

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**ANALIZA ETIČNEGA VODENJA IN PROSOCIALNE MOTIVACIJE
NA PRIMERU ZDRAVSTVENEGA DOMA DR. JULIJA POLCA
KAMNIK**

Ljubljana, junij 2025

ANA KOLAR

IZJAVA O AVTORSTVU

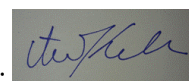
Podpisana Ana Kolar, študentka Univerze v Ljubljani Ekonomske fakultete, avtorica predloženega dela z naslovom Analiza etičnega vodenja in prosocialne motivacije na primeru Zdravstvenega doma dr. Julija Polca Kamnik, pripravljenega v sodelovanju z mentorico red. prof. dr. Sandro Penger

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 pisnih del UL EF, 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 pisnih del UL EF;
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 Univerzi v Ljubljani Ekonomski fakulteti 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;
11. da sem preverila verodostojnost informacij, ki izhajajo iz zapisov na podlagi uporabe orodij umetne inteligence.

V Ljubljani, dne 12.06.2025

Podpis študentke:



KAZALO

1	UVOD	1
2	ETIČNO VODENJE	4
2.1	Opredelitev etičnega vodenja.....	4
2.2	Elementi etičnega vodenja.....	6
2.3	Etični vodja.....	10
2.3.1	Moralna identiteta.....	13
2.3.2	Vpliv etičnega vodenja v zdravstvu	15
2.3.3	Kodeks etike Združenja Manager.....	16
2.4	Etična organizacijska kultura.....	18
2.5	Povezava etičnega vodenja z drugimi načini vodenja	21
3	PROSOCIALNA MOTIVACIJA	23
3.1	Motivacija	23
3.1.1	Opredelitev motivacije in njen pomen.....	23
3.1.2	Motivacijske teorije	25
3.1.2.1	<i>Vsebinske teorije motivacije</i>	25
3.1.2.2	<i>Procesne teorije motivacije</i>	27
3.1.3	Pomen motivacije za organizacijo in v organizaciji.....	29
3.1.4	Motivacijski dejavniki	30
3.1.5	Koristi visoke motivacije zaposlenih.....	31
3.2	Prosocialna motivacija	33
3.2.1	Opredelitev prosocialnega vedenja.....	33
3.2.2	Opredelitev prosocialne motivacije	35
3.2.3	Primerjava prosocialne motivacije z intrinzično	36
3.2.4	Dejavniki spodbujanja prosocialne motivacije.....	37
3.2.5	Značilnosti prosocialno motiviranih zaposlenih ter vloga in vpliv prosocialne motivacije v organizaciji	39
4	ANALIZA ETIČNEGA VODENJA IN PROSOCIALNE MOTIVACIJE NA PRIMERU ZDRAVSTVENEGA DOMA DR. JULIJA POLCA KAMNIK.....	41
4.1	Predstavitev organizacije – Zdravstveni dom dr. Julija Polca Kamnik.....	41
4.2	Zasnova raziskovanja in metodologija	41
4.2.1	Osnovni namen in cilji raziskave	42

4.2.2	Temeljna teza in raziskovalna vprašanja.....	42
4.2.3	Metode zbiranja in analize podatkov	43
4.2.4	Oblikovanje intervjuja.....	43
4.2.5	Oblikovanje anketnega vprašalnika	44
4.3	Rezultati raziskave	44
4.3.1	Analiza intervjuja z direktorjem Zdravstvenega doma dr. Julija Polca Kamnik 44	
4.3.2	Analiza in interpretacija anketnega vprašalnika.....	46
4.3.2.1	<i>Analiza stališč o etičnem vodenju s strani zaposlenih.....</i>	<i>46</i>
4.3.2.2	<i>Analiza stališč o prosocialni motivaciji s strani zaposlenih.....</i>	<i>48</i>
4.3.2.3	<i>Analiza stališč o splošnem zadovoljstvu s strani zaposlenih.....</i>	<i>50</i>
4.3.2.4	<i>Analiza odprtih vprašanj</i>	<i>51</i>
4.3.3	Omejitve raziskave in priporočila za prihodnje raziskave	51
4.3.4	Odgovori na raziskovalna vprašanja	52
4.3.5	Priporočila direktorju Zdravstvenega doma dr. Julija Polca Kamnik	53
5	SKLEP	54
	LITERATURA IN VIRI.....	55
	PRILOGE	65

KAZALO TABEL

Tabela 1:	Primerjava etičnih in neetičnih komponent vodij	11
Tabela 2:	2 stebra etičnega vodenja	13
Tabela 3:	Osebnostne lastnosti etičnega vodje	14
Tabela 4:	10 načel Kodeksa etike Združenja Manager	17
Tabela 5:	Organizacijski ukrepi za izboljšanje etičnega vodenja v organizaciji.....	19
Tabela 6:	Ključne podrobnosti in razlike med etičnim, duhovnim in transformacijskim stilom vodenja	23
Tabela 7:	Prikaz vsebinskih in procesnih motivacijskih teorij.....	25
Tabela 8:	Strategije za izboljšanje motivacije zaposlenih.....	32
Tabela 9:	Povprečne vrednosti in standardni odkloni ocen trditev o etičnem vodenju.....	47
Tabela 10:	Povprečne vrednosti in standardni odkloni ocen trditev o prosocialni motivaciji	48
Tabela 11:	Povprečne vrednosti in standardni odkloni ocen trditev o splošnem zadovoljstvu	50

KAZALO SLIK

Slika 1: Elementi etičnega vodenja.	6
Slika 2: Hierarhija po Maslowu.....	26

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Organigram Zdravstvenega doma dr. Julija Polca.....	1
Priloga 2: Intervju z direktorjem Zdravstvenega doma dr. Julija Polca Kamnik Sašem Reboljem, dr. med., spec. druž. med.	2
Priloga 3: Anketni vprašalnik za zaposlene v Zdravstvenem domu dr. Julija Polca Kamnik8	
Priloga 4: Struktura anketirancev po spolu v Zdravstvenem domu dr. Julija Polca Kamnik	10
Priloga 5: Struktura anketirancev po starostnih razredih v Zdravstvenem domu dr. Julija Polca Kamnik	11
Priloga 6: Struktura anketirancev po delovnih mestih v Zdravstvenem domu dr. Julija Polca Kamnik	12
Priloga 7: Analiza stališč o etičnem vodenju s strani zaposlenih.....	13
Priloga 8: Struktura stališč o etičnem vodenju	14
Priloga 9: Analiza stališč o prosocialni motivaciji s strani zaposlenih	15
Priloga 10: Struktura stališč o prosocialni motivaciji.....	16
Priloga 11: Analiza stališč o splošnem zadovoljstvu s strani zaposlenih.....	17
Priloga 12: Struktura stališč o splošnem zadovoljstvu po deležih	18

1 UVOD

V današnjem času postaja vloga etike v podjetjih in organizacijah vse bolj potrebna in priporočljiva, saj opredeljuje priporočljive koncepte delovanja v različnih situacijah in upošteva, ali je neko ravnanje dobro ali slabo (Svetic in Bertonecelj, 2015).

Koncept etičnega vodje ni nekaj novega, a ni prvo, na kar pomislimo, kadar govorimo o stilih vodenja, čeprav je vse več pričevanj o tem, kako zelo je potrebno etično vodenje v organizacijah. Etično vodenje izkazuje normativno primerno ravnanje skozi individualna dejanja in medsebojne odnose ter skozi promoviranje tovrstnega vedenja pri zaposlenih s pomočjo dvosmerne komunikacije, spodbujanjem in nagrajevanjem etičnega vedenja in lastnim sprejemanjem etičnih odločitev. Lastnosti etičnega vodje ima oseba, ki je načelna, pravična, iskrena, konsistentna v svojih dejanjih in omogoča zaposlenim, da so slišani. Deluje motivirajoče in vzpodbudno ter odkrito priznava svoje lastne napake. Svoje lastnosti predstavi kot priložnosti za učenje in razvoj. Etični vodja se sam od sebe zaveda pomena etičnosti, zato etično ravnanje tudi aktivno spodbuja pri drugih. Ključno vlogo, ki definira etičnega vodjo, je proaktivno spodbujanje drugih, naj sledijo temu zgledu ter opozarjanje na pomembnost sprejemanja etičnih odločitev. Etično vodenje lahko pri zaposlenih spodbudi bolj prosocialno vedenje (deljenje, pomoč, sodelovanje) in zmanjšuje kontraproduktivno vedenje na delovnem mestu. Posledica etičnega vodenja je višje zadovoljstvo zaposlenih, višja motivacija za delo ter predanost organizaciji. Etika je zato najprej stvar posameznika oziroma njegovih vrednot, pravil in norm vedenja. Pomembno je socialno učenje preko vzornika v organizaciji, ki se že vede etično. Tovrstno učenje bo učinkovitejše, če je ta oseba vzornik, s katero je posameznik na delovnem mestu v neposrednem stiku. Poleg etičnega vzornika, je pomemben tudi etični kontekst delovne organizacije, saj taka organizacija zaposlenim ustvari klimo, ki je bolj naklonjena sprejemanju etičnih odločitev (Perić, 2022).

Kultura organizacije opredeljuje vrednote, ki jih poseduje organizacija, kaže pa se v navadah, delovanju in odnosih med člani organizacije ter na ta način določa, kakšno vedenje je sprejemljivo oziroma zaželeno znotraj organizacije. Formalni del organizacijske kulture zajema politiko organizacije, vodenje, sistem napredovanja, strukturo, pravilnike, kodekse, med tem ko neformalni del organizacijske kulture zajema norme, način vodenja, način komuniciranja, sodelovanje. Organizacija, v kateri vlada neetična kultura, ima lahko materialno in nematerialno škodo, saj lahko zavira pretok informacij, vzpodbuja nezaupanje in opreznost, niža učinkovitost, je diskriminatorna, lahko dopušča trpinčenje na delovnem mestu, neugodno vpliva na ugled podjetja ... Etična organizacijska kultura pa vpliva na timsko delo zaposlenih, konstruktivno sodelovanje s poslovnimi partnerji, zmanjša socialna tveganja, znižuje stroške dela, ki nastajajo kot posledica nezadovoljstva zaposlenih, bolezni, fluktuacije, tveganj zamujenih poslovnih priložnosti, odtekanja informacij in negativne podobe v javnosti. Neformalni del organizacijske kulture ima tako velikokrat večji

vpliv na etičnost vedenja zaposlenih kot formalno zapisana pravila, ki niso prakticirana s strani vodilnih (Svetic in Bertancelj, 2015).

Motivacija je ena izmed temeljnih tem raziskovanja na področju psihologije in organizacijskih študij, saj le-ta opisuje razloge, zakaj posamezniki vršijo določena dejanja. Zato je razumevanje motivacije ključno za interpretacijo vedenj posameznikov in organizacije kot celote. Motivacija je opredeljena kot eden izmed najpomembnejših psiholoških procesov, ki se spreminja in uravnava posameznikove dejavnosti k cilju oziroma zadovoljstvu posameznikovih potreb. Z motivacijo ob zadovoljitvi potreb posameznik doseže neki vnaprej zastavljen cilj. Motivacija je torej tesno povezana s človekovimi aktivnostmi in njegovim delom. Z vidika motivacije je najmočnejša materialna spodbuda, ki ji sledi priznanje, samostojnost ter osebni razvoj. Ti dejavniki posredno ali neposredno zagotavljajo materialno zadovoljstvo potreb.

Motiviranje zaposlenih je pomembna sposobnost vodilnega osebja, saj v večini primerov velja, da motivirani zaposleni dosegajo boljše rezultate kot pa nemotivirani (Kušar, 2014a). Ker se spremembe na trgu dogajajo neprestano, zahteva to od vodstva ogromno motiviranost svojih zaposlenih, pri vodstvu pa se poraja vprašanje, kako motivirati zaposlene in kako ohraniti njihovo motiviranost (Kušar, 2014b).

Vedenje v dobro organizacije predstavlja vedenje posameznega zaposlenega, ki ni določeno v zahtevah delovnega mesta in je prostovoljno (Cvek, 2018). Sestavljeno je iz sedmih dimenzij, in sicer na pomoč drugim, spoštovanje in prijateljski odnos s sodelavci, sodelovanje in zvestoba organizaciji, samostojna pobuda za delo ter prostovoljno razvijanje lastnega dela in sposobnosti za izboljševanje lastne učinkovitosti. Podjetja in organizacije, katerih del so posamezniki, ki se pogosteje poslužujejo vedenja v dobrobit organizaciji, dosegajo višje stopnje kakovosti, obsega delovanja in zadovoljstva svojih uporabnikov. Številni raziskovalci so preko svojih študij prišli do zaključka, da vedenje v dobrobit organizacije sproži prosocialni motivi.

Prosocialna motivacija predstavlja željo posameznika, da bi imel s svojimi dejanji pozitiven vpliv na druge ljudi ali družbene kolektive, da bi tudi drugi imeli koristi oziroma bi jim pomagali. Pri prosocialni motivaciji se moramo vprašati kaj, zakaj in kako spodbuditi zaposlene, da mislijo, čutijo in delujejo z namenom, ki koristi drugim. Prisotnost prosocialne motivacije v organizacijah ima precejšen vpliv na vedenje zaposlenih in njihovo uspešnost.

Prosocialno vedenje posameznika v organizaciji povzroči korist tudi drugim zaposlenim in organizaciji kot celoti. Zajema pomoč drugim, deljenje, darovanje, sodelovanje in prostovoljstvo. Dokazano je, da je socialnost osrednjega pomena za blaginjo družbenih skupin na različnih ravneh, vključno z delovnim okoljem v organizaciji, saj ima prosocialno vedenje na delovnem mestu pomemben vpliv na psihološko varnost zaposlenih, posredne učinke za pomoč zaposlenih in uspešno izvajanje nalog.

Namen magistrskega dela je skozi sistematičen pregled relevantne domače in tuje znanstvene literature analizirati konstrukt etičnega vodenja in prosocialne motivacije zaposlenih. Poleg tega je namen magistrskega dela tudi razširitev in poglobitev znanja o omenjenih konstruktih. Koncepta etičnega vodenja in prosocialne motivacije zaposlenih sta tesno povezana. V današnjem času je način etičnega vodenja izjemno pomemben, saj s tem pozitivno vpliva na zaposlene, ti pa posledično vplivajo na celotno organizacijo. Prav tako prisotnost prosocialne motivacije v organizaciji prispeva predvsem k psihološkemu zadovoljstvu zaposlenih, kar se odraža v boljšem opravljanju njihovih nalog. V okviru tega bo osnovni cilj magistrskega dela s pomočjo domače in tuje strokovne ter znanstvene literature preučiti teorijo na področju etičnega vodenja in prosocialne motivacije ter prikazati njuni vlogi v organizaciji Zdravstveni dom dr. Julija Polca Kamnik.

Pomožni cilji magistrskega dela so:

1. s pomočjo domače in tuje strokovne ter znanstvene literature podrobno preučiti in predstaviti konstrukta etičnega vodenja in prosocialne motivacije ter prikazati njun vpliv na delovanje organizacije Zdravstveni dom dr. Julija Polca Kamnik;
2. s pomočjo kvalitativne metode raziskovanja prikazati vlogo, ki jo imata konstrukta etično vodenje in prosocialna motivacija zaposlenih v Zdravstvenem domu dr. Julija Polca Kamnik;
3. na podlagi preučevane teorije in pridobljenih rezultatov kvalitativne raziskave pripraviti priporočila oziroma smernice za zaposlene v organizaciji Zdravstveni dom dr. Julija Polca Kamnik.

Temeljna teza magistrskega dela je, da etično vodenje in prosocialna motivacija zaposlenih vplivata na uspešnost delovanja organizacije. S tem prispevata k dobrobiti celotne organizacije in družbe.

Raziskovalni del magistrskega dela bo temeljil na spodnjih raziskovalnih vprašanjih:

1. Kakšna je vloga etičnega vodenja v Zdravstvenem domu dr. Julija Polca Kamnik?
2. Kakšna je vloga prosocialne motivacije zaposlenih v Zdravstvenem domu dr. Julija Polca Kamnik?
3. Kakšno je zadovoljstvo zaposlenih v Zdravstvenem domu dr. Julija Polca Kamnik?

