

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**ANALIZA ETIČNEGA VODENJA IN OPOLNOMOČENJA  
ZAPOSLENIH: MULTIMETODOLOŠKA RAZISKAVA NA  
PRIMERU VRTCA LENDAVA – LENDVAI ÓVODA**

Ljubljana, junij, 2021

KATARINA GOMZI

## IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Katarina Gomzi, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Analiza etičnega vodenja in opolnomočenja zaposlenih: Multimetodološka raziskava na primeru vrtca Lendava – Lendvai Óvoda, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko, red. prof. dr. Sandro Penger

### IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravila samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne \_\_\_\_\_

Podpis študentke \_\_\_\_\_

# KAZALO

|                                                                              |           |
|------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>UVOD .....</b>                                                            | <b>1</b>  |
| <b>1 ETIČNO VODENJE .....</b>                                                | <b>4</b>  |
| <b>1.1 Oprelitev etičnega vodenja.....</b>                                   | <b>4</b>  |
| <b>1.2 Povezava etičnega vodenja z drugimi stili vodenja.....</b>            | <b>5</b>  |
| <b>1.3 Elementi etičnega vodenja.....</b>                                    | <b>6</b>  |
| 1.3.1 Vrednote .....                                                         | 7         |
| 1.3.2 Integriteta.....                                                       | 7         |
| 1.3.3 Hvaležnost in velikodušnost.....                                       | 8         |
| 1.3.4 Ponižnost .....                                                        | 8         |
| 1.3.5 Transparentnost .....                                                  | 8         |
| 1.3.6 Zaupanje .....                                                         | 9         |
| 1.3.7 Poštenost.....                                                         | 9         |
| <b>1.4 Etični vodja.....</b>                                                 | <b>10</b> |
| 1.4.1 Sposobnosti etičnega vodje .....                                       | 11        |
| 1.4.2 Moralna identiteta.....                                                | 12        |
| 1.4.3 Odnos vodje z zaposlenimi.....                                         | 12        |
| 1.4.4 Lestvica etičnega vodenja.....                                         | 13        |
| 1.4.5 Kodeks etike Združenja Manager.....                                    | 14        |
| <b>1.5 Posledice etičnega vodenja .....</b>                                  | <b>16</b> |
| <b>1.6 Etična organizacijska kultura.....</b>                                | <b>17</b> |
| <b>2 OPOLNOMOČENJE ZAPOSLENIH.....</b>                                       | <b>19</b> |
| <b>2.1 Oprelitev koncepta opolnomočenja.....</b>                             | <b>19</b> |
| <b>2.2 Ravni opolnomočenja .....</b>                                         | <b>20</b> |
| 2.2.1 Opolnomočenje na ravni organizacije .....                              | 20        |
| 2.2.2 Opolnomočenje na ravni managementa .....                               | 21        |
| 2.2.3 Opolnomočenje na ravni posameznika.....                                | 22        |
| <b>2.3 Vodenje z opolnomočenjem .....</b>                                    | <b>22</b> |
| 2.3.1 Učinek vodenja z opolnomočenjem – uspešnosti na ravni posameznika..... | 24        |
| 2.3.2 Učinek vodenja z opolnomočenjem – uspešnosti na ravni tima.....        | 25        |
| <b>2.4 Elementi opolnomočenja .....</b>                                      | <b>25</b> |

|       |                                                                                                                                                                                                           |    |
|-------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 2.5   | Značilnosti opolnomočenja .....                                                                                                                                                                           | 26 |
| 2.6   | Koristi opolnomočenja .....                                                                                                                                                                               | 28 |
| 2.7   | Povezava etičnega vodenja in psihološke opolnomočenosti zaposlenih .....                                                                                                                                  | 30 |
| 3     | EMPIRIČNA RAZISKAVA ETIČNEGA VODENJA IN OPOLNOMOČENJA ZAPOsLENIH V VRTCU LENDA VA – LENDVAI ÓVODA.....                                                                                                    | 31 |
| 3.1   | Kratka predstavitev izbrane organizacije .....                                                                                                                                                            | 32 |
| 3.2   | Zasnova raziskave in metodologije .....                                                                                                                                                                   | 34 |
| 3.2.1 | Cilji raziskave .....                                                                                                                                                                                     | 34 |
| 3.2.2 | Temeljna raziskovalna vprašanja.....                                                                                                                                                                      | 35 |
| 3.3   | Analiza rezultatov .....                                                                                                                                                                                  | 35 |
| 3.3.1 | Predstavitev vzorca.....                                                                                                                                                                                  | 35 |
| 3.3.2 | Analiza postavk anketnih vprašalnikov, izpolnjenih s strani zaposlenih vzgojiteljev predšolskih otrok in pomočnikov vzgojiteljev v vrtcu Lendava – Lendvai Óvoda – koncept etičnega vodenja.....          | 36 |
| 3.3.3 | Analiza postavk anketnih vprašalnikov, izpolnjenih s strani zaposlenih vzgojiteljev predšolskih otrok in pomočnikov vzgojiteljev v vrtcu Lendava – Lendvai Óvoda – koncept opolnomočenja zaposlenih ..... | 39 |
| 3.4   | Intervju .....                                                                                                                                                                                            | 44 |
| 3.5   | Ugotovitve raziskave.....                                                                                                                                                                                 | 49 |
| 3.6   | Priporočila vodstvu.....                                                                                                                                                                                  | 52 |
|       | SKLEP .....                                                                                                                                                                                               | 53 |
|       | LITERATURA IN VIRI .....                                                                                                                                                                                  | 55 |
|       | PRILOGE.....                                                                                                                                                                                              | 60 |

## KAZALO TABEL

|                                                                     |    |
|---------------------------------------------------------------------|----|
| Tabela 1: Etični in neetični vodja .....                            | 11 |
| Tabela 2: Lestvica etičnega vodenja.....                            | 14 |
| Tabela 3: 10 načel Kodeksa etike .....                              | 15 |
| Tabela 4: Dejavniki, ki povečujejo raven etičnosti vodenja.....     | 17 |
| Tabela 5: Dejavniki, ki izboljšujejo etično kulturo .....           | 18 |
| Tabela 6: Prisotnost/odsotnost opolnomočenja .....                  | 27 |
| Tabela 7: Konstrukti organizacijskega učenja.....                   | 28 |
| Tabela 8: Etičnost vodje enote.....                                 | 37 |
| Tabela 9: Etičnost organizacije vrtca Lendava – Lendvai Óvoda ..... | 39 |
| Tabela 10: Opolnomočeno delovno okolje.....                         | 42 |

|                                                                            |    |
|----------------------------------------------------------------------------|----|
| Tabela 11: Odvisnost opolnomočenja zaposlenih nasproti stila vodenja ..... | 43 |
| Tabela 12: Reševanje izzivov .....                                         | 45 |
| Tabela 13: Pozitivne posledice etičnega vodenja .....                      | 46 |
| Tabela 14: Elementi za dvig ravni opolnomočenja zaposlenih .....           | 48 |
| Tabela 15: Posledice opolnomočenja .....                                   | 48 |

## KAZALO SLIK

|                                                                                                                 |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Slika 1: Etično vodenje.....                                                                                    | 5  |
| Slika 2: Razvijanje etičnega vodenja v organizaciji.....                                                        | 6  |
| Slika 3: Razvoj zaupanja .....                                                                                  | 9  |
| Slika 4: Vodenje in opolnomočenje.....                                                                          | 23 |
| Slika 5: Koristi opolnomočenja zaposlenih .....                                                                 | 29 |
| Slika 6: Vrtec Lendava – Lendvai Óvoda .....                                                                    | 32 |
| Slika 7: Projekti Vrtca Lendava – Lendvai Óvoda.....                                                            | 34 |
| Slika 8: Struktura anketirancev po starosti .....                                                               | 36 |
| Slika 9: Grafični prikaz osebnostnih lastnosti vodje enote.....                                                 | 37 |
| Slika 10: Grafični prikaz dejanj vodje enote .....                                                              | 38 |
| Slika 11: Delo zaposlenih vzgojiteljev in pomočnikov vzgojiteljev .....                                         | 41 |
| Slika 12: Grafični prikaz dejavnikov opolnomočenja .....                                                        | 42 |
| Slika 13: Grafični prikaz stopnje opolnomočenja vzgojiteljev predšolskih otrok in pomočnikov vzgojiteljev ..... | 43 |
| Slika 14: Elementi etičnega vodenja .....                                                                       | 44 |
| Slika 15: Odnos vodje z zaposlenimi .....                                                                       | 46 |
| Slika 16: Opolnomočeni vzgojitelji predšolskih otrok in pomočniki vzgojiteljev .....                            | 47 |
| Slika 17: Povezava etičnega vodenja in opolnomočenja zaposlenih.....                                            | 49 |

## KAZALO PRILOG

|                                     |   |
|-------------------------------------|---|
| Priloga 1: Anketni vprašalnik ..... | 1 |
| Priloga 2: Intervju.....            | 8 |

## UVOD

Ne obstaja enotna, soglasna definicija poslovne etike. Osebe v organizaciji imajo različen pogled na dane situacije in na svoj način opredelijo poslovno etiko. Preprosta definicija pa pravi, da je poslovna etika spoznavanje različnih vrst pogojev poslovanja, dogajanja, rezultatov in odločitev, pri katerih vodja upošteva vse posledice, tako dobre kot slabe. V svetu obstajajo predpisane norme družbenega ravnanja, ki bi jih naj upoštevali vsi posamezniki. To so pravila in načela, ki se nanašajo na moralno vest osebe, kar predstavlja moralnost. Moralna načela so osnova etike, kjer vse odločitve, ki so sprejete v podjetju, temeljijo na moralnih smernicah ali načelih (Prasad, Kumar & Kapoor, 2020, str. 22–23).

Tradicionalni pristopi vodenja, ki v veliki meri izhajajo iz hierarhičnega položaja in visoke legitimne moči, ne zagotavljajo uspešnosti vodenja ter usmerjanja ljudi. Potrebno se je umakniti od tradicionalnih pristopov, saj je bistvenega pomena, da zaposlene obravnavamo kot partnerje, kjer so vsi enakopravni. Uspešnost vodij prepoznamo s sodobnejšimi stili vodenja, ki temeljijo na zaupanju, etiki, morali in spoštovanju. Integriteta, tako poklicna kot osebna, služi kot zaščitni znak odgovornih vodij, ki poznajo sebe, držijo svojo besedo in obljube, delijo povratne informacije, jasno ter temeljito predstavijo vizijo in cilje organizacije ter to tudi udejanjajo (Udovč, 2018).

Brown in Treviño (2006) sta predlagala, da etično vodenje v svojem pravem pomenu spodbuja etično ravnanje, tako z vadbo kot tudi z upravljanjem etike. Učinkovito vodstvo pomaga zaposlenim, pri odkrivanju njihovega prispevka k uspehu organizacije in privede do povečanja uspešnosti zaposlenih (Biaka, 2020, str. 184).

Etika se nanaša na sklop pravil in načel, ki oblikujejo ter vodijo posameznikovo vedenje. Etično vodenje lahko opredelimo kot močno povezavo med pojmi, kot so pravilno, pravično in ustrezno. Etično vodenje se v povezavi z etiko nanaša na posameznika, ki oblikuje vedenje in tako skupine ali člani skupine skupaj dosegajo skupne zastavljene cilje. Etični vodje so vestne osebe in sledijo prepričanjem ter ideologijam. Etično vodenje je modeliranje dokončno primerne vedenja na podlagi posameznih dejanj, medosebnih odnosov in s spodbujanjem takšnega vedenja, skozi dvosmerno komunikacijo, podporo, z usmerjanjem ter odločanjem (Nguyen, Nguyen & Hoai, 2021, str. 2).

Opolnomočenje zaposlenih je najboljši način, da organizacija izkoristi človeške vire. Usposobljenost in spoštovanje zaposlenih ter prispevek k njihovi motivaciji in zadovoljstvu omogočajo organizaciji, da doseže svojo največjo učinkovitost ter uspešnost svojih zaposlenih. To organizaciji omogoča, da postane konkurenčnejša v poslovnem svetu. Opolnomočenje zaposlenih lahko opredelimo tudi kot orodje za upravljanje, ki temelji na usposabljanju in spoštovanju zaposlenih, kot obliko inovacij ter reševanja problemov, ohranjanja svobode odločanja z večjo avtonomijo in odgovornostjo. Je proces, ki zaposlenim

daje moč, svobodo in informacije, ki lahko aktivno sodelujejo v organizacijskem delovnem procesu (Ribeiro, 2018, str. 63).

Ob implementaciji opolnomočenja v delovnem procesu organizacije delodajalci prepoznajo skrite potenciale, ki ga ima vsaka posamezna zaposlena oseba. Posledično delodajalec spodbudi odkrivanje in doseganje profesionalnih ambicij zaposlenih, ki presegajo običajne vsakodnevne delovne naloge, ki jih zaposleni opravljajo. Če se opolnomočenje zaposlenih pravilno izvaja v organizaciji, vodje usmerjajo svoje zaposlene v oblikovanje idej in reševanje težav, ki bodo prinašale dolgoročne koristi organizaciji. Le-te pa bodo skladne s kulturo in poslanstvom organizacije. Poudariti je potrebno, da se z opolnomočenjem zaposlenih menedžerjem ne odvzema moč odločanja ali vpliv, ki ga imajo na svoje zaposlene, pač pa poveča njihovo moč, na podlagi katere usmerjajo organizacijo v želeno, zastavljeno smer (Lebreht & Penger, 2018, str. 36).

Opolnomočenje je osvobajanje zaposlene osebe strogega nadzora z ukazi in s politikami, gre za nudenje večje svobode ter odgovornosti za posameznikove ideje, rešitve, odločitve in dejanja. Zaposleni so odgovorni za svoja dejanja in delajo brez večjih birokratskih omejitev, ki znižujejo vrednost dela ter izgubo časa. Gre za sprostitvev skritih virov posameznika, ki bi sicer ostali nedostopni tako posamezniku kot tudi organizaciji. Zaposleni se čutijo cenjene, saj njihovo mnenje šteje in ga lahko tudi prosto izražajo. So vpleteni v proces sprejemanja odločitev, imajo višjo odgovornost in sodelujejo v procesu reševanja težav ter v postopek iskanja rešitev za le-te. Posledično tako vodje poskrbijo za višjo moralo in motivacijo svojih sledilcev (Dahou & Hacini, 2018, str. 52–53).

**Namen** magistrskega dela je raziskati teoretično in praktično ozadje etičnega vodenja ter opolnomočenja zaposlenih, natančneje v zavodu Vrtca Lendava – Lendvai Óvoda. S svojim delom želim dvigniti ozaveščenost o pozitivnih posledicah, ki jih prinaša etično vodenje in opolnomočenje zaposlenih. Glavni namen naloge je pridobitev znanja in poglobitev v oba koncepta ter s tem pomagati in izboljšati proces vodenja ter opolnomočenja zaposlenih, in sicer s priporočili, ki jih bom predlagala vodstvu vrtca Lendava. Spoznanje obeh konceptov je pomembno, saj so srečni zaposleni najboljši zaposleni. Organizacije in zavodi brez zaposlenih ne bi obstajali, zato je pomembno, da se njihovi dosežki ter trud priznavata in organizacija skupaj, kot celota, dosega skupne zastavljene cilje. Tradicionalni stili vodenja niso več najbolj primerni, saj ne motivirajo zaposlenih k izražanju mnenj in dajanju predlogov za izboljšave. Vse to vodi do nezadovoljstva vsakega posameznika, ob opravljanju svojih delovnih aktivnosti.

**Osnovni cilj** magistrskega dela je najprej teoretično opredeliti obravnavana koncepta, in sicer etično vodenje ter opolnomočenje zaposlenih na podlagi tuje in domače literature ter virov. Nato pa s pomočjo multimetodološkega pristopa raziskati in analizirati prisotnost obeh konceptov v Vrtcu Lendava – Lendvai Óvoda ter raziskati in ovrednotiti, ali sta koncepta pozitivno povezana.

### **Pomožni cilji** magistrskega dela:

- pridobiti znanje in razumevanje koncepta etičnega vodenja ter opolnomočenja vzgojiteljev predšolskih otrok in pomočnikov s pomočjo domače in tuje literature;
- ovrednotiti stopnjo etičnosti vodje vrtca Lendava – Lendvai Óvoda na podlagi analiz in interpretacije rezultatov anketnih vprašalnikov;
- ovrednotiti stopnjo opolnomočenja zaposlenih vzgojiteljev predšolskih otrok in pomočnikov vzgojiteljev, na podlagi analiz in interpretacije rešenih anketnih vprašalnikov;
- po opravljeni analizi anketnega vprašalnika in intervjuja vodstvu predstaviti nasvete ter priporočila, kako potencialno dvigniti stopnjo etičnosti in opolnomočenja vzgojiteljev predšolskih otrok in pomočnikov.

**Temeljna teza** pravi, da je prisotnost etičnega vodenja v organizaciji ključno, da zaposleni dosegajo višjo stopnjo opolnomočenja, saj s prenosom pooblastil dosežejo samostojnost in tako svoje delo opravljajo bolj učinkovito ter zavzeto in se aktivno vključujejo v proces izboljšanja vsakdanjih delovnih aktivnosti.

**Raziskovalna vprašanja**, na katerih bo temeljil raziskovalni del magistrskega dela, so naslednja:

1. Ali je v vrtcu Lendava – Lendvai Óvoda prisoten koncept etičnega vodenja?
2. Kateri dejavniki nakazujejo na raven etičnosti vodstva vrtca Lendava – Lendvai Óvoda?
3. Na kakšen način se ohranja etična raven v vrtcu Lendava – Lendvai Óvoda?
4. Ali se vzgojitelji predšolskih otrok in pomočnikov vzgojiteljev v vrtcu Lendava – Lendvai Óvoda lahko opredelijo kot opolnomočene?
5. Kako vodstvo vrtca Lendava – Lendvai Óvoda prispeva k višji stopnji opolnomočenja?
6. Ali etično vodenje zvišuje stopnjo opolnomočenja vzgojiteljev predšolskih otrok in pomočnikov vzgojiteljev vrtcu Lendava – Lendvai Óvoda?

Magistrsko delo bo razdeljeno na dva dela, in sicer na teoretični ter raziskovalni del. V teoretičnem delu bo prikazana literatura, ki zajema zgolj sekundarno literaturo in vire. Le-ti bodo iz domače, predvsem pa iz tuje znanstvene literature. V prvih dveh poglavjih bom opredelila, opisala, analizirala in proučila konstrukta etičnega vodenja ter opolnomočenja zaposlenih, kar bom storila z metodo deskripcije. Iz tega bom v nadaljevanju, torej v tretjem sklopu, tudi izhajala. Po končanem teoretičnem okvirju, ki služi kot izhodišče in osnova, bom v tretjem poglavju uporabila primarne podatke, s katerimi bom teoretični del nadgradila, kar bom storila z empirično raziskavo. Na podlagi sekundarnih podatkov, torej teoretičnega dela, bom oblikovala anketni vprašalnik za zaposlene in intervju za vodjo enote.

V raziskovalnem delu bom primarne podatke zbiral s pomočjo kvalitativne raziskave, kar zajema anketo, ki bo anonimna in namenjena zaposlenim vzgojiteljem predšolskih otrok ter pomočnikom vzgojiteljev. Po opravljeni analizi ankete pa bom izvedla tudi poglobljen intervju z vodjo enote Vrtca Lendava – Lendvai Óvoda. Vzorec preučevanja v prvi vrsti



predstavljajo zaposleni vzgojitelji predšolskih otrok in pomočniki vzgojiteljev. Z anketo in intervjujem bom ovrednotila stopnjo etičnosti vodje enote ter raven opolnomočenja zaposlenih. Preden se bom lotila zbiranja primarnih podatkov, bom najprej raziskala zavod s pomočjo spletne strani, ki je javno dostopna in tako opisala organizacijo. Po analiziranih podatkih, tako primarnih kot sekundarnih, bom podala priporočila vodstvu glede možnosti dviga stopnje etičnosti vodenja in ravni opolnomočenja zaposlenih, katere namen je kvalitativna raziskava.

## **1 ETIČNO VODENJE**

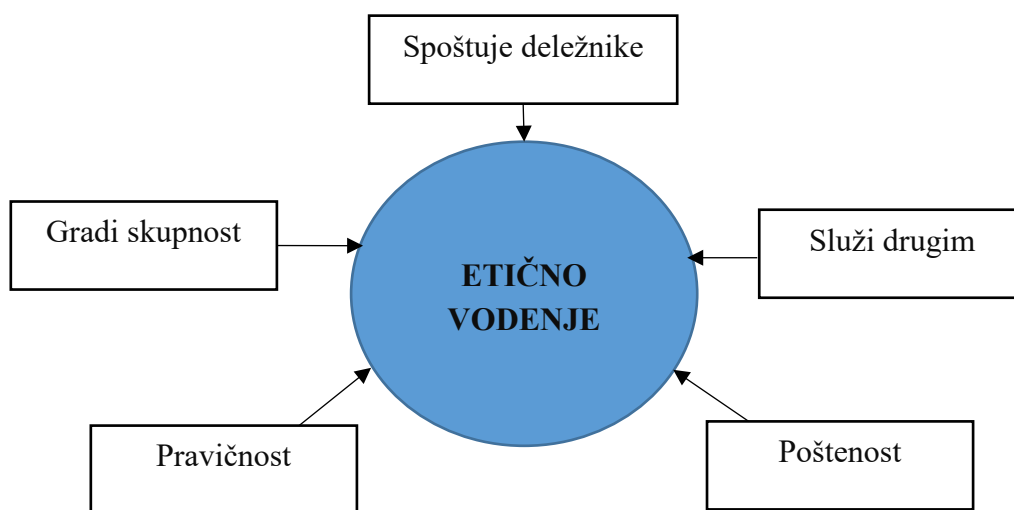
### **1.1 Opredelitev etičnega vodenja**

Oates in Dalmau (2013) predstavljata etično vodenje kot dobro ravnanje za deležnike ter celotno organizacijo na dolgi rok. Z etičnim vodenjem organizacija dosega uravnoteženje kratkoročnih ciljev in dolgoročnih prizadevanj organizacije na način, da se dosežejo pozitivni rezultati za vse tiste, ki pripadajo organizaciji tako znotraj kot zunaj nje. Brown, Treviño in Harrison (2005) predlagajo, da je kombinacija integritete, etičnih standardov ter poštenega ravnanja z zaposlenimi temelj etičnega vodenja. Etično vodenje so opredelili kot prikaz normativno ustreznega ravnanja z osebnimi dejanji in medsebojnimi odnosi ter spodbujajo takšno vedenje z zaposlenimi z dvosmerno komunikacijo, okrepitvijo in z odločanjem. Ta definicija pomeni, da bi moral biti vodja tako moralna oseba kot moralni manager. Nadalje kaže, da med demonstracijo moralnega vodenja, etični voditelji ne ogrožajo etičnih standardov za doseganje kratkoročne organizacijske uspešnosti (Biaka, 2020, str. 183–184).

Etično vodenje se razlikuje od drugih pozitivnih stilov vodenja zaradi izrecne osredotočenosti na etični vidik vodenja. Kot je zgoraj omenjeno, ima dva glavna vidika: moralno osebo in moralnega menedžerja. Kot moralne osebe so etični vodje osebno predani moralnim vrednotam, kot so integriteta, poštenost, pravičnost in altruizem. Kot moralni menedžerji pa sprejemajo proaktivne ukrepe, kot je sporočanje etičnih standardov in nagrajevanje zaposlenih za etično spoštovanje, da spodbujajo etično vedenje med vsemi zaposlenimi. Na splošno, etični vodje uporabljajo normativni management, da vodijo svoje zaposlene na podlagi moralnih motivacij, tudi če organizacija za le-te nima formalnih zahtev (Mostafa & El-Motalib, 2020, str. 115).

Ob prisotnosti etičnega vodenja se vodja zaveda, da so pozitivni odnosi zlati standard za celotno organizacijo, prav tako pa tudi za deležnike in skupnost, za katero deluje. Kakovostni odnosi, ki temeljijo na spoštovanju in zaupanju, so najpomembnejši dejavnik uspešnosti organizacije. Tovrstni odnosi rastejo v bogatih temeljnih načelih, kot so zaupanje, spoštovanje, integriteta, poštenost, pravičnost in sočutje, kar prikazuje slika 1 (Sharma, Agrawal & Khandelwal, 2019, str. 716).

*Slika 1: Etično vodenje*



*Prerejeno po Sharma, Agrawal & Khundelwal (2019).*

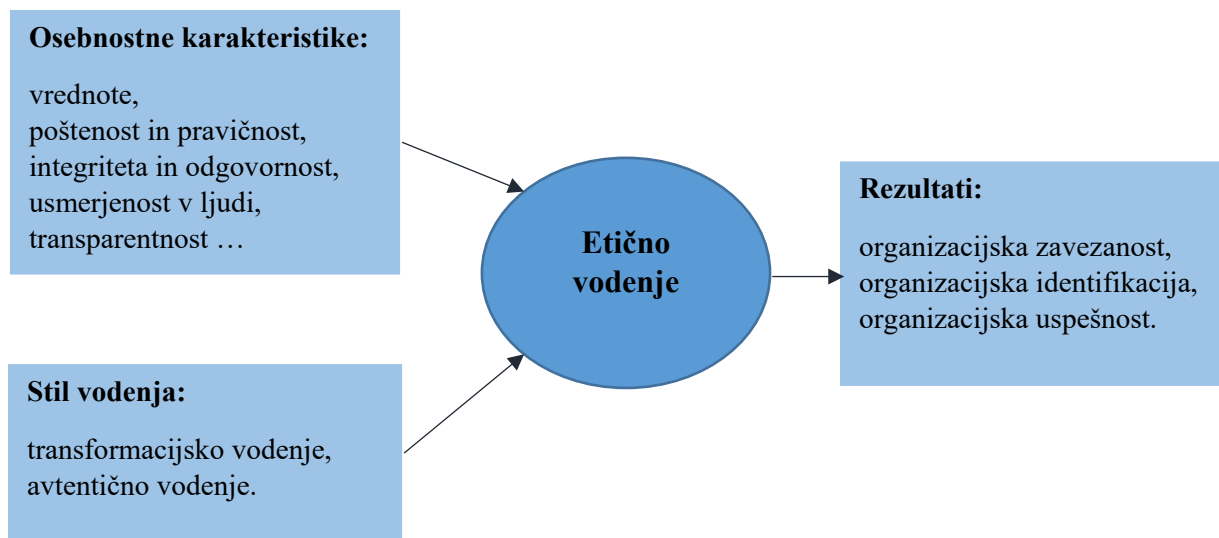
Kot opisuje Boštjančič (2016), etično vodenje pomeni iskanje poti, prav tako pa sprejemanje odločitev, ki imajo pozitivne koristi in prednosti za celotno organizacijo, zaposlene, lastnike ter okolico. Če združimo pojme, kot so etika, etično ravnanje in vodenje, lahko etično vodenje definiramo kot vodenje ter vplivanje na ljudi, za doseganje glavnih ciljev. Le-to pa poteka na moralno sprejemljiv način. Skozi etično vodenje spoznavamo zaposlene z načeli, vrednotami in s prepričanji, ki so nujna za »pravilno« vodenje ter ravnanje znotraj organizacije. Etično vodenje ima mnogo pozitivnih koristi ter učinkov, in sicer povečuje zadovoljstvo na delovnem mestu, učinkovitost zaposlenih, izboljšuje odnose med vodjo in sodelavcem, motivira ter nenazadnje povečuje produktivnost zaposlenih (Boštjančič, 2016).

## **1.2 Povezava etičnega vodenja z drugimi stili vodenja**

Avtentično in transformacijsko vodenje se prekrivata z etičnim vodenjem, saj oba stila govorita o morali ter o etičnem potencialu vodenja na raznih vidikih. Brown in Treviño (2006) predstavljata povezavo etičnega vodenja z drugimi stili vodenja ter o prepletanju podobnih osebnih karakteristik, ki vodijo v organizacijsko identifikacijo, zavezanost in uspešnost delovanja. Transformacijsko vodenje je neke vrste etično vodenje, kjer vodje motivirajo svoje sledilce in si skupaj prizadevajo za doseganje skupnega namena. Transformacijsko vodenje vključuje postopek etičnega prepričevanja v primeru vodenja transakcij. Verodostojen vodja je boljši moralni voditelj, saj se z vadbo moralnih vrednot, s poštenostjo, pravičnostjo, poštenostjo in nenazadnje s transparentnostjo izogibajo kakršnemu koli ustrahovanju ter manipulativnemu vodenju sledilcev (Sharma, Agrawal & Khandelwal, 2019, str. 721).

Etično vodenje je v organizaciji koristno zaradi rezultatov, ki jih ustvarja, in zaradi vplivov, ki jih ima v organizaciji, kar je razvidno na sliki 2. Etični vodje s sledilci razpravljajo o prednostih etičnih standardov in jih ozaveščajo o odgovornostih za svoje vedenje ter ravnanje. Če vodje sledijo etiki in zdravemu sistemu vrednot, pridobijo zaupanje svojih sledilcev ter jih spodbujajo, da po svojih najboljših močeh prevzamejo dodatno odgovornost. Motivirajo zaposlene, da ustvarjajo pozitivno vedenje in klimo v organizaciji, prav tako pa ugodne rezultate, ki so v korist celotni organizaciji. Etično vodenje vpliva na etične rezultate, tj. na organizacijsko zavzetost in organizacijsko identifikacijo, kar posledično povečuje organizacijsko uspešnost (Sharma, Agrawal & Khandelwal, 2019, str. 723).

*Slika 2: Razvijanje etičnega vodenja v organizaciji*



*Prirejeno po Sharma, Agrawal & Khandelwal (2019).*

Avtentični vodje se močno zavedajo osebnih vrednot. So samozavestni, upajoči, pozitivni, prilagodljivi in imajo visoke etične standarde. Njihove pozitivne lastnosti se prepletajo s transformacijskim vodenjem, posledično pa tudi z etičnim vodenjem, in sicer vodijo z zaupanjem, upanjem ter dvosmerno komunikacijo. Brown in Treviño (2006) pojasnjujeta, da se avtentično vodenje prav tako prekriva z etičnim vodenjem, saj oba stila vodenja temeljita na podobnih osebnih karakteristikah vodij. Vodje delujejo z motivacijo in so usmerjeni v sledilce. Vodje avtentičnega in etičnega stila vodenja se obnašajo kot moralno načelni vodje ter se zavedajo moralnih posledic odločitev, ki jih sprejemajo (Sharma, Agrawal & Khandelwal, 2019, str. 721).

### 1.3 Elementi etičnega vodenja

Etični vodja ima močno visoko stopnjo moralne identitete. So vztrajni in strmiijo k nenehnemu izboljševanju ter učenju iz lastnih in tujih napak. Eno od ključnih načel odgovornega posameznika je delati dobro. Etični vodje so pošteni do sebe, do drugih in

razmišljajo o prispevanju dobrobiti drugih. Se nenehno sprašujejo, kakšna oseba želijo postati, bodisi v profesionalnem bodisi v zasebnem življenju. Njihova dnevna agenda temelji na vrednotah, prepričanjih in na motivacijskih ciljih, s katerimi sodelavce vodijo skozi vsakodnevni delovni proces. Lahko jih razumemo tudi kot nekakšen kompas, ki zaposlene usmerja tako v poslovnem kot v zasebnem življenju. Etični vodje se zavedajo svojih ravnanj in odločitev, kajti vedno izhajajo iz lastne presoje skladnosti ravnanja z vrednotami ter s prepričanji (Mihelič, 2014, str. 2).

### 1.3.1 Vrednote

Vrednote so nekaj, kar ne smemo in ne moremo zanemariti, saj so bistvenega pomena za vsako podjetje. Vrednote imajo osrednjo vlogo glede na vizijo posamezne organizacije, med katerimi mora potekati skladnost. Glavne vrednote poslovnega koncerna so zvestoba, odgovornost, altruistična služba in resničnost. Vrednote imajo ključno vlogo pri rasti organizacije in etičnem ravnanju (Prasad, Kumar & Kapoor, 2020, str. 23).

Z vrednotami posameznik oceni izkušnje in dogodke, katerim pripiše pomen ter smiselnost. S pomočjo vrednot vodja določa, kateri občutki, dejanja, dogodki in kateri ljudje so zaželeni ter kateri ne. Bistveno prispevajo k višji stopnji zaupanja in ga prav tako spodbujajo. Vrednote, ki jih vodja deli s svojimi zaposlenimi, gradijo zaupanje in obratno, z zaupanjem te vrednote vodja tudi lažje izraža. Medtem ko vrednote zvišujejo stopnjo zaupanja, so odnosi tisti, ki delujejo na posameznikovo doživljanje zaupanja. Kakšen odnos bo zaposleni izbral, pa temelji na preteklih izkušnjah. Odnos vodje z zaposlenimi je trajajoče razmerje, kjer v povezavi z vrednotami nenehno vpliva na stanje zaupanja. Vrednote so tiste, ki narekujejo odnos (Zajc, Juriševič & Penger, 2018).

### 1.3.2 Integriteta

Integriteta opredeljuje osebne vrednote, ki usmerjajo vedenje vodje. Spoštovanje moralnega vedenja je takšno, ki ga zaposleni spoštujejo, občudujejo in sprejemajo, saj označuje pričakovanje poštene igre pri vseh organizacijskih transakcijah. Integriteta je poslovno sredstvo, ki ga zaposleni cenijo v interakciji z vodjo. Organizacije, ki dajejo prednosti integriteti, ustvarjajo boljše delovno okolje za zaposlene in ustvarjajo konkurenčnejšo organizacijo, ki ceni individualizem (Hegarty & Moccia, 2018, str. 5).

Učinkovit vodja spoštuje obveznosti in enako pričakuje od svojih sledilcev ter poslovnih partnerjev. Ohranja zvestobo, se po potrebi opraviči in prevzame odgovornost. Tako vedenje tudi spodbuja pri vseh aktivnostih v organizaciji. Pravilno se odloči za dolgoročno korist. Na primer, etični vodja se odloči, da ne bo uporabil podatkov proti konkurentu, če so bili pridobljeni preko tretje osebe, ki ni bila pooblaščen za njihovo zagotavljanje. Dolgoročno izboljšano etično vodstvo navadno pozitivno vpliva na finančne vidike organizacije. Prav tako izboljšuje moralno zaposlenih, zadovoljstvo pri delu in zvestobo (Wilkin & Belak, 2020).

### 1.3.3 Hvaležnost in velikodušnost

Hvaležnost je vrлина, ki kaže veliko ponižnost v interakciji z zaposlenimi, ki ga ne dojemajo kot zgolj figuro na višjem položaju. Hvaležnost je pomemben element pri razvoju vodij, saj kaže, da brez vodij zaposleni nimajo nikogar, ki bi poskrbel za nemoteno delovanje organizacije. Zaposleni pogosto čutijo, da delajo v praznem prostoru in se ne ločijo od svoje organizacije. Čutijo pa potrebo po iskrenosti. Izražena hvaležnost pogosto poveča občutek skupnosti, ki je toliko podjetjem primanjkuje. Na ta način raste zavezanost zaposlenih, ki bolj tekoče sodelujejo en z drugim. Takšna skupnost uspeva in raste, navdihuje ter omogoča pomoč, ko je le-ta potrebna. Prav tako gradi zvestobo in kontinuiteto odnosov med zaposlenimi. Zaposleni morajo videti zgled pričakovanega vedenja. Velikodušni vodja je primer z značajem in s pričakovanji zaposlenih. Kaže realistično vizijo, gradi zaupanje, odpušča in prizna dosežke pri zaposlenih. Z velikodušnostjo zaposleni dobijo občutek posnemanja vodje (Hegarty & Moccia, 2018, str. 3–5).

### 1.3.4 Ponižnost

Je posedovanje skromnosti in nezahtevnosti ter zaposlenim daje vedeti, da jih vodja potrebuje. Iz tega vodja gradi občutek pozitivnega upanja in pravičnosti znotraj organizacijskega delovanja. Zaposleni ga dojemajo kot vir moči in zaupanja, ki ga ima vodja do njih pri opravljanju svojih delovnih nalog. To pa ni šibka lastnost, saj gre za tiho, mirno samozavest in občudovanje sposobnosti drugih, saj skromnemu vodji primanjkuje arogance ter neagresivnosti. Ponižnost spodbuja občutek resničnosti – sprejemati stvari takšne, kakršne tudi so, kar vodi do boljše strategije. Skromen vodja prizna omejitve in napake ter jih tudi skuša popraviti. Prav tako prispeva k uspešnosti organizacije s svojim vplivom na organizacijsko učenje in odpornost (Hegarty & Moccia, 2018, str. 3).

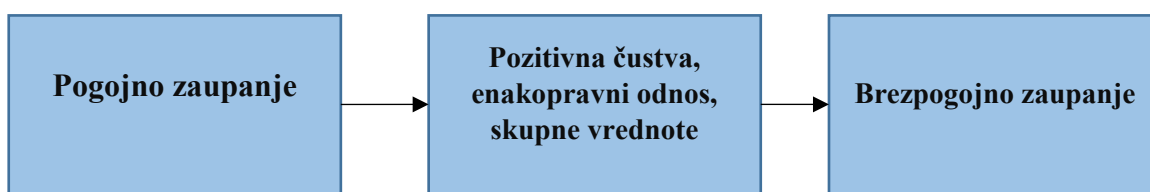
### 1.3.5 Transparentnost

Etični vodje so transparentni, kar pomeni, da delajo tisto, kar govorijo. Vodijo svoje zaposlene z integriteto in so vredni zaupanja. Njihovo vedenje je enostavno predvidljivo v celotni hierarhiji organizacije. Bistveni sestavini etične in odgovorne osebnosti vodje sta zavedanje ter preseganje samega sebe. Ob presoji odločitev etični vodja vidi širšo sliko in upošteva interese svojih deležnikov. To pomeni, da upoštevajo ne samo finančne kazalnike, temveč interese sodelavcev, lokalne skupnosti in širše družbe. Kadar dejanja vodij povečujejo dobrobit deležnikov in znižujejo, oz. preprečujejo nastanek negativnih ter škodljivih posledic za deležnike in samo organizacijo, govorimo o odgovornem vedenju vodje (Mihelič, 2014, str. 3).

### 1.3.6 Zaupanje

V vsaki organizaciji je medsebojno sodelovanje izjemoma nujno. Zaupanje je ključno za izmenjavo informacij med vodjo in sodelavci. Čeprav pogojno zaupanje zadovolji pogoj sodelovanja med zaposlenimi, je brezpogojno sodelovanje tisto, za katerim mora organizacija stremeti, kar prikazuje slika 3. Sloni na skupnih vrednotah, pozitivnih občutkih in vpliva na kakovost komunikacije ter izmenjavo. Kadar zaposleni zaupajo v vodjo, to izboljšuje produktivnost, zadovoljstvo pri opravljanju dela, predanost in povezanost. Pozitivnost vodje pa vodi do visokega psihološkega kapitala, kar omogoča, da so sledilci pripravljeni biti ranljivi, saj domnevajo, da ima njihov vodja le dobre namene. Vodja le-to izkazuje skozi zanesljivost, pristojnost in integriteto. Brezpogojno zaupanje nastane, kadar je pozitivno vedenje prisotno dlje časa in ob naboru pozitivnih izkušenj. Vzbuja občutek poistovetenja, saj razmerje temelji na skupnih vrednotah, ki odpravljajo negativne vedenjske spodrseljaje in omogočajo stabilnost (Zajc, Juriševič & Penger, 2018).

*Slika 3: Razvoj zaupanja*



*Prirejeno po Zajc, Juriševič & Penger (2018).*

Kadar je vodja organizacije zanesljiv, pripravljen priznati svoje napake in je zaupanja vreden, imajo podrejeni navadno zaupanje v vodstvo. Zaposleni verjamejo, da bodo vodje izpolnili obljube in so se zato posledično pripravljeni zavezati tudi k ciljem organizacije, prav tako so naklonjeni slediti viziji. Etični vodje to priznavajo tako, da z zgledom ustvarjajo okolje, ki spodbuja produktivnost, brez motečih dejavnikov in korupcije. Ko si ljudje zaupajo, se lahko osredotočijo na to, da opravijo delo, prosijo za pomoč, ko jo potrebujejo in rešujejo poslovne težave (Wilkin & Belak, 2020).

### 1.3.7 Poštenost

Posamezniki se učijo o družbenih in moralnih normah od njihovih vzornikov. Delo na področju etičnega vodenja, ki temelji na poštenosti, je privlačna lastnost vodij in zaposlenih, kar prispeva k verodostojnosti vseh v organizaciji. Posamezniki oblikujejo svoja moralna načela s pomočjo socialnih interakcij in sodelovanja. Kadar zaposleni prepoznajo poštenost svojih vodij skozi interakcije in ustvarjene etične standarde, se naučijo pomena te lastnosti, ki je bistvena za oblikovanje ter vzdrževanje moči moralne kulture. Tako, z vzpostavitvijo etičnih standardov, etični vodje s poštenostjo vplivajo in oblikujejo moralno identiteto zaposlenih. Poštenost zaposleni dojemajo kot pozitivno lastnost in ga dojemajo kot

privlačnega vodjo. Zavedajo se, da bo deloval kot zgled celotni organizaciji, saj so moralna pravila ustrezno postavljena. Kadar je poštenost vodje odsotna, ga zaposleni ne bodo dojemali kot moralnega vzornika (Ete in drugi, 2020, str. 4).

#### **1.4 Etični vodja**

Poznamo številne vrste stilov vodenja, vodja pa si izbere tistega, ki mu glede na svoje osebne lastnosti in vrednote tudi najbolj ustreza. Etični vodje v prvi vrsti poudarjajo etično odločanje in ravnanje, prav tako pa tudi moralne vrednote. Skrbijo za druge in posedujejo lastnosti, kot so altruizem, integriteta, etično odločanje ter vodenje z zgledom. Vodja mora imeti več vlog, in sicer učitelj, svetovalec ter dober poslušalec. Pomembno je, da dopušča neodvisnost, poudarja poštenost in neformalno deluje. Prav tako je potrebno graditi zdrave odnose z zaposlenimi, kjer je ključnega pomena motivacija in ustrezna ter primerna komunikacija (Udovč, 2018).

Učinkovito vodstvo pomaga zaposlenim pri odkrivanju njihovega prispevka k uspehu organizacije in privede do povečanja uspešnosti zaposlenih. Etično vodenje poudarja pravično obravnavo vseh zaposlenih, skupne vrednote in integriteto pri skupnih kadrovskih ter poslovnih transakcijah. Etični vodje navdihujejo primerno vedenje med zaposlenimi, spodbujajo visoko stopnjo ponosa in zavzetosti za organizacijo ter oblikujejo način, kako zaposleni dojemajo svojo posamezno delovno vsebino (Biaka, 2020, str. 184).

Etični vodja z uporabo moralnega glasu dosega odprto komunikacijo, ki je usmerjena k drugim članom organizacije (navznoter in ne navzven) ter izboljšuje organizacijo. V skladu s socialno kognitivno teorijo lahko zanesljiv vodja postane tarča posnemanja, z ustvarjanjem poštenega delovnega okolja. Brown in Treviño (2006) predlagata, da družbene norme, ki v danih okoliščinah opredeljujejo etična, poštena in pravična ravnanja, oblikujejo etični vodje s podporo ter z danimi smernicami. Zato zaposleni posnemajo družbeno upravičena dejanja etičnih vodij in se naučijo vedenja, ki se od njih pričakuje, pa tudi norme, ki jih prikazujejo skozi osebne ter delovne izkušnje. Poleg tega lahko vodja zaradi svojega položaja izkoristi moč za nagrajevanje dobrih in pravičnih dejanj ter sankcionira napačna ali neetična vedenja (Brown & Treviño, 2006, str. 596–597).

Pozitiven vodja ostaja utemeljen v etičnih vrednotah in uporablja miselnost človeške rasti. So hkrati fiksni in prilagodljivi, nikoli ne odstopajo od etike, ampak so se pa vedno pripravljeni spremeniti s časom. Etično vodenje trdi, da je pomembno, kako vodje uporabljajo svoje vodstvene moči in položaj za spodbujanje etičnih standardov ter vedenja na delovnem mestu. Morajo biti moralna oseba, prav tako moralni vodja. Etični vodje imajo svetel in močan značaj ter pravi nabor vrednot. Upoštevajo zakone, predpise in spoštujejo ter krepijo etičen nivo v organizaciji. Prevzamejo odgovornost za svoje podrejene in sprejemajo odločitve ter ukrepe, ki so v najboljšem interesu celotne organizacije. Etični vodje imajo številne lastnosti, ki so prikazane v spodnji tabeli 1 (Sharma, Agrawal & Khandelwal, 2019, str. 715–716).

*Tabela 1: Etični in neetični vodja*

| <b>Etični vodja</b>                                    | <b>Neetični vodja</b>                          |
|--------------------------------------------------------|------------------------------------------------|
| Je skromen.                                            | Je aroganten in sebičen.                       |
| Skrbi za dobro zaposlenih.                             | Pretirano spodbuja zgolj lastne interese.      |
| Je iskren in neposreden.                               | Uveljavlja prevare.                            |
| Izpolnjuje zaveze in obljube.                          | Krši sporazume in obljube.                     |
| Teži k pravičnosti in prevzame odgovornost za dejanja. | Prelaga krivdo na druge.                       |
| Izkazuje spoštovanje do vsakega posameznika.           | Zmanjšuje dostojanstvo drugih.                 |
| Spodbuja in razvija druge.                             | Zanemarja razvoj zaposlenih.                   |
| Služi drugim.                                          | Ne nudi pomoči in podpore.                     |
| Pokaže pogum, da se zavzame za tisto, kar je prav.     | Nima poguma za preprečitev nepravilnih dejanj. |

*Prirejeno po Sharma, Agrawal & Khandelwal (2019).*

Etično vodenje je običajno opredeljeno z različnimi vedenji vodij, in sicer s pravičnim ravnanjem, sprejemanjem glasu, z izkazovanjem doslednosti ter integritete, s prevzemanjem odgovornosti za vedenje, z nagrajevanjem etičnega vedenja zaposlenih in s skrbnostjo za druge. Avtorji članka opisujejo tri elemente etičnega vodenja, ki temeljijo na delu Browna, Treviña in Harrisona (2005). Prvi element je a) pravičnost, kar pomeni, da je vodja pošten, zaupanja vreden in skrben. Takšni vodje se odločajo pošteno in pravično strukturirajo delovno okolje. Drugič, da etični vodje med sledilci olajšajo etično vedenje z uporabo transakcijskih načinov upravljanja, in sicer z jasnim sporočanjem ter s komuniciranjem o pričakovanjih, nagradah in sankcijah. Poudarjen je pomen b) »razjasnitev vloge«, ki je opredeljen kot drugi element in se nanaša na jasno opredelitev pričakovanj ter odgovornosti zaposlenih, da jasno vedo, kaj se od njih pričakuje. V nadaljevanju pojasnjujejo, da etični vodje svojim sledilcem zagotavljajo glas. Tako je tretji element etičnega vodenja omogočanje sledilcem besedo pri odločanju in poslušanju njihovih idej ter pomislekov. Ta dejavnik predstavlja c) delitev moči (Egorov, Kalshoven, Verdorfer & Peus, 2020, str. 2).

#### 1.4.1 Sposobnosti etičnega vodje

Etični vodja kot simbol vzora ustvarja pošteno delovno okolje v organizaciji, kjer se ustrezno upošteva etično vedenje in je jasnost etičnih standardov dobro ohranjena, bodo zaposleni



bolj motivirani pri razpravljanju o (ne)etičnem vedenju. Vzajemnost zaposlenih se bo povečala, ko bodo etični vodje izkazovali nepristranskost, pravičnost in zaupanje ter ko bodo zaposleni vključeni v postopek odločanja. Prav tako se bodo zaposleni vključevali v iskreno komunikacijo, sprejemali morebitna tveganja in strahove, ki so povezani s poročanjem o neetičnih dejanjih, če zaupajo v etično naravo svojega vodje. Kadar je združljivost med vrednotami vodje in zaposlenega visoka, se poveča zaželen učinek etičnega vodenja na moralno učinkovitost, s čimer se krepi posredniška vloga moralne učinkovitosti med etičnim vodenjem ter moralnim glasom. Če zaposleni verjamejo, da je njihov vodja zaupanja vreden, se relativno enostavno vključijo v tvegana vedenja, kot je poročanje o nepravilnem vedenju. Glede na tveganja, ki so povezana z izpostavljanjem posameznika, ima lahko zaupanje pomembno vlogo pri odločitvah zaposlenih, da izrazijo svoje mnenje (Afsar & Shahjehan, 2018, str. 4–6).

#### 1.4.2 Moralna identiteta

Moralno identiteto definiramo kot samopodobo z naborom moralnih lastnosti, ki predstavljajo stopnjo, do katere je morala, vpeta v čustvo vsakega posameznika. Moralna identiteta je ključen del posameznikovega moralnega jaza in je pomemben mehanizem za etične vodje. Predvsem zato, ker posamezniki delujejo na način, ki je usklajen z lastno identiteto. Moralna identiteta je splošno preučevan individualen konstrukt razlik v poslovni etiki, kjer raziskave na splošno dokazujejo, da je moralna identiteta pomemben konstrukt napovednih etičnih misli in ravnanja. Operacionalizacija zajema, v kolikšni meri se posameznik lahko opredeli na podlagi devetih moralnih lastnosti, in sicer prijateljski odnos, skrbnost, poštenost, prijaznost, sočutnost, radodarnost, koristnost, marljivost ter iskrenost. Moralna identiteta je bolj pomembna za izide, ki so povezani z etiko, kot druge oblike identitete, saj blaži učinke etičnega vodenja in etično mišljenje ter delovanje zaposlenih. Za zaposlene z višjo stopnjo moralne identitete, ki so izpostavljeni etičnemu vodenju, je manj verjetno, da bi se moralno upravičevali in neetično ravnali. Moralna identiteta posameznika dviguje občutljivost in zavedanje o etičnih dejavnikih v okolju, bodisi v domačem bodisi v poslovnem okolju. Uveljavljanje etičnih vrednot, lastnosti in vedenj je osrednjega pomena za etično vodenje. Tako etični vodja pridobi pozornost sledilcev, kar je prva, najpomembnejša stopnja opazovalnega učenja. Poleg dviga občutljivosti posameznika za etične dejavnike moralna identiteta povečuje tudi stopnjo pomembnosti, ki jo posamezniki pripisujejo zgoraj omenjenim dejavnikom (Wang, Xing, Xu & Hannah, 2019, str. 4–5).

#### 1.4.3 Odnos vodje z zaposlenimi

Ko uslužbenec opozori na težave v organizaciji in zanje predlaga nove načine ukrepov za reševanje le-teh, je to lahko v nasprotju s prizadevanji menedžerjev ter vodij, ki so veliko časa namenili vzpostavitvi trenutnega okvira misli in praks. Posledično lahko vodja takšno vedenje razlaga kot neodobravanje in kritiziranje njegovih vodstvenih kompetenc, označi zaposlene kot pritožnike ali povzročitelje težav, kar vodi do negativne ocene uspešnosti ter

motečih odnosov z vodji. Moralni glas je še večji kot strah in osebno tveganje, saj je proaktivna reakcija na kritična vprašanja povezana z delom ter neetičnimi odločitvami. Zato je potrebno moralnemu glasu, zaradi njegove zmožnosti ohranjanja zdrave in trajnostne organizacije, nameniti ustrezno pozornost (Afsar & Shahjehan, 2018, str. 4).

Zaposleni pridobivajo etična stališča in vrednote z opazovanjem etičnih vodij ter s prilagajanjem njihovega vedenja z zgledom ali izkušnjami drugih zaposlenih. Etični vodja postavlja jasne standarde vedenja in ravnanja s komunikacijo, zato aktivno spodbuja moralno razmišljanje ter etično ravnanje pri svojih sledilcih. Takšni ukrepi krepijo komunikacijo. Vodja sledilec ne daje zgolj navodil, da se morajo vesti etično, ampak sami ravna etično, posledično pa jih sledilci posnemajo. Kadar vodje dobro opredelijo moralne standarde v organizaciji, s tem spodbudijo sledilce, da izpostavijo neetično vedenje in ga skupaj odpravijo. Podobno kot transformacijski vodje tudi etični vodje izkazujejo pozornost do zaposlenih. Tako poskrbijo za pozitiven odnos sodelavcev do dela in organizacije same. Zaposleni, ki imajo etičnega vodjo, dojemajo lastno delo bolj pošteno in smiselno, saj jih vodja posluša, spoštuje ter motivira. Ko etični vodje zaposlene obravnavajo pravično, se to pokaže v višji stopnji zaupanja in hvaležnosti. S pozornostjo, ki jo etični vodja nameni zaposlenim, poskrbi za višjo stopnjo sodelovanja in nudenja pomoči med zaposlenimi, prav tako pa zaposleni postanejo bolj samozavestni ob opravljanju svojega dela. Posledično se zmanjša tudi čustvena izčrpanost posameznika. Zaradi poudarjanja etike in zaupanja v delovnem okolju, so zaposleni bolj zavzeti. Čutijo hvaležnost do vodje v zameno za podporo in zaupanje ter so pripravljeni prevzeti večjo odgovornost za delo. Z drugimi besedami etični vodje navdihujejo in motivirajo svoje sledilce, kar sproži proces socialne izmenjave ter poskrbi za boljše organizacijske rezultate (Ko, Ma, Bartnik, Haney & Kang, 2018, str. 115).

#### 1.4.4 Lestvica etičnega vodenja

Tabela lestvice etičnega vodenja zajema pozitivne lastnosti ter vedenja etičnih vodij. Lestvica, kot je opisana spodaj, vodi do merjenja zaznavanja etičnega vodenja. Značilnosti etičnega vodenja so osredotočene predvsem na pravičnost, poštenost, zaupanje, sporočanju etičnih standardov, odločanje in razdeljevanje nagrad, prijaznost ter sočutje do drugih.

Spodnja tabela 2 prikazuje lestvico etičnega vodenja, ki meri ustrezne lastnosti in vedenja etičnih vodij, kar vključuje usklajevanje vrednot ter vedenj, iskreno komunikacijo in delitev nagrad ter sankcij z uporabo organizacijskih orodij (Khan & Javed, 2018, str. 224).

*Tabela 2: Lestvica etičnega vodenja*

| <b>Dejavniki, ki dvigujejo etičnost vodje</b> |                                                                                                    |
|-----------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>1. stopnja</b>                             | Posluša, kaj imajo zaposleni povedati.                                                             |
| <b>2. stopnja</b>                             | Disciplinira zaposlene, ki kršijo etične standarde.                                                |
| <b>3. stopnja</b>                             | Svoje osebno življenje vodi na etičen način.                                                       |
| <b>4. stopnja</b>                             | Ima v mislih najboljše interese zaposlenih.                                                        |
| <b>5. stopnja</b>                             | Sprejema poštene in uravnotežene odločitve.                                                        |
| <b>6. stopnja</b>                             | Mu je mogoče zaupati.                                                                              |
| <b>7. stopnja</b>                             | Z zaposlenimi razpravlja o poslovni etiki ali vrednotah.                                           |
| <b>8. stopnja</b>                             | Postavi primer, kako ravnati na pravilen način z etičnega vidika.                                  |
| <b>9. stopnja</b>                             | Uspeha ne opredeljujejo samo rezultati, temveč tudi način njihovega doseganja.                     |
| <b>10. stopnja</b>                            | Ko se odloča, se sprašuje, »kaj je prav?«.                                                         |
| <b>11. stopnja</b>                            | Priznava etično vrednotenje vedenja zaposlenih.                                                    |
| <b>12. stopnja</b>                            | Poskrbi, da so zaposleni napredujejo v organizaciji, ker kaže etično vodenje.                      |
| <b>13. stopnja</b>                            | Zagotavlja nagrade zaposlenim za dobro etično vedenje.                                             |
| <b>14. stopnja</b>                            | Njihove odločitve pozitivno vplivajo na dobro počutje organizacije in drugih deležnikov.           |
| <b>15. stopnja</b>                            | Očita zaposlenim, ki kažejo napačno etično vedenje.                                                |
| <b>16. stopnja</b>                            | Opazovanje etičnega vedenja vodje navdihuje zaposlene, da etične probleme rešujejo na pravi način, |
| <b>17. stopnja</b>                            | Dejanja etičnega vodje odražajo njegova moralna prepričanja.                                       |
| <b>18. stopnja</b>                            | Zaposleni težko rešujejo etične težave, ko vodje ni.                                               |

*Prirejeno po Khan & Javed (2018).*

Če povzamemo prvih pet stopenj, ki zajemajo dejavnike, ki dvigujejo etičnost vodje, je pomembno, da vodja prisluhne svojim zaposlenim, kadar se srečujejo z možnimi izzivi. Pomembno je, da v skladu z etiko disciplinira morebitne zaposlene, ki etične standarde kršijo. Da lahko vodi zaposlene po etični poti je pomembno tudi, da vodi svoje osebno življenje na etičen način. Nenazadnje mora imeti v mislih le najboljše interese tako organizacije kot tudi zaposlenih in da ob tem sprejema odločitve, ki so poštene ter uravnotežene (Kahn & Javed, 2018, str. 224).

#### 1.4.5 Kodeks etike Združenja Manager

Managerji v organizaciji s sprejemanjem odločitev in z načinom vodenja vplivajo na uspešnost trajnega razvoja podjetja. Velikokrat si interesi različnih deležnikov nasprotujejo. Zaradi tega je izjemno pomembno, da tisti, ki organizacijo vodijo, delujejo tako, da imajo pravico do vodenja in usmerjanja kapitala tisti, ki služijo v dobro vseh. Tabela 3 prikazuje

10 načel kodeksa etike. Če na kratko povzamem vseh 10 načel, je pri poslovanju in sprejemanju odločitev pomembno spoštovanje vsakega posameznika, s katerim ima organizacija odnos. Vir uspešnosti vsake organizacije so zavzeti in sposobni zaposleni. Z njihovimi izkušnjami in znanjem organizacija raste ter se razvija, kar zagotavlja uspeh podjetja. Potrebno se je zavedati, da ni učinkovitosti brez humanosti in obratno, ni humanosti brez učinkovitosti. Potrebno je prizadevanje poslanstva organizacije in njen trajnostni razvoj. Prav tako je pomembna odgovornost do lastnikov kapitala. Interese lastnikov je potrebno uskladiti z interesi zaposlenih in ostalih deležnikov. Pomembna so tudi partnerstva, ki jih organizacija sklene s kupci, z dobavitelji in upniki, ki morajo temeljiti na medsebojnem zaupanju ter spoštovanju. Ker je organizacija odvisna tudi od skupnosti, v kateri deluje, je pomemben vzajemen odnos, ki temelji na poštenosti, transparentnosti, medsebojni pomoči, razumevanju in zaupanju. Vsaka organizacija sodeluje tudi z državo, in sicer pri ustvarjanju ustreznih pogojev, ki omogočajo razvoj gospodarstva ter posameznika. Organizacija vpliva tudi na okolje, zato je družbena odgovornost do okolja enako pomembna. Potrebno je spodbujati okolju prijazen poslovni proces. Vodje imajo veliko vlogo, saj usmerjajo zaposlene in vodijo celotno organizacijo. Krepi je treba sposobnosti in se nenehno usposablja s sprotnim spremljanjem novosti, z izobraževanji ter aktivnim poslušanjem predlogov in zamisli vseh zaposlenih. Nenazadnje ima vsak posameznik odgovornost tudi do samega sebe in do svoje družine. Prav tako je pomembno poskrbeti za zdravje, dobro počutje in ravnovesje med poslovnim ter zasebnim življenjem (Združenje Manager, brez datuma).