Magistrsko delo bo razdeljeno na dva dela, in sicer na teoretični del in na raziskovalni del. V teoretičnem delu magistrskega dela bosta zajeta prvo in drugo poglavje. Predstavljal bo sistematičen pregled domače in tuje znanstvene literature, na podlagi katere bom v prvem poglavju opredelila, opisala in razčlenila konstrukt etičnega vodenja, v drugem poglavju pa prosocialno motivacijo. Za pisanje magistrskega dela se bom opirala na razpoložljive sekundarne vire podatkov avtorjev, ki so se v svojih delih ukvarjali s konstruktoma etičnega vodenja in prosocialne motivacije.

V teoretičnem delu bom uporabila metode deskripcije, kompilacije in komparacije. Z metodo deskripcije si bom pomagala pri opisovanju, opazovanju in analizi, saj mi bo na osnovi povezav omogočala ustvarjati sklepe. Vsebina teoretičnega dela bo prav tako sestavljena iz povzemanja in primerjave aspektov različnih avtorjev. V ta namen bom uporabila metodi kompilacije in komparacije.

Raziskovalni del bo temeljil na kvalitativni raziskavi izbrane organizacije, Zdravstveni dom dr. Julija Polca Kamnik. Primarni viri podatkov bodo pridobljeni s pomočjo anonimnega anketnega vprašalnika, katerega bodo izpolnili zaposleni, in intervjuja z direktorjem Zdravstvenega doma dr. Julija Polca Kamnik. V raziskovalnem delu bom te primarne vire podatkov sprva interpretirala oziroma analizirala ter jih poskušala vsebinsko povezati s teorijo, obravnavano v prvem delu magistrskega dela. Na koncu bom direktorju podala ugotovitve raziskave in možne predloge za izboljšave.

2 ETIČNO VODENJE

Po svetu se neprestano dogajajo škandali, povezani z neetičnim vodenjem vodilnih ljudi v organizacijah, prav taki voditelji pa lahko povzročijo težke posledice, ki so daljnosežne in imajo dramatične učinke na celotno organizacijo. Današnji obseg voditeljev in vpliv njihove odločitve je toliko bolj razširjen in vpliven, kot je to bilo pred stoletjem oziroma pred več leti, saj je medsebojno vse povezano, torej slaba odločitev na enem delu sveta lahko resno vpliva na življenje ljudi na drugem delu sveta (Oates in Dalmau, 2013). Prav etični škandali v podjetništvu so sprožili pomembna vprašanja o vlogi vodenja pri oblikovanju etičnega ravnanja, saj večina zaposlenih išče etično vodstvo zunaj sebe, torej pri nekom drugem. Zato bi morali biti vodje na delovnem mestu osrednji vir takšnega usmerjanja. Nazadnje, etično vodenje napoveduje rezultate, kot so zaznana učinkovitost vodij, zadovoljstvo pri delu in predanost podrejenih ter njihova pripravljenost poročati o težavah svojemu vodstvu (Brown in drugi, 2005, str. 117).

2.1 Opredelitev etičnega vodenja

Etiko lahko definiramo kot skupek znanja, ki preučuje univerzalna načela, ki ločujejo dobro od slabega. Gre za moralna načela, ki urejajo vedenje. Etika se vrti okoli treh konceptov: »jaz, dobro in drugi«. Etično vedenje nastane, ko človek ne razmišlja le o tem kaj je dobro zanj, ampak upošteva tudi kaj je dobro za druge (Oates in Dalmau, 2013). Svetic in Bertonec (2015) etiko opredeljujeta kot priporočljive koncepte delovanja v različnih situacijah, ob tem pa upošteva, ali je neko ravnanje dobro ali slabo. Zajema norme in vrednote etičnega posameznika, ki ga definirajo iskrenost, poštenost in dobronamernost do soljudi. V vsakdanjem življenju etiko pogosto enačimo z moralo. Morala zajema pravila ravnanja v skladu z etiko. Etika ne dopušča spodrseljavev, temeljiti mora na doslednosti in trajnosti, saj je težko pridobljeno zaupanje in lojalnost lahko zapravljeno že z eno samo napako.

Oates in Dalmau (2013) etično vodenje opredeljujeta kot osnovno razliko med tem, kaj je prav in kaj narobe ter da je etični vodja tisti, ki dela tisto, kar je prav v dolgoročno korist vseh deležnikov, saj gre za uravnoteženje kratkoročnih ciljev in dolgoročnih želja organizacije na način, da se doseže pozitiven rezultat za tiste, na katere bi organizacija in odločitve njenega vodje lahko vplivale. Vključuje iskanje načinov, kako zagotoviti, da imajo drugi korist od teh odločitev. Samoumevno je, da višja kot je vodstvena vloga, večji vpliv in učinek bodo imele odločitve vodje na širšo skupino deležnikov, ob tem pa ne gre le za zagotavljanje, da nekatere odločitve in dejanja vodje ne bodo negativno vplivale na druge. Etično vodenje opredeljujejo kot izkazovanje normativno ustreznega ravnanja preko osebnih dejanj in medčloveških odnosov ter promoviranje takšnega ravnanja privržencem oziroma sledilcem z dvosmerno krepitevijo komunikacije in sprejemanja odločitev, kar implicira, da mora biti vodja hkrati moralna oseba in moralni manager. S tem ko etični voditelji izkazujejo moralno vodenje, ne ogrožajo etičnih standardov v prizadevanju za kratkoročno in končno uspešnost organizacije (Brown in drugi, 2005).

Etični vodje veljajo za poštene in vredne zaupanja. So pošteni in načelni odločevalci, ki jim je mar za ljudi in širšo družbo. Obnašajo se etično v osebnem in poklicnem življenju. Gre za vidik moralne osebe etičnega vodenja, ki predstavlja dožemanje opazovalcev osebnih lastnosti vodje, značaja in altruistične motivacije. Altruistična motivacija predstavlja željo po spremembi drugih na način, da naredimo nekaj malega za ljudi in s tem vplivamo na spremembo njihovega življenja. Pri etičnem vodenju je poleg vidika moralne osebe, prisotna še dimenzija moralnega managerja, ki predstavlja proaktivna prizadevanja vodij, da vplivajo na etično in neetično vedenje svojih privržencev ali sledilcev. Etika je eksplicitni del vodstvenega programa moralnih managerjev, saj posreduje sporočila o etiki in vrednotah z vidnim in namenskim modeliranjem etičnega vedenja ter z uporabo sistema nagrajevanja, s katerim svoje sledilce pozovejo k etičnemu ravnanju (Brown in drugi, 2005).

Piccolo in drugi (2010) opredeljujejo etično vodenje, ki je povezano z večjo uspešnostjo nalog in organizacijskim obnašanjem zaposlenih. Neposredni učinki etičnega vodenja na uspešnost se pokažejo preko izboljšanih značilnosti delovnega mesta, torej pomembnosti nalog in avtonomije dela, kar spodbuja zaposlene, privržence oziroma sledilce, da izkazujejo dodaten trud in produktivno vedenje pri delu. S študijo so dokazali razširjen pogled na odnose, ki so povezani z značilnostmi delovnega mesta, in podprli pomembno vlogo vodij pri razvoju in oblikovanju delovnih mest. Prav vloga vodje se pokaže kot relevanten dejavnik pri presoji potrebnih lastnosti delovnega mesta, predvsem v povezavi z etičnim obnašanjem vodij na delovnem mestu. Mayer in drugi (2009) so ugotovili pozitivne učinke etičnega vodenja vodilnih na nižje zaposlene preko etičnega vodenja, ki ga izvajajo. Prav številni etični škandali, ki se dogajajo v zadnjih letih, povzročajo, da delodajalce vse bolj zanima etično ravnanje zaposlenih. Preko študije so dokazali, da je etično vodenje na vseh ravneh organizacije zelo pomembno, saj so prav vodje objektiv, preko katerega zaposleni vidijo, katere so vrednote organizacije, vodje pa imajo najbolj neposreden vpliv na etično vodenje zaposlenih. Brown in drugi (2005) so v svoji študiji pokazali, da etično vodenje pozitivno

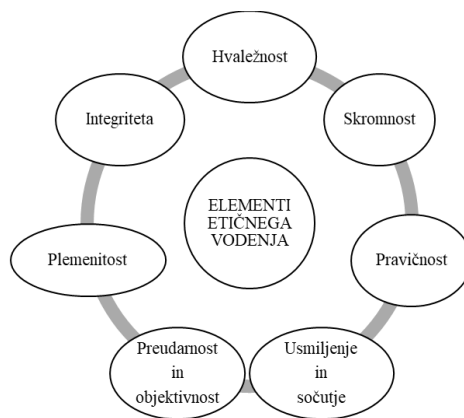
vpliva na številne pomembne rezultate zaposlenih. Prav zaskrbljenosti glede etike in vodenja, ki v zadnjem času prevladuje v javnosti o poslovanju, je omajala zaupanje v številne organizacije. Etično vodenje je povezano s pomembnimi oziroma koristnimi rezultati organizacije, zato bi si organizacija morala prizadevati za spodbujanje etičnega vodenja. Rezultati študije so pokazali, kako pomembna je vloga vodje pri pojavu disfunkcionalnih in pozitivnih vedenj zaposlenih v organizacijah preko procesov, kot so modeliranje in ustvarjanje oziroma zaganjanje etičnega vedenja, interpretacije in uveljavljanje take politike. Zaposleni, katerih nadrejeni veljajo za etične vodje, so bolj pripravljeni proaktivno pomagati in o težavah v organizaciji poročati vodstvu. V organizacijah je zato smiselno razmisliti o poskusu najema bolj etičnih vodij, ki bi zagotavljali usposabljanje obstoječim vodjem.

Etično vodenje je ključno za varnost pacientov ter ustvarjanje zaupanja vrednega in pozitivnega okolja. Z upoštevanjem etičnih načel in spodbujanjem kulture integritete lahko vodje podpirajo in usmerjajo svoje sodelavce k doseganju visoko kakovostne, na pacienta usmerjene oskrbe na način, ki je spoštljiv, pravičen in koristen tako za paciente kot za zaposlene. Ključni vidik tega je zagotavljanje, da so vsi člani ekipe seznanjeni s svojimi posameznimi odgovornostmi, da razumejo, kako pomemben je njihov prispevek za dobro timsko dinamiko, ter da so individualna pričakovanja jasno opredeljena; številne težave v zdravstvu izvirajo prav iz neusklajenosti med pričakovanji in realnostjo. Neuspeh pri uveljavljanju etičnega vodenja lahko privede do pomanjkanja psihološke varnosti za zaposlene, slabe delovne kulture in škode za paciente (Bryden, 2024).

2.2 Elementi etičnega vodenja

Ključni elementi etičnega vodenja, ki so lahko univerzalni pri ustvarjanju etičnega vodenja na vseh področjih, so prikazani na sliki 1. Prav ti elementi bi morali biti vodilo vseh vodij, hkrati pa bi morali biti v središču etičnega kodeksa, a jih ti etični kodeksi prepogosto ne priznajo. Ti elementi so potrebni za učinkovito vodenje organizacije v današnjem času, saj je pritisk na neetično vodenje velik, vodje pa so zgled zaposlenim (Hegarty in Moccia, 2018).

Slika 1: Elementi etičnega vodenja.



Vir: prirejeno po Hegarty in Moccia (2018).

Peterson in Seligman (2004) hvaležnost definirata kot hvaležnost in iskrenost, izraženo kot odgovor oziroma odziv na darilo ali prijaznost. Hvaležnost je vrлина, ki kaže veliko ponižnost v interakciji z ljudmi, pripelje pa človečnost v vodstvo. Je pomemben element pri razvoju vodij, saj pokaže, da vodje brez ljudi nimajo koga voditi. Vodja, ki ima lastnost hvaležnosti, poda zaposlenim hvaležnost in spoštovanje za njihov trud, saj zaposleni prepogosto čutijo, da so omejeni in ločeni od svoje organizacije, zato potrebujejo iskrenost s strani vodij (Beck, 2016). Ta hvaležnost je pogosto izražena kot okrepljen občutek pripadnosti neki skupnosti, kar pa je v današnjih organizacijah v pomanjkanju. Hvaležnost povečuje predanost zaposlenih drug drugemu, ki nato med seboj lažje oziroma tekoče sodelujejo. Prav ta pripadnost zaposlenih skupnosti organizacije zažene njen uspeh, ki skozi čas tudi raste, zaposleni pa si med seboj pomagajo (Gunn, 2002). Gradi tudi zvestobo in kontinuiteto odnosov med zaposlenimi v organizaciji in drugimi deležniki (Bock in drugi, 2016). Beck (2016) je s svojo raziskavo identificiral najboljše prakse v vodstvenih praksah. Vodstvo bi moralo samo oceniti odnose, ki so jih zgradili s svojimi podrejenimi, pri izražanju hvaležnosti pa mora biti zaznana iskrenost. Zaposleni kaj hitro zaznajo iskrenost nadrejenih, ta iskrenost pa se kaže skozi specifičnost, personalizacijo, pravočasnost in enakovrednost, ob tem pa morajo biti vodje iskreni in natančni, njihova sporočila pa personalizirana in pravočasna. Vodstvo ne sme podcenjevati vloge verbalne hvaležnosti, ampak bi jo morali izvajati. V študiji je bilo dokazano, da je prav ta verbalna hvaležnost pri zaposlenih pomembnejša kot pa denarni bonusi, kar za vodstvo predstavlja brezplačen način izkazovanja hvaležnosti. Vodje, ki si vzamejo čas za razumevanje preferenc zaposlenih, aktivno sprejemajo ukrepe, se izognejo negativnim stranem neizražanja hvaležnosti, kot so nekomuniciranje, zadržanost, nezaželenost, nepoštena izbira, neenake možnosti, pomanjkanje odnosov in neiskrenost. Hvaležnost se navadno povezuje z religijo, a so se raziskave osredotočile tudi na hvaležnost kot osebnostno značilnost posameznika, ki spodbuja notranjo srečo posameznika (Wood in drugi, 2007). S hvaležnostjo se poveča povezanost zaposlenih med seboj, s tem pa se izboljša raven uspešnosti organizacije (Grant in Gino, 2010). Poleg dviga uspešnosti organizacije, pa se poviša celo raven sreče in zadovoljstva pri zaposlenih, kar pa je ključno, k čemur stremljiva vsaka organizacija (Fowler in Christakis, 2008). Vendar pa nobena vrлина posameznikov ne pride brez izzivov. Tak primer je narcizem, ki ovira prakso hvaležnosti pri posamezniku, saj taki posamezniki mislijo o sebi, da so posebni in zato ne morejo izraziti hvaležnosti in spoštovanja do drugih ljudi na pristen način (Peterson in Seligman, 2004).

Nujni del pri izgradnji zaupanja v skromnost vodij je zavedanje samih vodij v svoje lastne omejitve in jih opominja, da ravnajo v skladu z dejstvom, da lastna skromnost in nezahtevnost daje zaposlenim vedeti, da jih vodje potrebujejo. Na podlagi tega vodje gradijo občutek pozitivnega upanja in pravičnosti znotraj delovanja organizacije (Klenke, 2005). Zaposleni to vidijo kot vir moči in zaupanja, ki ga imajo vodje v njih pri opravljanju svojih delovnih nalog. Skromnost ni šibka lastnost vodje, ampak gre za tiho, umirjeno zaupanje in občudovanje sposobnosti drugih (Doty in Gerdes, 2000). Prav tako skromnost spodbuja občutek realnosti, saj posamezniki sprejemajo stvari take, kot so, posledično pa to pripelje,

da vodje lahko oblikujejo boljše strategije za organizacije. Vera in Rodriguez-Lopez (2004) sta ugotovila, da skromen vodja prizna svoje omejitve in napake ter jih poskuša popraviti. To pa v resnici zagotavlja boljše organizacijsko načrtovanje in prispeva k organizacijski uspešnosti (Morris in drugi, 2005). Skromnost zaposlenih vpliva na dolgoročno rast in preživetje organizacije. Vzdržljivost skromnih vodij se kaže v njihovi preudarnosti in prizemljenih pogledih nase in na okolje okoli njih. Ko uživajo v uspehu, skromnost omogoča vzdržljivost ob spominu na težave, s katerimi so se soočali, da bi dosegli uspeh. Skromni vodje se ob spopadanju s težavami izognejo zdrsu v zanikanje in se spopadajo z realnostjo ter se tako premaknejo naprej oziroma napredujejo. V kombinaciji s skromnostjo pozitivne ambicije in želje motivirajo vodje, da se izognejo samozadovoljstvu. Skromnost je dragocen vir posameznika, ki pa ga ni enostavno prepoznati ali razviti, posledično je vir konkurenčne prednosti strateških vodij in organizacij. Glavna ovira pri razvoju skromnosti je povezana s težavnostjo vključiti ljudi v globoko osebno spremembo in samozavedanje, saj ne gre za prirojeno lastnost ljudi, ampak lastnost, ki se jo da naučiti (Vera in Rodriguez-Lopez, 2004). Reave (2005) trdi, da so najučinkovitejši vodje tisti, ki so skromni, ob tem pa ne gojijo želje po lastnem ugledu. Preučevanje odnosa med duhovnostjo in vodenjem da dragocen vpogled v motivacijo vodij, ob tem pa tudi v dožemanje njihovih privržencev, motivacijo, zadrževanje v organizaciji, etiko in uspešnost organizacije. Številne študije so pokazale, da je izkazovanje duhovnih vrednot vodij, kot so integriteta, poštenost in skromnost, jasno povezano z uspehom vodenja. Jeung in Yoon (2016) prav tako navajata, da skromnost pri vodenju vodi k opolnomočenju in učinkovitosti zaposlenih ter je zato bistvena lastnost za uspešno vodenje, medtem ko Owens in drugi (2013) trdijo, da skromnost kompenzira pomanjkanje mentalnih sposobnosti vodenja pri pridobivanju večje udeležbe zaposlenih pri odločanju.

Beseda pravičnost, ki izhaja iz latinske besede *iustus*, ureja pa vedenje posameznikov in jim omogoča, da priznajo pravice drugih. Wang in drugi (2010) so pokazali, da je organizacijska pravičnost pomemben kazalnik odnosov in vedenje na delovnem mestu. Reave (2005) ugotavlja, da je pravičnost med vrstniki ena najvišjih prednostnih nalog delavcev, saj vsak želi biti razpoznan za svoj prispevek. Pravičnost služi kot motivacija za zaposlene, saj zagotavlja visoko uspešnost, čemur sledijo tudi ustrezna priznanja in nagrade. Breme izvajanja pravičnosti je torej na vodstvu, ki jo mora enakomerno upravljati. Pravilno izvajanje pravičnosti v organizaciji spodbuja občutek pravičnosti, ki ustvarja boljše delovne pogoje za zaposlene in transparentnost posameznikovih vrednot. Zaposleni v organizaciji so ključno sredstvo za doseganje organizacijskih ciljev, kot so povečanje ravni produktivnosti, povečanje ravni dobička, zavzetost osebja in zadrževanje zaposlenih. Zaposleni so bolj zadovoljni, če so pošteno nagrajeni za opravljeno delo, saj se s tem zavedajo, da jim vodje zaupajo. Organizacijska pravičnost je bistvena sestavina in napovednik za uspešne organizacije. Organizacija, ki je poštena in pravična v svojih postopkih, politikah, interakcijah in distribucijskih sistemih, bo dobila zaposlene, ki se bodo bolje odzivali na organizacijo. Izboljšanje organizacijske pravičnosti ima za posledico zadovoljne zaposlene z boljšimi rezultati. Vodje morajo sprejeti ukrepe za izboljšanje zadovoljstva zaposlenih pri delu, saj s tem zmanjšajo fluktuacije zaposlenih in izboljšajo predanost, uspešnost in

dostojanstvo zaposlenih (Ajala, 2017). Vodje morajo biti previdni, da ne izvajajo favoriziranja v družbenih, generacijskih ali stereotipnih kontekstih, saj je občutek favoriziranja v nasprotju s pravičnostjo, ki bi jo morali uporabiti pri ocenjevanju uspešnosti zaposlenih. Takšno nepošteno ravnanje lahko privede do negativnega in celo deviantnega vedenja zaposlenih v organizacijah, ki pa ni nekaj nenavadnega. Dejavnikov organizacije ni mogoče utemeljiti kot edinega temeljnega vzroka za deviantno vedenje na delovnem mestu. Tako vedenje se lahko še vedno pojavi, ne glede na to, kako pravično organizacija obravnava svoje zaposlene. Za reševanje pojava deviantnega vedenja na delovnem mestu mora organizacija vključiti vse dejavnike, ki so lahko vir takega vedenja v enem integriranem modelu rešitve. Temeljni vzroki za deviantno vedenje na delovnem mestu lahko izhajajo iz dejavnika organizacije, kot je organizacijska pravičnost, ali pa iz individualnega dejavnika posameznika, kot je osebnost, lahko pa tudi oboje hkrati (Syaebani in Sobri, 2011).

Usmiljenje in sočutje sta bistvena na delovnem mestu, saj odražata globoko razumevanje vodje za težave, s katerimi se podrejeni srečujejo pri opravljanju svojih nalog. Posebajata empatijo ter zavezanost civilnemu in nenasilnemu vedenju. V poklicnem okolju se izvajanje teh vrlin lahko kaže kot kombinacija trdnosti pri reševanju problematičnih vprašanj in srčnosti do tistih, ki povzročajo težave, z namenom, da se vedenjske težave pravočasno obravnavajo in popravijo (Gunn, 2002). Kanov in drugi (2017) navajajo, da je sočutje na delovnem mestu predvsem pogum, da se soočimo s trpljenjem drugih, namesto da ga ignoriramo, pri čemer takšni izrazi sočutja pomembno izboljšujejo odnose in delovno klimo za vse zaposlene. Gandossy in Sonnefeld (2005) trdita, da pomanjkanje vpletenosti vodstva v zaposlene ustvarja nepovezanost, ki vodi do apatije. V izogib temu se lahko od vodij zahteva, da poročajo o strateških in operativnih težavah, s katerimi se sooča organizacija.

Preudarnost se nanaša na premišljen premislek pred nekim dejanjem. Preudaren vodja upošteva posledice dejanj za vse deležnike, ki sodelujejo pri iskanju zelenih rezultatov, kjer so škodljivi učinki omejeni. Biti preudaren pomeni biti natančen in premišljen, ko je miselni proces pred dejanjem končan (Hegarty in Moccia, 2018). Hitra presoja in pristranskost delujeta v nasprotju s preudarnostjo in objektivnostjo, hkrati pa dajeta prednost določenim načinom delovanja. To podpira raziskavo Finka (2011), ki trdi, da preudarno vodenje zapravlja manj organizacijskih virov, medtem ko McKenzie in drugi (2011) ugotavljajo, kako je pristranskost pri odločanju past pri razvoju dobrih procesov odločanja.

Zaposleni morajo videti modele pričakovanega vedenja, kar pomeni, da morajo delovati v skladu z zelenim vedenjem, plemeniti vodja pa daje zgled značaja in pričakovanj zaposlenih. Kaže realistično vizijo, gradi zaupanje, odpušča, priznava dosežke podrejenih in je radodaren s svojim časom. To pa je dobrodošlo za ustvarjanje kulture in gradnjo značaja v vsaki organizaciji. S plemenitostjo prihaja tudi želja zaposlenih, da posnemajo in delujejo kot njihov vodja. Prisotnost plemenitega vodje v organizaciji ustvarja socialni kapital in ohranja zaposlene osredotočene, da stremijo k višjim ciljem. Plemenitost in odpuščanje se nanašata na težnjo po toleriranju neizogibnih neugodnih situacij brez pritoževanja in izražanja nelagodja (Amintojjar in drugi, 2015). V nasprotju s plemenitostjo je pomanjkanje

zagotavljanja časa, namenjenega zaposlenim, in komunikacije z zaposlenimi. Vodja je odsoten, rezultat pa je pomanjkanje razumevanja namena organizacije, ki ga kažejo zaposleni (Hegarty in drugi, 2018).

Beseda integriteta izhaja iz latinske besede *integritas*. Integriteta opredeljuje osebne vrednote, ki usmerjajo vedenje vodij (Peterson in Seligman, 2004). Predanost je tisto, kar je skupno velikim vodjem. To spoštovanje moralnega vedenja je tisto, ki ga zaposleni spoštujejo, občudujejo in pozdravljajo ne glede na versko ozadje, saj pomeni pričakovanje poštene igre v vseh oblikah poslovanja (Azuka, 2009). Tullberg (2012) trdi, da organizacije, ki dajejo prednost integriteti, ustvarjajo boljše delovno okolje za zaposlene in ustvarjajo bolj konkurenčno organizacijo, ki ceni individualizem. Integriteta je poslovna prednost, ki jo zaposleni cenijo v interakciji z vodjo. Integriteta je stvar sočutnega, dojemljivega in kritičnega srečanja s svojim resničnim jazom ob hkratnem izkušanju empatije do drugih. Posledično pomeni pomanjkanje integritete zatajitev sebe in drugih, kar pa pri posamezniku povzroča strah in tesnobo. Edini način, da smo trajno srečni, je, da imamo integriteto. Zato je integriteta sama po sebi dragocena, vsaka njena kršitev pa resna. Pomanjkanje integritete spodkopava življenje in različne poklice, s katerimi živimo. Integriteta ni neka dodatna funkcija za poslovanje, je jedro dobrega poslovanja (Koehn, 2005). Managerji predstavljajo zgled ostalim zaposlenim, saj s prakticiranjem etičnega vodenja promovirajo višjo raven integritete, ki povečuje zaupanje in vzpodbuja zaposlene, da sprejmejo to vizijo in ji sledijo. Integriteta predstavlja močan temelj za ostale značajske lastnosti, ki usmerjajo etično ravnanje, vrednote in odločitve, saj si prizadeva, da pristojnost za odločanje ne bi bila uporabljena v nasprotju z zakonom in etičnimi kodeksi oziroma v škodo posameznika ali organizacije. Oseba z integriteto ravna v skladu z dogovori, skladno z moralnimi normami in veljavnim pravom. Zaveda se lastnih vrednot in prepričanj ter ravna skladno z njimi, ob tem pa govori to, kar misli, in dela to, kar govori (Svetic in Bertoncelj, 2015). V nasprotju z integriteto korupcija ustvarja disfunkcionalno organizacijo brez ciljev in zavezanosti zaposlenih k ciljem organizacije (Hegarty in Moccia, 2018).

2.3 Etični vodja

Vodenje je opredeljeno kot umetnost prepričevanja privržencev, ki imajo namen slediti stvarem, dejavnostim in ciljem, ki jih oblikuje vodja. Vodje pa se razlikujejo po individualnem načinu vodenja, ki pa izhaja iz osebnostnih značilnosti. Nekateri vodje imajo moč in avtoriteto, drugi pa uporabljajo položajno in legitimno moč, preko katerih vključujejo zaposlene v proces dela. Za vodje je značilno, da imajo različne vrednote, norme, odnose in ravnanja z drugimi, načine prepričevanja, vedenja in prakse, kar pa je v določeni meri odvisno od organizacijske, poklicne in institucionalne kulture (Mihelič in drugi, 2010).

Etično vodenje je pozitivno povezano z afektivnim zaupanjem v vodjo in negativnim nasilnim nadziranjem. Dojemanje podrejenih o etičnem vodenju napoveduje zadovoljstvo podrejenih z vodjo, zaznana učinkovitost vodje, pripravljenost vložiti dodaten trud na

delovnem mestu in pripravljenost poročati o težavah na delovnem mestu svojemu narejenemu oziroma vodstvu (Brown in drugi, 2005). Etični vodja je oseba, ki živi v skladu z načeli vedenja, ki so zanj ključna. Pri etičnem vodenju gre za proces raziskovanja o tem, kaj je primerno in kaj neprimerno ravnanje, s čimer etično vodstvo daje zaposlenim zgled o pravičnosti in nepravičnosti določenih dejanj (Mihelič in drugi, 2010).

Etični vodja mora biti pošten v odnosih z drugimi in ne sme nikogar diskriminirati iz kakršnih koli razlogov. Biti mora samozavesten in se ne sme bati komuniciranja ali ravnanja z drugimi, notranjimi in zunanjimi deležniki. Z osebnostnega vidika morajo imeti vodje močno motivacijo, morajo biti navdušeni, pogumni in pravično obravnavati vse zaposlene. Imeti mora močne verske vrednote, saj je njegova moralna zavezanost močno zakoreninjena v verskem prepričanju, ki prinaša občutek brezpogojne obveznosti do drugih. Glavna naloga etičnega vodje je, da vsem zaposlenim sporoči, da morajo biti pri svojem delu pošteni, resnicoljubni, pravični, logični, učinkoviti, prizadevni in zanesljivi (Kapur, brez datuma).

Biti etična oseba je vsebinska podlaga etičnega vodenja. Da si vodja pridobi ugled etičnega vodenja, mora bistvo etičnega vodenja posredovati tudi drugim. Biti etična oseba pomeni, da si ljudje o tej osebi mislijo, da poseduje določene lastnosti, se obnaša na določen način in sprejema odločitve, ki temeljijo na etičnih načelih (Treviño in drugi, 2000). Etični vodje so edinstveni; delujejo znotraj paradigme moralnega vedenja. Neetično vedenje lahko za organizacijo postane večmilijonski strošek v obliki kazni, kar je nesmiselno za organizacijo, da tvega samo sebe, zato je etično vedenje v finančnem smislu smiselno za poslovanje. Zavezanost k organizacijski kulturi, ki temelji na etičnem vodenju tako znotraj kot tudi zunaj organizacije, je dobra finančna odločitev za zagotavljanje dolgoročnega obstoja organizacije (Hegarty in Moccia, 2018). V tabeli 1 so prikazane etične in neetične komponente vodij.

Tabela 1: Primerjava etičnih in neetičnih komponent vodij

Etične komponente	Neetične komponente
Hvaležnost	Narcisizem
Skromnost	Ponos in trmoglavost
Pravičnost	Favoriziranje
Usmiljenje in sočutje	Apatičnost
Preudarnost in objektivnost	Hitro obsojanje in predsodek
Plemenitost	Pomanjkljivost
Integriteta	Nemoralnost

Vir: prirejeno po Hegarty in Moccia (2018).

Etični vodje ustvarjajo večjo vrednost za organizacijo, a se vseeno še v mnogih organizacijah etični vidik vodenja ne upošteva oziroma ne spodbuja dovolj. Razlog v tem je najverjetneje v izboru kandidata za vodjo, kjer so še vedno primerne osebe za vodjo tiste z vodstvenimi izkušnjami, akademskim nazivom in mrežo poznanstev, ob tem pa se pozabi na vrednote, ki jih ta vodja poseduje. Oates in Dalmau (2013) navajata smernice, kako določiti etično moč v vodji:

1. Ali vodja ceni ustanovitev, delovanje in pomembnost strukture vodenja?
2. Ali vodja zagotavlja, da so te strukture ustrezno obveščene o vprašanjih, s katerimi se sooča organizacija?
3. Ali vodja sprejema nasvete in povratne informacije teh struktur?
4. Ali vodja dejavno išče iskrene oziroma poštene povratne informacije od svojih sodelavcev in ali se njegovi sodelavci počutijo ugodno in sproščeno, če ga izzovejo pri pomembnih vprašanjih?
5. Ali se vodja pozitivno odziva na vprašanja in kritike svoje ekipe?
6. Ali je vodja odprt za predloge in neposredno komunikacijo z različnimi deležniki?
7. Ali vodja aktivno podpira ustrezne mehanizme nadzora v organizaciji?
8. Ali vodja vsem deležnikom jasno sporoča vrednote organizacije in ustrezno ukrepa proti deležnikom, ki te vrednote kršijo?
9. Ali vodja daje zgled zaposlenim, tako da dejansko živi etične vrednote?
10. Ali je organizacija vzpostavila ustrezne, anonimne mehanizme povratnih informacij?