*Tabela 3: 10 načel Kodeksa etike*

| <b>10 načel Kodeksa etike</b> |                                                                         |
|-------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|
| <b>1. načelo</b>              | Spoštujem dostojanstvo posameznika.                                     |
| <b>2. načelo</b>              | Skrbim za rast in razvoj sodelavcev.                                    |
| <b>3. načelo</b>              | Osredotočam se na blaginjo podjetja.                                    |
| <b>4. načelo</b>              | Odgovoren sem do lastnikov.                                             |
| <b>5. načelo</b>              | Gradim medsebojno zaupanje med poslovnimi partnerji.                    |
| <b>6. načelo</b>              | Delujem dobronamerno do skupnosti.                                      |
| <b>7. načelo</b>              | Vodim odprt in konstruktiven dialog z državo ter njenimi institucijami. |
| <b>8. načelo</b>              | Odgovorno sobivam z okoljem.                                            |
| <b>9. načelo</b>              | Zavedam se zahtevnosti poklica.                                         |
| <b>10. načelo</b>             | Odgovoren sem do sebe.                                                  |

*Prirejeno po Združenje Manager (brez datuma).*

Namen kodeksa je ponuditi smernice, kako se etično odločati, še posebej, ko se managerji srečujejo z nasprotujočimi interesi deležnikov. Kodeks zajema deset načel, ki zajemajo štiri področja: odnos do sebe, odnos do drugih posameznikov, odnos do družbe kot celote in odnos do narave, okolja. Prav tako ima dve ravni etike, in sicer etičen odnos med

posameznikom ter podjetjem in etično razmerje med podjetjem, državo ter družbo (Združenje Manager, brez datuma).

## **1.5 Posledice etičnega vodenja**

Zaradi številnih pozitivnih učinkov je etično vodenje danes zelo visoko na dnevnem redu mnogih organizacij. Pripomore k delovanju zaposlenih, povečuje občutek psihološke varnosti in pomaga na pravi način voditi svoje podrejene. Prav tako omogoča izražanje mnenj zaposlenih, pri sprejemanju kompleksnih odločitev. Etično vodenje zajema tri dimenzije, in sicer pravičnost, delitev moči ter definiranje vlog sodelavcev, ki so močno povezane z zadovoljstvom zaposlenih, s predanostjo delu in organizacije ter nenazadnje zaupanje v vodstvo organizacije. Ustvarja delovno klimo, ki gradi, spodbuja in sprejema raznolikost ter spoštuje vse deležnike. V okolju, kjer je psihološka varnost prisotna, vodja stremlji k odprti komunikaciji in iskrenemu ter zaupljivemu odnosu sodelavca z vodjo. Poleg pozitivnih posledic etičnega vodenja znotraj organizacije se le-te odražajo tudi zunaj nje. Organizacije, ki jih lahko opredelimo kot etične, porabijo manj finančnih sredstev za lastno promocijo, saj z etičnim delom pridobijo in ohranjajo dobro ime, kar privede do sklepanj novih partnerskih odnosov (Boštjančič, 2016).

Etična podjetja prav tako lažje in učinkoviteje zaposlujejo kandidate ter izbirajo tiste, ki ustrezajo organizacijskim vrednotam. Ljudje se namreč želijo zaposliti v visokokakovostnih organizacijah, ki so si ustvarile dobro ime. Potrošniki si želijo sodelovati z uglednim podjetjem, ki iskreno predstavi svoje storitve in izdelke ter ne jih ne zavaja. Poslovni partnerji iščejo podjetja, katerim lahko zaupajo in s katerimi lahko ustvarijo ter vzdržujejo partnerske odnose na dolgi rok (Mihelič, Lipičnik & Tekavčič, 2010, str. 34).

Vodje, ki jih zaposleni lahko opredelijo kot etične, pravične, odgovorne, skrbne in poštene, imajo s svojimi sodelavci kakovostne ter učinkovite odnose. So usmerjeni k sodelavcem, s katerimi imajo osebne odnose. Z njimi imajo več stika, jasna pričakovanja, so pripravljeni deliti odgovornost, tako da zaposlenim dovoljujejo izražati lastna mnenja in predloge za izboljšave. Vodja, ki ga sodelavci zaznavajo kot učinkovitega pri svojem delu, ga zaznavajo tudi kot bolj etičnega (Boštjančič, 2016).

Z etičnim vodenjem ima organizacija številne koristi. Povečuje delovno zadovoljstvo in učinkovitost zaposlenih. Izboljšuje kakovost odnosa vodje s sodelavci, povečuje raven zvestobe in zaupanja zaposlenih, kar vodi v višjo učinkovitost zaposlenih. Kakovostnejši odnos vodje z zaposlenimi je pozitivno povezan z etičnim vodenjem. Prav tako izboljšuje komunikacijo, ki je odprta in obojestranska. Tako se lahko zaposleni prosto izražajo in izpostavljajo pomanjkljivosti, ki jih opazijo. Tabela 4, ki je prikazana spodaj, prikazuje dejavnike, ki povečujejo raven etičnosti vodenja (Boštjančič, 2016):

*Tabela 4: Dejavniki, ki povečujejo raven etičnosti vodenja*

| <b>Dejavniki, ki povečujejo raven etičnosti vodenja</b> |                                                                                                                |
|---------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>1. dejavnik</b>                                      | Etični kodeks ravnanja in standardizacija postopkov poslovanja organizacije.                                   |
| <b>2. dejavnik</b>                                      | Oblikovanje etične komisije za podporo pri razmišljanju in razsojanju kritičnih odločitev.                     |
| <b>3. dejavnik</b>                                      | Oblikovanje programov izobraževanja, usmerjenih v razvoj etičnih ravnanj zaposlenih.                           |
| <b>4. dejavnik</b>                                      | Notranja revizija etičnega delovanja.                                                                          |
| <b>5. dejavnik</b>                                      | Nadgradnja selekcijskih postopkov na podlagi ugotovitev raziskav s področja etičnega vodenja.                  |
| <b>6. dejavnik</b>                                      | Pridobivanje redne povratne informacije zaposlenih o etičnosti vodij.                                          |
| <b>7. dejavnik</b>                                      | Ustvariti »naslov«, na katerega se lahko poroča o potencialnih etičnih kršitvah znotraj organizacije.          |
| <b>8. dejavnik</b>                                      | Oblikovanje standardiziranih postopkov za upravljanje kršitev znotraj organizacije.                            |
| <b>9. dejavnik</b>                                      | Zagotavljanje vplivanja sodelavcev na sprejemanje pomembnih odločitev z dolgoročnimi etičnimi posledicami.     |
| <b>10. dejavnik</b>                                     | Ustvarjanje okolja, ki spodbuja zaposlene, da izzovejo vodje z vprašanji, ki so povezana z etičnim delovanjem. |

*Prirejeno po Boštjančič (2016).*

## **1.6 Etična organizacijska kultura**

Organizacijsko kulturo sestavlja celotno delovno okolje in jo je mogoče posredno ter neposredno prepoznati v delovnem okolju. Kultura vpliva na vedenje zaposlenih in služi tudi kot motivacijski dejavnik. Organizacijska kultura se nanaša na skupek postopov, sistemov, politik in praks v organizaciji. Podpira zavzetost, uspešnost in zaupanje. Neetična kultura vodi do slabega vedenja na delovnem mestu, kjer etična organizacijska kultura zajema delovno angažiranost zaposlenih, preprečuje izgorelost in neetično vedenje. Organizacijo opremi z jasnimi etičnimi normami in vrednotami, kar vodi do boljše organizacijske uspešnosti. Pomanjkanje etične kulture vodi do slabega počutja zaposlenih, nezaupanja in nemotiviranih zaposlenih (Sarwar, Ishaq, Amin & Ahmed, 2020, str. 6).

Van Buren opredeljuje 6 ključnih dejavnikov za izboljšanje splošne etične organizacijske kulture, ki so prikazani v tabeli 5 (Boštjančič, 2016):

*Tabela 5: Dejavniki, ki izboljšujejo etično kulturo*

| <b>Dejavniki, ki izboljšujejo splošno etično organizacijsko kulturo</b> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|-------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>1. dejavnik</b>                                                      | Vodja mora biti s svojim etičnim ravnanjem in z delovanjem vzor vsem zaposlenim v organizaciji.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <b>2. dejavnik</b>                                                      | Organizacija mora oblikovati lasten etični kodeks, ki praviloma vključuje osnovne vrednote, načela in usmeritve organizacije ter njena etična pravila, katerim morajo slediti vsi zaposleni. Široko sprejeta in uveljavljena pravila se pri zaposlenih odražajo v želenem, primernem vedenju zaposlenih, v pripisu pomembnosti organizacijskih vrednot na ravni posameznika, v dvigovanju zaupanja ter predanosti organizaciji in v zmanjševanju tveganja za nastanek konflikta med lastnimi interesi zaposlenih ter dolžnostmi in odgovornostmi. |
| <b>3. dejavnik</b>                                                      | Vodja mora učinkovito poslovati, npr. uporabiti vire na družbeno odgovoren način, prizadevati si za stroškovno učinkovitost brez dolgotrajnega žrtvovanja institucionalnih kapacitet, zagotavljati uporabo splošno sprejetih računovodskih praks, pregledno delovati z donatorji in dajalci.                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <b>4. dejavnik</b>                                                      | Vodja mora zaposlenim v organizaciji zagotavljati izobraževanja, usmerjena v dvigovanje standardov delovanja organizacije, v spodbujanje in razjasnjevanje sprejemljivega, zaželenega ravnanja ter v razreševanje morebitnih etičnih dilem.                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| <b>5. dejavnik</b>                                                      | Usmeritev pozornosti vodij na delovanje organizacije, na upoštevanje etičnega kodeksa zaposlenih, na način doseganja zastavljenih ciljev.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <b>6. dejavnik</b>                                                      | Vodja oblikuje etične »uradnike«, svetovalce ali varuhe človekovih pravic, ki znotraj organizacije zaposlenim omogočajo razmišljanje in razpravljanje o etičnih dilemah, s katerimi se srečujejo pri svojem delu, ter poročanje o neetičnem vedenju.                                                                                                                                                                                                                                                                                              |

*Vir: Boštjančič (2016).*

Etična kultura je ključen dejavnik uspešnosti organizacije, saj stimulira etično vedenje. Brown, Treviño in Harrison (2005) definirajo etično kulturo kot del kulture podjetja, ki predstavlja multidimenzionalno interakcijo med raznimi formalnimi ter neformalnimi sistemi vedenja, ki so sposobni promovirati etično ali neetično vedenje. Etična klima je del organizacijske kulture organizacije, ki zajema in opredeljuje etične vrednote. Gre za skupek razumevanja o tem, kaj je opredeljeno kot pravilno vedenje in ravnanje ter kako se lotiti reševanja etičnih vprašanj. Služi kot način, ki pomaga posamezniku vedeti in razumeti, katere vrste (ne)etičnega vedenja so (ne)sprejemljive v delovnem okolju. Posamezniku

prikazuje primerno vedenje in ravnanje v organizaciji. Če je etična klima usmerjena k poudarjanju etičnih vrednot in ukrepov, bodo zaposleni manj verjetno pokazali neetično vedenje. Iz tega lahko razberemo, da ima etična klima močan vpliv na (ne)pravilno vedenje v organizaciji (Suhodolčan & Meško, 2019, str. 27).

Etična klima vključuje vrednote in prepričanja o moralnih vprašanjih, ki jih delijo zaposleni v organizaciji. Nanaša se predvsem na stabilno, psihološko smiselno skupno mnenje zaposlenih o etičnih postopkih in politikah, ki so prisotna v njihovi organizaciji. Etično klimo lahko opredelimo kot prevladujoče dojemanje organizacijskih praks in postopkov z etično vsebino. Nanaša se na izvajanje in izvrševanje etičnih pravil ter politik za spodbujanje etičnega vedenja in sankcioniranje neetičnega. Z etično kulturo in s klimo organizacija prispeva k višji stopnji etičnega vedenja zaposlenih, saj so etična pravila ter politika in sistem nagrajevanja ključni dejavniki za oblikovanje pravega ozračja ter najbolj prispevajo k etičnemu ravnanju in vedenju zaposlenih. Ukrepi etične kulture zajemajo spoštovanje predpisov, postavitve moralnih standardov in zaupanje (Lu & Lin, 2014, str. 212).

Od vseh bi morali pričakovati ravnanje in vedenje do sočloveka na spoštljiv način, tega pa bi se morali držati tudi sami. Ravnanje ob upoštevanju etičnih načel in spoštovanje vrednot posameznika, bi moralo biti ključen vodnik vsakega, še posebej za zaposlene v javnem sektorju. V javnem sektorju se pojavljajo občutljive tematike, ki zahtevajo sočutje, pozornost in potrpežljivost od zaposlenih. Seveda pa ne govorimo samo o odnosu do strank, pač pa tudi o ravnanju z vodstvom, nadrejenimi in o odnosu zaposlenih med seboj (Suhodolčan & Meško, 2019, str. 27).

## **2 OPOLNOMOČENJE ZAPOSLENIH**

### **2.1 Opredelitev koncepta opolnomočenja**

V zadnjih letih je koncept opolnomočenja zaposlenih postal trend, kajti omogoča podjetjem, da v hitro spreminjajočem se okolju ohranjajo in utrjujejo svojo konkurenčno prednost. Zaposleni, ki so opolnomočeni, so bolj motivirani, saj zaradi delegiranja moči sprejemajo odločitve, ki imajo bistven vpliv na delo, ki ga opravljajo. S pomočjo opolnomočenja je vsaka zaposlena oseba aktivna pri reševanju problemov. To se nanaša na načrtovanje nalog, ki jih je potrebno opraviti in sega vse do implementacije rešitev na konkretnem primeru (Lebrecht & Penger, 2018, str. 36).

Opolnomočenje zaposlenih zajema prenos pooblastil za sprejemanje odločitev na nižje ravni v organizacijski hierarhiji, pri čemer imajo zaposleni samostojnost za sprejemanje vsakodnevnih odločitev o dejavnostih, ki so povezane z delom. Osredotočenost na opolnomočenje je ključnega pomena zaradi njene vse večje pomembnosti v organizaciji, saj vse bolj sprejemajo decentralizirane strukture in zaposlujejo delavce, ki delajo z znanjem ter zaradi njene pomembne vloge v visoko učinkovitih delovnih sistemih. Prav tako veliko



člankov prikazuje pozitivne vplive opolnomočenosti zaposlenih, kot je višja uspešnost, boljši odnos do dela in uspešnost celotne organizacije (Baird, Su & Munir, 2018, str. 2).

Ločimo tudi koncept psihološke opolnomočenosti, ki je notranja motivacija, ki jo posameznik prikazuje ob samostojnem opravljanju dela. Obsega več razsežnosti, in sicer pomen, vpliv, samoodločanje ter kompetentnost. Opolnomočenje je prepoznano kot ključen dejavnik organizacijskega uspeha. Ko bodo zaposleni opolnomočeni, pri opravljanju dela, bo to prispevalo k boljši delovni uspešnosti in zavezanosti organizacije. Opolnomočenje spreminja odnos posameznikov do službe in organizacije ter vpliva na zadovoljstvo in angažiranost zaposlenih. Conger in Kanungo (1988) sta psihološko opolnomočenost opredelila kot proces krepitve občutkov samoučinkovitosti med člani organizacije, kar se doseže skozi določitev pogojev (Alagarsamy, Mehrolija & Aranha, 2020, str. 2).

Z razvojem psihološke opolnomočenosti zaposlenih vodje olajšajo razvoj notranje motivacije. Torej, v kolikšni meri je posameznik notranje usmerjen, zainteresiran ali navdušen nad nalogo, ki jo opravlja in sodeluje pri nalogi zaradi same naloge. Zaradi opolnomočenja in notranje motivacije se bodo zaposleni aktivneje vključevali v proces izboljševanja ter povečevanja uspešnosti organizacije. Psihološka opolnomočenost krepi vodenje, kar posledično povečuje rezultate zaposlenih (Lee, Willis & Tian, 2018, str. 6).

Conger in Kanungo (1988) opolnomočenje zaposlenih opredeljujeta kot postopek krepitve občutkov lastne učinkovitosti med člani organizacije, z identifikacijo pogojev, ki spodbujajo nemoč ter skozi njihovo odstranitev s strani formalnih organizacijskih praks in neformalnih tehnik za zagotavljanje učinkovitosti. Bowen in Lawler (2006) opolnomočenje opredeljujeta kot izmenjavo informacij z vrhnjim managementom organizacije o uspešnosti organizacije, informacij o nagrajevanju na podlagi uspešnosti, znanja, ki zaposlenim omogoča razumevanje poteka dela ter zaposlenim zagotavlja moč sprejemanja odločitev, ki vplivajo na organizacijsko usmeritev in uspešnost. Te opredelitve opolnomočenja aludirajo na povečanje občutka zaposlenih do samoučinkovitosti s prenosom pooblastil, tako da imajo zaposleni pravico do nadzora in uporabe virov za doseganje želenih organizacijskih ciljev (Baird, Su & Munir, 2018, str. 6–7).

## **2.2 Ravni opolnomočenja**

### **2.2.1 Opolnomočenje na ravni organizacije**

Opolnomočenje na organizacijski ravni se nanaša na organizacijska prizadevanja, ki ustvarjajo psihološko opolnomočenje med člani in organizacijsko učinkovitost, ki je potrebna za doseganje zastavljenih ciljev. Vključuje prizadevanje za izboljševanje kakovosti opravljanja dela in lažjega sodelovanja zaposlenih. Organizacijsko opolnomočenje je velikokrat opredeljeno kot individualno opolnomočenje članov kot del njihovega organizacijskega procesa (Peterson & Zimmerman, 2004, str. 130).

Opolnomočenje na ravni organizacije zajema uspešno razvijanje in doseganje svojih ciljev ter usmerja pozornost na strukturo in prakse organizacije. Peterson in Zimmerman (2004) podkrepita opolnomočenje na ravni organizacije s pomočjo treh komponent. Prva komponenta je znotrajorganizacijska, druga je medorganizacijska in tretja zunajorganizacijska komponenta. Znotrajorganizacijska komponenta je osredotočena na strukturo in procese, ki se nahajajo znotraj organizacije. Predstavlja notranjo strukturo in funkcijo organizacije, ki zaposlenim zagotavlja osnovo za proaktivno vedenje ter delovanje. Vključuje organizacijsko sposobnost preživetja, vodenja in medsebojno zaupanje zaposlenih. Medorganizacijska komponenta je osredotočena na odnose in sodelovanje med organizacijami. Omogoča razvoj in uporabo povezav za mobilizacijo ter izmenjavo virov, pridobivanje verodostojnosti in položaja v skupnosti ter ustvarjanje priložnosti za udeležence pri razvoju odnosov. Zajema odnose med organizacijami, kot je sklepanje poslovnih partnerstev in gradnjo zavezništva z njimi. Zunajorganizacijska komponenta pa je osredotočena na organizacijska prizadevanja in vplivanje na večje sisteme, katerih del organizacija je. Nanaša se na ukrepe, ki jih organizacija izvaja, kot je širjenje informacij, razvrščanje virov v korist skupnosti, razvijanje priložnosti za mobilizacijo skupnosti in vplivanje na javno politiko ter prakso (Griffith in drugi, 2008, str. 89–90).

## 2.2.2 Opolnomočenje na ravni managementa

Opolnomočenje na ravni managementa je konstrukt, ki opisuje, kako si tisti, ki imajo moč v organizaciji, delijo moč in avtoriteto, s tistimi, ki je nimajo. Delitev moči pa vsekakor ne zadostuje, če želi organizacija uresničiti in izkoristiti prednosti opolnomočenja. Opolnomočenje na ravni managementa lahko opredelimo kot organizacijsko strategijo, katere cilj je omogočiti zaposlenim širšo svobodo odločanja in reševanja problemom. To management dosega s prenosom odgovornosti in pooblastil na usposobljen kader ter s povečanjem njihove udeležbe pri upravljanju organizacije, motiviranosti, z zagotavljanjem potrebnih resursov in s poudarjanjem timskega dela. Tako lahko opolnomočenje na ravni managementa podkrepimo s štirimi dimenzijami za operacionalizacijo in z merjenjem koncepta, in sicer s/z a) prenosom avtoritete, b) usposabljanjem, c) komunikacijo ter d) motivacijo (Lassoued, Awad & Guirat, 2020, str. 771).

Podjetjem, ki imajo več vodstvenih ravni in močno hierarhijo, je opolnomočenje na ravni managementa izjemno pomembno. Temelji na a) prenosu avtoritete na vodje, ki so na raznih vodstvenih ravneh, z namenom prenosa odgovornosti. Filozofija opolnomočenja na ravni managementa temelji na uspešnosti vodij, ki močno verjamejo v svoje zaposlene in jim zato nudijo večjo svobodo pri sprejemanju odločitev za celotno organizacijo. Za višjo stopnjo opolnomočenja na ravni managementa igra pomembno vlogo b) usposabljanje, za kar je potreben bogato razvit program usposabljanja, ki omogoča managerjem nabor in razvoj novih veščin, s katerimi utrjujejo svoje izkušnje ter kompetence, kot so odločanje, reševanje problemov, vodstvene veščine in pogajalske spretnosti. Seveda brez c) učinkovite komunikacije opolnomočenja organizacija ne more dosegati. Pomembna je na vseh ravneh

organizacije, saj skrbi za svobodno in enostavno dostopanje do ključnih informacijah, in sicer na raznih vodstvenih ravneh. Tako zaposleni pridobijo vse informacije, ki so pomembne in ključne za doseganje uspešnosti, ciljev ter uresničevanje poslovne strategije. Zadnja dimenzija pa je d) motivacija. Opolnomočenje na ravni managementa razvija zavzetost, ustvarjalnost, produktivnost, zadovoljstvo in motivacijo višjega nivoja zaposlenih. Finančna nadomestila niso motivator, ki bi poskrbela, da bi zaposleni svoje delo opravljali vestno in zavzeto. Opolnomočenje je potrebno dosežati z motivacijskimi nefinančnimi dejavniki, in sicer s prepoznavanjem truda, prilagojenim delovnim okoljem, sprejemanjem drugačnosti ter z ostalimi (Lassoued, Awad & Guirat, 2020, str. 771–772).

### 2.2.3 Opolnomočenje na ravni posameznika

Kadar zaposleni dajejo izjave, kot so: *»Žal mi je, vendar jaz ne postavljam pravil.«* ali *»Moram se posvetovati s svojim nadrejenim.«*, je to jasen znak, da so zaposleni v organizaciji brez moči na svojem delovnem mestu. Opolnomočenje se nanaša na zagotavljanje moči nekomu, da nekaj naredi. V zadnjih letih je opolnomočenje postalo del globalne poslovne filozofije. Predvsem zaradi globalizacije je nastala močna potreba po opolnomočenju, zaradi katerega so zaposleni sposobni sprejemati precizne in hitre odločitve. Prav tako so zaposleni naklonjeni prevzeti pobudo za hiter in pravočasen odziv na pritiske delovnega okolja. Poleg tega so pooblaščen zaposleni veliko bolj proaktivni in navdušeni nad zagotavljanjem odličnih ter kakovostnih storitev za ustvarjanje zadovoljstva strank. Poleg tega pa zaposleni ne sme biti pooblaščen zgolj za sprejemanje odločitev, pač pa mora biti odgovoren za posledice svojih odločitev, za zmanjševanje neetičnega vedenja pri delu (Aldmour, Yassine & Masa'deh, 2018, str. 314).

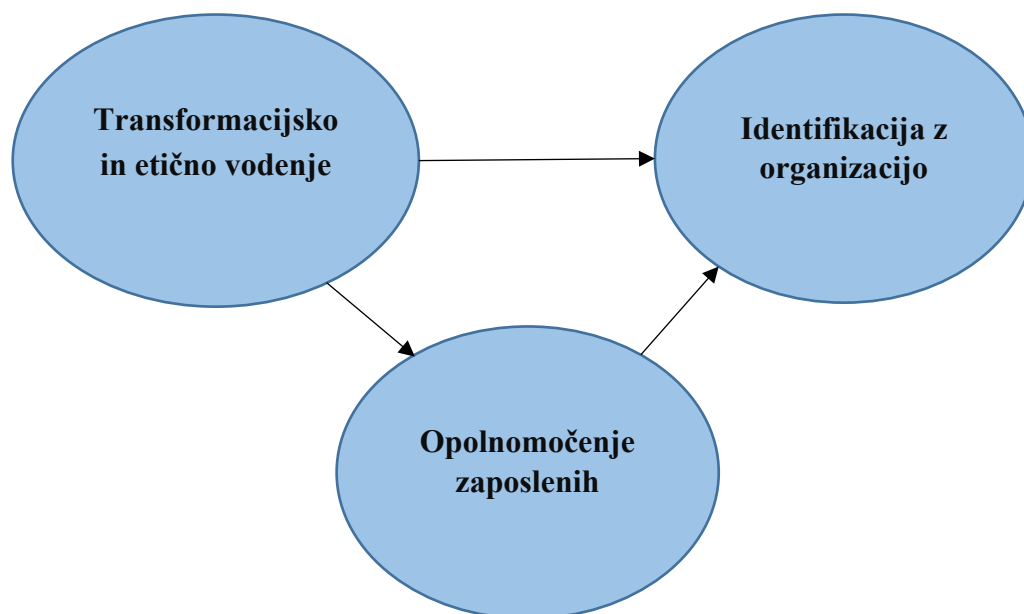
Opolnomočenje je obseg, kjer člani verjamejo, da je zaposleni neodvisen in pooblaščen pri opravljanju svojih delovnih zadolžitev. Prav tako je to struktura priložnosti in moči, ki delavcu omogoča, da se počuti odgovornega za svoje delo ter ustvarja pozitivne lastnosti in rezultate, kot je zmanjšanje stopnje izgorelosti, ki jo zaposleni lahko občutijo pri delu. Opolnomočenje zaposlenih predstavlja močan pristop k ustvarjanju delovnega mesta, ki privablja in zadržuje zaposlene v organizaciji, saj ima zaposleni možnost povečati svojo usposobljenost, pridobiti nove veščine, izkušnje ter znanja in je nagrajen za svoj prispevek organizaciji. Opolnomočenje se prične na višji vodstveni ravni in se posledično prenaša na individualno raven zaposlene osebe. Zaposleni so lahko opolnomočeni na ravni posameznika, če imajo dostop do informacij, virov in priložnosti v organizaciji. Zaposleni so opolnomočeni, ko zaznajo, da jim zaposlitev omogoča učenje, napredovanje in rast (Aldmour, Yassine & Masa'deh, 2018, str. 316–317).

## 2.3 Vodenje z opolnomočenjem

Vodstvo ima ključno vlogo pri razvijanju zavezanosti organizacijskim težnjam z opolnomočenjem svojih zaposlenih. Zaposleni, ki so opolnomočeni, so navadno bolj zvesti

organizaciji, kateri pripadajo. Samozavest in strast vodij razvijeta duh med člani ekipe ter dajo smisel delu, ki ga zaposleni opravljajo. Prav tako izpodbijajo delovna mesta podrejenih, izboljšujejo občutek učinka in avtonomije. Takšni dejavniki poskrbijo, da se člani organizacije počutijo ponosne, saj so del njihovih skrbi. Transformacijski in etični vodje svojim podrejenim ponujajo večjo odgovornost, možnost odločanja ter iskanje rešitev in reševanje organizacijskih izzivov, kar posledično pomeni, da se podrejeni počutijo pomembnejše ter imajo občutek varnosti, le-to pa pozitivno prispeva k opolnomočenju zaposlenih. Zaposleni skozi opolnomočenje razvijajo občutek smiselnosti in ponosa, saj so člani organizacije, s katero se lahko identificirajo (slika 4). S tem podrejeni izpolnijo lastno zahtevo po pripadnosti v organizaciji in povečajo svojo samopodobo (Bose, Patnaik & Mohanty, 2020, str. 5).

*Slika 4: Vodenje in opolnomočenje*



*Prerejeno po Bose, Patnaik & Mohanty (2020).*

Učinek vodenja z opolnomočenjem določa, kako zaposleni dojemajo vedenje svojega vodje. Sledilci na večjo avtonomijo in skupno odločanje gledajo kot na znak, da jim vodja zaupa ter jim ponuja priložnost za samorazvoj in rast. Ključno je, da vodja razume pričakovanja svojih sledilcev. Kadar se pristopi vodij za krepitev moči ne ujemajo s pričakovanji sledilcev, lahko takšno vedenje sledilci dojemajo negativno. Vodenje z opolnomočenjem je usmerjeno na posameznika ali skupino zaposlenih. Vključuje dejavnosti, kot so prenos pooblastil na zaposlene, spodbuja samostojno razmišljanje in odločanje zaposlenih, poučevanje, izmenjavo informacij ter sprejema njihova mnenja. Za številne organizacije je ustvarjanje pogojev za omogočanje psihološke opolnomočenosti zaposlenih ključnega pomena za organizacijsko uspešnost. Vodenje z opolnomočenjem je primer strukturne oblike opolnomočenja zaposlenih, saj opredeljuje vedenje vodij, ki skušajo ustvariti pogoje, v katerih se bodo njihovi sledilci počutili opolnomočeno (Lee, Willis & Tian, 2018, str. 2).

Conger in Kanungo (1988) ter Thomas in Velthouse (1990) so trdili, da je opolnomočenje zaposlenih kot »delitev moči« nepopolno ter so predlagali, da mora ta konceptualizacija vključevati motivacijske učinke opolnomočenja na sledilce. Posledično se je literatura opolnomočenega vodenja razvila iz dveh različnih perspektiv. Prva perspektiva se osredotoča na menedžerske prakse, ki pa temeljijo na perspektivi družbene strukture, kjer ima vodenje z opolnomočenjem ključno vlogo. Avtorji članka opredeljujejo pet ključnih razsežnosti vodenja z opolnomočenjem, in sicer vodenje z zgledom, participativno odločanje, poučevanje, informiranje ter izkazovanje individualne zaskrbljenosti. Te razsežnosti vodenja z opolnomočenjem vključujejo povečano smiselnost dela, spodbujanje sodelovanja pri odločanju, višjo stopnjo zaupanja in zagotavljanje neodvisnosti od birokratskih omejitev. Temeljni dimenziji vodenja z opolnomočenjem sta podpora avtonomiji in podpora razvoju. Druga perspektiva pa zajema pogled psihološke opolnomočenosti zaposlenih, ki je kognitivno in motivacijsko stanje ter je sestavljeno iz pomena, kompetentnosti, samoodločanja in vpliva, ki odraža psihološke reakcije zaposlenega na prakse sodelovanja zaposlenih. Vodenje z opolnomočenjem je poseben sklop in nabor vedenj vodij, ki spodbudi psihološko opolnomočenje zaposlenih ter posledično izboljša razne zaželeno rezultate dela zaposlenih in organizacije (Cheong, Yammarino, Dionne, Spain & Tsai, 2019, str. 35).

Lahko bi trdili, da bi za doseganje najvišje stopnje opolnomočenja zaposlenih bilo potrebno odstraniti zunanje vodstvo in omogočiti skupinam, da v celoti sami sprejemajo odločitve. Vendar je jasno, da odsotnost zunanjega vodstva ni realen način za krepitev moči. To bi lahko povzročilo, da se posamezniki in skupine počutijo zapuščene ter prepuščene samemu sebi v organizaciji, kar je glavni razlog, zakaj samoupravne skupine propadejo. Razvoj koncepta vodenja z opolnomočenjem, ki definira vodstveno vedenje, je tako imenovana odskočna deska za razvoj psihološkega opolnomočenja (Lee, Willis & Tian, 2018, str. 2).

### 2.3.1 Učinek vodenja z opolnomočenjem – uspešnosti na ravni posameznika

V svojem bistvu vodenje z opolnomočenjem zajema vrsto vedenj vodij, katerih cilj je povečati avtonomijo in motivacijo zaposlenih ob prenosu odgovornosti ter pooblastil vodij na zaposlene. Kar zadeva izvajanje nalog, skozi vedenje vodij, kar zajema zagotavljanje informacij, dajanje povratnih informacij in ustvarjanje priložnosti za prakso ter razvoj, krepitev takšnega vodenja spodbuja izboljšanje sposobnosti in obvladovanje nalog zaposlenih, kar zaposlenim omogoča, da svoje formalne odgovornosti izpolnjujejo na nivoju višjega standarda. Vodenje z opolnomočenjem je slog vodenja, ki svoje sledilce spodbuja, da sami razvijejo samokontrolo in delujejo samostojno (Lee, Willis & Tian, 2018, str. 2–3).

Naslednji rezultat, ki je povezan z uspešnostjo, je državljansko vedenje zaposlenih. Vodenje z opolnomočenjem (zagotavljanje večje avtonomije zaposlenim, odstranjevanje birokratskih omejitev in izpostavljanje zaposlenih priložnostim), omogoča zaposlenim večjo prožnost pri izkoriščanju priložnosti za državljansko vedenje zaposlenih. Takšen stil vodenja povzroča

občutek smiselnosti, lastništva in odgovornosti za delo, ki ga zaposlena oseba opravlja. Posledično se bodo zaposleni vse bolj ukvarjali z dejavnostmi, ki so dragocene zanje in njihov tim ter organizacijo. Takšno vodenje vzpostavlja pogoje, v katerih imajo zaposleni večje možnosti za napredek, motivacijo in sposobnosti za prikaz organizacijskega državljanstva (Lee, Willis & Tian, 2018, str. 3).

Zadnji rezultat uspešnosti je ustvarjalnost zaposlenih. Vodenje z opolnomočenjem je še posebej pomembno za ustvarjanje predpogojev, ki spodbujajo ustvarjalnost in inovativnost. Raziskovanje alternativ, samozavest in notranja motivacija so pomembni elementi za ustvarjalnost ter za iskanje in implementiranje kreativnih rešitev. Opolnomočeni vodje dajejo avtonomijo in dvigujejo občutek kompetentnosti ter samozaupanja svojih zaposlenih. Posledično zaposleni sprejemajo nove, kreativne in edinstvene ideje ter rešitve (Lee, Willis & Tian, 2018, str. 3).

### 2.3.2 Učinek vodenja z opolnomočenjem – uspešnosti na ravni tima

Vodenje z opolnomočenjem je na ravni tima sestavljeno iz vedenj, kot je spodbujanje tima k postavljanju lastnih ciljev in samoupravljanju svojih nalog ter vključevanje članov tima v odločitve, ki vplivajo na celotno ekipo. Na ravni tima se tako vodenje osredotoča na ukrepe, ki jih vodja izvaja za povečanje moči tima kot celote in ne na ravni posameznika. Posledično se poveča kolektivni občutek psihološkega opolnomočenja, kar izboljšuje prizadevanje in vztrajnost članov tima. Le-to izboljša kakovost uspešnosti celotnega tima. Vodenje z opolnomočenjem spodbuja timsko delo tako, da poziva celotno ekipo k sodelovanju in usklajevanju kot celote. Poudarek je na sodelovanju v kombinaciji s povečanim občutkom za psihološko opolnomočenostjo zaposlenih. Ustvarjalni timi najbolje delujejo, če je prisotna avtonomija in sposobnost odločanja (Lee, Willis & Tian, 2018, str. 3).

Z opolnomočenjem in višjo stopnjo avtonomije se mnjenja zaposlenih cenijo. Čutijo, da lahko izrazijo svoje skrbi in tako, skozi delegacijo odgovornosti, dosegajo svoj potencial. Poleg tega organizacije, ki skozi odkrivanje dejavnikov, ki ustvarjajo nemoč zaposlenih, dosegajo optimalno raven opolnomočenja svojih zaposlenih. Dejavniki, ki nemoč ustvarjajo, so lahko osebni, družbeni ter organizacijski, in sicer osebna lastnost nizke samozavesti, izpostavljenost stresnim situacijam ter socialni diskriminaciji, prisotnost sodelavcev in vodij, ki ne nudijo pomoči ter podpore. Za zagotavljanje optimalne ravni opolnomočenja, jo je potrebno tudi vzdrževati in ustvariti organizacijsko klimo, ki na podlagi moralnih ter etičnih standardov ohranja zadovoljstvo in samostojnost zaposlenih, kar posledično pripomore k boljšemu sodelovanju zaposlenih v timu (Mohapatra & Mishra, 2018, str. 52).

## 2.4 Elementi opolnomočenja

Opolnomočenje se oddaljuje od tradicionalnega upravljanja z zaposlenimi in namesto tega poudarja dojemanje zaposlenih. S takšnim pristopom je poudarek na zaznavanju moči

zaposlenih, kompetentnosti in samoučinkovitosti. Opolnomočenje vključuje tudi motivacijski koncept samoučinkovitosti. Thomas in Velthouse (1990) sta razvila kognitivni model opolnomočenja. Opolnomočenje sta opredelila kot povečano notranjo motivacijo za naloge in opredelila štiri spoznanja, za katera trdita, da sta osnova opolnomočenih zaposlenih: a) občutek vpliva, b) usposobljenost, c) smiselnost ter d) izbira (Greasley in drugi, 2008, str. 42).

Opolnomočenje lahko razdelimo na dva glavna pristopa, kjer prvi pristop predstavlja strukturno obliko opolnomočenja, ki se osredotoča na opolnomočenje, ki ga zagotovi zunanji kontekst, tj. vodja zaposlenih. Drugi pristop pa obravnava opolnomočenje kot psihološko stanje, ki ima štiri dimenzije dožemanja zaposlenih, in sicer o smiselnosti, usposobljenosti, samoodločanju ter vplivu. Te dimenzije psihološkega pristopa merijo, v kolikšni meri se zaposleni dejansko počutijo pooblašcene (Lee, Willis & Tian, 2018, str. 2).

Opolnomočenje je motivacijsko stanje, ki vključuje štiri dimenzije, in sicer pomen, kompetentnost, samoodločanje ter vpliv. Pomen definira stopnjo, do katere posamezniki dojemajo, da je njihovo delo pomembno in ključno prispeva k doseganju organizacijskih ciljev. Kompetence se nanašajo na sposobnosti, spretnosti in zmožnosti zaposlene osebe, da opravi svoje delo. Samoodločanje je zaznava zaposlene osebe, da ima svobodo in izbiro pri opravljanju delovnih aktivnosti. Nenazadnje se vpliv nanaša na zaznani vpliv dela zaposlene osebe na organizacijo ali njen oddelek. Vodstvo ima pomembno vlogo pri krepitvi štirih dimenzij psihološke opolnomočenosti z oblikovanjem dela, s katerim spodbuja opolnomočenje svojih zaposlenih (Amor, Vázquez & Faíña, 2020, str. 171–173).

Potrebno je razlikovati med opolnomočenjem in številnimi drugimi oblikami udeležbe zaposlenih v procesu odločanja. Razlika se kaže v vprašanju moči, ki je zaposlenim dodeljena. Nekatere prejšnje oblike poudarjajo pomembnost vloška zaposlenih, vendar ob tem zaposleni niso imeli večje moči odločanja ali avtoritete. Seveda namen opolnomočenja ni samo omogočanje sprejemanja učinkovitih odločitev, pač pa zagotoviti mehanizem, kjer je odgovornost za te odločitve zaupana zaposleni osebi in skupini zaposlenih v skladu z delovnim mestom, na katerem so zaposleni (Lebrecht & Penger, 2018, str. 36).

## **2.5 Značilnosti opolnomočenja**

Opolnomočenje je obseg, kjer člani verjamejo, da je zaposleni neodvisen in pooblaščen pri opravljanju svojih delovnih zadolžitev. Prav tako je to struktura priložnosti in moči, ki delavcu omogoča, da se počuti odgovornega za svoje delo ter ustvarja pozitivne lastnosti in rezultate, kot je zmanjšanje stopnje izgorelosti, ki jo zaposleni lahko občutijo pri delu. Opolnomočenje zaposlenih predstavlja močan pristop k ustvarjanju delovnega mesta, ki privablja in zadržuje zaposlene v organizaciji, saj ima zaposleni možnost povečati svojo usposobljenost, pridobiti nove veščine, izkušnje ter znanja in je nagrajen za svoj prispevek organizaciji. Opolnomočenje se prične na višji vodstveni ravni in se posledično prenaša na individualno raven zaposlene osebe. Zaposleni so lahko opolnomočeni na ravni

posameznika, če imajo dostop do informacij, virov in priložnosti v organizaciji. Zaposleni so opolnomočeni, ko zaznajo, da jim zaposlitev omogoča učenje, napredovanje in rast. Tabela 6 prikazuje posledice prisotnosti in odsotnosti opolnomočenja (Aldmour, Yassine & Masa'deh, 2018, str. 316–317):

*Tabela 6: Prisotnost/odsotnost opolnomočenja*

| <b>Prisotnost opolnomočenja</b>                | <b>Odsotnost opolnomočenja</b>                  |
|------------------------------------------------|-------------------------------------------------|
| Visoka stopnja avtonomije.                     | Nizka stopnja avtonomije.                       |
| Dostop do potrebnih resursov.                  | Dostop do zgolj osnovnih resursov.              |
| Višja produktivnost.                           | Nižja produktivnost.                            |
| Visoka kvaliteta opravljenega dela.            | Površno opravljanje dela.                       |
| Nižji stroški dela.                            | Višja fluktuacija zaposlenih.                   |
| Boljši poslovni rezultat organizacije.         | Slabši poslovni rezultat organizacije.          |
| Ustvarjalno delovno okolje.                    | Enolične delovne naloge.                        |
| Nižja stopnja konfliktov.                      | Konfliktno delovno okolje.                      |
| Motivirani zaposleni in visoka raven zaupanja. | Nemotivirani zaposleni in nizka raven zaupanja. |

*Prirejeno po Aldmour, Yassine & Masa'deh (2018).*

Za višjo stopnjo opolnomočenja je potrebno upoštevati nekaj kritičnih spremenljivk. Vodja mora svojemu podrejenemu zagotoviti ustrezne materiale in usposabljanja, ki so potrebna za sprejemanje pomembnih ter pravilnih odločitev. Poleg tega mora izboljšati njegovo sposobnost in razumevanje celotnega obsega poslovanja, da bo lahko uspešen. Vzpostaviti je potrebno tudi medsebojno zaupanje med podrejenimi in vodji, kar bistveno prispeva k zmanjševanju strahu ter spodbuja proces odločanja podrejenih pri delu. Vodja mora prav tako predstaviti skupne cilje organizacije in sprejeti cilje posameznika, nuditi podporo ter oblikovati odnose, kjer vsako mnenje šteje in vsaka zaposlena oseba prispeva k boljšemu delovanju organizacije. Opolnomočenje je potrebno obravnavati kot del organizacijske kulture, kjer organizacija kot celota sprejme načela in vrednote (Aldmour, Yassine & Masa'deh, 2018, str. 315).

Opolnomočenje se v organizaciji lažje oblikuje in vzdržuje, kadar je prisotna kultura organizacijskega učenja, ki se nanaša na razvoj novega znanja ter lahko modificira vedenje. Je proces, s katerim se organizacija kot celota uči skozi interakcijo s svojim okoljem. Le-to privede do novih pomembnih spoznanj in zavedanj. Cilj gradnje organizacijske učne kulture



v organizaciji je razširiti sposobnost zaposlenih za ustvarjanje rezultatov, ki si jih resnično želijo, spodbuditi nove in obsežnejše vzorce razmišljanja zaposlenega ter nenehno (skupno) učenje. Kultura organizacijskega učenja se ustvari s pomočjo sedmih medsebojno povezanih konstrukтов, ki so prikazani v tabeli 7 (Potnuru, Sahoo & Sharma, 2019, str. 42):

*Tabela 7: Konstrukti organizacijskega učenja*

| <b>Konstrukti organizacijskega učenja</b> |                                                                                                      |
|-------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>1. konstrukt</b>                       | Ustvarjanje možnosti nenehnega učenja.                                                               |
| <b>2. konstrukt</b>                       | Spodbujanje vločka zaposlenih.                                                                       |
| <b>3. konstrukt</b>                       | Spodbujanje sodelovanja in skupinskega učenja.                                                       |
| <b>4. konstrukt</b>                       | Ustvarjanje sistema, ki zajema in izmenjuje učenje.                                                  |
| <b>5. konstrukt</b>                       | Opolnomočiti zaposlene.                                                                              |
| <b>6. konstrukt</b>                       | Povezati organizacijo s svojim okoljem.                                                              |
| <b>7. konstrukt</b>                       | Zagotoviti strateško vodstvo za učenje, kar posledično oblikuje strateško učno kulturo organizacije. |

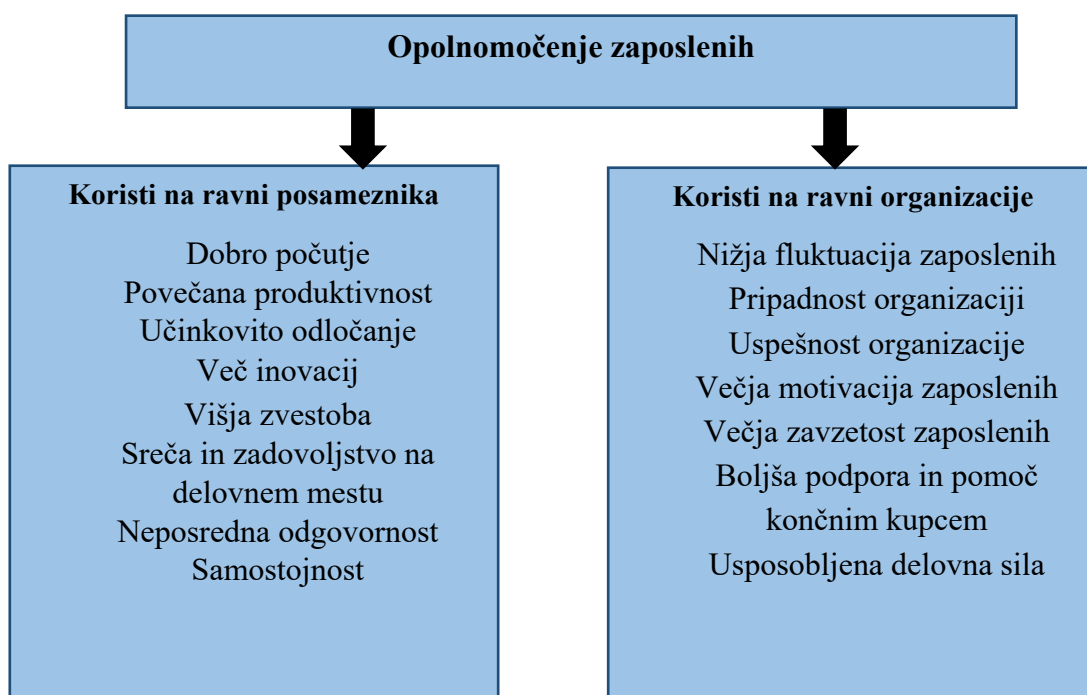
*Prirjeno po Potnuru, Sahoo & Sharma (2019).*

Pristop samega opolnomočenja zaposlenih je sestavljen iz praks, katerih glavni cilji so izmenjava informacij, dela in znanja z zaposlenimi. Osnovni cilj opolnomočenja je prerazporeditev moči med vodstvom in zaposlenimi, kar je najpogostejše v obliki povečanja avtoritete zaposlenih, odgovornosti ter zavzetosti. Gre za izmenjavo štirih organizacijskih sestavin z zaposlenimi, in sicer a) delitev informacij o uspešnosti organizaciji; b) znanja, ki ga zaposlenim omogoča razumevanje in prispeva k uspešnosti organizacije; c) nagrad na podlagi uspešnosti organizacije in d) moči sprejemanja odločitev, ki vplivajo na organizacijsko usmeritev ter uspešnost (Potnuru, Sahoo & Sharma, 2019, str. 42).

## **2.6 Koristi opolnomočenja**

Opolnomočenje pomembno vpliva tako na posameznike kot na celotno organizacijo, kot prikazuje spodnja slika 5. Opolnomočeni zaposleni cenijo svoje delo, stopnja zadovoljstva ob opravljanju dela je višja in produktivnost je posledično večja. Zadovoljstvo je rezultat angažiranih in opolnomočenih zaposlenih. Zadovoljstvo dela je rezultat zaznavanja občutka opolnomočenja zaposlenih. Z opolnomočenjem zaposleni razumejo svoj prispevek organizaciji, kar jim pomaga, da se pri opravljanju svojega dela počutijo prijetno in sproščeno (Alagarsamy, Mehrolija & Aranha, 2020, str. 4).

*Slika 5: Koristi opolnomočenja zaposlenih*



*Prirejeno po Mohapatra & Mishra (2018).*

Opolnomočenje prinaša številne koristi na ravni posameznika, in sicer višjo produktivnost, uspešnost, kakovost opravljanja dela ter srečo in zadovoljstvo na delovnem mestu. Opolnomočenje zaposlenim omogoča, da jim je delo, ki ga opravljajo, všeč. Čutijo se koristne in pripadne zaradi avtonomije ter drugih nematerialnih koristi. Opolnomočenje povečuje odgovornost zaposlenega do dela, ki ga opravlja, kar povečuje njegovo produktivnost in zavzetost za lastne rezultate. Ob višji prisotnosti opolnomočenja le-to vodi do večje notranje motivacije in zadovoljstva pri delu. Prav tako povečuje vključenost zaposlenega v delo in zmanjšuje stres (Mohapatra & Mishra, 2018, str. 51).

Opolnomočeni vodje pogosteje prenašajo pooblastila na svoje zaposlene, radi slišijo njihova mnenja in prispevke ter spodbujajo samostojno odločanje, kar spodbuja zaposlene k ustvarjanju novih, kreativnih idej in razmišljanju o novih načinih, kako pomagati drugim na delovnem mestu, sprejemanju dodatnih nalog ter podpirajo svojo organizacijo zunaj lastne uradne funkcije. Opolnomočeni zaposleni se čutijo samostojne pri opravljanju dela, prav tako imajo nadzor nad delom, ki ga opravljajo, čutijo povezavo organizacijskih vrednot s svojimi lastnimi in se čutijo sposobne, da lahko ustvarijo spremembo v delovnem okolju. Takšni občutki vodijo do višje kreativnosti zaposlenih in na državljansko vedenje zaposlenih. Zaposleni so tako bolj močni, samozavestni posamezniki, ki se zavzemajo za pomembne cilje in pokažejo pobudo ter ustvarjalnost za njihovo doseganje. Imajo svobodo ustvarjanja novih idej in zaupanje, da bodo te ideje tudi cenjene (Lee, Willis & Tian, 2018).

Zaposleni opolnomočenje dojemajo kot lastno nagrado za svoje delo in so ponosni na svoje delovne aktivnosti, ki jih opravljajo, saj jim omogočajo prizadevanje za ustvarjalnost,

prilagodljivost ter samostojnost. Prav tako je s prisotnostjo opolnomočenih zaposlenih v organizaciji bistveno manj konfliktov na delovnem mestu, saj so zaposleni vključeni v vlogo odločanja in prostega izražanja mnenj vodij, kar posledično razbije ovire ter spodbuja zaupanje članov in vodstva. Zaupajo vodji in se ne počutijo izkoriščene. Takšen občutek zaupanja zmanjšuje negotovost v okolju, saj spodbuja občutek varnosti in omogoča zaposlenim, da prevzamejo več tveganj, ne da bi se ob tem počutili ranljive. Prava stopnja opolnomočenja omogoča organizaciji prihranek stroškov zaposlovanja in usposabljanja, kar doseže s povečanjem zadrževanja zaposlenih ter z ustvarjanjem organizacijske klime in kulture, ki ohranja usposobljeno delovno silo. Z delegiranjem delovne moči na svoje sledilce se vodje izogibajo zamudnim sprejemanjem odločitev, ki so manj pomembne ali rutinske in jim to omogoča, da svoj čas vložijo v bolj pomembna strateška organizacijska vprašanja, ki so ključnega pomena za ohranjanje ter povečevanje konkurenčnosti organizacije (Aldmour, Yassine & Masa'deh, 2018, str. 315).

Organizacija ima tako številne koristi z opolnomočenjem, saj ustvarja samostojno in decentralizirano odločanje, kar omogoča, da zaposleni uporabijo svoje znanje, so proaktivni ter izhajajo iz usklajenih prizadevanj, ki so v najboljšem interesu organizacije. Ta usklajena prizadevanja, ki so opisana kot skupinska prizadevanja zaposlenih v organizaciji, omogočajo organizaciji, da doseže večjo uspešnost, ki se šteje za pomemben vir razvoja realnih vrednosti za organizacijo. Izvajanje načel opolnomočenja zaposlenih organizaciji omogoča, da kar najbolj izkoristi človeške vire. Uporaba teh načel prispeva k razvoju organizacije in omogoča, da povečajo produktivnost, učinkovitost ter uspešnost, kar povečuje poslovni rezultat organizacije (Ribeiro, 2018, str. 65–66).

## **2.7 Povezava etičnega vodenja in psihološke opolnomočenosti zaposlenih**

Od etičnih vodij se pričakuje, da bodo upoštevali razvojne potrebe vsakega zaposlenega in jih postavili na položaj, kjer bodo lahko na svojem delovnem mestu tudi izkusili primernost delovne vloge ter našli smisel v opravljanju le-te. Zaposlene obravnavajo enakopravno in jih ne izkoriščajo za doseganje čim boljših poslovnih rezultatov. Spoštovanje zaposlenih posledično prispeva k iskanju smisla pri delu, saj so njihovi cilji skladni s cilji organizacije. Kadar etični vodja upošteva razvojne potrebe svojih zaposlenih, s tem olajšajo rast in zaupanje v njihove spretnosti. Prav tako bodo iskali možnosti za usposabljanje in izobraževanje zaposlenih na višji ravni ter jih podpirali pri sprejemanju težjih etičnih odločitev na delovnem mestu. Prepoznavanje uspeha zaposlenih pozitivno nakazuje na posameznikovo samoučinkovitost. Etični vodje strukturirajo delovna mesta tako, da imajo zaposleni pravico odločanja o aktivnostih, ki se neposredno tičejo tudi njihovih delovnih zadolžitev, prav tako imajo pravico do širše udeležbe v strukturi odločanja svoje organizacije. Takšna avtonomija spodbuja občutek samoodločanja zaposlenih in je povezana z zaupanjem med etičnimi voditelji ter njihovimi sledilci (Zhu, 2008, str. 66–67).

Opolnomočenje je stanje ali skupina spoznanj. Je proces povečevanja občutka samoučinkovitosti zaposlenih z določenimi pogoji, ki odstranjujejo njihovo nemoč z neformalnimi tehnikami. Opolnomočenje vključuje koncept decentraliziranega odločanja, ki zaposlenim na nižjih ravneh v hierarhiji daje odgovornost pri sprejemanju odločitev in zagotavlja sredstva za samostojno odločanje. To so značilnosti, ki jih spodbuja etično vodenje. Etični vodje upoštevajo potrebe in moči vsakega zaposlenega, da jih lahko postavijo na delovne položaje, ki so zanje strateško primerni. S svojimi zaposlenimi ravnavo spoštljivo in jih ne vidijo zgolj kot sredstvo za doseganje organizacijskih ciljev. Spretno povečujejo samozavest, raven lastništva, razvoj in rast zaposlenih. Poskrbijo za usklajenost med ambicijami zaposlenih in cilji organizacije. Etično vodenje ščiti in spodbuja pravice, dostojanstvo ter avtonomijo zaposlenih, kar posledično vpliva na oblikovanje opolnomočenja zaposlenih (Javed, Khan, Bashir & Arjoon, 2017, str. 841).

Opolnomočenje, pa čeprav nematerialno, se je izkazalo za močno orodje, ki ga uporabljajo številne organizacije, ki želijo pridobiti pozitivno vedenje svojih zaposlenih. Kot že omenjeno, je opolnomočenje večdimenzionalen koncept in s svojimi dimenzijami (pomen, kompetentnost, samoodločanje ter vpliv) močno vplivajo na občutek opolnomočenja zaposlenih. Da bi se lahko počutili samostojne, morajo zaposleni videti smisel v svojem delu in imeti zanje potrebno znanje ter zmožnosti. Etično vodenje krepi opolnomočenje zaposlenih, saj etični vodje zaposlenim zagotavljajo občutek smiselnosti, kar pokažejo z dokazovanjem in s sporočanjem njihove vrednosti ter pomena dela, ki ga opravljajo. Prav tako etični vodje nudijo povratne informacije, kar povečuje občutek kompetentnosti zaposlenih. Delegiranje odgovornosti in zadolžitev na podrejene etičnim vodjem ne predstavlja grožnje, saj spoštujejo ter cenijo svoje zaposlene kot sestavni del organizacije, kateri pripadajo vsi (Suifan, Diab, Alhyari & Sweis, 2020, str. 4).

### **3 EMPIRIČNA RAZISKAVA ETIČNEGA VODENJA IN OPOLNOMOČENJA ZAPOSLENIH V VRTCU LENDAVA – LENDVAI ÓVODA**

Prvo in drugo poglavje magistrskega dela zajema teoretični del, kjer sem opisala ter ovrednotila konstrukta etičnega vodenja in opolnomočenja zaposlenih. V tretjem poglavju pa se bom osredotočila na empirično raziskavo, kjer sem z anketiranjem zaposlenih Vrtca Lendava – Lendvai Óvoda preverjala stopnjo etičnosti vodje enote in raven opolnomočenja zaposlenih vzgojiteljev ter pomočnikov vzgojiteljev. Pri izbiri raziskave magistrskega dela so med drugim pripomogle tudi moje pretekle delovne izkušnje, kjer sem spoznala pomembnost etičnosti vodij za uspešnejše opravljanje dela. Prav tako ob opravljanju dela, posameznik bistveno hitreje prepozna možnost izboljšav, za kar je opolnomočenost posameznika pomembna, da lahko prosto izpostavi pomanjkljivosti, ki jih v organizaciji prepozna.

### 3.1 Kratka predstavitev izbrane organizacije

Vrtec Lendava – Lendvai Óvoda ima 76 zaposlenih oseb, 292 otrok, 6 enot in 20 oddelkov. V večini enot se program izvaja dvojezično, in sicer v slovenščini ter madžarščini. Enote vrtca so naslednje: Dvojezična enota I Lendava, Dvojezična enota II Lendava, Dvojezična enota Gaberje, Dvojezična enota Genterovci, Dvojezična enota Dolga vas in enota Hotiza. Pet od naštetih enot je dvojezičnih, kjer delovni proces (aktivnosti ...) potekajo v slovenščini in madžarščini, v eni od enot (Hotiza) pa samo v slovenščini (Vrtec Lendava, brez datuma a).

*Slika 6: Vrtec Lendava – Lendvai Óvoda*



*Vir: Vrtec Lendava – Lendvai Óvoda, (brez datuma a).*

**Poslanstvo** vrtca Lendava – Lendvai Óvoda je vzgoja otrok v samostojne, ustvarjalne in samozavestne posameznike, sposobne odločanja na osnovi lastnega kritičnega mišljenja. Prav tako si prizadevajo spodbujanje razvoja edinstvenosti otroka in sprejemanje kakršne koli drugačnosti vseh drugih (Vrtec Lendava, brez datuma a).

**Vizija** vrtca Lendava – Lendvai Óvoda je ustvarjanje pozitivnega in varnega okolja s starši ter z ostalimi partnerji in razvijanje pristopov, ki omogočajo optimalen razvoj vsakega otroka. Otrokom omogočajo učenje na naraven način, kjer upoštevajo in sledijo razvoju otroka ter spodbujajo razvoj mentalnih, motoričnih in drugih sposobnosti (Vrtec Lendava, brez datuma a).

**Vrednote**, katerim sledijo, so naslednje (Vrtec Lendava, brez datuma a):

- zdravje, ki je splošna vrednota in temeljni vir za produktivno ter kakovostno življenje posameznika in skupnosti kot celote;
- spoštovanje, saj v raznolikosti in drugačnosti vrtec Lendava – Lendvai Óvoda vidi prednosti, pri čemer si prizadevajo za medsebojno spoštovanje. Le-to temelji na odprti in iskreni komunikaciji;
- odgovornost do sebe, do drugih in do lastnega dela, kar služi kot vodilo vsem zaposlenim;
- sodelovanje, ki je edina in bistvena pot do kakovosti ter razvoja.