Osnovne lastnosti etičnega vodje (Principles of Ethical Leadership, brez datuma):

1. Etični vodja spoštuje druge: Zagotavljajo neodvisnost in ne postavljajo strogih omejitev zaposlenim. Z zaposlenimi komunicirajo z občutkom. S spoštovanjem izkažejo verodostojnost idejam drugih in njihovo operativno uporabo. Spodbujajo zaposlene k zavedanju svojih lastnih potreb, morale, načel in določil ter jim pomaga pri povezovanju teh s svojimi potrebami, vrednotami in nameni. Vodja pozorno prisluhne nasprotnim mnenjem. Ko vodja podrejenim izkazuje spoštovanje, se ti v zameno počutijo kompetentne pri svojem delu. Tak vodja obravnava druge kot vredne posameznike.
2. Etični vodja služi drugim: Vodje, ki služijo drugim, so altruistični, saj je načelo služenja primer altruizma. V svojih načrtih imajo v ospredju dobrobit svojih zaposlenih. Take vodje lahko zaznamo pri dejavnostih, kot so vodenje, mentorstvo, opolnomočenje, oblikovanje ekipe in vedenje vzornega državljana. V etičnem vodji se privzgajajo občutki prijaznosti, sočutja, velikodušnosti in dobronamernost. Njihova glavna odgovornost je, da skrbijo za druge, jim pomagajo in sprejemajo odločitve v zvezi z njimi, ki so koristne in nimajo škodljivih posledic za njihovo blaginjo.
3. Etični vodja je pravičen: Zavzema se za vprašanja enakosti, poštenosti in pravičnosti. Njegova prednostna naloga je, da svoje podrejene obravnava enako, saj nič ne sme biti deležen posebne obravnave ali posebnega upoštevanja, razen kadar to zahteva njegov poseben položaj, za to pa morajo biti razlogi za drugačno obravnavo jasni in razumni ter morajo temeljiti na etičnih vrednotah. Vprašanja pravičnosti postavi v središče odločanja. V organizaciji se pojavljajo tudi situacije, ko posamezniki lažejo in izrekajo lažna prepričanja in mnenja ter se zapletajo v neetična dejanja. Ko se to zgodi, morajo etični vodje prisluhniti obema stranema in pravično kaznovati tistega, ki je storil napako, zato je primerno v organizaciji uvesti omejitve za vsa dejanja, ki ovirajo disciplino, norme in ustrezne kodekse ravnanja v organizaciji.

4. Etični vodja je pošten: Poštenost je ena najpomembnejših lastnosti, ki bi jih morali imeti vsi posamezniki. Poštenost, resnicoljubnost in pravičnost so nujni za uspeh pri delu, doseganju ciljev in nalog. Nepoštenost, kot so laganje, goljufanje in izkrivljanje dejanskega stanja oziroma resnice, je za posameznike v veliki meri neugodna in ima številne škodljive posledice. Človek bi moral svojo miselnost oblikovati tako, da bi bil vedno pošten in resnicoljuben v odnosih z drugimi.
5. Etični vodja gradi skupnost: Z vodenjem vodja vpliva na skupino posameznikov za doseganje skupnih ciljev. Skupni cilj zahteva od vodij in podrejenih medsebojno strinjanje in sodelovanje. Vodja mora upoštevati svoje namene in namene podrejenih, ob tem pa si prizadevati za cilje, ki so primerni za vse. Ko vodja in podrejeni določijo ustrezne pogoje, je bistveno, da so med seboj soglasni, če pa niso in imajo različna stališča, mora komunikacija potekati na učinkovit in miren način. Etični vodja upošteva stališča in interese vseh, kaže skrb za druge, s tem pa prispeva k izgradnji učinkovite skupnosti.

2.3.1 Moralna identiteta

Etika je najprej stvar posameznika oziroma njegovih vrednot, pravil in norm, posamezniki pa oblikujejo, tvorijo in vodijo organizacijo. Obstajajo pa posamezniki, ki se jim zdi etično vodenje nesmiselno in zaradi pomanjkanja lastnih etičnih vrednot ne razumejo in se ne držijo etičnih standardov pri poslu, razmišljajo samo o tem, kar jim lahko prinese lastno korist in bližnjico do lastnega uspeha (Svetic in Bertonec, 2015).

Ugled etičnega vodenja temelji na dveh bistvenih stebrih, in sicer dojemljanju posameznika kot moralne osebe in moralnega vodje. Vodjo kot moralno osebo označujejo individualne lastnosti, kot sta poštenost in integriteta. Moralni vodja ustvarja močno etično sporočilo, ki pritegne pozornost zaposlenih ter vpliva na njihove misli in vedenje (Treviño in drugi, 2000). V tabeli 2 sta predstavljena oba stebra, steber moralne osebe in steber moralnega managerja.

Tabela 2: 2 stebra etičnega vodenja

Moralna oseba	Moralni manager
• Lastnosti: integriteta, poštenost, zanesljivost	• Oblikovanje vlog preko opaznih dejanj
• Vedenje: delati prave stvari, skrb za ljudi, odprtost, osebna moralnost	• Nagrajevanje in disciplina
• Sprejemanje odločitev: upoštevanje vrednot, objektivnost oziroma pravičnost, skrb za družbo, sledenje etičnim pravilom pri odločanju	• Poročanje o etiki in vrednotah

Vir: prirejeno po Treviño in drugi (2000).

Moralna oseba, kot del etičnega vodenja, zajema tako osebne lastnosti kot tudi lastnosti vodje, na primer poštenost, zanesljivost in integriteto. Kadar zaposleni v vodji ne prepoznajo

ne etičnosti ne neetičnosti, bodo vodjo najverjetneje opredelili kot etično nevtralnega. Takšno dožemanje zaposlenih svojih vodij omejuje možnosti vodij, da bi pozitivno vplivali na moralno vedenje svojih zaposlenih, kar lahko pripelje do kontraproduktivnih učinkov. Da je vodja moralna oseba, še ni dovolj, da govorimo o etičnem vodenju, je pa pomemben predpogoj za moralno vodenje. Etični vodja mora biti tako hkrati moralna oseba in moralni vodja. Prvi steber etičnega vodenja, moralna oseba, predstavlja temelj etičnega vodenja in je pomemben predpogoj za razvoj ugleda etičnega vodenja, saj se vodje povezujejo s svojimi osebnimi lastnostmi, vedenjem in odločitvami (Treviño in drugi, 2000).

Lastnosti osebe so stabilne osebnostne značilnosti, kar pomeni, da se posamezniki v času in situacijah obnašajo na dokaj predvidljiv način. Te lastnosti, ki so najpogosteje povezane z etičnim vodenjem, so integriteta, poštenost in zanesljivost. Vedenje moralne osebe vključuje delati prave stvari, skrb za ljudi in dobro ravnanje z njimi, odprtost in komunikacija ter izkazovanje moralnosti v osebnem življenju. Etični vodje s svojimi dejanji izkazujejo skrb za ljudi, kar pomeni, da z njimi dobro ravna, torej z dostojanstvom in spoštovanjem, ne glede na to, kje na družbeni lestvici so. Odprtost pri osebi pomeni, da je ta oseba prijazna in dober sogovornik, saj je dober poslušalec. Ob takem vodji se zaposleni počutijo ugodno, saj s svojim vodjo lahko komunicirajo in delijo svoje mnenje. Pri odločitvah se trdno držijo nabora etičnih vrednot in načel (Treviño in drugi, 2000). V tabeli 3 so prikazane osebne lastnosti etičnega vodje.

Tabela 3: Osebne lastnosti etičnega vodje

Osebne lastnosti etičnega vodje
1. Obzirnost in premišljenost: Etični vodja vedno razmišlja v dobrobit drugih, je skromen, skrbi za druge, pošten in neposreden v odnosih z drugimi. Izpolnjuje zaveze, prizadeva si za pravičnost, vse posameznike obravnava enako in nikogar ne diskriminira. Zavda se svoje odgovornosti in dolžnosti.
2. Dobrosrčnost in spoštljivost: Etični vodja deluje kot delodajalec in nadzornik, ki ima moč nadzora in oblasti nad drugimi posamezniki. Do svojih podrejenih je vedno spoštljiv in ob njihovih težavah ter pritožbah vsakemu prisluhne. V odnosu do drugih nikoli ni diktatorski ali aroganten. Podrejene vedno podpira in jim pomaga pri opravljanju nalog.
3. Služenje drugim: Čeprav je vodja zaposlen in ima številne delovne obveznosti in odgovornosti, poskrbi za potrebe in zahteve svojih podrejenih, kar prispeva k doseganju spoštovanja in priznanja za etičnega vodjo.
4. Pogum: V organizacijah prihaja do konfliktov in sporov, stresnih in zahtevnih situacij ter različnih težav in problemov, zato je nujno, da so v takšnih primerih etični vodje pogumni in drzni. V takšnih situacijah se etični vodja ne sme počutiti stresno ali zaskrbljeno, ampak se mora z njimi soočiti samozavestno. Etični vodja mora vedno povzdigniti glas za to, kar je primerno in ugodno za posameznike.
5. Vrednote in norme: Etično vodenje je tesno povezano z etičnimi vrednotami, saj so načela, vrednote in norme sestavni del vseh vrst delovnih nalog. Etične vrednote organizacije poudarjajo in krepijo predvsem odnos med vodji in podrejenimi.
6. Pozitivno razmišljanje: Pomembno je, da etični vodja vedno razmišlja pozitivno in da ob neuspehu ne čuti razočaranja. Pozitivno razmišljanje posamezniku omogoča, da svoje naloge in funkcije opravlja na ustrezen način.

Vir: prirejeno po Mihelič in drugi (2010).

Moralni manager mora delovati v skladu s cilji podjetja (zviševanje dobička) in v skladu s potrebami zaposlenih (varstvo pri delu prinaša dodatne stroške organizaciji). Upoštevati mora etična stališča in vrednote preostalih članov organizacije, ki pa se lahko močno razlikujejo ali pa se celo ne združujejo. Predvsem problematične so dileme, ki izhajajo iz kulturnih razlik posameznikov ali okolja organizacije (Svetic in Bertonecelj, 2015).

Izziv za vodjo je, da etiko in vrednote izpostavi v poslovnem okolju, ki je prepredeno s sporočili o premagovanju konkurence ter doseganju ciljev in dobičkov. Moralni vodja se zaveda pomembnosti postavitve etike v ospredje vodstvenega programa. Služi kot zgled etičnega ravnanja na način, ki je viden zaposlenim. Z zaposlenimi redno in prepričljivo komunicira o etičnih standardih, načelih in vrednotah. Dosledno uporablja sistem nagrajevanja, tako da zaposlene spodbuja k spoštovanju etičnih standardov (Treviño in drugi, 2000).

Oblikovanje vlog poudarja vidno delovanje ter vidik zaznavanja in ugleda etičnega vodenja. Nekatera etična dejanja ostanejo neopažena, nekatera pa opažena in prispevajo k ugledu etičnega vodenja. Učinkoviti moralni vodja se zaveda, da živi in deluje v okolju, kjer ga zaposleni opazujejo, ob tem pa zaposlenim sporoča, kaj je pomembno ter razume, katere besede in dejanja se zaznajo in kako si jih bodo drugi razlagali. Številni vodje se ne počutijo udobno, ko govorijo o etiki in se predvsem čudijo tistim, ki to počnejo, a prav komunikacija o etiki in vrednotah je v organizaciji zelo pomembna. Vodje morajo pojasnjevati vrednote, ki usmerjajo pomembne odločitve in dejanja, saj zaposleni morajo slišati od svojih nadrejenih o etiki in vrednotah, kar jim da jasno poročilo o tem, da so etika in vrednote pomembne v organizaciji. Izvajanje nagrajevanja in discipline je lahko najpomembnejši način za pošiljanje znakov o želenem in neželenem vedenju, kar pomeni, da vodja nagradi tiste, ki dosežejo svoje cilje in se obnašajo na način, ki je skladen z določenimi vrednotami, in kaznuje tiste zaposlene, na vseh ravneh organizacije, ki kršijo pravila. Moralni vodja tako dosledno nagraduje etično ravnanje in kaznuje neetično ravnanje na vseh ravneh organizacije ter na tak način podpira standarde in pravila (Treviño in drugi, 2000).

2.3.2 Vpliv etičnega vodenja v zdravstvu

Povpraševanje po zdravstvenih storitvah narašča, deloma zaradi starajočega se in/ali multimorbidnega prebivalstva, razvoja novih terapij ter vse večjih pričakovanj javnosti, zlasti v državah z visokimi prihodki. Ob tem pa se soočamo tudi z globalnim pomanjkanjem zdravstvenega kadra in z naraščajočo individualno delovno obremenitvijo zaposlenih v zdravstvu (Britnell, 2019). Pomanjkanje kadra in finančnih sredstev sta ključna izziva za zagotavljanje neprekinjene zdravstvene oskrbe in zadrževanje zaposlenih, kar predstavlja trajen izziv za vodstvene strukture. Etično vodenje mora te izzive upoštevati. Včasih se ti izzivi zdijo izjemno zahtevni in hitro lahko pademo v past, da za vse krivimo pomanjkanje virov, kar lahko vodi v malodušje in obup znotraj ekipe (Bryden, 2024).

Etični vodje v svojih vodstvenih vedenjih izkazujejo naslednje lastnosti, bodisi kot osebne vrednote bodisi kot ključna dejanja in premisleke (Bryden, 2024):

1. Na pacienta osredotočena oskrba: Vodje morajo zagotoviti, da je dobrobit pacienta v središču vsakega stika, s poudarkom na varnosti, kakovosti oskrbe in spoštovanju pacientove avtonomije. To pomeni tudi, da so pacienti v celoti obveščeni o svojih možnostih zdravljenja, tveganjih in koristih, kar jim omogoča sprejemanje informiranih odločitev glede lastne oskrbe. Poleg tega je treba vzpostaviti sisteme, ki uravnoreženo sprejemajo in obravnavajo povratne informacije pacientov in zaposlenih, z namenom izboljšanja etičnega delovanja in kakovosti zdravstvenih storitev.
2. Integriteta in preglednost: Ohranjanje poštenosti v vseh oblikah komuniciranja in delovanja, vključno z razkritjem zdravniških napak ali neželenih dogodkov, je ključen element pri gradnji in ohranjanju zaupanja.
3. Odgovornost: Vodje bi morali prevzemati odgovornost za svoje odločitve in dejanja ter tako sebe kot svoje ekipe zavezati k spoštovanju visokih etičnih standardov.
4. Pravičnost in enakost: Potrebno veliko truda, da bi vsi pacienti imeli dostop do potrebnih zdravstvenih storitev. Zagotavljanje enakopravne obravnave brez diskriminacije na podlagi rase, spola, socialno-ekonomskega statusa ali drugih osebnih značilnosti je ključno za zmanjševanje teh neenakosti.
5. Spoštovanje zasebnosti in zaupnosti: Učinkovita izmenjava informacij je ključna za varno in kakovostno zdravstveno oskrbo. Informacije se uporabljajo tudi za druge pomembne namene, ki niso neposredno povezani s posamezno obravnavo, a prispevajo k splošnemu izvajanju zdravstvenih in socialnih storitev ali služijo širšemu javnemu interesu. Kljub temu je bistveno, da se varuje podatke pacientov pred zlorabo ter da se spoštuje zakone in predpise o zasebnosti.
6. Strokovna usposobljenost: Spodbujanje nenehnega strokovnega razvoja in izobraževanja zaposlenih zagotavlja visoke standarde oskrbe ter ažurno strokovno znanje. Prav tako prispeva k večji motivaciji zaposlenih, spodbuja njihovo vključenost v delo in razvoj lastnih vodstvenih veščin.
7. Etično okolje in kultura: Vodje naj s svojim zgledom utelešajo etično vedenje ter ustvarjajo kulturo, ki spodbuja odprto komunikacijo in okolje, v katerem se zaposleni počutijo varne pri izražanju skrbi ali opozarjanju na nepravilnosti. Nevljudnost, nespoštljivost in neprofesionalno vedenje vodijo v škodo za paciente.
8. Razporejanje virov: Določanje prioritet pri zdravljenju in pravična razporeditev virov, kadar so ti omejeni ali jih je treba enakomerno porazdeliti, sta pomembna na vseh ravneh zdravstvene oskrbe.

2.3.3 Kodeks etike Združenja Manager

Kodeks etike Združenja Manager, katerega namen je spodbujati razvoj poslovne etike in oblikovati razumljive vrednostne standarde, dajati navdih in oporo članom združenja pri njihovem delovanju ter zarisati jasno ločilno črto med dobrimi in slabimi managerskimi

praksami, nudi smernice vodjem na vseh ravneh, predvsem pa vrhnjemu managementu, kako se etično odločiti ob srečanju z nasprotujočimi interesi različnih deležnikov. Kodeks etike Združenja Manager je sicer namenjen vodilnim v profitnih organizacijah, a je njegova načela smiselno upoštevati tudi v drugih organizacijah. Managerji s svojimi odločitvami in načinom vodenja vplivajo na uspešnost trajnostnega razvoja organizacije, saj se neposredno dotikajo življenja in blaginje sodelavcev, strank, lastnikov, dobaviteljev, okolja in države ter na splošno širše družbe, ob tem pa si pogosto interesi različnih deležnikov nasprotujejo, zato je bistveno, da se vodje zavedajo pomena in daljnosežnosti svojih odločitev. V Kodeksu etike je opredeljenih 10 načel, ki urejajo 4 odnosa področja, in sicer odnos do sebe, odnos do drugih posameznikov, odnos do družbe kot celote in odnos do narave oziroma okolja, ter 2 ravni etike, kot sta etični odnos med posameznikom in podjetjem ter razmerje med podjetjem oziroma organizacijo, državo in družbo. Celovito združuje vidike zakonitosti (skladnost z obstoječim pravom), pravičnosti (tudi tam, kjer ta s pravom ni določena), vpetosti v družbeno okolje, trajnostni razvoj (z upoštevanjem predhodnih generacij) in odgovorno sobivanje (celostna obravnava podjetij in organizacij). V tabeli 4 je prikazanih 10 načel Kodeksa etike Združenja Manager (Združenje Manager, brez datuma).

Tabela 4: 10 načel Kodeksa etike Združenja Manager

10 načel kodeksa etike Združenja Manager:	
1.	Spoštujem dostojanstvo posameznika: Pri poslovanju in sprejemanju odločitev se spoštuje vsak posameznik, s katerim ima podjetje odnos. Kljub temu da pri poslovanju prihaja do nasprotnih interesov, se nikoli ne zanemari dejstvo, da se posluje z ljudmi, ki imajo pravico do spoštovanja svoje osebnosti, dostojanstva, osebne integritete in zasebnosti. Ne diskriminira se nobenega posameznika na podlagi spola, rase, spolne usmerjenosti, narodnosti, veroizpovedi in drugih osebnih okoliščin.
2.	Skrbim za rast in razvoj sodelavcev: Sposobni in zavzeti sodelavci so vir uspešnosti podjetja, saj njihova energija in znanje omogočata razvoj in uspeh podjetij (zavzemanje za dobrobit vseh sodelavcev). Upošteva se, da ni učinkovitosti brez humanosti in ne humanosti brez učinkovitosti.
3.	Osredotočam se na blaginjo podjetja: Prizadeva se za čim koristnejše poslanstvo podjetja in njegov nenehni trajnostni razvoj.
4.	Odgovoren sem do lastnikov: Odgovornost do lastnikov kapitala ne glede na vrsto lastnine, saj je njihov interes usklajen z interesi sodelavcev in drugih deležnikov. Prizadeva se za primeren odnos, ki bo temeljil na razmerju med višino dobička in stopnjo tveganja.
5.	Odgovoren sem do lastnikov: Odgovornost do lastnikov kapitala ne glede na vrsto lastnine, saj je njihov interes usklajen z interesi sodelavcev in drugih deležnikov. Prizadeva se za primeren odnos, ki bo temeljil na razmerju med višino dobička in stopnjo tveganja.
6.	Gradim medsebojno zaupanje s poslovnimi partnerji: S kupci, dobavitelji in upniki se ustvarja partnerstvo, ki naj bi temeljilo na medsebojnem zaupanju. Ti odnosi pa naj bodo spoštljivi in v duhu dobre poslovne prakse.
7.	Delujem dobronamerno do skupnosti: Podjetje je odvisno od skupnosti, v kateri deluje, in tudi skupnost je odvisna od podjetja, zato vzajemen odnos med podjetjem in skupnostjo temelji na poštenosti, transparentnosti, medsebojni pomoči, razumevanju in zaupanju.
8.	Vodim odprt in konstruktiven dialog z državo in njenimi institucijami: Z državo je treba sodelovati pri ustvarjanju pogojev, ki omogočajo razvoj gospodarstva in posameznikov. Do države in njenih institucij smo konstruktivno kritični, kadar bi s svojimi ukrepi omejevala učinkovitost trga in s tem konkurenčnost gospodarstva.

se nadaljuje

Tabela 4: 10 načel Kodeksa etike Združenja Manager (nad.)

10 načel kodeksa etike Združenja Manager:
9. Odgovorno sobivam z okoljem: Zavzemam se za odgovorno sobivanje z okoljem in naravo ter spodbujam okolju prijazen življenjski stil vseh državljanov.
10. Zavedam se zahtevnosti poklica: Treba si je prizadevati za krepitev svoje sposobnosti in usposobljenosti za vodenje, zato se sproti seznanjamo z novostmi, se izobražujemo in aktivno poslušamo posameznike z zamislami in predlogi.
11. Odgovoren sem do sebe: Odgovornost moramo imeti tudi do sebe samega in svoje družine, skrbimo za svoje zdravje in uravnoteženo življenje.

Vir: prirejeno po Združenje Manager (brez datuma).

2.4 Etična organizacijska kultura

Organizacija sama je veliko več kot le ekonomska enota vrednosti, saj je sestavni del širšega družbenega tkiva, v katerem deluje. Ob tem se mora zavedati svoje vloge, ki jo ima pri splošnem napredku človeštva, zato so njeni vodje utelešenje organizacije in s tem tudi njenega kolektivnega razuma, duše in vesti. Prav etični vodje so tisti, ki zlahka dojemajo ta koncept in svojo vlogo, saj predstavljajo nekakšne skrbnike organizacije. Zavedajo se svoje vloge v organizaciji in da tej organizaciji zapustijo tisto, kar prispeva k splošnemu moralnemu ugledu organizacije in krepí njeno prihodnost. (Oates in Dalmau, 2013). Delovanje organizacije naj bi tako povečalo celotno družbeno blaginjo in hkrati lastne poslovne procese, zato organizacija ne more uspešno poslovati, če je v sporu z notranjim in zunanjim okoljem. Organizacijska kultura je razdeljena na formalni in neformalni del, kjer formalni del vključuje politiko organizacije, vodenje, sistem napredovanja, strukturo, pravilnike, kodekse in drugo, neformalni del pa norme, način vedenja in komuniciranja, sodelovanja in drugo, ob tem pa ima neformalni del organizacijske kulture velikokrat večji vpliv na etičnost vodenja kot pa formalni del. Prisotnost etične organizacijske kulture vpliva na timsko delo zaposlenih, konstruktivno sodelovanje s poslovnimi partnerji, zmanjša socialna tveganja, znižuje stroške dela, ki so posledica nezadovoljstva zaposlenih, bolezni in fluktuacije, tveganj zamujenih poslovnih priložnosti, odtekanja informacij in negativne podobe organizacije v javnosti (Svetic in Bertonecelj, 2015).

Organizacija z visoko etično kulturo lahko računa na lojalnost svojih članov v smislu varovanja organizacijskega premoženja, saj zaposleni organizacijsko premoženje obravnavajo v skladu s svojimi visokimi etičnimi standardi. Dosledno etično ravnanje vseh članov neke organizacije tvori njeno etično kulturo, ki predstavlja organizacijsko kulturo na najvišji ravni. S tem se vzpostavi zaupanje med člani organizacije, zaupanje v stranke, privablja nove investitorje, ustvarja trajnostne donose, dobro organizacijsko kulturo, trajnostni razvoj in ugled organizacije. Poleg tega pa pomaga pri uvajanju sprememb in reševanju konfliktov v organizaciji in zunaj nje (Svetic in Bertonecelj, 2015).

Raziskovanje etične organizacijske kulture je v raziskavah poslovne etike deležna vse večjega zanimanja, saj je bilo ugotovljeno, da je poleg opravljanja dela pomembno tudi, kako

se delo opravlja in da je vrednotenje etičnih praks lahko pomembna pridobitev za organizacijo. Prakse vodenja in upravljanja so še posebej pomembne v povezavi z določanjem osebnih delovnih ciljev, zato bi morale organizacije zagotoviti, da njihove vodje in višje vodstvo kažejo dober zgled na področju etike ter delujejo zanesljivo in odgovorno. Ob tem sta pomembna še podpora (medsebojno zaupanje, spoštovanje in skupna zavezanost organizacijskim vrednotam) in možnost razprave (na primer možnost izpostavljanja etičnih vprašanj, izražanja mnenj in poročanja o neetičnem ravnanju). Različne razsežnosti etične kulture so povezane z osebnimi delovnimi cilji, ki so dobra podlaga za praktične implikacije. Vodje lahko bistvene razsežnosti etične kulture izboljšajo tako, da zaposlenim pojasnijo pomen etike, zagotovijo priložnosti za razpravo o moralnih dilemah in spodbujajo etično komunikacijo na delovnem mestu (Huhtala in drugi, 2013).

Pomembno je zavedanje, da v primeru, ko okolje organizacije ne poudarja etičnih vrednot in jih sili k uresničevanju kratkoročnih finančnih ciljev za vsako ceno, tudi dobri zaposleni sprejemajo neetične odločitve. V organizacijah, kjer se upoštevajo etične vrednote in prakse, se zaposleni počutijo zavzete in predane organizaciji, ob tem pa čutijo manjši pritisk, da bi ogrožali standarde organizacije. Zato ima etična kultura pomembno vlogo pri usmerjanju organizacijskega vedenja in lahko vpliva na samoumevne želje zaposlenih na delovnem mestu (Ethics Resource Center, 2010).

Spodbujanje etičnih vrlin v organizaciji je povezano z manjšo etično obremenitvijo (tako je v organizaciji manj etičnih dilem in manj stresa zaradi teh dilem), manjšo čustveno izčrpanostjo, katere glavna razsežnost je izgorelost in večjo zavzetost zaposlenih pri delu. Etična organizacijska kultura deluje kot kontekst za določanje osebnih delovnih ciljev. Etična organizacijska kultura zagotavlja ugodno delovno okolje, saj so vodje, ki delajo v etični kulturi, bolj pripravljeni narediti dodaten korak za dobro organizacije v kateri delujejo. Vodje se morajo ravnati in govoriti na način, tako da so pošteni in zanesljivi, izpolnjujejo obljube in zaveze ter dajejo dober zgled zaposlenim. Z upoštevanjem etičnih dejavnikov organizacije podpirajo cilje, ki so koristne tako za posameznika kot za celotno organizacijo (Huhtala in drugi, 2011). Vlaganje v organizacijsko etiko je tako lahko način za ustvarjanje boljših delovnih okolij, ki podpirajo dobro počutje zaposlenih na delovnem mestu, ob tem pa so osebni delovni cilji tako pomembni z vidika dobrega počutja posameznika kot tudi za delovanje celotne organizacije (Hyvönen in drugi, 2009).

Oates in Dalmau (2013) navajata organizacijske ukrepe za izboljšanje etičnega vodenja v organizaciji. Ti ukrepi so prikazani v tabeli 5.

Tabela 5: Organizacijski ukrepi za izboljšanje etičnega vodenja v organizaciji

Organizacijski ukrepi za izboljšanje etičnega vodenja v organizaciji
1. Sprejem dobro razvitih kodeksov ravnanja podjetij in standardnih operativnih postopkov za kodifikacijo vedenja v celotnem podjetju na nivoju celotne organizacije.

se nadaljuje

Tabela 5: Organizacijski ukrepi za izboljšanje etičnega vodenja v organizaciji (nad.)

Organizacijski ukrepi za izboljšanje etičnega vodenja v organizaciji
2. Ustanovitev odborov in pododborov za etiko, ki bodo obravnavali in podpirali ključne odločitve.
3. Uvedba programov usposabljanja o etiki in njihova vključitev v uvajanje in strokovno usposabljanje.
4. Izvajanje rednih etičnih pregledov v organizaciji kot del ustaljenih pregledov (kot je na primer revizija).
5. Zagotovitev, da zaposleni in vodje pri razgovorih upoštevajo etiko pri izbirnem postopku novih zaposlenih.
6. Zagotovitev mehanizma za redne, vsaj letne, povratne informacije o etični oceni vodilnih v organizaciji.
7. Vzpostavitev in objava telefonske linije za etiko, ki se jo uporabi za prijavo morebitne kršitve etičnega vedenja.
8. Vzpostavitev postopka za nepristransko obravnavo kršitev na nivoju celotne organizacije.
9. Zagotovitev razumevanja vodilnih v organizaciji, kako ravnati oziroma se posvetovati v primeru pojava težav in odločitev, ki bi lahko imele daljnosežne etične posledice.
10. Spodbujati zaposlene, da se odkrito pogovarjajo z vodilnimi o vprašanjih, ki bi lahko imela resne etične posledice.

Vir: prirejeno po Oates in Dalmau (2013).

Oates in Dalmau (2013) navajata, da pri vzpostavitvi organizacijskih ukrepov za izboljšanje etičnega vodenja v organizaciji morajo biti organizacije razumevajoče do pripadnikov različnih kultur ter do oseb z drugačnimi pogledi in prepričanji, zato je pri tem pomembno:

1. razumevanje pravnega in regulativnega okolja, v katerem organizacija posluje;
2. regionalne strukture organizacij vodijo domačini, ki bolje razumejo sprejemljive poslovne prakse v regiji;
3. izseljencem, ki delajo v tujih državah, se omogoči usposabljanje za lokalno poslovanje;
4. izogibanje nestabilnim državam in državam s slabo urejenimi uradnimi dokumenti o človekovih pravicah;
5. zagotovitev, da vsi zainteresirani deležniki organizacije spoštujejo standarde obnašanja in etičnega ravnanja, ki jih zagotavlja organizacija.

Organizacija z visoko etično kulturo lahko računa na lojalnost svojih članov v smislu varovanja organizacijskega premoženja, saj zaposleni organizacijsko premoženje obravnavajo v skladu s svojimi visokimi etičnimi standardi. Dosledno etično ravnanje vseh članov neke organizacije tvori njeno etično kulturo, ki predstavlja organizacijsko kulturo na najvišji ravni. S tem se vzpostavi zaupanje med člani organizacije, zaupanje v stranke, privablja nove investitorje, ustvarja trajnostne donose, dobro organizacijsko kulturo, trajnostni razvoj in ugled organizacije. Poleg tega pa pomaga pri uvajanju sprememb in reševanju konfliktov v organizaciji in zunaj nje (Svetic in Bertoncelj, 2015).

2.5 Povezava etičnega vodenja z drugimi načini vodenja

Brown in drugi (2005) etično razsežnost vodenja opredeljujejo kot majhno komponento, ki spada v povezavo navdihujočih, spodbudnih in vizionarskih voditeljskih vedenj, ki sestavljajo transformacijsko in karizmatično vodenje. Brown in Treviño (2006) sta poskušala razjasniti povezavo in pomembne razlike med konstruktom etičnega vodenja in transformacijskimi, avtentičnimi in duhovnimi načini vodenja. Brown in drugi (2005) so prvič konceptualizirali etično vodenje in povezali etično vodenje s številnimi pozitivnimi rezultati za zaposlene in organizacijo, saj je vse več raziskav v različnih kulturah pokazalo, da je etično vodenje lahko učinkovito pri motiviranju zaposlenih in je pozitivno povezano z ugodnimi rezultati za zaposlene (vključno z različnimi stališči in vedenji) ter je učinkovito pri zmanjševanju neželenih rezultatov (vključno z odkloni in namero o fluktuaciji). Prvo konceptualiziranje etičnega vodenja s strani Browna in drugi (2005) je bilo z vidika socialnega učenja in socialne izmenjave opredeljeno kot izkazovanje normativno ustreznega ravnanja z osebnimi dejanji in medsebojnimi odnosi ter spodbujanje takšnega ravnanja pri sledilcih z dvosmerno komunikacijo, krepitve le-te in odločanjem. Sledilci pod nadzorom etičnega vodje posnamejo vedenje vodje, kar pomembno vpliva na etično ravnanje in vedenje sledilcev (Treviño in drugi, 2003).