V oddelkih, ki spadajo v območje narodnostno mešanih, izvajajo vse programe dvojezično, in sicer v slovenskem ter madžarskem jeziku. Ob prisotnosti dveh vzgojiteljev predšolskih otrok v oddelku vzgojno-izobraževalni proces izvajajo po načelu ena oseba – en jezik. Na podlagi tega otrokom omogočajo največjo možno mero izpostavljenosti in vnosu obeh jezikov. Otroci sprejemajo, »vsrkavajo« zvoke, besede in intonacijo jezika ter ga prav tako uporabljajo skozi pesmi, igre, fraze in ostalo. Postopoma pa na lastno željo oblikujejo in uporabljajo spontane sklope besed. Učinkovit razvoj sporazumevanja v tujem jeziku je v veliki meri odvisen tudi od zagotavljanja ustrezne jezikovne izpostavljenosti otroka izven vrtca in ostalih vzgojno-izobraževalnih zavodov. Otroci, ki spadajo v predšolsko obdobje, se kateri koli jezik učijo skozi igro, zabavo, druženja, raziskovanje, gibanje in druge vsakodnevne aktivnosti, ki jih izvajajo (Vrtec Lendava, brez datuma c).

Vrtec Lendava – Lendvai Óvoda spoštuje različnost in zato posebno skrb ter pozornost namenja otrokom s posebnimi potrebami. Le-ti so integrirani v oddelke dnevnega varstva, kjer se za primerno izvajanje vzgojno-izobraževalnega programa uporabljajo Navodila h *Kurikulumu za vrtce* v programu in s prilagojenim izvajanjem dodatne strokovne pomoči za otroke s posebnimi potrebami. Navodila predstavljajo prilogo *Kurikuluma za vrtce* in sledijo temeljnemu cilju, ki narekuje usmeritev h kakovosti življenja predšolskih otrok s posebnimi potrebami. Dodatne dejavnosti, ki jih vrtec izvaja, sodijo med storitveno dejavnost in ne sodijo v *Kurikulum vrtca*, ne glede na to, ali so vsebine ter cilji skladni z vsebinami in s cilji *Kurikuluma za vrtce*. Dodatne dejavnosti so namenjene vsem otrokom, ki so vključeni v vrtec. Dodatne dejavnosti so Odbojarski klub Lendava ter Športno in turistično društvo Gibko Lendava (Vrtec Lendava, brez datuma c).

Obogatitvene dejavnosti so namenjene vsebinski obogatitvi kurikuluma in omogočajo spodbujanje različnih interesov otrok in možnost izbire. Dejavnosti vrtec izvaja občasno, daljši ali krajši čas, odvisno od kurikuluma vrtca, interesa otrok in želje staršev. Dejavnosti izvajajo in načrtujejo strokovni delavci. Občasno pa se kot strokovno pomoč pri vodenju dejavnosti vključi tudi zunanje strokovnjake za načrtovanje, izvajanje in evalvacijo. Dejavnosti se izvajajo v obliki delavnic, ki so v prostorih vrtca, obiskov predstav, knjižnic, muzejev, izvajanje interesnih dejavnosti v vrtcu, kot je pevski zbor, plesne, likovne in športne dejavnosti, obiski kmetije ter ostalo. Obogatitvene dejavnosti najprej oblikujejo strokovni delavci, in sicer v svojem letnem načrtu, ki ga nato predstavijo staršem na roditeljskem sestanku. Takrat od staršev prejmejo soglasje za udeležbo otrok pri teh dejavnostih (Vrtec Lendava, brez datuma b).

Vrtec Lendava – Lendvai Óvoda izvaja tudi skupne projekte v vseh enotah vrtca, kot so Fit4Kid, Kakovost za prihodnost vzgoje in izobraževanja, Turizem in vrtec, Učim se biti učitelj, Zdravje in vrtec, Punčka iz cunj v vrtcih, Naš vrtec je eko vrtec ter ostalih (slika 7). Namen projektov je nenehno izobraževanje in usposabljanje vseh zaposlenih v vrtcu Lendava, ki se za le-te odločijo (Vrtec Lendava, brez datuma b).

Slika 7: Projekti Vrta Lendava – Lendvai Óvoda



Vir: Vrtec Lendava (brez datuma b).

## 3.2 Zasnova raziskave in metodologije

V tretjem poglavju, ki predstavlja raziskovalni del, sem zbrala podatke o etičnosti vodje enote in stopnji opolnomočenja zaposlenih vzgojiteljev predšolskih otrok ter pomočnikov. Podatke sem pridobila preko anketnega vprašalnika, ki je bil anonimen. V spodnjem poglavju, in sicer analiza rezultatov, bom predstavila kvantitativne podatke anket, opravljene z zaposlenimi vzgojitelji predšolskih otrok ter pomočniki. S pomočjo kvalitativnih in kvantitativnih ugotovitev pa bom odgovorila na vsa predhodno zastavljena raziskovalna vprašanja.

### 3.2.1 Cilji raziskave

Glavni cilj magistrske naloge je globlje raziskati in opredeliti konstrukta etičnega vodenja ter opolnomočenja zaposlenih s pomočjo zbrane literature in virov. Z metodološkim pristopom, ki zajema različne metode raziskovanja, sem analizirala in proučila v kolikšni meri sta etično vodenje ter opolnomočenje pri zaposlenih prisotna in kakšen vpliv ima to na zaposlene ter na njihovo opravljanje dela. Z domačo in s tujo literaturo sem razširila in pridobila dodatno znanje o etičnem vodenju ter opolnomočenju zaposlenih, kar je

pripomoglo pri ustrezni obliki anketnega vprašalnika. Z anketnim vprašalnikom pa sem pridobila bolj realen vpogled glede stopnje etičnosti vodje enote in ravni opolnomočenja zaposlenih vzgojiteljev ter pomočnikov vzgojiteljev Vrtca Lendava – Lendvai Óvoda. Po opravljeni anketi z zaposlenimi sem oblikovala intervju, ki sem ga opravila z vodjo enote in tako predlagala možne predloge ter uporabne nasvete za dvig etičnosti in opolnomočenja v zavodu. Le-to je predstavljeno v poglavju priporočila vodstvu.

### 3.2.2 Temeljna raziskovalna vprašanja

V temeljni tezi sem predpostavljala, da je za prisotnost etičnega vodenja v organizaciji ključno, da zaposleni dosegajo višjo stopnjo opolnomočenja, saj tako s prenesenimi pooblastili dosežejo moč in samostojnost pri opravljanju svojega dela. Le-to prispeva k učinkovitemu, zavzetemu delu in aktivni participaciji v procesu izboljšav vsakdanjih delovnih aktivnosti. V sklopu raziskovalnega dela sem oblikovala spodaj naštetih raziskovalnih vprašanj:

1. Ali je v vrtcu Lendava – Lendvai Óvoda prisoten koncept etičnega vodenja?
2. Kateri dejavniki nakazujejo na raven etičnosti vodstva vrtca Lendava – Lendvai Óvoda?
3. Na kakšen način se ohranja etična raven v vrtcu Lendava – Lendvai Óvoda?
4. Ali se vzgojitelji predšolskih otrok in pomočnikov vzgojiteljev v vrtcu Lendava – Lendvai Óvoda lahko opredelijo kot opolnomočene?
5. Kako vodstvo vrtca Lendava – Lendvai Óvoda prispeva k višji stopnji opolnomočenja?
6. Ali etično vodenje zvišuje stopnjo opolnomočenja vzgojiteljev predšolskih otrok in pomočnikov vzgojiteljev v vrtcu Lendava – Lendvai Óvoda?

## 3.3 Analiza rezultatov

Z izpolnjenimi anketnimi vprašalniki za zaposlene vzgojitelje predšolskih otrok in pomočnike sem opravila empirično raziskavo. Pripravila sem analizo podatkov, ki sem jih interpretirala. Anketna vprašanja, ki sem jih analizirala, sem ponazorila s pomočjo grafov in tabel. Anketni vprašalnik, ki sem ga posredovala zaposlenim, se nahaja v prilogi 1.

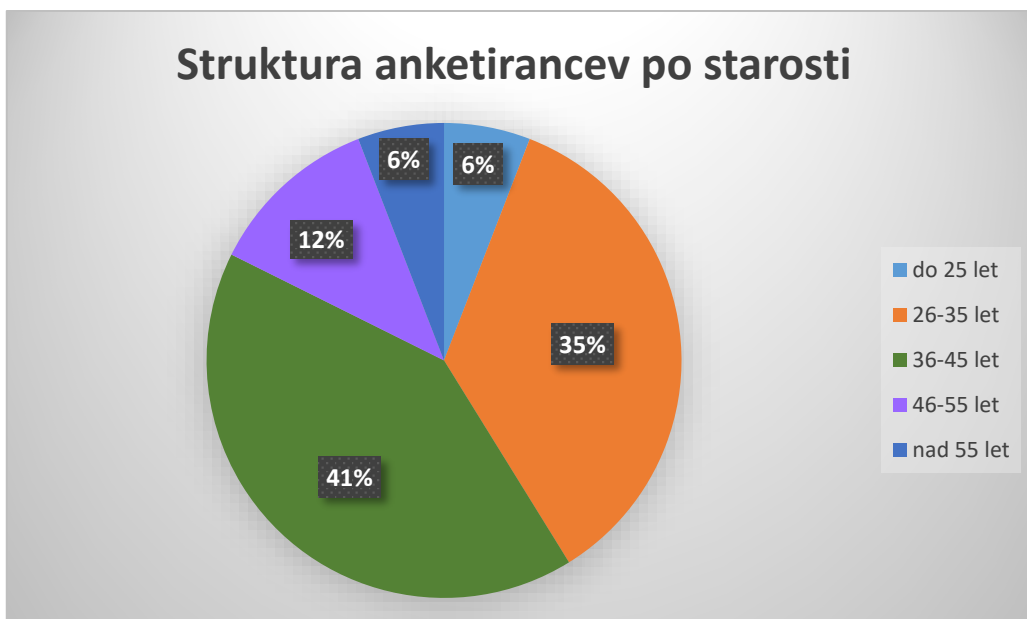
### 3.3.1 Predstavitev vzorca

Anketni vprašalnik sem posredovala ravnateljici vrtca Lendava – Lendvai Óvoda, ki ga je posredovala vodji enote. Nato je vodja posredovala anketni vprašalnik vsem zaposlenim, katerim je le-ta vodja. Izpolnjenih sem dobila 17 vprašalnikov, toliko je tudi vseh zaposlenih, ki pripadajo zgoraj omenjeni vodji enote. Tako sem naredila analizo anketnega vprašanja na podlagi vzorca, ki zajema 17 anketiranih vzgojiteljev in pomočnikov vzgojiteljev. S slike 8 lahko vidimo strukturo anketirancev po starosti. V prvem starostnem razredu, torej do 25 let, je bilo 6 % vseh anketirancev. Med 26 in 35 let jih je bilo 35 %, največ jih je bilo starih med



36 do 45 let, in sicer 41 %, med 46 do 55 let jih je bilo 12 % ter 6 % vseh anketiranih spada v starostni razred nad 55 let.

*Slika 8: Struktura anketirancev po starosti*



*Vir: lastno delo.*

Vsi anketiranci so ženskega spola. Struktura anketirancev po stopnji izobrazbe je naslednja, in sicer največ jih ima visokošolsko izobrazbo, kjer delež anketiranih vzgojiteljev in pomočnikov znaša 59 %, ostalih 41 % pa ima višješolsko izobrazbo.

### 3.3.2 Analiza postavk anketnih vprašalnikov, izpolnjenih s strani zaposlenih vzgojiteljev predšolskih otrok in pomočnikov vzgojiteljev v vrtcu Lendava – Lendvai Óvoda – koncept etičnega vodenja

V prvem delu anketnega vprašalnika so anketiranci odgovarjali na vprašanja, ki so vezana na prvi koncept, in sicer na etično vodenje. Zanimalo me je, ali zaposleni vzgojitelji in pomočniki vrtca Lendava – Lendvai Óvoda dojemajo svojo vodjo enote kot etično, na katero so odgovarjali z da ali ne. Povprašala sem jih tudi o osebnostnih lastnostih, ki jih vodja enote poseduje, kjer so imeli možnost izbire enega ali več podanih odgovorov. S pomočjo Likertove lestvice so označevali stopnjo strinjanja oz. nestrinjanja na dejanja, ki jih izvaja vodja enote, z namenom lažjega ovrednotenja vodje kot (ne)etične. Poleg etičnosti vodje sem oblikovala tudi vprašanje, ki se je nanašalo na stopnjo etičnosti celotne organizacije vrtca Lendava – Lendvai Óvoda. Anketiranci so pri Likertovi lestvici obkrožali (ne)strinjanje, kjer 1 pomeni sploh se ne strinjam in 5 popolnoma se strinjam.

Pri prvem vprašanju, ki sem ga postavila anketirancem, sem želela ugotoviti, ali zaposleni svojo vodjo enote dojemajo kot etično. Kot spodaj prikazuje tabela 8, vidimo, da je vseh 17

anketiranih vzgojiteljev predšolskih otrok in pomočnikov vzgojiteljev obkrožilo da, kar pomeni, da lahko vodjo enote opredelimo kot etično vodjo, le-to predstavlja 100 %, povprečje znaša 1.

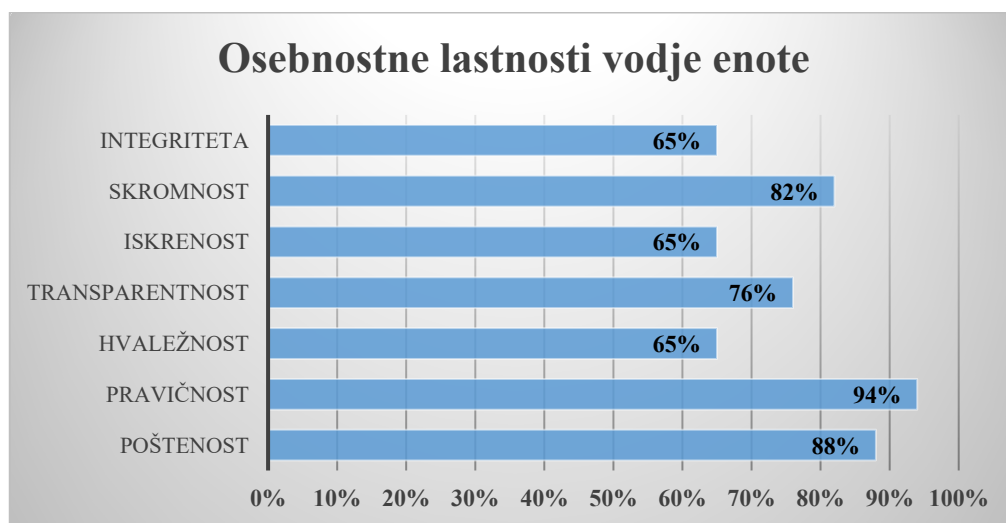
*Tabela 8: Etičnost vodje enote*

| Vprašanje                                                | Veljavno | Št. enot | Povprečje | Std. Odklon | Minimum | Maksimum |
|----------------------------------------------------------|----------|----------|-----------|-------------|---------|----------|
|                                                          |          |          | /odstotek |             |         |          |
| <b>Ali lahko vašo vodjo enote opredelite kot etično?</b> | 17       | 17       | 1         | 0           | 1       | 1        |

*Vir: lastno delo.*

Drugo vprašanje se je neposredno nanašalo na prvo, kjer me je zanimalo, katere osebnostne lastnosti vodja enote poseduje. Podala sem sedem osebnostnih lastnosti s pomočjo zbrane literature iz prvega dela magistrskega dela, in sicer poštenost, pravičnost, hvaležnost, transparentnost, iskrenost, skromnost ter integriteta. Anketiranci so lahko izbirali med zgoraj navedenimi lastnostmi, kjer so imeli možnost izbire enega ali več odgovorov hkrati. Kot prikazuje slika 9, vidimo, da vodja enote poseduje vse osebnostne lastnosti nad povprečjem. Najpogostejša osebnostna lastnost je pravičnost, kar pomeni, da anketiranci dojemajo svojo vodjo enote kot pravično vodjo, kar predstavlja kar 94 % celotnega anketiranega vzorca. Sledita poštenost in skromnost, ki sta drugi dve najpogostejši osebnostni lastnosti. Poštenost predstavlja kar 88 % vseh anketiranih zaposlenih, skromnost pa 82 %. Poleg zgoraj omenjenih lastnosti je pogost odgovor tudi ta, da je vodja enote transparentna, saj je 76 % anketiranih zaposlenih izbralo to lastnost kot lastnost, ki jo vodja enote poseduje. Na koncu sledijo še integriteta, iskrenost in hvaležnost, kjer vse tri osebnostne lastnosti vodje enote predstavljajo 65 % anketiranega vzorca.

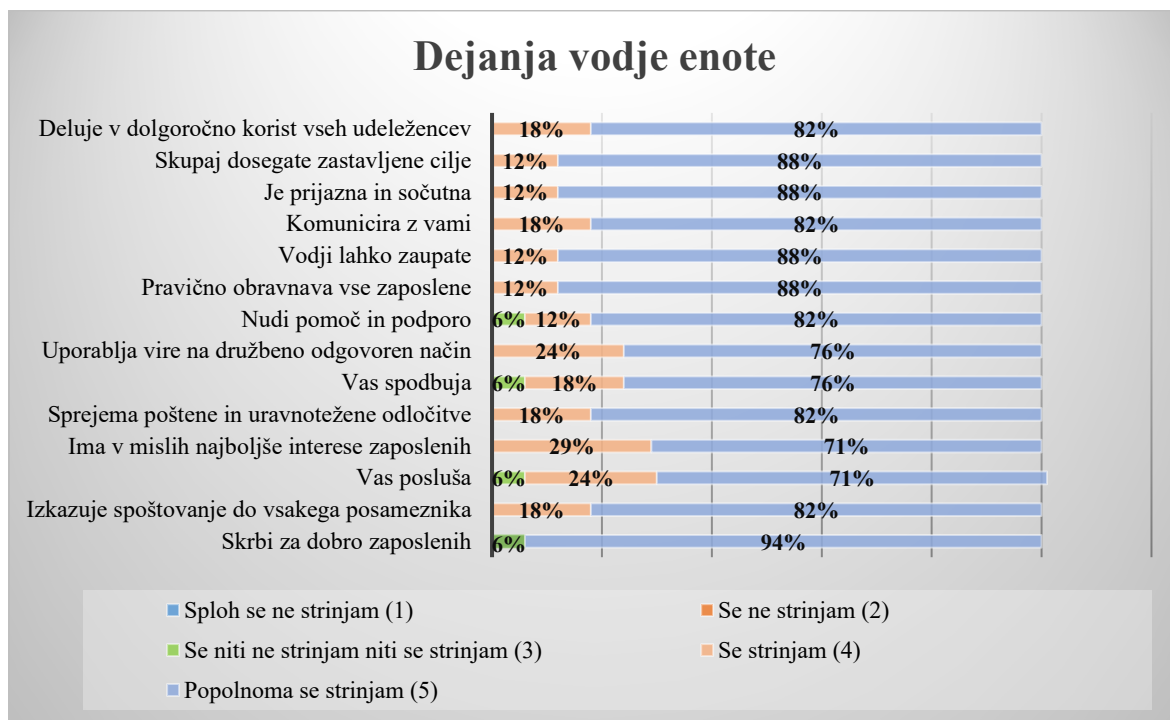
*Slika 9: Grafični prikaz osebnostnih lastnosti vodje enote*



*Vir: lastno delo.*

Slika 10 prikazuje dejanja vodje enote, ki jih zaposleni prepoznajo kot dejanja, ki vodjo enote oblikujejo kot etično vodjo. Tudi tukaj je vsak odgovor nad povprečjem, najbolj pa izstopa ta, da vodja enote skrbi za dobro zaposlenih, kjer se 94 % vseh anketirancev popolnoma strinja s trditvijo, ostalih 6 % se s trditvijo strinja. Poleg tega, da vodja enote skrbi za dobro zaposlenih, je vredno izpostaviti tudi štiri dejanja, ki jih vodja enote izvaja glede na njihove odgovore. Trdijo, da jih vodja enote pravično in enakopravno obravnava. Vodji prav tako zaupajo in trdijo, da je sočutna ter prijazna in da skupaj dosegajo zastavljene cilje. Anketiranci se popolnoma strinjajo z vsemi štirimi dejanji vodje enote, kar predstavlja 88 % anketirancev, ostalih 12 % pa se s trditvami strinjajo. Vodja enote spoštuje vse svoje zaposlene in sprejema poštene ter uravnotežene odločitve. Vedno nudi pomoč in podporo zaposlenim ter z njimi komunicira in deluje v dolgoročno korist vseh zaposlenih. Z omenjenimi petimi trditvami se anketiranci popolnoma strinjajo, kar predstavlja 82 % anketirancev, ostalih 18 % pa se s trditvami strinja. Anketiranci prejemajo spodbudo s strani vodje enote, saj je tukaj stopnja popolnega strinjanja v višini 76 % anketiranih, s trditvijo se strinja 18 % anketirancev in 6 % predstavlja delež anketirancev, ki se niti ne strinjajo niti se strinjajo. Dejanja, ki vodjo enote prav tako oblikujejo v etično vodjo, so tudi, da uporablja in porablja vire na družbeno odgovoren način. Tukaj je stopnja popolnega strinjanja 76 %, stopnja strinjanja pa 24 %. Nenazadnje vodja enote svoje zaposlene posluša, kjer je stopnja popolnega strinjanja v višini 71 %, strinjanja v višini 24 %, preostalih 6 % anketirancev pa se s trditvijo niti ne strinja niti se strinja. Prav tako ima vodja enote v mislih najboljše interese zaposlenih, saj je stopnja popolnega strinjanja v višini 71 %, preostalih 29 % pa se s trditvijo strinja.

*Slika 10: Grafični prikaz dejanj vodje enote*



*Vir: lastno delo.*

Na koncu prvega dela ankete o etičnosti vodje enote sem preverjala tudi stopnjo etičnosti same organizacije vrtca Lendava – Lendvai Óvoda. Tako sem postavila trditve, ki so vidne v tabeli 9, na katere so anketiranci prav tako odgovarjali s pomočjo Likertove lestvice in označevali svojo stopnjo (ne)strinjanja s podanimi trditvami. V povprečju se anketiranci popolnoma strinjajo s spodaj podanimi trditvami. Anketiranci so odgovorili, da se počutijo kot del organizacije, kjer povprečje znaša 4,8. Prav tako jih organizacija obravnava s spoštovanjem in upošteva človekove pravice, komunicira z vsemi zaposlenimi o ciljih ter strategijah, katerih se poslužuje, govori o pomembnosti etike in odgovorno sobiva z okoljem, v katerem se nahaja. Vse štiri trditve so prav tako nad povprečjem, in sicer povprečje znaša 4,7. Anketiranci prav tako prosto izražajo svoje mnenje, kjer povprečje znaša 4,6. Vrtec Lendava – Lendvai Óvoda ima etični kodeks, saj povprečje izbire te trditve znaša 4,6. Nenazadnje trdijo tudi, da jih organizacija podpira pri poročanju o neetičnem ravnanju, saj tukaj povprečje znaša 4,2.

*Tabela 9: Etičnost organizacije vrtca Lendava – Lendvai Óvoda*

| Trditve, ki se nanašajo na etičnost organizacije vrtca Lendava – Lendvai Óvoda | Veljavno | Št. enot | Povprečje | Std. Odklon | Minimum | Maksimum |
|--------------------------------------------------------------------------------|----------|----------|-----------|-------------|---------|----------|
|                                                                                |          |          | /odstotek |             |         |          |
| Ima etični kodeks.                                                             | 17       | 17       | 4,6       | 0,49        | 4       | 5        |
| Vas obravnava s spoštovanjem in človekovimi pravicami.                         | 17       | 17       | 4,7       | 0,47        | 4       | 5        |
| Vas podpira pri poročanju o neetičnem obnašanju.                               | 17       | 17       | 4,2       | 0,66        | 3       | 5        |
| Vas spodbuja k prostemu izražanju mnenj.                                       | 17       | 17       | 4,6       | 0,49        | 4       | 5        |
| Se počutite del nje.                                                           | 17       | 17       | 4,8       | 0,39        | 4       | 5        |
| Komunicira z vami o ciljih in strategijah.                                     | 17       | 17       | 4,7       | 0,47        | 4       | 5        |
| Pogosto govori o etiki na sestankih ali drugih oblikah komuniciranja.          | 17       | 17       | 4,7       | 0,59        | 3       | 5        |
| Odgovorno sobiva z okoljem.                                                    | 17       | 17       | 4,7       | 0,59        | 3       | 5        |

*Vir: lastno delo.*

Po zaključenem prvem delu anketnega vprašalnika, ki se je navezoval na prvi koncept, in sicer na etično vodenje, naslednje poglavje prikazuje analizo anketnega vprašalnika, vezanega na opolnomočenje zaposlenih.

### 3.3.3 Analiza postavk anketnih vprašalnikov, izpolnjenih s strani zaposlenih vzgojiteljev predšolskih otrok in pomočnikov vzgojiteljev v vrtcu Lendava – Lendvai Óvoda – koncept opolnomočenja zaposlenih

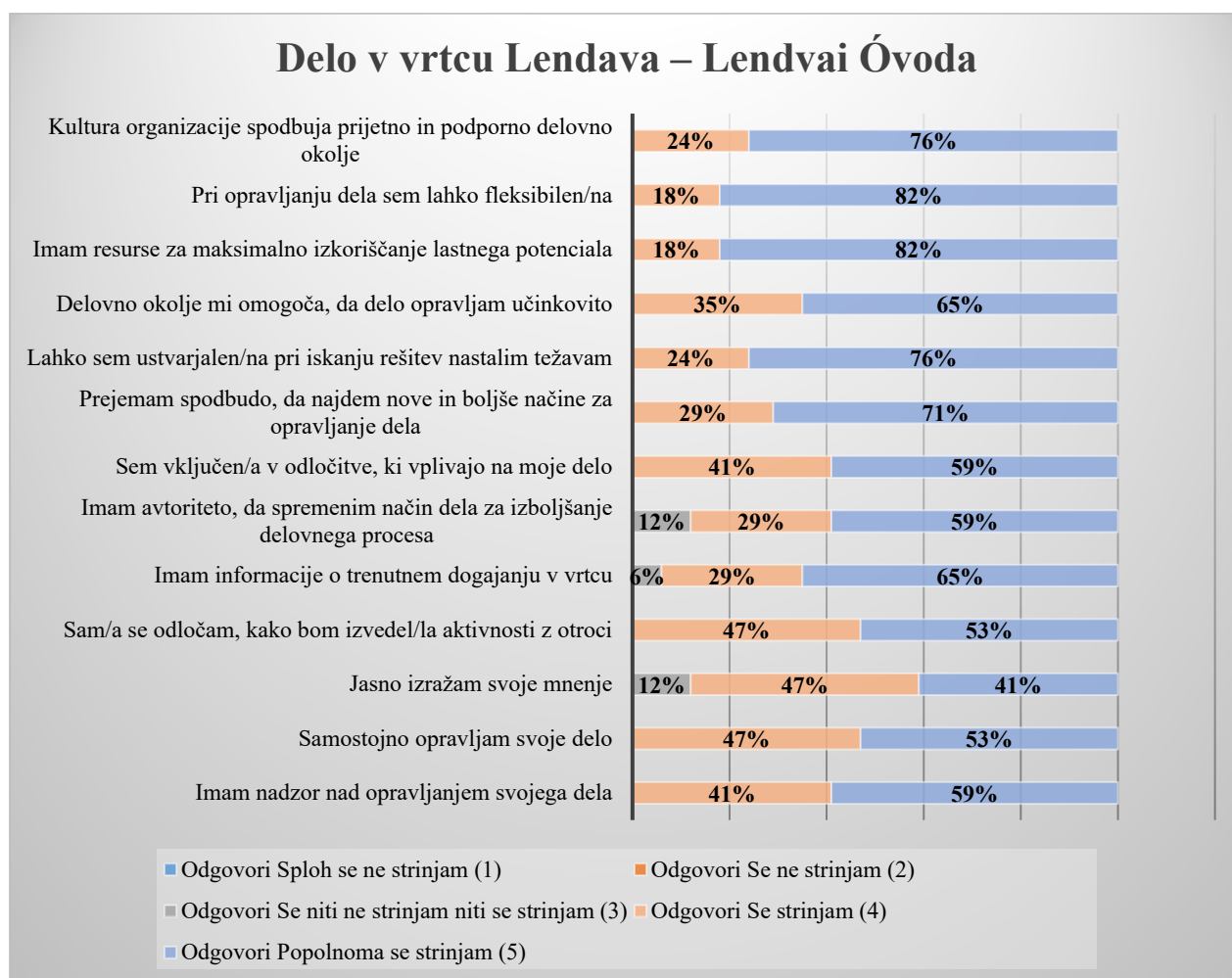
V povezavi z etičnim vodenjem sem želela izvedeti, ali etično vodenje vodje enote povečuje stopnjo opolnomočenja zaposlenih vzgojiteljev predšolskih otrok in pomočnikov. Anketirance sem povprašala o njihovi trenutni stopnji opolnomočenja in katere dejavnike opolnomočenja občutijo ter so prisotni v njihovem delovnem okolju. Prav tako sem jih povprašala o naklonjenosti organizacije opolnomočenju, kakšno stopnjo opolnomočenja

občutijo in njihovo mnenje o povezavi etičnega vodenja ter opolnomočenja. Tudi tukaj sem anketni vprašalnik sestavila z Likertovo lestvico, s pomočjo katere so označevali svojo stopnjo (ne)strinjanja in tri vprašanja, na katera so odgovarjali z da ali ne.

Pri prvem vprašanju drugega dela, ki se navezuje na drugi koncept, in sicer na opolnomočenje zaposlenih, sem anketirancem podala 13 trditev, na katere so odgovarjali s pomočjo Likertove lestvice ter tako izrazili svojo stopnjo (ne)strinjanja s trditvami, ki se nanašajo na njihovo opravljanje dela. Prav tako sem postavila tri vprašanja, ki so se navezovala na naklonjenost delovnega okolja opolnomočenju, samooceno opolnomočenja in mnenje o povezavi med slogom vodenja vodje enote ter njihovo lastno stopnjo opolnomočenja. Na to so anketiranci odgovarjali z da ali ne.

Želela sem preveriti trenutno moč zaposlenih vzgojiteljev predšolskih otrok in pomočnikov vzgojiteljev. Zato sem oblikovala 13 trditev, med katerimi so anketiranci izbirali. Te trditve prikazuje spodnja slika 11, ki prikazuje, da so anketiranci v visoki meri fleksibilni pri opravljanju dela in imajo na voljo resurse, ki jih za opravljanje tega dela tudi potrebujejo, saj se v večini popolnoma strinjajo s navedenima trditvama, in sicer v višini 82 %, ostalih 18 % pa se s trditvijo strinja. Anketiranci se popolnoma strinjajo, da so pri iskanju rešitev nastalim težavam ustvarjalni in kreativni, prav tako kultura organizacije spodbuja ter ustvarja prijetno, podporno delovno okolje, kar predstavlja 76 % anketiranih, ostalih 24 % pa se s trditvama strinja. Anketirani zaposleni trdijo tudi, da posedujejo informacije o trenutnem stanju in dogajanju v vrtcu, saj se s trditvijo popolnoma strinja 65 %, strinja 29 %, ostalih 6 % pa se s trditvijo niti ne strinja niti se strinja. Delovno okolje, v katerem so anketiranci zaposleni, omogoča učinkovito opravljanje dela, s tem se popolnoma strinjajo v višini 65 % (ostalih 35 % se s trditvijo strinja). Več kot polovica anketirancev, in sicer 59 % se popolnoma strinja, da imajo nadzor nad delom, ki ga opravljajo ter da so vključeni v proces sprejemanja odločitev, ki neposredno vplivajo na njihovo delo. Ostalih 41 % se s tem strinja. Poleg tega trdijo, da imajo v večji meri tudi avtoriteto, da način dela spremenijo, v kolikor je to v najboljšem interesu vseh in je glavni namen sprememb izboljšanje delovnega procesa, kjer stopnja popolnega strinjanja znaša 59 %, strinjanja 29 %, ostalih 12 % anketirancev pa se niti ne strinja niti se strinja. Anketiranci svoje delo opravljajo samostojno in se tudi sami odločajo, kako bodo aktivnosti, ki jih izvajajo z otroki, izvedli. Tukaj je stopnja popolnega strinjanja 53 %, ostalih 47 % pa se s trditvama strinja. Nenazadnje se 41 % anketirancev popolnoma strinja s trditvijo, da jasno in prosto izražajo svoje mnenje, 47 % se s trditvijo strinja, ostalih 12 % pa se z navedenim niti ne strinja niti se strinja.

Slika 11: Delo zaposlenih vzgojiteljev in pomočnikov vzgojiteljev

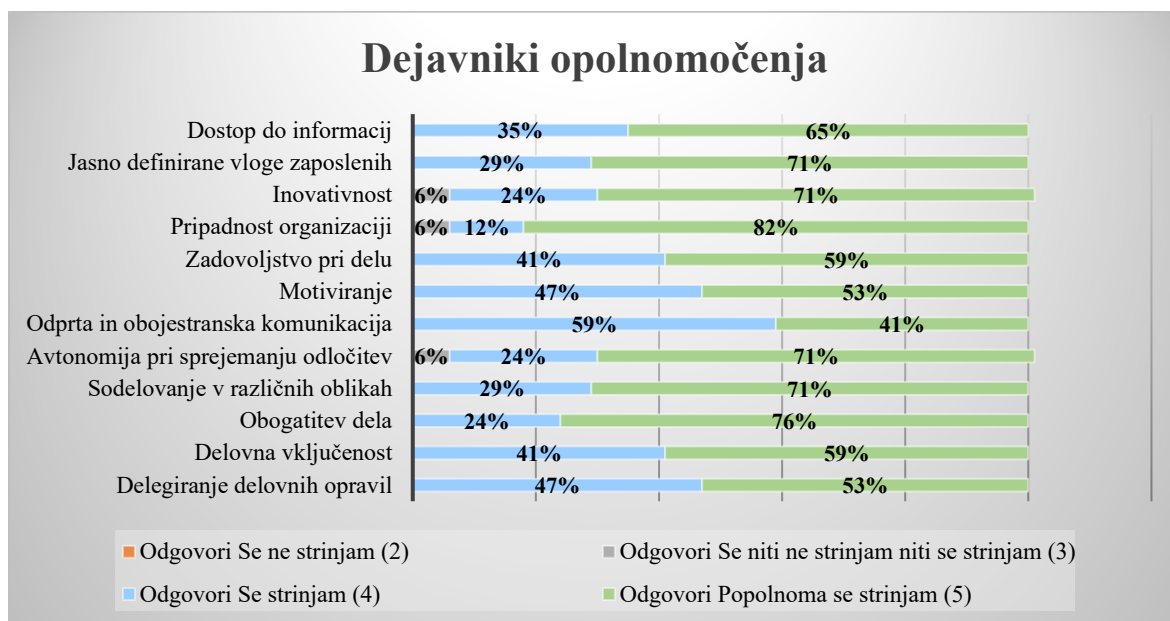


Vir: lastno delo.

Poleg ovrednotenja trenutne stopnje opolnomočenja zaposlenih vzgojiteljev predšolskih otrok in pomočnikov vzgojiteljev, sem želela izvedeti tudi, katere dejavnike opolnomočenja zaposleni vrtca Lendava – Lendvai Óvoda pri opravljanju svojega dela najbolj občutijo. Dejavniki so prikazani na spodnji sliki 12. Anketiranci čutijo pripadnost svoji organizaciji, kar je razvidno po stopnji popolnega strinjanja, ki znaša 82% in 12% strinjanje, ostalih 6% pa se niti ne strinja niti se strinja s trditvijo. Anketiranci imajo prav tako možnost obogatitve svojega dela, kjer se popolnoma strinjajo s trditvijo v višini 76% ostalih 24% se strinja. Zaposleni prav tako sodelujejo z ostalimi zaposlenimi v različnih oblikah in so njihove naloge in vloge jasno definirane. Oba dejavnika sta dosegla stopnjo popolnega strinjanja v višini 71%, ostalih 29% anketirancev se z dejavnikoma strinja. Zaposleni čutijo avtonomijo pri sprejemanju odločitev in se opredeljujejo kot inovativne, saj stopnja popolnega strinjanja znaša 71%, stopnja strinjanja 24%, preostalih 6% anketirancev pa se s trditvama niti ne strinja niti se strinja. Zaposleni so odgovorili, da imajo dostop do informacij, kjer stopnja popolnega strinjanja znaša 65%, preostalih 35% anketirancev pa se s trditvijo strinja. Čutijo se vključene v organizacijo in delo, prav tako so zadovoljni pri opravljanju svojega dela. To kaže stopnja popolnega strinjanja, ki znaša 59%, ostalih 41% se s tem strinja. Nad

povprečjem sta tudi dejavnika motivacija in delegacija, kjer stopnja popolnega strinjanja znaša 53%, preostalih 47% anketirancev pa se s trditvama strinja. To pomeni, da so anketiranci motivirani, pri opravljanju dela poteka delegacija delovnih opravil. Pod povprečjem popolnega strinjanja je dejavnik odprte in obojestranske komunikacije, kjer stopnja znaša 41%, večina anketirancev pa se s trditvijo strinja in tako stopnja strinjanja znaša 59%.

Slika 12: Grafični prikaz dejavnikov opolnomočenja



Vir: lastno delo.

Na koncu drugega dela anketnega vprašalnika, vezanega na opolnomočenje vzgojiteljev in pomočnikov vrtca Lendava – Lendvai Óvoda, sem postavila še tri vprašanja, kjer sem želela preveriti, ali je okolje, v katerem se nahajajo anketiranci, naklonjeno opolnomočenju, kakšna je njihova stopnja opolnomočenja in kakšno je njihovo mnenje o povezavi stila vodenja z opolnomočenjem zaposlenih. Tabela 10 prikazuje odgovore anketiranih zaposlenih vzgojiteljev in pomočnikov vzgojiteljev na trditev: »Moje delovno okolje je naklonjeno opolnomočenju.« Kot je razvidno, se v celoti vseh 17 anketirancev strinja, da je njihovo delovno okolje naklonjeno opolnomočenju, kjer delež odgovorov z da znaša 100 %.

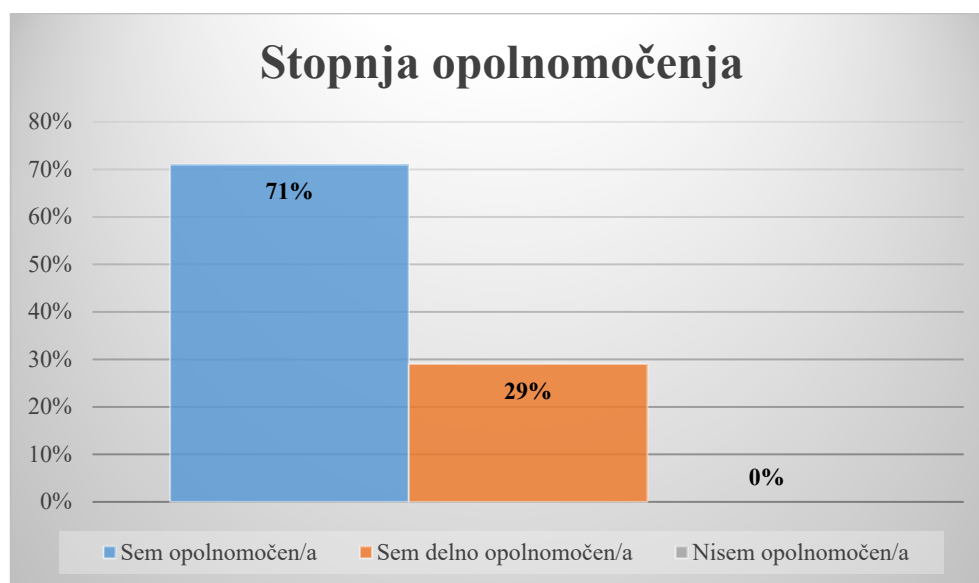
Tabela 10: Opolnomočeno delovno okolje

| Trditev                                                 | Veljavno | Št. enot | Povprečje | Std. Odklon | Minimum | Maksimum |
|---------------------------------------------------------|----------|----------|-----------|-------------|---------|----------|
|                                                         |          |          | /odstotek |             |         |          |
| <b>Moje delovno okolje je naklonjeno opolnomočenju.</b> | 17       | 17       | 1         | 0           | 1       | 1        |

Vir: lastno delo.

Prav tako me je zanimala lastna ocena stopnje opolnomočenja zaposlenih vzgojiteljev predšolskih otrok in pomočnikov vzgojiteljev. Slika 13 grafično prikazuje samooceno opolnomočenja anketiranega vzorca. Postavila sem trditev, kjer so imeli anketiranci na izbiro tri odgovore, in sicer »Sem opolnomočen/a.«, »Sem delno opolnomočen/a.« in »Nisem opolnomočen/a.« Od vseh anketiranih vzgojiteljev predšolskih otrok in pomočnikov vzgojiteljev je kar 71 % anketiranega vzorca opolnomočenih, preostalih 29 % pa delno opolnomočenih.

*Slika 13: Grafični prikaz stopnje opolnomočenja vzgojiteljev predšolskih otrok in pomočnikov vzgojiteljev*



*Vir: lastno delo.*

Pri zadnjem, tretjem vprašanju, pa me je zanimalo, ali so anketiranci mnenja, da slog vodenja vodje enote vpliva na njihovo stopnjo opolnomočenja. To prikazuje tabela 11. Pri tem vprašanju je vseh 17 anketirancev izbralo možnost da, kar pomeni, da je delež anketiranih vzgojiteljev predšolskih otrok in pomočnikov vzgojiteljev 100 %. Trdijo, da je stopnja opolnomočenja neposredno povezana s stilom vodenja.

*Tabela 11: Odvisnost opolnomočenja zaposlenih nasproti stila vodenja*

| Vprašanje                                                                      | Veljavno | Št. enot | Povprečje | Std. Odklon | Minimum | Maksimum |
|--------------------------------------------------------------------------------|----------|----------|-----------|-------------|---------|----------|
|                                                                                |          |          | /odstotek |             |         |          |
| <b>Ali slog vodenja vaše vodje enote vpliva na vašo stopnjo opolnomočenja?</b> | 17       | 17       | 1         | 0           | 1       | 1        |

*Vir: lastno delo.*

Po zaključenem anketnem delu Poglavje 3.4. prikazuje rezultate intervjuja, ki sem ga opravila z vodjo enote Vrtca Lendava – Lendvai Óvoda.

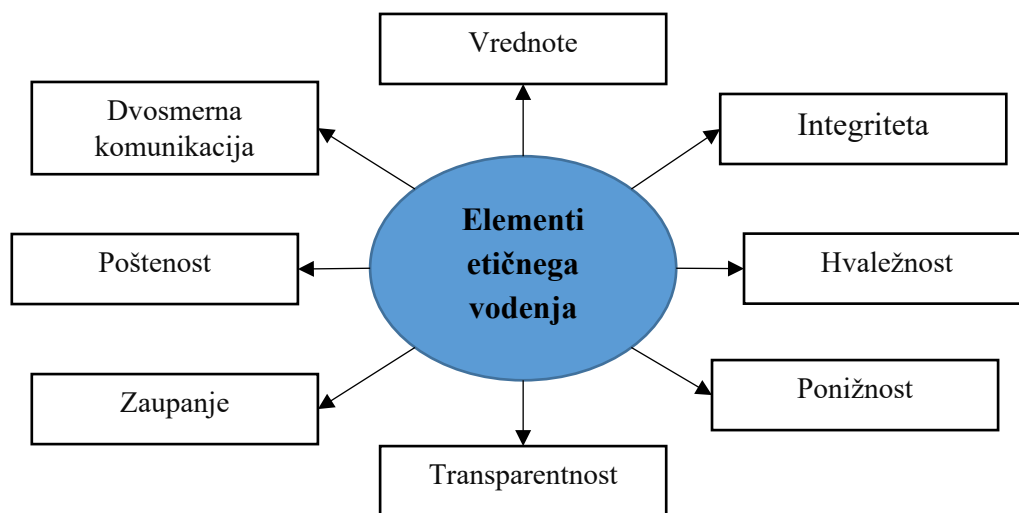


### 3.4 Intervju

Po opravljeni kvantitativni raziskavi, in sicer izvedeni ter analizirani anketi, sem opravila intervju z vodjo enote DE 2, Ines Kasaš Antolin. Ines je vodja enote DE 2 Lendava, pod katero spada 17 zaposlenih vzgojiteljev predšolskih otrok in pomočnikov vzgojiteljev. Intervju sem oblikovala tako, da sem v prvem delu intervjuja postavila vprašanja, ki so se nanašala na prvi koncept, in sicer na etično vodenje, v drugem delu pa na opolnomočenje zaposlenih. Vsak sklop je zajemal 5 vprašanj. Pogovor je trajal okvirno eno uro, kjer sva se sproščeno pogovarjali o procesih in poteku dela v vrtcu Lendava – Lendvai Óvoda. Vprašanja intervjuja in odgovori vodje enote na posamezno vprašanje so predstavljeni v Prilogi 2, prav tako odgovori vodje enote na posamezna vprašanja.

V prvem delu intervjuja, ki je zajemal sklope vprašanj etičnega vodenja, sem vodjo enote povprašala o upoštevanju etičnega vidika pri vodenju in o elementih etičnega vodenja, ki se ji zdijo najbolj pomembni. Pravi, da upošteva etični vidik, saj se ji to zdi zelo pomembno za razvijanje pravih odnosov in za uspešno sodelovanje s svojimi zaposlenimi. Zavzema se predvsem za uporabo vseh elementov etičnega vodenja, ki so predstavljeni na sliki 14. Je mnenja, da lahko samo z uporabo vseh navedenih elementov doseže čim višjo stopnjo zaupanja s svojimi podrejenimi, oblikuje pozitivne in kakovostne odnose med posamezniki ter posledično v celotni organizacijski enoti. Prav tako to vpliva na boljše odnose izven posamezne enote. Sama daje velik poudarek na vse elemente, saj je mnenja, da tako dosegajo pozitivne rezultate na organizacijski ravni.

*Slika 14: Elementi etičnega vodenja*



*Vir: lastno delo.*

Pri drugem vprašanju sem se osredotočila na reševanje izzivov in težav, kjer me je zanimalo, kako le-te rešujejo v izbrani organizaciji. Vodja enote je povedala, da upošteva številne dejavnike, ki so predstavljeni v spodnji tabeli 12. Poudarja pa, da je najbolj pomembna

komunikacija, saj s pravo komunikacijo zaposleni razvijejo občutek zaupanja in tako poteka uspešnejša izmenjava mnenj ter stališč, ki so ključna za reševanje izzivov, s katerimi se srečujejo zaposleni. Vodja enote je izpostavila tudi, da je vsak izziv drugačen in je zanj potrebna drugačna rešitev, ki pa jo vedno najdejo, saj jo iščejo skupaj.

*Tabela 12: Reševanje izzivov*

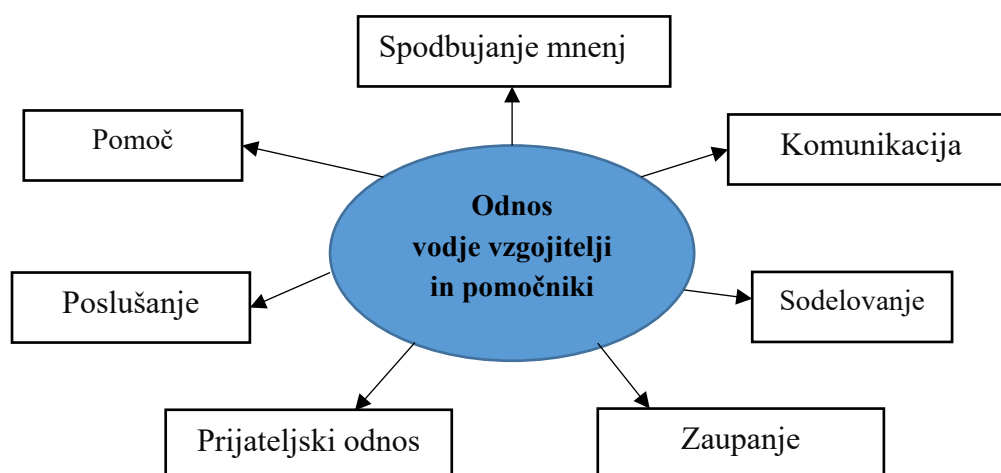
| Reševanje izzivov                   |                                  |
|-------------------------------------|----------------------------------|
| Dvosmerna in pozitivna komunikacija | Nudenje pomoči                   |
| Aktivno poslušanje                  | Svetovanje                       |
| Pošteno obravnavanje zaposlenih     | Pravično obravnavanje zaposlenih |
| Odprtomiselnost                     | Potrpežljivost                   |

*Vir: lastno delo.*

S tretjim vprašanjem sva se dotaknili teme ohranjanja etične ravni v organizaciji in kako jo vodja enote tudi vzdržuje. Pravi, da je odgovor na to pravilna komunikacija. Implementacija in širitev etičnosti se prične z vodjo, ki se poslužuje etičnega vedenja. Šele takrat lahko vodja enote etičnost prenaša na nižje nivoje in se tako s posnemanjem etično vedenje ter ravnanje prenaša med zaposlene. Kadar vodja vodi z vzorom, so zaposleni nagnjeni k posnemanju in tako sledijo vodji ter njenemu ravnanju. Vodja enote poudarja tudi spoštovanje in pravičnost v svoji enoti. Pomembni pa so tudi odnosi zaposlenih z vodjo enote, saj so ključni za pravo sinergijo in uspešno delovanje enote, oddelkov ter posledično celotne organizacije vrtca Lendava – Lendvai Óvoda.

Slika 15 prikazuje elemente, s katerimi vodja enote vzpostavlja in ohranja dobre odnose z zaposlenimi. Trdi, da je pomembna vzpostavitev zaupanja in prijateljskega odnosa, zato so ji zaposleni nato bolj naklonjeni pristopiti ter ji zaupati težave, s katerimi se spopadajo. Ne želi, da jo zaposleni upoštevajo zgolj kot nadrejeno oz. kot vodjo, pač pa kot prijateljsko figuro, s katero lahko sodelujejo in na katero se lahko vedno obrnejo. Rada je v vlogi zaupnika, da se težave, ki se pojavijo, tudi ustrezno rešijo.

Slika 15: Odnos vodje z zaposlenimi



Vir: lastno delo.

Pri zadnjem vprašanju, ki se nanaša na koncept etičnega vodenja, sem želela preveriti tudi, ali vodja enote opaža kakšne pozitivne posledice etičnega vodenja. Izpostavila je, da etično vodenje od vodij zahteva veliko. Pomembno je, da so predani in da držijo svojo besedo. Prav tako je izpostavila, da če je vodja zavezan in nagnjen k etičnemu ravnanju ter vedenju in je pripravljen sodelovati z zaposlenimi, lahko tako skupaj dosežejo veliko pozitivnih posledic. Oddelki znotraj enote so med seboj povezani in skupaj dosegajo cilje ob izmenjavi znanja ter pomoči, pri čemer si zaposleni nudijo podporo. Zaposleni veliko sodelujejo med seboj, zato je pomembno, da si zaupajo, se razumejo in spoštujejo, da lahko skupaj dosegajo najboljše rezultate, ki so popolnoma usmerjeni v otroke. Pozitivne posledice, ki jih je vodja izpostavila, so prikazane v tabeli 13. Prav tako je izpostavila, da se ji osebno zdi najbolj pomembna in koristna posledica boljša povezanost zaposlenih ter medsebojna pomoč.

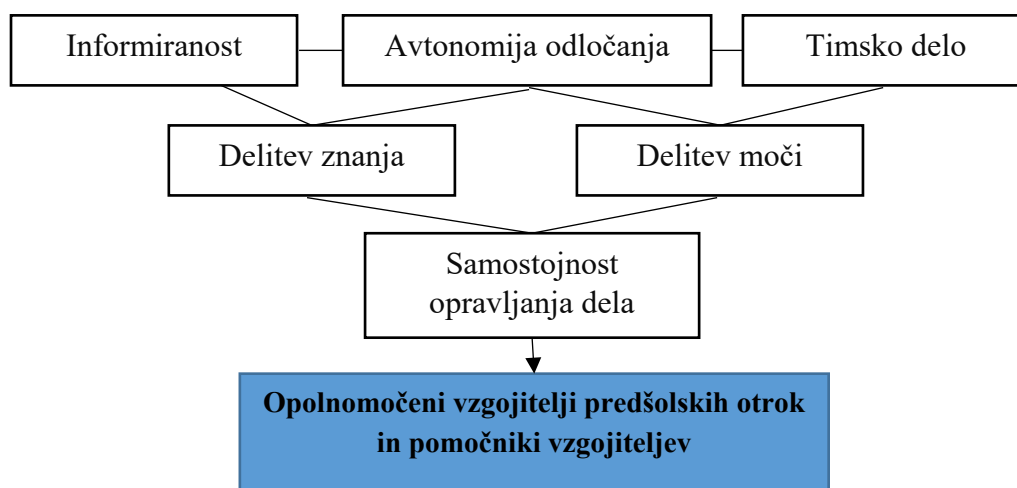
Tabela 13: Pozitivne posledice etičnega vodenja

| Pozitivne posledice etičnega vodenja |                                                  |
|--------------------------------------|--------------------------------------------------|
| Pozitivni rezultati organizacije     | Prenos etičnega vedenja med vse oddelke in enote |
| Boljša povezanost zaposlenih         | Medsebojna pomoč                                 |
| Moralno razmišljanje                 | Delitev neetičnega vedenja                       |
| Motiviranost zaposlenih              | Višja stopnja zaupanja                           |
| Višja stopnja sodelovanja            | Zavzetost zaposlenih                             |

Vir: lastno delo.

Po opravljenem prvem delu pogovora sva z Ines nadaljevali na drugi koncept, torej na opolnomočenje zaposlenih vzgojiteljev predšolskih otrok in pomočnikov vzgojiteljev. Rezultati intervjuja so prikazani spodaj. Pri prvem in drugem vprašanju pogovora z vodjo enote, ki se nanaša na konstrukt opolnomočenja zaposlenih, me je zanimalo, ali so vzgojitelji predšolskih otrok ter pomočniki vzgojiteljev opolnomočeni. Vodja enote opredeljuje svoje zaposlene kot opolnomočene na podlagi elementov, ki jih prikazuje slika 16. Pravi, da je zelo pomembno, da zaposleni opravljajo svoje delo kvalitetno, saj morajo biti pri svojem delu z otroki ves čas aktivni. Prav tako je pomembno, da so tako notranje kot zunanje motivirani, saj so pri oblikovanju in izvajanju dejavnosti z otroki samostojni. Omenila je, da občasno prihaja tudi do manjših konfliktov, ki so sicer redki, ko pa se zgodijo, so posledica različnega mnenja vzgojiteljev predšolskih otrok in pomočnikov.

*Slika 16: Opolnomočeni vzgojitelji predšolskih otrok in pomočniki vzgojiteljev*



*Vir: lastno delo.*

Zavedajo se, da zaposleni s svojo pozitivno naravnostjo pripada celoti, ki ne more pozitivno sodelovati, če se posameznik v določenih okoliščinah ne prilagodi celoti. Vodja enote igra ključno vlogo pri povečevanju ravni opolnomočenja zaposlenih, zato sem pri tretjem vprašanju vodjo povprašala, kako s svojim vodenjem prispeva k višji opolnomočenosti zaposlenih, kar prikazuje tabela 14. Vodja enote trdi, da v vrtcu Lendava – Lendvai Óvoda opolnomočenost zaposlenih vzgojiteljev predšolskih otrok in pomočnikov dosega s pomočjo številnih elementov. Trdi, da med drugim zelo vzpodbuja samostojno sprejemanje odločitev, še posebej pri mlajših sodelavkah/cih, da le-te čim prej postanejo samostojne/i. Prav tako poudarja pomembnost povezave in sodelovanja z vzgojitelji ter s pomočniki iz drugih oddelkov znotraj lastne enote. Je pa prvi korak pri opolnomočenju ta, da se zaposlene spodbuja, da izrazijo svoje mnenje in ideje, da se lahko kot organizacija o tem pogovarja ter tako iščejo skupne rešitve.

*Tabela 14: Elementi za dvig ravni opolnomočenja zaposlenih*

| <b>Dvig stopnje opolnomočenja</b>        |                           |
|------------------------------------------|---------------------------|
| Spodbujanje izražanja mnenj, idej, težav | Komuniciranje             |
| Skupno iskanje rešitev                   | Timsko delo               |
| Povezanost z drugimi oddelki             | Spodbujanje samostojnosti |
| Delitev dela in moči                     | Višja avtonomija          |

*Vir: lastno delo.*

S četrtem vprašanjem sem želela izvedeti, ali vodja enote opaža kakšne pozitivne posledice opolnomočenja zaposlenih. Tabela 15 prikazuje posledice opolnomočenih zaposlenih vzgojiteljev predšolskih otrok in pomočnikov vrtca Lendava – Lendvai Óvoda. Poleg same samostojnosti, ki je že bila izpostavljena zgoraj, vodja enote opozarja in izpostavlja tudi druge elemente opolnomočenja, ki jih prepozna pri svojih zaposlenih. Vzgojitelji predšolskih otrok in pomočniki v prvi fazi vzgajajo ter izobražujejo otroke skozi vsakodnevne raznovrstne aktivnosti, ki jih izvajajo z njimi, za kar je pomembno zadovoljstvo in motivacija pri delu. To vodja enote pri svojih zaposlenih tudi prepozna. Prav tako se poslužuje pohval, saj meni, da pozitivno vplivajo na njen kader in se tako povečuje pripadnost članov organizaciji.

*Tabela 15: Posledice opolnomočenja*

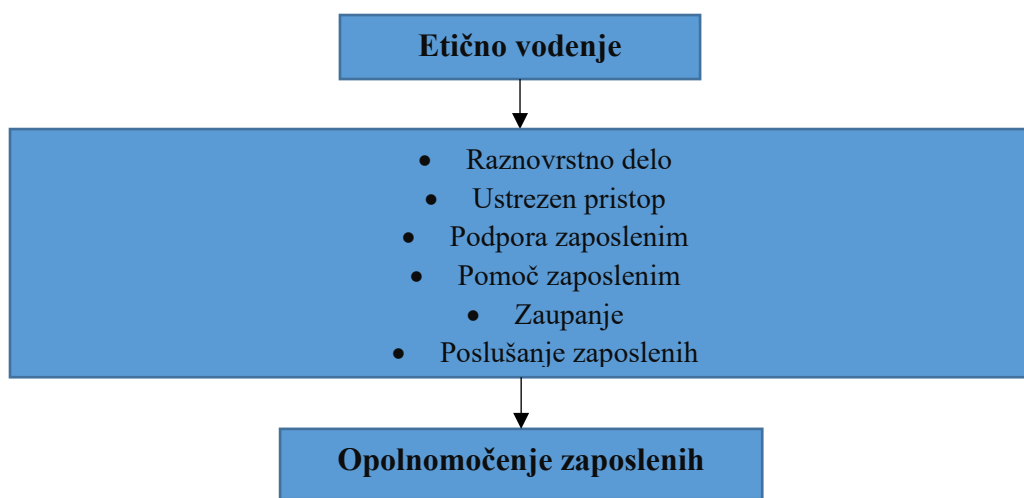
| <b>Posledice opolnomočenja vzgojiteljev predšolskih otrok in pomočnikov vzgojiteljev</b> |                                                  |
|------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|
| Samostojnost                                                                             | Ustvarjalnost                                    |
| Strokovnost zaposlenih                                                                   | Pripadnost organizaciji                          |
| Višja motiviranost zaposlenih                                                            | Zadovoljstvo na delovnem mestu                   |
| Uspešnejše izvajanje dejavnosti z otroci                                                 | Pozitiven vpliv na vzgojo in izobraževanje otrok |

*Vir: lastno delo.*

Z zadnjim vprašanjem sem želela slišati mnenje vodje, in sicer o povezavi etičnega vodenja z opolnomočenjem zaposlenih. Slika 17 prikazuje njen odgovor. Vodja je izpostavila, da je pomembno, da ima vodja ustrezen in pravi pristop do svojih zaposlenih ter seveda pravi stil vodenja. Meni, da avtoritarnega stila vodenja ne moremo enačiti s pozitivnim delom, saj je tukaj stopnja opolnomočenja nizka. Prav tako to vodi v monotono, enolično delo, kar

posledično znižuje motivacijo, pripadnost organizaciji in navdušenost nad delom. Pomemben je torej pristop in stil vodenja, ki je možno povezan s stopnjo opolnomočenja zaposlenih. Vodja enote mi je tudi zaupala, da je svojim zaposlenim pripravljena pomagati, jim nudi podporo, jim prisluhne in stoji ob strani, kar tudi nakazuje na raven opolnomočenosti zaposlenih, kot je razvidno tudi iz rezultatov ankete, kjer so anketiranci odgovarjali na stopnjo opolnomočenja. Potrjuje, da se s pomočjo etičnega vodenja povečuje raven opolnomočenja zaposlenih vzgojiteljev predšolskih otrok in pomočnikov v vrtcu Lendava – Lendvai Óvoda.