Etično vodenje mora vključevati značilnosti moralne osebe in moralnega vodje, kjer vidik moralne osebe etičnega vodje obravnava lastnosti in/ali značaj vodje. Etični vodje poosebljajo določene lastnosti, kot so poštenost, integriteta, resnicoljubnost, odprtost, spoštovanje, načelnost pri odločanju in skrb za druge (Treviño in drugi, 2000). Vidik moralnega vodje se nanaša na to, kako vodje uporabljajo svojo vodstveno moč in vodstveni položaj za spodbujanje in uveljavljanje etičnih standardov in etičnega vedenja na delovnem mestu. Zato morajo biti etični vodje hkrati moralne osebe in moralni vodje (Brown in Mitchell, 2010).

Avtentično vodenje je opredeljeno kot vzorec vedenja vodij, ki temelji na pozitivnih psiholoških zmožnostih in pozitivnem etičnem ozračju ter jih spodbuja, da bi spodbudili večje samozavedanje, internalizirali moralno perspektivo, uravnotežili obdelavo informacij in preglednost odnosov med vodji in sledilci ter spodbudili pozitiven samorazvoj (Walumbwa in drugi, 2008). Osnovne značilnosti avtentičnih vodij so odprtost, samozavedanje, transparentnost, skrb za druge in doslednost. Pozitivne lastnosti takih vodij pa so samozavest, optimizem, odpornost in upanje (Luthans in Avolio, 2003). Etično in avtentično vodenje sta si med seboj pristni, saj jima je skupna socialna motivacija in usmerjenost k ljudem ter spodbujata etična načela vodij. Nekatere ključne lastnosti avtentičnega vodenja so samozavedanje in pristnost, kar pa pri etičnem vodenju ni poudarjeno. Avtentični vodje so zgled pozitivnih lastnosti, potrebnih za vodenje, te lastnosti so upanje, optimizem in odpornost. Takšni vodje so sposobni presojudati dvoumna etična vprašanja, jih obravnavati z več vidikov in odločitve uskladiti z lastnimi moralnimi vrednotami (Brown in drugi, 2006).

Etično vodenje ima nekaj podrobnosti tudi z duhovnim vodenjem, a se od njega tudi razlikuje (Brown in drugi, 2006). Po Fryu (2023) duhovno vodenje vključuje vrednote, stališča in vedenje, ki so potrebni za notranjo motivacijo samega sebe in drugih, tako da imajo vsi občutek duhovnega preživetja zaradi poklicanosti in pripadnosti. Teorijo duhovnega vodenja je mogoče deloma razumeti kot odgovor na poziv k bolj celostnemu vodenju, ki pomaga povezati štiri temeljna področja, ki opredeljujejo bistvo človekovega obstoja na delovnem mestu, in sicer telo (fizično), um (logično oziroma racionalno mišljenje), srce (čustva oziroma občutki) in duh. Duhovni stil vodenja vključuje vidike etike, osredotočenosti na religijo in pristope, ki temeljijo na vrednotah. Taki vodje pa so etični, sočutni in z drugimi ravnaajo spoštljivo (Brown in drugi, 2006; Reave, 2005). Vendar pa duhovno vodenje vključuje številne značilnosti, ki niso povezane z etičnim vodenjem, na primer duhovni voditelji so vizionarski, bolj osredotočeni na religijo in poklicani služiti višjim ciljem. Poleg tega v nasprotju z duhovnim vodenjem etično vodenje uporablja transakcijske mehanizme (Ahmad in drugi, 2017).

Transformacijsko vodenje je način oziroma slog vodenja, ki ima več skupnih značilnosti in je tesno povezano z etičnim vodenjem (Brown in drugi, 2006). Osredotoča se na posredovanje navdihujoče in idealizirane vizije skupnih ciljev za prihodnost sledilcem v organizaciji. Eden od pomembnih in potrebnih elementov transformacijskega vodenja naj bi bil karizmatičen vidik, ki ga sestavljata karizma in dimenzija navdihujoče motivacije (Bass in Riggio, 2006). Transformacijsko vodenje se v nekaterih pogledih prekriva z etičnim vodenjem, ti pogledi so na primer skrb za druge, vloga vzornika in skladnost ravnanja vodje z notranjimi vrednotami (Brown in drugi, 2006). Poleg tega je karizma del teorije karizmatičnega vodenja, zato ima veliko skupnega tudi s karizmatičnim vodenjem. Etično ravnanje in moralnost sta bistveni del tako transformacijskega kot karizmatičnega vodenja (Bass in Riggio, 2006). Oba stila vodenja imata lastnosti, ki jih je mogoče uporabiti za lastne namene in za manipulacijo ter zavajanje in izkoriščanje drugih (Pinnington, 2011). Moralnost, etično ravnanje in pravičnost so osrednji dejavniki etičnega vodenja, ki vplivajo na druge in jih motivirajo, vendar to niso ključni vidiki transformacijskega vodenja (Hartog, 2015). Etični vodje bolj poudarjajo transakcijske načine vplivanja kot transformacijsko vodenje, na primer nagrajevanje za ustrezno vedenje in kaznovanje za neustrezna dejanja. Transformacijsko vodenje pa je bolj vizionarsko in je usmerjeno v prihodnost, takšni vodje zaposlene motivirajo intelektualno (Brown in drugi, 2006).

Brown in Treviño (2006) navajata ključne podobnosti in razlike med etičnim, duhovnim in transformacijskim stilom vodenja. Te podrobnosti in razlike so prikazane v tabeli 6.

Tabela 6: Ključne podrobnosti in razlike med etičnim, duhovnim in transformacijskim stilom vodenja

Vrste vodenja:	Ključne podobnosti v primerjavi z etičnim vodenjem:	Ključne razlike v primerjavi z etičnim vodenjem:
Avtentično vodenje	– Skrb za druge (altruizem) – Etično odločanje – Integriteta – Vzpostavljanje vlog	– Etični vodje poudarjajo moralno vodenje (bolj transakcijsko) in zavedanje obstoja "drugih" – Avtentični vodje poudarjajo pristnost in zavedanje samega sebe
Duhovno vodenje	– Skrb za druge (altruizem) – Integriteta – Vzpostavljanje vlog	– Etični vodje poudarjajo moralno vodenje – Duhovni voditelji poudarjajo vizionarstvo, upanje/vero; delo kot poklic
Transformacijsko vodenje	– Skrb za druge (altruizem) – Etično odločanje – Integriteta	– Etični vodje poudarjajo etične standarde in moralno vodenje (bolj transakcijsko)

Vir: prirejeno po Brown in Treviño (2006).

3 PROSOCIALNA MOTIVACIJA

3.1 Motivacija

Beseda motivacija (lat. *motivus*) pomeni gibajoči se vzrok, nakazuje aktivacijske lastnosti procesov, vključenih v psihološko motivacijo. Motivacija predstavlja sile, ki delujejo na posameznika in vanj ter spodbujajo njegovo vedenje (Cofer in Petri, 2002). Teorije motivacije so na splošno namenjene analizi procesa motivacije in prikazu, kako motivirati ljudi. Motivacija je opredeljena kot notranja sila, ki aktivira vedenje in to vedenje tudi usmerja. Motiviranje zahteva razumevanje človeške narave in oblikovanje strategij za opravljanje dela. Razvite so bile številne teorije, ki se ukvarjajo s procesi, ki pojasnjujejo, zakaj in kako se aktivira človekovo vedenje (Paper Tyari, brez datuma).

3.1.1 Opredelitev motivacije in njen pomen

Izraz motivacija je tema različnih razprav in pojmovanj različnih raziskovalcev. Whiseand in Rush (1988) sta v svojih zgodnjih opredelitvah motivacijo razložila kot pripravljenost posameznika, da nekaj stori, in kot pogojenost z dejanji za zadovoljitev potreb. Kasneje sta Wregner in Miller (2003) motivacijo opisala kot nekaj, kar posameznika spodbudi k ukrepanju in kar se nanaša na odločitve, ki jih posameznik sprejme kot del svojega ciljno

usmerjenega vedenja. Fuller in drugi (2008) opredeljuje motivacijo kot intenzivnost (kako močno si posameznik prizadeva doseči določen cilj), usmerjenost (intenzivnost k pravilnemu cilju) in vztrajnost (kako dolgo si nekdo prizadeva za dosego določenega cilja) prizadevanja osebe za dosego določenega cilja. Motivacija je pripravljenost za vlaganje visokih naporov za doseganje organizacijskih ciljev, ki jo pogojujejo zmožnost, da napor zadovolji neko posameznikovo potrebo. Ključni elementi v opredelitvi motivacije so nadalje napor, cilj organizacije in potreba (Saraswathi, 2011).

Raziskovalci se strinjajo, da imajo opredelitve motivacije nekaj podobnih pomenov, kot so pogon, spodbuda in delovanje, saj se posameznikova motivacija začne s prepoznavanjem želje, ki ji v trenutku, ko jo posameznik opazi, sledi miselna želja, da bi jo dosegel, nato še fizično dejanje za dosego le-te. Teorije motivacije se osredotočajo na vire in vzroke vedenja zaposlenih ter na motive, ki vplivajo na intenzivnost in smer tega vedenja (Lynne, 2012).

V osnovi se motivacija nanaša na doseganje glavnih ciljev organizacije z zadovoljevanjem potreb ali zahtev posameznega zaposlenega. Motivacija igra pomembno vlogo za vodje in uradnike, saj preko nje vedo in razumejo drugačno obnašanje zaposlenih na delovnem mestu, prav tako pa lahko s pomočjo motivacije manipulirajo z vedenjem zaposlenih in jih usmerijo, da se po svojih najboljših močeh trudijo doseči organizacijske cilje. Cilj vodij na vseh ravneh je motivirati zaposlene, da delo poteka z želeno hitrostjo, tempom in časom (Haque in drugi, 2014). Če zaposleni menijo, da so njihovi vložki, ki predstavljajo trud, predanost, lojalnost, zaupanje in navdušenje nad organizacijo, pravično in ustrezno nagrajeni, finančno in nefinančno (koristi in spodbude), ostanejo motivirani in še naprej prispevajo k večji produktivnosti. Ob po manjkanju le-tega izgubijo motivacijo in postanejo nemotivirani (Ahmad in drugi, 2010).

Pozitivni učinki motivacije, ki so za organizacijo zelo koristni (Aworemi in drugi, 2011):

1. Uveljavljanje človeških virov v praksi: Vsak koncern potrebuje fizične, finančne in človeške vire za doseganje ciljev. Celotna izraba človeških virov je mogoča s pomočjo motivacije, ki pri zaposlenih vzbudi pripravljenost za delo.
2. Izboljša raven učinkovitosti zaposlenih: Raven podrejenega in zaposlenega ni odvisna le od njegovih kvalifikacij in spodobnosti, zato je za doseganje najboljše delovne uspešnosti zaposlenega treba zapolniti vrzel med sposobnostmi in pripravljenostjo, ki pripomore k izboljšanju ravni njegovega dela. Tako se poveča uspešnost podrejenih, ki povzroči povečanje produktivnosti, zmanjšanje stroškov poslovanja in izboljša splošno učinkovitost organizacije.
3. Vodi k doseganju organizacijskih ciljev: Cilje podjetja je mogoče doseči le, če so izpolnjeni naslednji dejavniki:
 - najboljši možni izkoristek virov,
 - obstaja sodelovalno delovno okolje,
 - zaposleni so usmerjeni k ciljem in delujejo namensko,

- cilje je mogoče doseči, če hkrati potekata usklajevanje in sodelovanje, ki ju je mogoče učinkovito izvajati z motiviranjem.
4. Gradi prijateljske odnose: Motivacija je pomemben dejavnik, ki zaposlenim prinaša zadovoljstvo. To je mogoče doseči z upoštevanjem in oblikovanjem načrta spodbud v korist zaposlenih. To lahko sprožijo:
- denarne in nedenarne spodbude,
 - možnosti napredovanja za zaposlene,
 - odvrtačilne ukrepe za neučinkovite zaposlene.

Učinkovito sodelovanje, ki prinaša stabilnost, zmanjšuje število sporov in nemirov med zaposlenimi, zaposleni se prilagodijo spremembam in do le-teh nimajo odpora, kar pripomore k zagotavljanju nemotenega in trdnega koncerna, v katerem se interesi posameznikov ujemajo z interesi organizacije. To pa vodi v večjo produktivnost, ki pa poveča dobiček.

3.1.2 Motivacijske teorije

Obstajata dve pomembni vrsti motivacijske teorije, in sicer vsebinska in procesna. Vsebinske teorije motivacije se osredotočajo na to, kar je ljudem potrebno v njihovem življenju oziroma kaj jih motivira. Procesne teorije obravnavajo psihološke in vedenjske procese, ki vplivajo na posameznikovo motivacijo (World of Work Project, brez datuma). V tabeli 7 so prikazane vsebinske in procesne motivacijske teorije.

Tabela 7: Prikaz vsebinskih in procesnih motivacijskih teorij

Vsebinske motivacijske teorije	Procesne motivacijske teorije
Hierarhija potreb po Maslowu	Skinnerjeva teorija okrepitve
Dvofaktorska motivacijska teorija – Herzberg	Vroomova teorija pričakovanj
McClellandova teorija treh potreb	Adamsova teorija pravičnosti
Teorija ERG – Alderfer	Teorija postavljanja ciljev – Locke in Latham

Vir: prirejeno po World of Work Project (brez datuma).

3.1.2.1 Vsebinske teorije motivacije

Vsebinske teorije motivacije se osredotočajo na to, kaj posameznika motivira, pri čemer izhajajo iz njegovih notranjih potreb. Ker ljudje stremijo k zadovoljevanju teh potreb, razumevanje njihovih želja pomaga pojasniti vedenje in stopnjo motivacije (World of Work Project, brez datuma). Nezadovoljene potrebe ustvarjajo napetost, ki posameznika spodbuja k dejanjem, močnejša kot je potreba, večja je motivacija za njeno zadovoljitev (Paper Tyari, brez datuma). Te teorije predpostavljajo, da imajo vsi zaposleni podoben nabor potreb, kar omogoča organizacijam, da ustvarijo delovno okolje, ki zaposlenim omogoča samouresničitev in večje zadovoljstvo pri delu (Lynne, 2012).

Hierarhija potreb po Maslowu je ena najbolj znanih motivacijskih teorij in je dobro izhodišče za začetek preučevanja različnih motivacijskih teorij. Maslow je izhajal iz ideje, da si ljudje vedno nekaj želijo in da je to, kar si želijo odvisno od tega, kar že imajo. Menil je, da obstaja pet različnih ravni potreb, s katerimi si ljudje prizadevajo zadovoljiti svoje osnovne potrebe. (Ahmad in drugi, 2010). Na sliki 2 je prikazana hierarhija potreb po Maslowu.

Slika 2: Hierarhija po Maslowu



Vir: prirejeno po Ahmad in drugi (2010).

Hierarhija potreb po Maslowu razvršča potrebe v pet ravni. Na dnu so fiziološke potrebe, kot so hrana, voda in zavetje, sledijo pa jim potrebe po varnosti, ki vključujejo varno zaposlitev, zdravje in zaščito. Tretja raven zajema potrebo po ljubezni in pripadnosti, kot so prijateljski odnosi in občutek sprejetosti. Četrta raven predstavlja potrebe po ugledu, samospoštovanju in priznanju. Na vrhu piramide je potreba po samouresničevanju, torej težnja po razvoju lastnega potenciala. Teorija predvideva, da se po zadovoljitvi ene potrebe posameznik osredotoči na naslednjo, vendar napredovanje ni nujno linearno (Ahmad in drugi, 2010).