*Slika 17: Povezava etičnega vodenja in opolnomočenja zaposlenih*



*Vir: lastno delo.*

### 3.5 Ugotovitve raziskave

S pomočjo zbranih rezultatov analize raziskave sem nato odgovorila na vseh šest zastavljenih raziskovalnih vprašanj, ki sem jih oblikovala na začetku svojega magistrskega dela.

Na prvo raziskovalno vprašanje, ki sem si ga zastavila, »**Ali je v vrtcu Lendava – Lendvai Óvoda prisoten koncept etičnega vodenja?**«, sem lahko odgovorila pritrdilno, kar sem storila s pomočjo anketnega vprašalnika. Izmed vseh anketiranih zaposlenih vzgojiteljev predšolskih otrok in pomočnikov vrtca Lendava – Lendvai Óvoda vsi trdijo, da je vodja enote etična vodja. Prav tako je vodja enote na intervjuju izpostavila, da redno upošteva etični vidik pri vodenju in sprejemanju odločitev, ki se neposredno nanašajo na vse njene podrejene zaposlene.

Z drugim raziskovalnim vprašanjem, ki sem si ga zastavila z namenom, da raziščem, zakaj anketiranci opredeljujejo svojo vodjo enote kot etično, se glasi: »**Kateri dejavniki nakazujejo na raven etičnosti vodstva?**« Anketiranci so v veliki meri pritrdili, da je raven etičnosti vodje enote visoka, saj s svojimi odgovori nakazujejo, da vodja skrbi za njihovo

dobro in ima v mislih njihove interese ter jih pravično obravnava. Poleg tega zaposleni vodji enote zaupajo in jo opredeljujejo kot prijazno ter sočutno vodjo enote, s katero skupaj dosegajo cilje. Prav tako sprejema poštene in uravnotežene odločitve, ki jih sprejema skupaj z enoto, kateri je vodja. Ob tem spoštuje svoje člane enote, jim nudi pomoč in podporo. S pomočjo rezultatov analize in zgoraj navedenih dejavnikov lahko potrdim, da vodjo enote zaposleni opredeljujejo kot etično vodjo.

Zanimalo me je tudi, kako vodstvo organizacije vzpostavlja in ohranja nivo etike, zato sem postavila tretje raziskovalno vprašanje, ki se glasi: **»Na kakšen način se ohranja etična raven v vrtcu Lendava – Lendvai Óvoda?«** To v izbrani organizaciji dosegajo tako, da ima organizacija vrtca Lendava – Lendvai Óvoda etični kodeks, ki zajema ravnanja in vedenja, ki so primerna na delovnem mestu. Le-tega uporabljajo in se po njem tudi ravna, prav tako pa se o etičnih vidikih pogovarjajo tudi na sestankih. Poudarek je tudi na komunikaciji, ki poteka med vodjo in njenimi zaposlenimi. Vodja enote zaposlenim nudi vse potrebne informacije, ki jih potrebujejo. Prav tako se spodbuja izražanje mnenj, kar pa seveda poteka na spoštljiv način, kar posledično vodi do višje pripadnosti zaposlenih vzgojiteljev predšolskih otrok in pomočnikov organizaciji. Pomembno je tudi okolje, kateremu organizacija nameni veliko časa in z okoljem tudi odgovorno sobiva. Tako lahko razberemo, da se v vrtcu Lendava – Lendvai Óvoda aktivno dela na ohranitvi etične ravni.

Četrto raziskovalno vprašanje, ki se glasi, **»Ali se vzgojitelji predšolskih otrok in pomočniki vzgojiteljev lahko opredelijo kot opolnomočene?«**, lahko potrdim, saj so zaposleni v visoki meri fleksibilni, kadar opravljajo svoje vsakdanje delovne zadolžitve, pri čem so ustvarjalni in kreativni. Delovno okolje ima organizacijsko kulturo, ki podpira samostojnost in daje avtonomijo zaposlenim pri sprejemanju odločitev. Prav tako so samostojni pri izvajanju aktivnosti z otroci, kjer zaposleni sami oblikujejo in izberejo aktivnost ter način in proces izvedbe le-teh. Čutijo nadzor nad svojim delom, saj so vključeni v proces sprejemanja odločitev, ki sega izven oddelka posamezne zaposlene osebe. V večji meri imajo avtoriteto, da lahko svoj delovni proces spremenijo, oz. prilagodijo, z namenom, da ga izboljšajo in da so spremembe v najboljšem interesu vseh. Pomembno je tudi, da je v prvi meri organizacija kot vodstvo naklonjena opolnomočenju zaposlenih. Vodja enote je na intervjuju prav tako izpostavila, da poteka kar nekaj timskega dela in delitve znanja med oddelki, kjer si med seboj pomagajo ter delijo izkušnje. Prav tako je izpostavila delitev moči in delegacijo delovnih opravil med zaposlenimi, kjer imajo višjo moč, saj lahko izzive rešujejo zaposleni sami, vodja jim stoji ob strani zgolj kot podpora. Povedala je tudi, da so zaposleni izjemno samostojni in ne potrebujejo veliko pomoči pri delovnih zadolžitvah. Z analizo raziskave tako ocenjujem in potrjujem, da so vzgojitelji predšolskih otrok ter pomočniki vrtca Lendava – Lendvai Óvoda opolnomočeni.

S petim raziskovalnim vprašanjem, ki pravi, **»Kako vodstvo prispeva k višji stopnji opolnomočenja zaposlenih?«**, sem želela preveriti, kako vodja enote dosega višjo stopnjo opolnomočenja. Zaposleni lahko bogatijo svoje delo, kar pomeni, da ni enotnega, monotonega opravljanja dela in lahko svoj delovni proces prilagajajo glede na aktivnosti, ki

jih izvajajo. Delovne naloge so prav tako jasno definirane, kar pomeni, da vsaka zaposlena oseba ve, za kaj je zadolžena. Lahko trdim, da so zaposleni vzgojitelji predšolskih otrok in pomočniki opolnomočeni, saj rezultati ankete kažejo, da se v visoki meri strinjajo (47 %) ter popolnoma strinjajo (53 %) z delegacijo delovnih opravil. Vodja enote komunicira z zaposlenimi in jih redno obvešča o novostih ter spremembah, zaradi česar tudi čutijo pripadnost organizaciji. Poleg tega z delegacijo delovnih opravil spoznavajo tudi ostala področja v delovnem procesu, kar jih motivira pri tem boljšem opravljanju dela in zaradi česar čutijo zadovoljstvo pri delu, ki ga vsak dan tudi opravljajo. Prav tako lahko izvajajo aktivnosti v različnih oblikah in tudi sodelujejo z ostalimi oddelki. Z višjo avtonomijo zaposleni občutijo določeno stopnjo moči, s katero lahko izboljšujejo svoje delovno okolje in opravljanje dela. Vodja enote je na intervjuju izpostavila elemente, s katerimi dviga raven opolnomočenja, kamor v prvi vrsti spada komunikacija, ki mora biti pozitivna in dvosmerna ter ključnost spodbujanja izražanja mnenj, težav in idej z delitvijo ter s prenosom znanja in dela zaposlene. Prav tako prevzemajo del zadolžitev od vodje, kar jih dodatno motivira, da delo opravijo uspešno in učinkovito, saj pri tem čutijo avtonomijo. S pomočjo analiz in zbranih podatkov razberemo, da vodstvo dela na zviševanju stopnje opolnomočenja zaposlenih vzgojiteljev predšolskih otrok ter pomočnikov vzgojiteljev.

S šestim raziskovalnim vprašanjem sem želela izvedeti, ali vzgojitelji predšolskih otrok in pomočniki vzgojiteljev menijo, da je stopnja opolnomočenja odvisna od stila vodenja, ki ga vodja enote ima. S tem namenom sem oblikovala še zadnje raziskovalno vprašanje, ki se glasi: **»Ali etično vodenje zvišuje stopnjo opolnomočenja vzgojiteljev predšolskih otrok in pomočnikov vzgojiteljev?«** To raziskovalno vprašanje lahko prav tako potrdim, saj se v celoti vsi zaposleni vzgojitelji predšolskih otrok in pomočniki, ki so sodelovali v anketi, strinjajo s trditvijo: »Ali slog vodenja vaše vodje enote vpliva na vašo stopnjo opolnomočenja?« Tako je tukaj stopnja strinjanja 100 %. Rezultati nakazujejo, da so zaposleni mnenja, da je njihova stopnja opolnomočenja odvisna od sloga vodenja vodje. Anketiranci so se prav tako samoocenjevali glede stopnje opolnomočenja, ki jo trenutno čutijo. Pri tem se kar 71 % vseh anketirancev definira kot opolnomočene in 29 % od celote kot delno opolnomočene, pri čemer se strinjajo, da ima vodja etični stil vodenja. Mnenje vodje enote je, da je zelo pomembno, da ima vodja stil vodenja, ki odgovarja tako njeni osebnosti kot tudi za ustrezen pristop do zaposlenih. Pomembno je, da zaposlenim izkažeš spoštovanje, pomoč, jih motiviraš in jim stojiš ob strani. Pri čemer je izpostavila, da lahko s pravim stilom vodenja, kot je etično vodenje, vplivaš na stopnjo opolnomočenja zaposlenih, saj je pri avtoritarnih tipih vodenja stopnja opolnomočenja navadno bistveno nizka. Tako lahko tudi zadnje raziskovalno vprašanje potrdim, da etično vodenje bistveno zvišuje stopnjo opolnomočenja zaposlenih vzgojiteljev predšolskih otrok in pomočnikov vzgojiteljev vrtca Lendava – Lendavi Óvoda.

V splošnem lahko trdimo, da je vodja enote vrtca Lendava – Lendvai Óvoda etična vodja in da so zaposleni vzgojitelji predšolskih otrok ter pomočniki vzgojiteljev opolnomočeni. Stopnja opolnomočenja zaposlenih je odvisna od stila vodenja, ki ga vodja poseduje. Kot



kažejo rezultati, je vodja enote etična vodja in z etičnim stilom vodenja bistveno prispeva k višji stopnji opolnomočenja, ki jo zaposleni vzgojitelji predšolskih otrok ter pomočniki vzgojiteljev občutijo na delovnem mestu.

Z opravljeno raziskavo sem odgovorila na vsako zastavljeno raziskovalno vprašanje in ugotovila, da je etično vodenje pomemben dejavnik, ki vpliva na višino stopnje opolnomočenja pri zaposlenih v izbrani organizaciji, v vrtcu Lendava – Lendvai Óvoda.

### **3.6 Priporočila vodstvu**

Osnovno vprašanje magistrskega dela je bilo ovrednotiti in razčleniti etično vodenje. Poznamo več vrst pozitivnih stilov vodenja, med drugim sem sodita tudi avtentično vodenje in transformacijsko vodenje, je pa etično vodenje tisto, ki v ospredje najbolj postavlja etičen ter moralen vidik. Zajema ravnanja in vedenja, ki so za organizacijo primerna ter katera organizacija želi, da jih vsi zaposleni tudi upoštevajo. Prav tako ima večina organizacij etični kodeks, ki omenjena vedenja in ravnanja definira ter poudarja, da so za organizacijo ključna. Etični vodje spodbujajo in ne zatirajo svojih zaposlenih, kar pomeni, da se tudi težave ter neetična vedenja izpostavijo in sproti rešujejo, da lahko deluje uspešno ter učinkovito še naprej, prav tako pa povečuje stopnjo zadovoljstva med vsemi zaposlenimi.

Etični vodje zajemajo osebne karakteristike, kot so poštenost, pravičnost, integriteta in ostale. So usmerjeni v svoje zaposlene in vodijo organizacijo ter zaposlene z vrednotami, kar pomeni, da so v veliki meri transparentni. Etični vodje določajo primerna in zaželeno dejanja zaposlenih, saj ima ravnanje zaposlene osebe vpliv na delo, ki ga opravlja. Avtoritarni stili vodenja, kjer izražanje mnenj ni najbolj zaželeno, je sama stopnja zagnanosti nizka, kjer pa etični vidik spodbuja izpostavitve težav, idej, rešitev in predlog za izboljšave, saj je glavni namen organizacije, poleg finančnega dobička, doprinos vsake posamezne zaposlene osebe, ki izboljšuje organizacijsko uspešnost na raznih nivojih. Vsak posameznik je unikaten in razmišlja na poseben način ter vsak lahko prispeva k boljšemu rezultatu, saj ne obstaja zgolj ena prava pot do najdene rešitve. Pomembno je, da organizacije prepoznajo potencial, ki ga posameznik poseduje in ga tudi na pravi način uporabijo.

Poleg etičnega vodenja sem v magistrskem delu proučevala tudi koncept opolnomočenja zaposlenih, ki je tesno povezan z etičnim vodenjem. Stopnjo opolnomočenja posameznika oz. zaposlene osebe je odvisno od stila vodenja, ki si ga vodstvo izbere. Za opolnomočenje je potrebno vodenje, ki spodbuja zaposlene in prepozna skrite potenciale, ki jih posameznik ima. Z delitvijo moči zaposleni čutijo, da jim vodja zaupa in jim predaja del nalog ter zadolžitev, ki so bolj kompleksne narave. Posledično se počutijo kot del organizacije in so tako pripravljeni sprejemati odločitve ter ponujati odlične storitve za končne uporabnike. Zaposleni so neodvisni od vodij in z opravljanjem kompleksnih nalog razvijajo veščine ter znanje, s katerimi se poslovno oblikujejo, prav tako pa razbremenijo vodjo.

Potrebno je sprejeti številne posledice, seveda pozitivne, ki jih opolnomočenje ima. Zaposleni imajo višjo stopnjo avtonomije, delo opravljajo bolj kakovostno, konfliktov je manj. Prav tako to za podjetje pomeni, da imajo nižje stroške dela, saj so zaposleni veseli, srečni na delovnem mestu in z veseljem prihajajo na delo. Opolnomočenje vpliva tudi na izboljšanje poslovnega rezultata organizacije, saj so zaposleni bolj motivirani in zaupajo delu, ki ga opravljajo ter tako neposredno vplivajo na rezultat organizacije. Opolnomočeni zaposleni so tudi bolj produktivni in lojalni. Pripadajo organizaciji, saj se čutijo koristne in delajo v smeri izboljševanja le-te na dolgi rok.

Kadar vodja prenaša pooblastila na nižje nivoje, so le-ti kreativni in ustvarjalni, prav tako samozavestni. Čutijo ponos do dela, ki ga opravljajo, kar je pomembno, tudi v vrtcu Lendava – Lendvai Óvoda, saj vzgojitelji in pomočniki vzgojiteljev izobražujejo in učijo otroke, kjer za razvoj le-teh pomembno, da so zaposleni srečni ter zadovoljni z delom, ki ga opravljajo. Nenazadnje z opolnomočenjem sama organizacija posledično ustvarja decentralizirano in samostojno odločanje, kar pomeni, da se zaposleni konstantno učijo ter razvijajo in tako vodje najbolje izkoristijo prednosti zaposlenih, tj. človeške vire. Pomembno je, da se etično vodenje in opolnomočenje spodbuja na ravni celotne organizacije in ne samo med vzgojitelji predšolskih otrok in pomočnikov v enoti DE 2. Da lahko opredelimo celotno organizacijo kot etično, ki ima opolnomočene zaposlene, je potrebno le-to negovati in razvijati na dolgi rok med vsemi deležniki. Menim, da je potrebno uskladiti proces etičnega vodenja med vodstvom vrtca Lendava – Lendvai Óvoda. Tako lahko z enakim stilom vodenja nadrejenih prispevajo k višji stopnji opolnomočenja vseh svojih zaposlenih. Prav tako je pomembno vzpostaviti ustrezno komunikacijsko pot, kjer se konflikti, ki nastanejo, rešujejo v celoti in popolnoma skupaj z vodjo ter z impliciranimi zaposlenimi. Čeprav je v izbrani organizaciji malo konfliktov, je vsekakor pomembno, da se le-ti rešujejo skupaj in se tako izognejo podobnim težavam v prihodnosti. Nenazadnje bi rada poudarila pomembnost izpostavitve na sestankih, z drugačnimi oblikami sodelovanja. Ker je vodja enote omenila, da so nekateri zaposleni zaprtega tipa, so navadno le-ti precej zadržani in se ne izpostavljajo. Na sestankih bi lahko implementirali proces, kot je recimo uporaba Mentimetra. Na takšen način bi lahko zaposleni anonimno zapisali težave/predloge/ideje, ki jih ne želijo javno izpostaviti. Ob pravilnem vodenju in spodbujanju zaposlenih pri izražanju mnenj, bi se posledično zaposleni, ki so zaprtega tipa, lažje izpostavili na sestankih in drugih oblikah komuniciranja (pogovor s starši, pogovor z ravnateljico in vodjo,...).

## **SKLEP**

Vodenje ima pomembno vlogo pri ustvarjanju konkurenčne prednosti in dobrobiti svojih zaposlenih. En način, kako se lahko vodja spopada s svojimi odgovornostmi in z zadolžitvami je, da le-te deli s svojimi zaposlenimi. Torej skozi delegacijo svoje odločanje in naloge prenaša na nižjo raven. Vodje, ki spodbujajo opolnomočenost zaposlenih, so prav tako ovrednoteni kot boljši vodje (Edelmann, Boen & Franssen, 2020).

**Osnovni cilj** magistrskega dela je bil proučitev izbranih dveh konceptov s sekundarnimi viri podatkov, in sicer z zbrano tujo ter domačo znanstveno in strokovno literaturo, raziskati ali vodja enote vrtca Lendava – Lendvai Óvoda vodi svoje zaposlene z etičnim stilom vodenja ter ali zaradi izbranega stila vodenja lahko dokažem, da so zato vzgojitelji predšolskih otrok in pomočniki vzgojiteljev opolnomočeni.

Tako sem najprej v teoretičnem delu, v prvem poglavju, proučila koncept **etičnega vodenja**, v drugem poglavju pa **opolnomočenja zaposlenih**. To sem naredila s pomočjo sekundarnih, pretežno tujih, virov. Na podlagi teoretičnega dela sem razvila tudi empirično raziskavo, ki je predstavljena v tretjem poglavju.

Tretje poglavje je posvečeno empirični raziskavi. Najprej sem si zastavila raziskovalna vprašanja, na katera sem odgovarjala z zbranimi primarnimi viri. Tako sem najprej oblikovala anketni vprašalnik, ki je bil namenjen zaposlenim vrtca Lendava – Lendvai Óvoda. Po narejeni analizi anketnega vprašalnika, sem opravila še intervju z vodjo enote, Ines Kasaš Antolin, in tako odgovorila na vseh šest predhodno oblikovanih raziskovalnih vprašanj. Z obdelavo in analizo rezultatov anketnega vprašalnika ter intervjuja sem potrdila **temeljno tezo**, in sicer, da je prisotnost etičnega vodenja v vrtcu Lendava – Lendvai Óvoda ključna za doseganje višje stopnje opolnomočenja zaposlenih.

Moj **namen** magistrskega dela je bil dosežen v celoti, saj sem razširila in poglobila svoje teoretično znanje, prav tako tudi praktično znanje na področju etičnega vodenja ter opolnomočenja zaposlenih. Z raziskovalnim delom sem pomembno prispevala k višji ozaveščenosti o pomembnosti etičnega vodenja in opolnomočenja zaposlenih v izbrani organizaciji in pridobila vpogled v stopnjo opolnomočenja zaposlenih v vrtcu Lendava – Lendvai Óvoda. Prav tako sem s pomočjo pogovora z vodstvom spoznala, kateri dejavniki so tisti, ki dokazujejo stopnjo opolnomočenja zaposlenih. Vodstvu sem tudi predstavila pozitivne posledice, ki jih opolnomočenje zaposlenih prinaša ter podala nekaj priporočil.

Tuja znanstvena in strokovna literatura, ki sem jo zbirala za namen teoretičnega dela magistrskega dela, nakazuje na povezavo med etičnim vodenjem ter opolnomočenjem zaposlenih in tudi poudarja pomembnost prave izbire stila vodenja vodij. S stilom vodenja, ki si ga izbere vodja organizacije, neposredno vpliva na klimo in kulturo v lastni organizaciji, prav tako na stopnjo opolnomočenja vseh svojih sledilcev. Kadar je vodja etičen, poudarja moralne in etične standarde ter spodbuja vse zaposlene, da jim sledijo. Naklonjenost zaposlenih k etičnemu vedenju in ravnanju je bistveno višja, kadar se tako obnaša tudi njihov nadrejeni, saj se zaposleni velikokrat zgledujejo po svojih nadrejenih. Tako lahko vodja bistveno vpliva na samo organizacijsko vedenje in ravnanje, katero želijo, da je v njihovi organizaciji tudi prisotno. Posledično z oblikovano etično kulturo in klimo zaposleni rastejo, se učijo, razvijajo ter oblikujejo. Ustvarjajo se pristni odnosi med vodjo in zaposlenimi, kar posledično ter neposredno povečuje stopnjo opolnomočenja zaposlenih. Z zaupanjem vodje prenašajo svojo odgovornost na zaposlene in jim dajejo moč, da sami iščejo rešitve, sprejemajo odločitve ter izboljšujejo deloven proces. Zaposleni tako postanejo bolj

samozavestni, saj se s pomočjo višje odgovornosti izoblikujejo z naborom znanja in izkušenj ter tako postanejo bolj zavzeti, motivirani in tudi zadovoljni. Ob tem je potrebno izpostaviti, da vse zgoraj navedene lastnosti zaposlenih tudi pozitivno vplivajo na boljši in uspešnejši rezultat organizacije. Srečni zaposleni bodo delali boljše, natančneje in z veseljem, kar pomeni, da bo končni uporabnik prejel izdelek ali storitev v najvišji možni kakovosti.

Če povzamem, je etično vodenje pomemben dejavnik, ki neposredno vpliva na raven opolnomočenja zaposlenih vzgojiteljev predšolskih otrok in pomočnikov vzgojiteljev v vrtcu Lendava – Lendvai Óvoda. Vodjo enote lahko opredelimo kot etično vodjo, ki se nenehno trudi, pri izboljševanju delovnega procesa in zviševanja stopnje opolnomočenja svojih podrejenih v svoji enoti. Vzgojitelji/ce in pomočniki so opolnomočeni, saj je vodstvo naklonjeno prenašanju pooblastil ter kompleksnih nalog. Ključen element opolnomočenja zaposlenih pa je vodja enote, saj zaposlene spodbuja, da se pri opravljanju dela čim prej osamosvojijo in tako razširijo svoje znanje, nabor izkušenj ter posledično pridobijo vpogled v potek delovnega procesa. Nastopa v vlogi zaupnika in nudi pomoč ter podporo vsem, ki jo potrebujejo. Kljub temu da je konfliktov zelo malo, kot je zaupala vodja enote, je potrebno poudarjati pomembnost sinergije v enoti in med oddelki, saj je pomembno, da se organizacija razvija, raste ter nenehno izboljšuje, saj zaposleni nikoli niso preveč opolnomočeni.

Moje mnenje je, da je tema magistrskega dela izjemno pomembna in tudi aktualna, saj je število neetičnih vedenj s strani vodij ter tudi zaposlenih kar pogosta zadeva, opolnomočenost pa ni tako prepoznaven koncept v celotni Sloveniji. Čeprav se etike in etičnih standardov marsikatero podjetje zaveda, jih pogosto velika večina tudi zanemarja. Etični standardi vedenja in ravnanja so izjemno pomembni, pomembno jih je vzdrževati ter negovati tudi na dolgi rok. Čeprav se vse več podjetij odloča za stile vodenja, kot so etično ali avtentično vodenje, je potrebno še naprej usmerjati pozornost v dvig ozaveščenosti o prednostih omenjenih stilov vodenja in opolnomočenja zaposlenih. Prav tako je pomembno, da so zaposleni v organizaciji opolnomočeni, da lahko tako organizacija kot posameznik dosegajo in izkoristijo potencial, znanje ter izkušnje, ki jih posamezniki imajo. Zaposleni bodo dosegali višjo stopnjo zadovoljstva, kar bo pozitivno in neposredno vplivalo na višjo kvaliteto opravljenega dela, organizacije pa bodo učinkovitejše ter dosegale boljše poslovne rezultate.

## LITERATURA IN VIRI

1. Afsar, B. & Shahjehan, A. (2018). Linking ethical leadership and moral voice. *Leadership & Organization Development Journal*, 39(6), 775–793.
2. Alagarsamy, S., Mehroliya, S. & Aranha, R. H. (2020). The Mediating Effect of Employee Engagement: How Employee Psychological Empowerment Impacts the Employee Satisfaction? A Study of Maldivian Tourism Sector. *Global Business Review*, 1–19.

3. Aldmour, R., Yassine, O. & Masa'deh, R. (2018). A review of literature on the associations among employee empowerment, work engagement and employee performance. *Modern Applied Science*, 12(11), 313–329.
4. Amor, A. M., Vázquez, J. P. A. & Faíña, J. A. (2020). Transformational leadership and work engagement: Exploring the mediating role of structural empowerment. *European Management Journal*, 38(1), 169–178.
5. Baird, K., Su, S. & Munir, R. (2018). The relationship between the enabling use of controls, employee empowerment, and performance. *Personnel Review*, 47(1), 257–274.
6. Biaka, F. H. (2020). Leadership Styles and Employee Performance in Cameroon: The Case of St. Veronica Medical Centre. *Open Journal of Leadership*, 9(4), 179–197.
7. Bose, S., Patnaik, B. & Mohanty, S. (2020). The mediating role of psychological empowerment in the relationship between transformational leadership and organizational identification of employees. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 11(2), 264–277.
8. Bouncken, R., Ratzmann, M., Barwinski, R. & Kraus, S. (2020). Coworking spaces: Empowerment for entrepreneurship and innovation in the digital and sharing economy. *Journal of Business Research*, 114, 102–110.
9. Boštjančič, E. (2016). Kako etično ravnanje vodij vpliva na kakovost odnosa? *HR&M revija*, 2(2), 62–67.
10. Brown, M. E., Treviño, L. K. & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational behavior and human decision processes*, 97(2), 117–134.
11. Brown, M. E. & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The leadership quarterly*, 17(6), 595–616.
12. Cheong, M., Yammarino, F. J., Dionne, S. D., Spain, S. M. & Tsai, C. Y. (2019). A review of the effectiveness of empowering leadership. *The Leadership Quarterly*, 30(1), 34–58.
13. Dahou, K. & Hacini, I. (2018). Successful employee empowerment: Major determinants in the Jordanian context. *Eurasian Journal of Business and Economics*, 11(21), 49–68.
14. Egorov, M., Kalshoven, K., Verdorfer, A. P. & Peus, C. (2020). It's a match: Moralization and the effects of moral foundations congruence on ethical and unethical leadership perception. *Journal of Business Ethics*, 167(4), 707–723.
15. Ete, Z., Sosik, J. J., Cheong, M., Chun, J. U., Zhu, W., Arenas, F. J. & Scherer, J. A. (2020). Leader honesty/humility and subordinate organizational citizenship behavior: a case of too-much-of-a-good-thing? *Journal of Managerial Psychology*, 35(5), 391–404.
16. Wilkin, L. & Belak, T. (2020). *Discord to Harmony: Making Your Workplace Hum*. Charlotte, NC: Information Age Publishing, Incorporated.
17. Francescato, D. & Aber, M. S. (2015). Learning from organizational theory to build organizational empowerment. *Journal of Community Psychology*, 43(6), 717–738.

18. Greasley, K., Bryman, A., Dainty, A., Price, A., Naismith, N. & Soetanto, R. (2008). Understanding empowerment from an employee perspective. *Team Performance Management: An International Journal*, 14(1), 39–55.
19. Griffith, D. M., Allen, J. O., Zimmerman, M. A., Morrel-Samuels, S., Reischl, T. M., Cohen, S. E. & Campbell, K. A. (2008). Organizational empowerment in community mobilization to address youth violence. *American journal of preventive medicine*, 34(3), S89–S99.
20. Hegarty, N. & Moccia, S. (2018). Components of ethical leadership and their importance in sustaining organizations over the long term. *The Journal of Values – Based Leadership*, 11(1), 7.
21. Javed, B., Khan, A. A., Bashir, S. & Arjoon, S. (2017). Impact of ethical leadership on creativity: the role of psychological empowerment. *Current Issues in Tourism*, 20(8), 839–851.
22. Khan, S. & Javed, U. (2018). Revision of Ethical Leadership Scale. *Journal of Research and Reflections in Education*, 12, 121–135.
23. Ko, C., Ma, J., Bartnik, R., Haney, M. H. & Kang, M. (2018). Ethical leadership: An integrative review and future research agenda. *Ethics & Behavior*, 28(2), 104–132.
24. Lassoued, K., Awad, A. & Guirat, R. (2020). The impact of managerial empowerment on problem solving and decision making skills: the case of Abu Dhabi University. *Management Science Letters*, 10(4), 769–780.
25. Lebrecht, M. & Penger, S. (2018). Kako opolnomočijo najboljši? *HR&M revija*, 4(15), 36–40.
26. Lee, A., Willis, S. & Tian, A. W. (2018). Empowering leadership: A meta-analytic examination of incremental contribution, mediation, and moderation. *Journal of Organizational Behavior*, 39(3), 306–325.
27. Lu, C. S. & Lin, C. C. (2014). The effects of ethical leadership and ethical climate on employee ethical behavior in the international port context. *Journal of Business Ethics*, 124(2), 209–223.
28. Malik, M., Sarwar, S. & Orr, S. (2021). Agile practices and performance: Examining the role of psychological empowerment. *International Journal of Project Management*, 39(1), 10–20.
29. Meyer, M., Sison, A. J. G. & Ferrero, I. (2019). How Positive and Neo-Aristotelian Leadership Can Contribute to Ethical Leadership. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 36(3), 390–403.
30. Mihelič, K. K. (2014). *Etično in odgovorno vodenje za vključujoče delovno okolje. Posvet o etiki in vključujočem delovnem okolju*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta v Ljubljani, Klinični inštitut za medicino dela, prometa in športa UKC Ljubljana, Inštitut za razvoj vključujoče družbe.
31. Mihelič, K. K., Lipičnik, B. & Tekavčič, M. (2010). Ethical leadership. *International Journal of Management & Information Systems*, 14(5), 31–42.

32. Mohapatra, M. & Mishra, S. (2018). The Employee Empowerment as a Key Factor Defining Organizational Performance in Emerging Market. *International Journal of Business Insights & Transformation*, 12(1), 48–52.
33. Mostafa, A. M. S. & El-Motalib, E. A. (2020). Ethical leadership, work meaningfulness, and work engagement in the public sector. *Review of Public Personnel Administration*, 40(1), 112–131.
34. Nguyen, N. T. T., Nguyen, N. P. & Hoai, T. T. (2021). Ethical leadership, corporate social responsibility, firm reputation, and firm performance: A serial mediation model. *Heliyon*, 7(4).
35. Oates, V. & Dalmau, T. (2013). Ethical Leadership: a legacy for a stronger future. *Performance*, 5(2), 20–27.
36. Peterson, N. A. & Zimmerman, M. A. (2004). Beyond the individual: Toward a nomological network of organizational empowerment. *American journal of community psychology*, 34(1–2), 129–45.
37. Potnuru, R. K. G., Sahoo, C. K. & Sharma, R. (2019). Team building, employee empowerment and employee competencies: Moderating role of organizational learning culture. *European Journal of Training and Development*, 43, 39–60.
38. Prasad, N., Kumar, V. & Kapoor, S. (2020). Business ethics: A decision between right or wrong. *Journal of Public Policy & Environmental Management*, 1(1), 20–30.
39. Qing, M., Asif, M., Hussain, A. & Jameel, A. (2020). Exploring the impact of ethical leadership on job satisfaction and organizational commitment in public sector organizations: The mediating role of psychological empowerment. *Review of Managerial Science*, 14(6), 1405–1432.
40. Ribeiro, M. F. (2018). Empowerment as a Factor of Competitiveness. *Economy Transdisciplinarity Cognition*, 21(2), 62–66.
41. Sarwar, H., Ishaq, M. I., Amin, A. & Ahmed, R. (2020). Ethical leadership, work engagement, employees' well-being, and performance: a cross-cultural comparison. *Journal of Sustainable Tourism*, 28(12), 2008–2026.
42. Sharma, A., Agrawal, R. & Khandelwal, U. (2019). Developing ethical leadership for business organizations. *Leadership & Organization Development Journal*, 40(6), 712–734.
43. Shin, Y., Sung, S. Y., Choi, J. N. & Kim, M. S. (2015). Top management ethical leadership and firm performance: Mediating role of ethical and procedural justice climate. *Journal of Business Ethics*, 129(1), 43–57.
44. Suhodolčan, D. & Meško, M. (2019). Etična kultura v organizacijah javnega sektorja s področja socialne varnosti v celjski regiji. *Revija za univerzalno odličnost*, 8(1), 26–43.
45. Suifan, T. S., Diab, H., Alhyari, S. & Sweis, R. J. (2020). Does ethical leadership reduce turnover intention? The mediating effects of psychological empowerment and organizational identification. *Journal of Human Behavior in the Social Environment*, 30(4), 410–428.

46. Tajurahim, N. N. S., Abu Bakar, E., Md Jusoh, Z., Ahmad, S. O. & Muhammad Arif, A. M. (2020). The effect of intensity of consumer education, self-efficacy, personality traits and social media on consumer empowerment. *International Journal of Consumer Studies*, 44(6), 511–520.
47. Udovč, K. (2018). Zavzeti zaposleni—odraz dobrega vodenja ali zgledi vlečejo. *HR&M*, 4(18), 24–26.
48. Vrtec Lendava. (brez datuma a). *Poslanstvo, vizija in vrednote*. Pridobljeno dne 20.04.2021 iz <https://www.vrtec-lendava.si/page/predstavitev-vrtca/>
49. Vrtec Lendava. (brez datuma b). *Dodatne dejavnosti*. Pridobljeno dne 20. 4. 2021 z <https://www.vrtec-lendava.si/page/predstavitev-vrtca/>
50. Vrtec Lendava. (brez datuma c). *Programi in oddelki*. Pridobljeno dne 20. 4. 2021 z <https://www.vrtec-lendava.si/page/predstavitev-vrtca/>
51. Wang, Z., Xing, L., Xu, H. & Hannah, S. T. (2019). Not all followers socially learn from ethical leaders: The roles of followers' moral identity and leader identification in the ethical leadership process. *Journal of Business Ethics*, 170(3), 1–21.
52. Xu, A. J., Loi, R. & Ngo, H. Y. (2016). Ethical leadership behavior and employee justice perceptions: The mediating role of trust in organization. *Journal of Business Ethics*, 134(3), 493–504.
53. Zajc, M., Juriševič, Ž. & Penger, S. (2018) Zakaj je zaupanje v jedru vsakega odličnega vodenja? *Revija HR&M*, 4(18), 27–31.
54. Združenje Manager. (brez datuma). *Kodeks etike Združenja Manager*. Pridobljeno 15. 3. 2021 z <https://www.zdruzenje-manager.si/assets/Baza-znanja/Temeljni-dokumenti-ZM/Kodeks-etike-Zdruzenja-Manager.pdf>.
55. Zhu, W. (2008). The effect of ethical leadership on follower moral identity: The mediating role of psychological empowerment. *Leadership Review*, 8(3), 62–73.



## **PRILOGE**



## **Priloga 1: Anketni vprašalnik**

Pozdravljeni,

sem Katarina Gomzi in zaključujem podiplomski študij programa management, na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani. V okviru zaključnega dela v vašem zavodu raziskujem prisotnost etičnega vodenja in opolnomočenja vzgojiteljev predšolskih otrok ter njuno medsebojno povezavo. Anketa zajema tri sklope vprašanj. Prvi in drugi sklop vprašanj se nanašata na koncept etičnega vodenja ter opolnomočenja vzgojiteljev predšolskih otrok, tretji pa zajema demografska vprašanja. Vaši odgovori bodo anonimni, zato je pomembno, da na trditve odgovarjate iskreno. Rezultati vprašalnika so zaupni in bodo uporabljeni izključno za pripravo raziskovalnega dela magistrskega dela. Prosila bi vas, da spodnji vprašalnik izpolnite, kar vam ne bo vzelo več kot 15 minut vašega časa.

Za dodatna vprašanja sem dostopna na: [katarina.gomzi@gmail.com](mailto:katarina.gomzi@gmail.com).

Hvala!

### **Prvi sklop vprašanj: etično vodenje**

*»Etično vodenje pomeni iskanje poti in sprejemanje odločitev, ki imajo pozitivne koristi ter prednosti za celotno organizacijo, zaposlene, lastnike in okolico. Skozi etično vodenje spoznavamo zaposlene z načeli, vrednotami in s prepričanji, ki so nujna za »pravilno« vodenje ter ravnanje znotraj organizacije (Boštjančič, 2016).«*

1. Ali lahko vašo vodjo enote opredelite kot etično?
  - DA
  - NE
  
2. Označite osebnostne lastnosti, ki jih poseduje vaša vodja enote:
  - Poštenost
  - Pravičnost
  - Hvaležnost
  - Transparentnost
  - Iskrenost
  - Skromnost
  - Integriteta

3. Pri vsakem vprašanju obkrožite izključno en odgovor, ki najbolje opisuje vašo vodjo enote. Pri odgovorih na spodnja vprašanja, uporabite lestvico od 1 do 5, pri čemer pomeni: 1 – Sploh se ne strinjam. 2 – Se ne strinjam. 3 – Se niti ne strinjam niti se strinjam. 4 – Se strinjam. 5 – Popolnoma se strinjam.

| <b>Moja vodja enote:</b>                     | <b>Sploh se ne strinjam (1)</b> | <b>Se ne strinjam (2)</b> | <b>Se niti ne strinjam, niti se strinjam (3)</b> | <b>Se strinjam (4)</b> | <b>Popolnoma se strinjam (5)</b> |
|----------------------------------------------|---------------------------------|---------------------------|--------------------------------------------------|------------------------|----------------------------------|
| Skrbi za dobro zaposlenih.                   | 1                               | 2                         | 3                                                | 4                      | 5                                |
| Izkazuje spoštovanje do vsakega posameznika. | 1                               | 2                         | 3                                                | 4                      | 5                                |
| Nas posluša.                                 | 1                               | 2                         | 3                                                | 4                      | 5                                |
| Ima v mislih najboljše interese zaposlenih.  | 1                               | 2                         | 3                                                | 4                      | 5                                |
| Sprejema poštene in uravnotežene odločitve.  | 1                               | 2                         | 3                                                | 4                      | 5                                |
| Skupaj dosegamo zastavljene cilje.           | 1                               | 2                         | 3                                                | 4                      | 5                                |
| Uporablja vire na družbeno odgovoren način.  | 1                               | 2                         | 3                                                | 4                      | 5                                |
| Nudi pomoč in podporo.                       | 1                               | 2                         | 3                                                | 4                      | 5                                |
| Pravično obravnava vse zaposlene.            | 1                               | 2                         | 3                                                | 4                      | 5                                |
| Vodji lahko zaupam.                          | 1                               | 2                         | 3                                                | 4                      | 5                                |
| Komunicira z nami.                           | 1                               | 2                         | 3                                                | 4                      | 5                                |
| Je prijazna in sočutna.                      | 1                               | 2                         | 3                                                | 4                      | 5                                |
| Me spodbuja.                                 | 1                               | 2                         | 3                                                | 4                      | 5                                |
|                                              |                                 |                           |                                                  |                        | Se nadaljuje                     |

|                                              |          |          |          |          |          |
|----------------------------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|
| Deluje v dolgoročno korist vseh udeležencev. | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> |
|----------------------------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|

4. Pri vsakem vprašanju obkrožite izključno eno trditev, s katero se strinjate glede vaše organizacije. Pri odgovorih na spodnja vprašanja, uporabite lestvico od 1 do 5, pri čemer pomeni: 1 – Sploh se ne strinjam. 2 – Se ne strinjam. 3 – Se niti ne strinjam niti se strinjam. 4 – Se strinjam. 5 – Popolnoma se strinjam.

| <b>Vaša organizaciji:</b>                                             | <b>Sploh se ne strinjam (1)</b> | <b>Se ne strinjam (2)</b> | <b>Se niti ne strinjam, niti se strinjam (3)</b> | <b>Se strinjam (4)</b> | <b>Popolnoma se strinjam (5)</b> |
|-----------------------------------------------------------------------|---------------------------------|---------------------------|--------------------------------------------------|------------------------|----------------------------------|
| Ima etični kodeks.                                                    | <b>1</b>                        | <b>2</b>                  | <b>3</b>                                         | <b>4</b>               | <b>5</b>                         |
| Vas obravnava s spoštovanjem in človekovimi pravicami.                | <b>1</b>                        | <b>2</b>                  | <b>3</b>                                         | <b>4</b>               | <b>5</b>                         |
| Vas podpira pri poročanju o neetičnem obnašanju.                      | <b>1</b>                        | <b>2</b>                  | <b>3</b>                                         | <b>4</b>               | <b>5</b>                         |
| Vas spodbuja k prostemu izražanju mnenj.                              | <b>1</b>                        | <b>2</b>                  | <b>3</b>                                         | <b>4</b>               | <b>5</b>                         |
| Se počutite del nje.                                                  | <b>1</b>                        | <b>2</b>                  | <b>3</b>                                         | <b>4</b>               | <b>5</b>                         |
| Komunicira z vami o ciljih in strategijah .                           | <b>1</b>                        | <b>2</b>                  | <b>3</b>                                         | <b>4</b>               | <b>5</b>                         |
| Pogosto govori o etiki na sestankih ali drugih oblikah komuniciranja. | <b>1</b>                        | <b>2</b>                  | <b>3</b>                                         | <b>4</b>               | <b>5</b>                         |
| Odgovorno sobiva z okoljem.                                           | <b>1</b>                        | <b>2</b>                  | <b>3</b>                                         | <b>4</b>               | <b>5</b>                         |

## Drugi sklop vprašanj: opolnomočenje zaposlenih

»Opolnomočenje zaposlenih zajema prenos pooblastil za sprejemanje odločitev na nižje ravni v organizacijski hierarhiji, pri čemer imajo zaposleni samostojnost za sprejemanje vsakodnevnih odločitev o dejavnostih, ki so povezane z delom (Baird, Su & Munir, 2018).«

1. Pri vsakem vprašanju obkrožite izključno eno trditev, s katero se najbolj strinjate glede opravljanja vašega dela. Pri odgovorih na spodnja vprašanja, uporabite lestvico od 1 do 5, pri čemer pomeni: 1 – Sploh se ne strinjam. 2 – Se ne strinjam. 3 – Se niti ne strinjam niti se strinjam. 4 – Se strinjam. 5 – Popolnoma se strinjam.

| Trditve in možen odgovor                                                   | Sploh se ne strinjam (1) | Se ne strinjam (2) | Se niti ne strinjam, niti se strinjam (3) | Se strinjam (4) | Popolnoma se strinjam (5) |
|----------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------|-------------------------------------------|-----------------|---------------------------|
| Imam nadzor nad opravljanjem svojega dela.                                 | 1                        | 2                  | 3                                         | 4               | 5                         |
| Samostojno opravljam svoje delo.                                           | 1                        | 2                  | 3                                         | 4               | 5                         |
| Jasno izražam svoje mnenje.                                                | 1                        | 2                  | 3                                         | 4               | 5                         |
| Sam/a se odločam, kako bom izvedel/la aktivnosti z otroci.                 | 1                        | 2                  | 3                                         | 4               | 5                         |
| Imam informacije o trenutnem dogajanju v vrtcu.                            | 1                        | 2                  | 3                                         | 4               | 5                         |
| Imam avtoriteto, da spremenim način dela za izboljšanje delovnega procesa. | 1                        | 2                  | 3                                         | 4               | 5                         |
| Sem vključen/a v odločitve, ki vplivajo na moje delo.                      | 1                        | 2                  | 3                                         | 4               | 5                         |
|                                                                            |                          |                    |                                           |                 | Se nadaljuje              |

|                                                                         |          |          |          |          |          |
|-------------------------------------------------------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|
| Prejemam spodbudo, da najdem nove in boljše načine za opravljanje dela. | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> |
| Lahko sem ustvarjal/en pri iskanju rešitev nastalim težavam.            | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> |
| Delovno okolje mi omogoča, da delo opravljam učinkovito.                | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> |
| Imam resurse za maksimalno izkoriščanje lastnega potenciala.            | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> |
| Pri opravljanju dela sem lahko fleksibilen/na.                          | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> |
| Kultura organizacije spodbuja prijetno in podporno delovno okolje.      | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> |

2. Pri vsakem vprašanju obkrožite izključno eno trditev, ki se nanaša na **dejavnike opolnomočenja, ki jih občutite in s katerimi se strinjate, da so prisotni v vaši enoti**. Pri odgovorih na spodnja vprašanja, uporabite lestvico od 1 do 5, pri čemer pomeni: 1 – Sploh se ne strinjam. 2 – Se ne strinjam. 3 – Se niti ne strinjam niti se strinjam. 4 – Se strinjam. 5 – Popolnoma se strinjam.

| Dejavniki opolnomočenja               | Sploh se ne strinjam (1) | Se ne strinjam (2) | Se niti ne strinjam, niti se strinjam (3) | Se strinjam (4) | Popolnoma se strinjam (5) |
|---------------------------------------|--------------------------|--------------------|-------------------------------------------|-----------------|---------------------------|
| Delegiranje delovnih opravil.         | 1                        | 2                  | 3                                         | 4               | 5                         |
| Delovna vključenost.                  | 1                        | 2                  | 3                                         | 4               | 5                         |
| Obogatitev dela.                      | 1                        | 2                  | 3                                         | 4               | 5                         |
| Sodelovanje v različnih oblikah.      | 1                        | 2                  | 3                                         | 4               | 5                         |
| Avtonomija pri sprejemanju odločitev. | 1                        | 2                  | 3                                         | 4               | 5                         |
| Odprta in obojestranska komunikacija. | 1                        | 2                  | 3                                         | 4               | 5                         |
| Motiviranje.                          | 1                        | 2                  | 3                                         | 4               | 5                         |
| Zadovoljstvo pri delu                 | 1                        | 2                  | 3                                         | 4               | 5                         |
| Pripadnost organizaciji.              | 1                        | 2                  | 3                                         | 4               | 5                         |
| Inovativnost.                         | 1                        | 2                  | 3                                         | 4               | 5                         |
| Jasno definirane vloge zaposlenih.    | 1                        | 2                  | 3                                         | 4               | 5                         |
| Dostop do informacij.                 | 1                        | 2                  | 3                                         | 4               | 5                         |



3. Moje delovno okolje je naklonjeno opolnomočenju.
  - DA
  - NE
4. Označite vašo stopnjo opolnomočenja.
  - Sem opolnomočen/a.
  - Delno opolnomočen/a.
  - Nisem opolnomočen/a.
5. Slog vodenja vpliva na mojo stopnjo opolnomočenja?
  - DA
  - NE

**Tretji sklop vprašanj: demografska vprašanja**

1. Spol:
  - Ženski
  - Moški
2. Vaša starost:
  - Do 25 let
  - 26–35 let
  - 36–45 let
  - 46–55 let
  - Več kot 55 let
3. Najvišja pridobljena izobrazba:
  - Osnovnošolska
  - Poklicna, srednješolska
  - Višješolska
  - Visokošolska, univerzitetna
  - Magisterij, doktorat

## Priloga 2: Intervju

### Prvi koncept: etično vodenje

1. Ali pri vodenju vaših podrejenih upoštevate etični vidik? Kateri elementi etičnega vodenja so za vas najbolj pomembni in zakaj?

- Vrednote
- Integriteta
- Hvaležnost
- Ponižnost
- Transparentnost
- Zaupanje
- Poštenost
- Dvosmerna komunikacija

**Odgovor vodje enote:** *»Da, pri svojem vodenju upoštevam etični vidik, saj se mi zdi, da je za delovanje organizacije to zelo pomembno. Prav tako ob upoštevanju etike razvijamo bolj pristne odnose s pripadniki organizacije. Predvsem se zavzemam za uporabo vseh elementov etičnega vodenja, kajti le tako lahko kot organizacija dosegamo pozitivne rezultate. Zelo pomembni se mi zdijo transparentnost in seveda dvosmerna komunikacija ter zaupanje. Z upoštevanjem in uporabo vseh teh elementov lahko dosežemo pozitivne ter kakovostne odnose med posamezniki in seveda v celotni organizacijski enoti, pa tudi izven posamezne enote. Prav tako se zavzemam za to, da se vsi posamezniki naše celote (enote) zavedajo, da je uporaba teh elementov zelo pomembna. Zato tudi sama dajem velik poudarek tudi na poštenosti, hvaležnosti in integriteti. Skratka, zavzemam se za uporabo vseh elementov, ki so mi zelo pomembni pri moji vlogi (vodji organizacijske enote).«*

2. Na kakšen način rešujete izzive, s katerimi se srečujete?

**Odgovor vodje enote:** *»Pri reševanju izzivov dajem velik poudarek pravi in pozitivni komunikaciji. Vendar za pravo in pozitivno komunikacijo potrebujemo tudi medsebojno zaupanje, potrpežljivost, spoštovanje, poštenost ter pravičnost. Vsak izziv je različen, zato zahteva drugačno rešitev. Vendar pa vsak izziv najprej začnem reševati s komunikacijo. Vsakega posameznika pri raznih težavah poslušam, jim prisluhnem in poskušam pomagati ter svetovati na najboljši način. Kot sem že omenila, lahko rešujemo izzive le na način, da upoštevamo medsebojno zaupanje, spoštovanje, poštenost in pravičnost.«*

3. Kako ohranjate etično raven v vaši organizaciji?

**Odgovor vodje enote:** *»V organizaciji ohranjam etično raven tako, da se poslužujemo predvsem pozitivne, poštene in pravilne komunikacije. Zavedam se, da mora v prvi vrsti biti vodja tisti, ki se poslužuje etičnega vedenja. Tako se potem tega poslužujejo tudi ostali*

*zaposleni in šele takrat lahko pozitivno sodelujemo. Želim in skrbim pa, da se tudi posamezniki med seboj spoštujejo ter so pravični en do drugega.»*

4. Opreделите vaš odnos z zaposlenimi, sodelovanje v odnosu vodja–zaposlen.

**Odgovor vodje enote:** *»Do vseh zaposlenih pristopam na enak način. Sem komunikativna, rada prisluhnem vsakemu zaposlenemu, če je le možno pomagam v težkih trenutkih. Moja komunikacija do vseh zaposlenih je pozitivna. Želim, da me zaposleni ne upoštevajo samo kot »nadrejeno« (vodjo), ampak tudi kot sodelavko, kritično prijateljico. Zato imam tudi na nek način prijateljski pristop in odnos do zaposlenih. Prav s tem odnosom lahko tudi pričakujem, da mi zaposleni lahko zaupajo, mi vračajo svoj pozitiven odnos. Kot vodja želim v prvi vrsti, da zaposleni brez strahu izrazijo svoja mnenja, le na tak način vem, da mi zaupajo.«*

5. Ali ste mnenja, da ima etično vodenje pozitivne posledice? Če da, kakšne?

**Odgovor vodje enote:** *»Seveda, popolnoma se strinjam, da ima etično vodenje pozitivne posledice. Samo s takim vodenjem lahko dosežemo pozitivne rezultate v organizaciji. Etično vodenje zelo veliko zahteva od posameznika (vodje), vendar če je sam posameznik (vodja) nagnjen k etičnemu vodenju, ravnanju in je pripravljen sodelovati na pozitiven način z zaposlenimi, lahko dosežemo zelo veliko pozitivnih posledic. S svojim rovanjem vplivamo na celoto (organizacijo zaposlenih). Vodja mora biti pozitivno naravnan, mora pozitivno komunicirati z zaposlenimi, jim predvsem zaupati in biti pravičen do njih ter jih spoštovati. Z uporabo etike pri vodenju opažam, da so zaposlene vzgojiteljice in pomočniki vzgojiteljev motivirani ter zavzeti pri opravljanju vsakodnevnih aktivnosti. Prav tako so oddelki med seboj povezani in skupaj strmimo k doseganju ciljev, ob izmenjavi mnenj, znanja ter pomoči. Le tako lahko pričakujemo od zaposlenih, da tudi oni etično ravnaajo v kolektivu oziroma organizacijski enoti. S tem lahko dosežemo, da smo med seboj veliko bolj povezani, si pomagamo, predvsem pa, da stvari rešujemo s skupnimi močmi in tako dosegamo pozitivne rezultate.«*

**Drugi koncept:** opolnomočenje zaposlenih vzgojiteljev predšolskih otrok in pomočnikov

1. Menite, da so vzgojitelji predšolskih otrok in pomočniki vzgojiteljev opolnomočeni? Zakaj?

**Odgovor vodje enote:** *»Da. Menim, da so vzgojiteljice in pomočniki vzgojiteljev opolnomočeni. Vsak posameznik (vzgojitelj in pomočnik vzgojitelja) ima določene naloge, ki jih mora pri svojem delu opraviti. Lahko povem, da zaposleni v moji organizacijski enoti samostojno opravljajo svoje delo. Pri svojem delu so natančne, suverene in strokovne. Različne izzive, težave, probleme poskušamo skupaj reševati. Čeprav so v večini toliko samostojne, da izzive poskušajo v prvi vrsti reševati same. V kolikor jim v celoti ne uspe, vedno rešujemo skupaj kot organizacija in se o tem tudi veliko pogovarjamo. Seveda za to je pomembna odprta komunikacija. Nekateri zaposleni so bolj zaprtega tipa, zato v večini rešujejo težave sami in odločitev o rešitvi sprejmejo v celoti sami, kar je tudi njihova pravica.*

*Večina zaposlenih pa je odprtega tipa, kar pomeni, da se veliko pogovarjajo o težavah, da lahko s skupnimi močmi le-te rešujemo.«*

2. Katere značilnosti/aktivnosti nakazujejo na opolnomočenost vzgojiteljev predšolskih otrok in pomočnikov vzgojiteljev?

**Odgovor vodje enote:** *»Kot sem že v prejšnjem odgovoru zapisala, imamo tudi pri nas zaposlene, ki so odprtega tipa in zaposlene, ki so zaprtega tipa. Zaradi tega tudi včasih pride do manjših konfliktov med zaposlenimi samimi in tudi med zaposlenimi ter vodjo. Vendar se to zgodi zelo redko, namreč vsak zaposleni ve, da kot posameznik s svojo pozitivno naravnostjo pripada celoti, ki ne more pozitivno sodelovati, če se posamezniki v določenih stvareh ne prilagajajo celoti. Torej pri vzgojiteljicah je najbolj pomembno, da svoje delo opravljajo kvalitetno, kar pomeni, da morajo biti pri svojem delu z otroki ves čas aktivne. Prav tako so zaposleni notranje in zunanje motivirani za delo. Le s tako in z drugačno motivacijo si zaposleni pripravi aktivnost oziroma dejavnost, ki ga mora izvesti kvalitetno, če želi tudi pri otrocih dobiti pozitivne rezultate.«*

3. Na kakšen način z vašim vodenjem prispevate k višji opolnomočenosti vzgojiteljev predšolskih otrok in pomočnikov vzgojiteljev?

**Odgovor vodje enote:** *»K višji opolnomočenosti vzgojiteljic in pomočnic vzgojiteljic prispevam tako, da dajem zelo velik poudarek na spodbujanju zaposlenih, da izražajo svoje mnenje, ideje, težave, da se lahko o tem skupaj kot organizacija pogovarjamo ter iščemo skupne rešitve. Spodbujam jih tudi k temu, da se ne poslužujejo samo pomoči vodje, ampak da si pomagajo tudi z ostalimi zaposlenimi. Želim, da zaposleni med seboj komunicirajo in se ne »zapirajo« samo v svoj oddelek. Veliko komunikacije med zaposlenimi lahko privede tudi do dobro opravljenega dela. Prav tako želim, da sprejemajo razne odločitve (predvsem mlajše sodelavke), da postanejo bolj samostojne. S svojimi odločitvami in sprejemanjem novih, zahtevnejših nalog lahko vsak posameznik prispeva nekaj dobrega za organizacijo.«*

4. Kakšne so po vašem mnenju posledice opolnomočenih zaposlenih? Na ravni zaposlenega in na ravni vaše organizacije?

**Odgovor vodje enote:** *»Po mojem mnenju so posledice opolnomočenja večja samostojnost, ustvarjalnost, strokovnost pri zaposlenih. S svojo ustvarjalnostjo, samostojnostjo se zaposleni počutijo bolj sprejete in čutijo tudi neko pripadnost organizaciji. Včasih je potrebna tudi pohvala zaposlenih, kar tudi zelo pozitivno vpliva na delo zaposlenih. Ko zaposleni čutijo neko pripadnost organizaciji in so motivirani za delo, tudi z večjim veseljem prihajajo na delo ter z večjo motivacijo izvajajo dejavnosti z otroki. Če so zaposleni zadovoljni na svojem delovnem mestu, lahko tudi na bolj pozitiven način vplivajo na vzgojo in izobraževanje otrok, kar pa je seveda naša prioriteta. Seveda nismo vsak dan pozitivno naravnani oziroma razpoloženi, vendar kljub temu se med seboj spodbujamo za boljše opravljeno delo. Najbolj ključno je, da zaposleni dobro sodelujejo med seboj in da si pomagajo. Konec koncev delamo za otroke, na katere prenašamo znanje.«*

**5. Kakšno je vaše mnenje ob predpostavki, da etično vodenje povečuje stopnjo opolnomočenja vaših zaposlenih?**

**Odgovor vodje enote:** *»Najbolj pomembno pri vsem je, da ima vodja pravi pristop do zaposlenih in seveda pravi stil vodenja. V kolikor je vodja diktatorski, delo ne more biti pozitivno. Kvečjemu je lahko opolnomočenost zaposlenih nizka, namreč z diktatorskim vodenjem ne dosežemo pozitivno opravljenega dela s strani zaposlenih, ampak je samo delo enolično in seveda monotono. Kot sem že omenila, je zelo pomembno, kako vodja pristopa k zaposlenim. Sam stil vodenja in osebnost same vodje lahko zelo vpliva k opolnomočenju. V prejšnjih odgovorih sem zapisala, da sem pozitivna oseba, ki rada prisluhne svojim zaposlenim, se z njimi pogovarja in seveda pomagam v težavah. Sem zelo vesela, če mi kdo kaj zaupa in lahko zaposlenim pomagam, kolikor se le da. Vsem zaposlenim sem in seveda bom pripravljena pomagati, prisluhniti, jim stati ob strani seveda jim nuditi podporo. Vse to lahko povečuje opolnomočenost zaposlenih, ki lahko pozitivno vplivajo na organizacijo samo.«*