Herzbergova dvofaktorska teorija je ena najpogostejše uporabljenih teorij pri raziskovanju zadovoljstva pri delu (Dion, 2006). Temelji na predpostavki, da so dejavniki zadovoljstva različni od tistih, ki povzročajo nezadovoljstvo. Herzberg je teorijo razvil v 50. letih prejšnjega stoletja v Pittsburgu, pri čemer se je naslonil na Maslowo hierarhijo potreb. Opredelil je motivacijske dejavnike, ki spodbujajo pozitiven odnos do dela (dosežki, priznanje, odgovornost, napredovanje), ter higienske dejavnike, ki le preprečujejo nezadovoljstvo (plača, odnosi, delovni pogoji, organizacijska politika) (Herzberg, 2003; Haque in drugi, 2014; Stello, 2011). Ta teorija je najpogostejše uporabljena teorija pri raziskovanju zadovoljstva zaposlenih pri delu (Dion, 2006).

Teorijo potrebe po dosežkih je razvil David McClelland na osnovi seznama motivov, ki ga je leta 1938 oblikoval Henry Murray. McClelland je identificiral tri ključne potrebe: po dosežkih, moči in pripadnosti, ki vplivajo na vedenje posameznika v delovnem okolju.

Potreba po moči pomeni željo po vplivanju na druge; močno motivirani posamezniki želijo učiti, voditi in spreminjati okolico (Osemeke in Adegboyega, 2017; Sinha, 2015). Potreba po dosežkih izraža težnjo po odličnosti in doseganju ciljev. Taki posamezniki raje izbirajo srednje zahtevne naloge, kjer so jasno vidni rezultati njihovega truda, in so pogosto uspešnejši (Osemeke in Adegboyega, 2017). Potreba po pripadnosti pa se nanaša na željo po vzpostavljanju toplih, prijateljskih odnosov in občutku sprejetosti v skupini (Jaja, 2003; Sinha, 2015).

Alderferjeva ERG teorija iz leta 1969 temelji na Maslowi hierarhiji potreb, vendar jih združuje v tri kategorije: obstoj, povezanost in rast (Ball, 2012; Caulton, 2012). Potrebe po obstoju vključujejo osnovne materialne in fiziološke potrebe, povezane z Maslowima prvima dvema ravnama. Potrebe po povezanosti se nanašajo na odnose in občutek pripadnosti, kar ustreza Maslowi tretji in četrti ravni. Potrebe po rasti pa vključujejo notranje spoštovanje, samouresničevanje ter željo po ustvarjalnosti in smiselnih nalogah (Ball, 2012). Teorija se pogosto uporablja za preučevanje motivacije na delovnem mestu, saj pomaga razumeti dejavnike, ki vplivajo na zadovoljstvo (Caulton, 2012). Po tej teoriji lahko posameznika hkrati motivira več ravni potreb, ki se lahko sčasoma spreminjajo, zato naj vodje upoštevajo mešanico različnih potreb in njihovo gibanje med ravnmi (World of Work Project, brez datuma).

3.1.2.2 Procesne teorije motivacije

Procesne teorije motivacije se osredotočajo na to, kako motivirati in se ne osredotočajo na to, kar ljudje potrebujejo. Z razumevanjem teh procesov je mogoče razumeti dejanja, interakcije in kontekste, ki motivirajo posameznikovo vedenje (World of Work Project, brez datuma). Omogočajo razumevanje miselnih procesov, ki vplivajo na vedenje, in pojasnjujejo, kako posamezniki izberejo vedenjska dejanja za zadovoljevanje lastnih potreb (Paper Tyari, brez datuma). Procesne teorije poudarjajo vedenje zaposlenih, ki izhaja iz njihovih individualnih potreb, saj bodo zaposleni zadovoljni na delovnem mestu, če bodo pri delu izpolnjena njihova pričakovanja in vrednote (Lynne, 2012).

Skinnerjeva teorija okrepitve, znana tudi kot behaviorizem, je ena najstarejših motivacijskih teorij, ki pojasnjuje človekovo vedenje z vidika okolja, v katerem deluje (Management Study Guide, 2013). Skinner se ni osredotočal na namene posameznika, temveč na opazno vedenje in odzive okolja nanj (Banaji, 2011). Ključni koncept teorije je okrepitev, ki pomeni povečanje verjetnosti določenega vedenja kot posledica pozitivnega odziva po dejanju. Teorija razlikuje med pozitivnimi in negativnimi okrepitvami ter kaznimi, ki lahko posameznika spodbudijo ali odvrnejo od določenega vedenja. Učinkovito oblikovano okolje naj tako omogoča pozitivne izkušnje, ki motivirajo zaposlene k ponavljanju želenega vedenja (Gordan in Krishanan, 2014; World of Work Project, brez datuma).

Vroomova teorija pričakovanj velja za eno najbolj sprejetih razlag motivacije, saj združuje elemente različnih teorij in se osredotoča na kognitivne procese, ki vplivajo na motivacijo

(De Simone, 2015). Za razliko od teorij potreb (Maslow, Herzberg, McClelland, Alderfer) ne opredeljuje, kaj motivira zaposlene, temveč zakaj in kako so motivirani. Teorija temelji na ideji, da bodo posamezniki motivirani, če verjamejo, da bo njihov trud vodil do uspešnosti, ta pa do zelenih nagrad. Vroom je motivacijsko moč opredelil kot produkt treh dejavnikov: pričakovanja (povezava med trudom in uspešnostjo), instrumentalnosti (povezava med uspešnostjo in nagrado) ter valence (vrednost nagrade) (Lloyd in Mertens, 2018). Vsaka spremenljivka ima vrednost med 0 in 1, valenca pa od -1 do 1; če je katera koli od njih enaka 0, motivacije ni. Negativna valenca pomeni, da se oseba želi nagradi izogniti. Teorija omogoča boljše razumevanje individualnih razlik pri motivaciji ter poudarja pomen pričakovanj in zaznane pravičnosti v delovnem okolju.

Adamsova teorija pravičnosti ponuja vpogled v pomen dojemanja poštenosti na delovnem mestu (Ryan, 2016). Temelji na predpostavki, da posamezniki primerjajo svoje razmerje med vložki (npr. trud, čas, znanje) in rezultati (npr. plača, priznanje) z razmerjem drugih oseb. Če zaznajo neenakost, doživljajo občutek nepravičnosti, kar lahko vpliva na njihovo vedenje in motivacijo (Taylor in drugi, 2009). Teorija predvideva, da bodo posamezniki ob občutku nepravičnosti skušali spremeniti svoje vložke, rezultate ali referenčno osebo. Vložki predstavljajo prispevke zaposlenega k organizaciji, kot so znanje, trud, lojalnost in čas, koristi pa zajemajo plačilo, priznanje, občutek pripadnosti, varnost in možnosti razvoja (World of Work Project, brez datuma). Teorija poudarja, da motivacijo bistveno oblikuje primerjalni občutek pravičnega razmerja med prispevki in nagradami.

Postavljanje ciljev je zelo učinkovito orodje, obstajajo pa različne vrste ciljev. Dobro zastavljanje ciljev lahko pomaga organizacijam in vodjem pri doseganju svojih ciljev. Podobno velja za posameznike, saj osebni cilji motivirajo posameznike in jim pomagajo pri doseganju lastnih ciljev. Locke in Latham sta pri preučevanju določanja ciljev sodelovala tako samostojno kot tudi skupaj, Locke pa je leta 1968 objavil njune ugotovitve, ki so pokazale, da posameznike motivirajo tako ustrezni cilji kot tudi povratne informacije. Nekaj let pozneje je Latham objavil nadaljnje rezultate, ki so potrdili Lockove ugotovitve (World of Work Project, brez datuma).

Latham in Locke sta postavila pet načel postavljanja ciljev (World of Work Project, brez datuma):

1. Jasnost: Da bi bili cilji motivacijski, morajo biti jasni in jedrati. Zaradi dvoumnosti ali zapletenosti ljudje težje razumejo cilje in zaradi tega so cilji manj motivacijski.
2. Izziv: Cilji so motivacijski takrat, ko so izzivi na pravi ravni. Posamezniki morajo biti prepričani, da bo doseganje njihovih ciljev pomenilo pravi dosežek.
3. Predanost: Posameznik, ki je zadolžen za doseganje ciljev, mora biti tem ciljem predan.
4. Povratne informacije: Posameznik mora razumeti, kako mu gre glede na cilje. Da bi to razumel, mora imeti pravočasne in natančne povratne informacije, povezane z uspešnostjo.

5. Zahtevnost nalog: Vodje morajo zastaviti cilje na pravi ravni zahtevnosti. Za kompleksne naloge in cilje morajo uporabiti več ciljev, saj se v primeru, da se za zelo zapletene naloge postavijo enojni cilji, ti običajno niso učinkoviti.

3.1.3 Pomen motivacije za organizacijo in v organizaciji

Veliko raziskav je pokazalo, da je motivacija zaposlenih tesno povezana z zavzetostjo zaposlenih, saj zavzetost zaposlenih skoraj vedno vodi v večjo produktivnost. Zato ni presenetljivo, da organizacije vse več truda vlagajo v to, kako nenehno motivirati zaposlene. Manj zavzeti zaposleni običajno nimajo močne čustvene povezanosti s svojim podjetjem. Ob tem ne čutijo ponosa, da delajo za svoje podjetje, ne delujejo kot ambasadorji blagovne znamke in običajno ne delijo vrednot podjetja. Ko zaposleni niso zadovoljni pri delu ali se počutijo nezavzeto, ne bodo poskušali inovirati ali se proaktivno lotevati rasti podjetja, saj se ne počutijo vključeni v poslovanje (Jouany in Martic, 2023).

Motivacija zaposlenih je najboljša sodobna praksa, ki se uporablja v vseh industrijah, organizacijah in sektorjih gospodarstva. Abdykalikova (2023) je s svojo študijo želela preučiti, kako motivacija zaposlenih vpliva na organizacijo. Izvedla je sistematičen pregled sodobnega pristopa k ravnanju s človeškimi viri, saj relevantna in pomembnost problemov motivacije zaposlenih leži tudi v tem, da lahko, ob tem ko spoznamo mehanizem oblikovanja motivacijske sfere posameznika, vodje najboljše vplivajo na zaposlene. Ker je motivacija ključnega pomena, se s tem izboljšujeta uspešnost in produktivnost zaposlenih ter krepi organizacijski uspeh. Prav vsaka organizacija mora razumeti motivacijo zaposlenih ter izvajati učinkovite strategije motivacije za izboljšanje uspešnosti in produktivnosti zaposlenih. Ob prisotnosti visokokonkurenčne dinamike sveta se pojavlja določena potreba po povečanju produktivnosti in uspešnosti zaposlenih, zato je izjemno pomembno, da organizacija razvije učinkovite pristope za zagotavljanje, da so njihovi zaposleni motivirani. Zaposleni, ki so močno motivirani, dajejo svoj najboljši prispevek in celo gojijo več domišljije, ki vodi v inovacije in ustvarjalnost.

Uspešnost zaposlenih je najpomembnejši element uspeha organizacije. Opredeljuje se kot učinkovitost in uspešnost pri opravljanju specifične vloge v organizaciji. V organizaciji je nujno potrebno izvajanje in posodabljanje strategij ter praks ravnanja s človeškimi viri za gradnjo organizacijske kulture visoke uspešnosti. Motivacija spodbuja in daje moč ljudem, je del najboljših praks ravnanja s človeškimi viri za ustvarjanje delovnih okolij visoke uspešnosti. Organizacije so pozorne na ocenjevanje uspešnosti zaposlenih in zbiranje zanesljivih vpogledov v dejavnike, ki vplivajo na uspešnost, saj dobra uspešnost pozitivno vpliva na organizacijo, medtem ko ima slaba uspešnost negativne in škodljive učinke na organizacijo (Páscoa in drugi, 2016). Diamantidis in Chatzoglou (2019) menita, da povečana konkurenca med podjetji in hitro spreminjajoči se modeli delovanja organizacij zahtevajo določeno odzivnost in prilagodljivost podjetij, zato je ključno obravnavati dejavnike, ki bi lahko vplivali na uspešnost zaposlenih. Prav analiza uspešnosti zaposlenih je ključnega

pomena za organizacijo, saj razkriva področja, kjer so potrebne izboljšave, ob tem tudi spremlja napredek zaposlenih, zagotavlja dosego ciljev in nalog organizacije ter še posebej spodbuja vključenost in motivacijo zaposlenih. Da bi zaposleni ostali motivirani, morajo organizacije najprej razumeti uspešnost zaposlenih, da jo lahko uporabljajo. To pa dosežejo s sistemom ocenjevanja uspešnosti.

Z razumevanjem koristi visoko motiviranih zaposlenih in izvajanjem posebnih strategij, da se to zagotovi, se izboljša kultura organizacije, posledično pa tudi njen dobiček. Obstaja veliko strategij, ki jih strokovnjaki priporočajo za izboljšanje angažiranosti in motivacije zaposlenih. Če organizacija želi povečati motivacijo zaposlenih, si lahko pomaga z naslednjimi strategijami (Schooley, 2024):

1. Organizacija mora zaprositi za (in ukrepati glede) povratne informacije zaposlenih. Gre za enega najboljših načinov za izboljšanje motivacije zaposlenih, saj se zaposlene preprosto zaprosi za povratne informacije o tem, kako se lahko delo in zaposlitev naredita bolj pomembna zanje. Treba je poslušati svoje zaposlene in uporabiti njihove povratne informacije za prilagajanje njihovih odgovornosti in strategij, da se izkoristi to, kar jih motivira.
2. Graditi je treba pozitivne odnose med vodji in zaposlenimi, saj ni nič nenavadnega, da je glavni dejavnik pri angažiranosti in motivaciji vodja zaposlenega. Vodje bi morali redno izvajati individualna srečanja z zaposlenimi in tako vzpostavljati pozitivne odnose s svojimi podrejenimi, saj tako lahko spoznajo, kaj podrejene motivira.
3. Določiti je treba jasna pričakovanja zaposlenih. Pomanjkanje jasnosti lahko privede do večjega frustriranja zaposlenih, kar sčasoma vodi v nižjo motivacijo. Zato je treba določiti jasna pričakovanja zaposlenih in o njih tudi razpravljati. S tem se odpravijo frustracije in izboljša motivacija.
4. Osredotočiti se je treba na prednosti in ne na slabosti zaposlenih. Ta miselnost pomaga zaposlenim rasti in se razvijati v svojih vlogah ter jih spodbuja k večjemu in bistveno boljšemu delu.
5. Priznati svoje zaposlene, saj priznanje lahko za zaposlene predstavlja odličen motivator. Priporočljivo je razmisliti o ustanovitvi formalnega programa priznanja zaposlenih ter o vzpostavitvi kulture, ki neformalno praznuje dosežke zaposlenih, ki se zgodijo v realnem času.

3.1.4 Motivacijski dejavniki

Motivacija zaposlenih je opredeljena kot raven energije, zavezanosti, vztrajnosti in ustvarjalnosti, ki jo zaposleni vnašajo v svoje delo. Višja kot je motivacija zaposlenih, boljša je angažiranost in produktivnost zaposlenih. Prav zato je motivacija zaposlenih postala ena od najvišjih prednostnih nalog večine podjetij. Zaposlene lahko motivirajo različni zunanji in notranji dejavniki, kot so plačilo in ugodnosti, priznanje, pooblastilo, priložnosti za razvoj

kariere, korporativna kultura, odnosi s sodelavci in vodji ter številni drugi (Jouany in Martic, 2023).

Motivacijske dejavnike zaposlenih lahko razvrstimo v tri skupine (Le in drugi, 2021):

1. Človeški dejavniki so notranji dejavniki, ki nekoga spodbujajo k delovanju (na primer korist posameznika, izkušnje).
2. Zunanji dejavniki vplivajo na zaposlenega (na primer podjetniška kultura, kadrovska politika).
3. Dejavniki, ki so povezani z naravo dela, so glavni elementi, ki določajo plačo delavca v organizaciji (na primer delovna stabilnost in avtonomija, stopnja neskladja naloge, odgovornost, kompleksnost naloge in privlačnost dela).

3.1.5 Koristi visoke motivacije zaposlenih

Eno največjih vprašanj, ki se poraja v organizaciji, je »Kako motivirati zaposlene?«. Ne glede na velikost organizacije je motivacija zaposlenih vedno eden od največjih ciljev delodajalcev. V današnjem svetu, kjer milenijci predstavljajo največji del današnje delovne sile, se večina delodajalcev zaveda njihovih pričakovanj, zahtev in potreb. Prav zaradi tega se v organizaciji vse začne pri njeni kulturi, vključno z vrednotami, ki jo organizacija razvija. Delodajalci se morajo naučiti prilagoditi zaposlenim, saj so koristi visoke motivacije zaposlenih številne (Jouany in Martic, 2023).

Koristi visoke motivacije zaposlenih (Schooley, 2024):

1. Povečana zavzetost zaposlenih: Visoka raven motivacije zaposlenih je povezana z visoko stopnjo zavzetosti, saj visoko zavzeta delovna sila lahko čudežno vpliva na končni rezultat organizacije. Če je zaposleni motiviran za izpolnitev določene naloge, bo verjetno tudi bolj zavzet pri njenem opravljanju. Koristno je razumeti raven zavzetosti vsakega zaposlenega (zavzeti, nezavzeti in aktivno nezavzeti), da bi lahko prepoznali njihovo motivacijo in sčasoma izboljšali oboje.
2. Višja produktivnost in uspešnost: Zelo motivirani zaposleni so pogosto bolj produktivni in bolj uspešni kot nemotivirani zaposleni. Običajno se bolj trudijo in so osredotočeni na izpolnjevanje svojih nalog po svojih najboljših močeh, kar vodi do boljših rezultatov njihove organizacije. Z razumevanjem razlogov za dejanja zaposlenega se lahko to uporabi za motiviranje in sčasoma izboljšanje poslovne produktivnosti, uspešnosti in učinkovitosti.
3. Odlična kultura podjetja: Motivacija zaposlenih je ključna za spodbujanje sodelovanja in kulture podjetja. Ko se zaposleni počutijo motivirane in povezane s svojimi delovnimi mesti in podjetjem, se njihova pozitivnost in trdo delo preneseta na njihove sodelavce. Gre za odličen način za izgradnjo pozitivne kulture organizacije, polne zaposlenih, ki so motivirani za dobro opravljanje svojega dela in za skupno doseganje ciljev organizacije.

4. Višje ravni ustvarjalnosti in inovativnosti: Motivirani zaposleni lažje obvladujejo negotovost, so boljši reševalci problemov in imajo višje ravni inovativnosti in ustvarjalnosti. Ko je zaposleni motiviran za doseg določenega cilja, ga ovira ne bo ustavila, saj bo namesto tega pripravljen razmišljati izven okvirjev in ustvariti novo rešitev. Prilagodljiva delovna sila, ki se zna prilagajati situacijam, je ključna za uspešno organizacijo, predvsem za hitro rastoča mala podjetja in zagonska podjetja, kjer zaposleni pogosto opravljajo več nalog.
5. Izboljšani odnosi med vodji in zaposlenimi: Veliko zaposlenih zapusti svoje službe zaradi slabih vodij. Če želi organizacija obdržati svoje zaposlene, mora spodbujati pozitivne odnose med vodji in zaposlenimi po celotni organizaciji. Vodje lahko gradijo pozitivne odnose tako, da se naučijo, kaj motivira njihove zaposlene, in jim ponudijo delovne priložnosti, ki temeljijo na teh motivatorjih. To ne le spodbuja zaposlene k trdemu delu, temveč tudi dokazuje, da vodje resnično skrbijo za njihove potrebe, kar lahko vodi do boljših odnosov, posledično pa do zadrževanja zaposlenih.
6. Boljša storitev za stranke: Ko je zaposleni motiviran za dobro opravljanje dela v vlogi, ko je v stiku s strankami, se to pogosto preslika v boljšo storitev za stranke, kar lahko vodi do sočasne višje ravni zadovoljstva strank in povečanja prodaje.
7. Pozitivna podoba organizacije: Delovna sila, polna srečnih in motiviranih zaposlenih, lahko izboljša splošno podobo organizacije, saj bodo motivirani zaposleni najverjetneje govorili pozitivno o organizaciji. To pa je odlično za privabljanje novih, talentiranih zaposlenih in izboljšanja tudi celotne podobe organizacije v očeh potrošnikov.
8. Nižja odsotnost in fluktuacija zaposlenih: Motivirani zaposleni ponavadi prihajajo na delo pravočasno in izpolnjujejo svoje naloge. Običajno so motivirani zaposleni pripravljeni ostati dlje v organizaciji, kar izboljša splošno zadrževanje zaposlenih.

Obstaja veliko strategij, priporočenih s strani strokovnjakov, za izboljšanje in motivacijo zaposlenih. Z razumevanjem prednosti visoko motiviranih zaposlenih in izvajanjem specifičnih strategij za ohranjanje njihove motivacije se bo izboljšala kultura organizacije in poslovni rezultati. Prav te strategije organizacijam pomagajo pri povečanju motivacije zaposlenih. Strategije za izboljšanje in motivacije zaposlenih, ki jih navaja Schooley (2024), so opisane v tabeli 8.

Tabela 8: Strategije za izboljšanje motivacije zaposlenih

1. Zahtevajte (in upoštevajte) povratne informacije zaposlenih: Zaposlene je treba preprosto vprašati za povratne informacije o tem, kako se lahko delo naredi bolj smiselno zanje. S poslušanjem svojih zaposlenih in uporabo njihove povratne informacije za prilagoditev njihovih nalog in strategij se izkoristi tisto, kar jih motivira.
2. Vzpostavitev pozitivnih odnosov med vodji in zaposlenimi: Glavni dejavnik zavzetosti in motivacije je vodja zaposlenega. Dosledna komunikacija in občutek, da so vodje dostopni in povezani z zaposlenimi, spodbujata večjo zavzetost. Zato je treba poskrbeti, da vodje redno organizirajo individualne sestanke, da vzpostavijo odnose s svojimi podrejenimi in tako spoznajo, kaj jih motivira.

se nadaljuje

Tabela 8: Strategije za izboljšanje motivacije zaposlenih (nad.)

3. Določite jasna pričakovanja za zaposlene: Pomanjkanje jasnosti lahko povzroči večjo frustracijo med zaposlenimi, kar sčasoma vodi v nižjo motivacijo. Treba je določiti in predebatirati jasna pričakovanja zaposlenih, da se odpravijo te frustracije in izboljša motivacija.
4. Osredotočite se na prednosti namesto na slabosti: Potrebno se je osredotočiti na prednosti posameznega zaposlenega namesto na njegove slabosti, saj se tako najde ustrezno delo in organizacijska vloga zanj. Takšno razmišljanje zaposlenim pomaga pri rasti in razvoju v njihovih vlogah ter jih spodbuja, da ustvarijo več in boljše delo.
5. Prepoznavajte svoje zaposlene: Priznanje je lahko odličen motivator za zaposlene, zato je priporočljivo razmisliti o uvedbi formalnega programa priznanj zaposlenim ter vzpostaviti kulture, ki neformalno praznuje uspehe zaposlenih v realnem času.

Vir: prirejeno po Schooley (2024).

3.2 Prosocialna motivacija

3.2.1 Opredelitev prosocialnega vedenja

V današnjem času se je pojavil fenomen razvoja individualističnega odnosa, ki ne izkazuje skrbi za druge ljudi. Številne težave, s katerimi se posameznik sooča, ga zaposlijo pri iskanju rešitev, zaradi česar mu zmanjka časa oziroma priložnosti, da bi pomagal drugim. Zahteve dela in nenehna zaposlenost z zadovoljevanjem lastnih potreb povzročijo, da nekateri posamezniki ne zaznajo oziroma ne poznajo stanja okolja, v katerem živijo. Rast in razvoj posameznega otroka sta močno odvisna od vloge njegove družine in okolja, saj je dolžnost staršev in odraslih v njegovi bližini, da otroke uvajajo in navajajo na dobre socialne odnose (Kholifat, 2024).

Prosocialno vedenje je danes, glede na današnji način življenja, čudovita stvar. Ljudje pomagajo neznancem, ki jih verjetno nikoli več ne bodo srečali. Ob tem darujejo svoj dragoceni čas v dobrodelne namene ter intenzivno skrbijo za svojo družino in prijatelje. V skladu s tem je raziskovanje prosocialnega vedenja v zadnjih desetletjih pritegnilo veliko pozornosti (Pfattheicher in drugi, 2022). Prosocialno vedenje je prostovoljno vedenje, namenjeno koristi drugemu, kot so pomoč, doniranje, deljenje in tolažba. Prosocialna dejanja lahko izhajajo iz različnih motivov, vendar se konceptualizacije teh motivov močno razlikujejo med različnimi filozofskimi ali psihološkimi okviri, pri čemer se različni pristopi pogosto ne strinjajo niti glede terminologije (Eisenberg in drugi, 2016, str. 1668). Prosocialna vedenja so tista vedenja, katerih namen je pomagati drugim. Ta dejanja so zaznamovana s skrbjo za pravice, občutke in dobrobit drugih. Vedenja, ki jih lahko opišemo kot prosocialna, vključujejo občutek empatije in skrb za druge. Prosocialno vedenje zajema širok spekter dejanj, kot so pomoč, deljenje, tolažba in sodelovanje. Izraz prosocialno vedenje je nastal v 70. letih prejšnjega stoletja, ko so ga družboslovci uvedli kot antonim izraza asocialno vedenje. Prosocialno vedenje že dolgo predstavlja izziv za družboslovce.

Raziskovalci si prizadevajo razumeti, zakaj se ljudje vključujejo v dejanja pomoči, ki koristijo drugim, a predstavljajo strošek za posameznika, ki to dejanje izvede. V nekaterih primerih, vključno z junaškimi dejanji, so ljudje celo pripravljeni tvegati svoja življenja, da bi pomagali drugim, tudi popolnim neznancem (Cherry, 2022). Nekateri psihologi menijo, da smo naravno nagnjeni k pomoči drugim. Razvojni psihologi in družboslovci pa verjamejo, da je prosocialno vedenje tudi biološka ali prirojena funkcija človeka in ne zgolj naučeno ali privzgojeno delovanje. V verski praksi se prosocialno vedenje obravnava kot družbena norma. Evolucijska perspektiva trdi, da smo biološko nagnjeni k pomoči. Različni psihologi predlagajo številne razloge, zakaj se ljudje vključujejo v prosocialna dejanja. V mnogih primerih so taka vedenja pri otrocih naučena od staršev, na primer ravnanje z dobroto in pomoč drugim. Starši pogosto modelirajo prosocialno vedenje pri otrocih z razvijanjem etičnih in družbenih stališč, ki so primerna za določeno kulturo (Kakulte in Shaikh, 2023).

Čeprav področje prosocialnosti cveti, se raziskovalci ne strinjajo glede definicije prosocialnega vedenja in jo pogosto sploh opustijo. Skoraj vse definicije imajo skupno poudarjanje spodbujanja blaginje pri subjektih. Vendar pa se definiciji prosocialnega vedenja in altruizma razlikujeta glede na to, ali dajeta prednost namenom in motivom, stroškom in koristim ter družbenemu kontekstu (Pfattheicher in drugi, 2022).

Prosocialno vedenje vključuje sodelovanje, pomoč, tolažbo, deljenje in dajanje (Eisenberg, 1982). Je pomemben vidik dostojnega in etičnega vedenja, ki je nujen za ohranjanje pozitivnih družbenih odnosov in spodbujanje družbenih sprememb. Obstajajo določene zmore glede razlike med prosocialnim vedenjem in altruizmom. Prosocialno vedenje zajema dejanja, kjer se ljudje prostovoljno in zavestno vedejo na način, da pomagajo drugim. Altruizem pa je bolj specifična oblika pomoči, pri kateri dejanja koristijo drugim, vendar posameznik ne pričakuje nobene osebne koristi (Kakulte in Shaikh, 2023). Pogosto je obravnavan kot oblika prosocialnega vedenja, vendar so nekateri strokovnjaki mnenja, da predstavljata različna koncepta. Medtem ko se prosocialno vedenje dojema kot oblika pomoči, ki na koncu prinese tudi nekatere koristi za posameznika, se altruizem vidi kot oblika pomoči, ki je motivirana izključno z mislijo na osebo v stiski. Drugi pa trdijo, da vzajemnost dejansko podpira številne primere altruizma oziroma da se ljudje ukvarjajo s takšnimi na videz nesebičnimi vedenji iz sebičnih razlogov (Cherry, 2022).

Čeprav veliko raziskovalcev verjame, da je egoizem edina motivacija za pomoč, obstajajo tudi tisti, ki verjamejo, da je lahko tudi altruizem (pomoč, katere končni cilj je izboljšanje blaginje druge osebe) motivacija za pomoč v pravih okoliščinah. Batson (2011) je predstavil model empatije in altruizma, da bi pojasnil altruistično motivirano pomoč, pri kateri pomočnik ne pričakuje nobenih koristi. Po tem modelu je ključ za altruizem empatija do žrtve, torej postavitev v kožo žrtve in predstava o tem, kako se žrtev počuti. Ko sprejme ta pogled in doživi empatijo, potencialni pomočnik postane predvsem zainteresiran za povečanje blaginje žrtve, tudi če mora sprejeti določene stroške, ki bi se jim sicer zlahka izognil. Model empatije in altruizma ne zavrača egoističnih motivacij, saj pomočnik, ki ne

čuti empatije do žrtve, lahko doživi osebni stres in ima egoistično motivacijo, ki ni zelo drugačna od občutkov in motivacij, pojasnjenih v modelu vznburjenja (strošek – nagrada). Ker so egoistično motivirani posamezniki predvsem zaskrbljeni za lastne stroškovno koristne izide, so manj verjetno pripravljeni pomagati, če menijo, da se lahko izognejo situaciji brez stroškov zase. Nasprotno pa altruistično motivirani pomočniki sprejmejo stroške pomoči, da bi koristili osebi, s katero so se empatizirali (Batson, 2011). Čeprav še vedno obstaja nekaj polemik glede tega, ali lahko ljudje kdaj delujejo iz povsem altruističnih motivov, je pomembno prepoznati, da čeprav pomočniki lahko zaradi pomoči drugim pridobijo osebne nagrade, je pomoč, ki je bila dana, prav tako koristila nekomu, ki je bil v stiski (Peopsel in drugi, 2025).

3.2.2 Opredelitev prosocialne motivacije

Prosocialna motivacija se nanaša na pripravljenost zaposlenih, da vlagajo svoj trud v pomoč drugim. Ta motivacija izboljšuje osnovno in aplikativno raziskovalno vedenje zaposlenih ter krepi interakcijo med njimi. Inovacijsko vedenje zaposlenih je tesno povezano s prosocialno motivacijo, saj želja po zaščiti interesov drugih spodbuja deljenje in povezovanje znanja. Kljub temu pa raziskovalci opozarjajo na obstoječo raziskovalno vrzel pri iskanju optimalnih rešitev za prosocialne motivacije, ki bi omogočile različne vrste inovacijskih vedenj na podlagi njihove kombinacije (Li in drugi, 2022). Prosocialna motivacija ni le želja po pomoči drugim, ampak tudi pripravljenost prizadevanja le-tega, kar pomeni pripravljenost za dejanje. Vedenja, povezana s tem, vključujejo pomoč, deljenje, donacije, sodelovanje in prostovoljstvo. Obstaja več razlogov za ta vedenja, zakaj bi ljudje želeli pomagati drugim. Pomoč drugim vključuje različne motivacije. Na grobo se jih razdeli na motivacije, usmerjene v sebe, in motivacije, usmerjene v druge ali altruizem. Ljudje bi lahko pomagali drugim, da bi ohranili dober ugled ali se izognili obtožbam drugih. Te motivacije lahko privedejo do zunanjih nagrad ali kazni. Na primer, ljudje so lahko nagnjeni k pomoči drugim, ker se želijo počutiti bolje in povečati svojo samozavest. Poleg tega bi želeli zmanjšati neprijetna čustva (občutek krivde ali sramu), če se odločijo, da se izognejo pomoči tistim, ki potrebujejo pomoč. Ne glede na to, ali je pomoč notranje ali zunanje nagrajena oziroma kaznovana, je egoizem notranji organ, ki išče lastne koristi ali zadovoljstvo (Batson, 1987).

Motivacija je vektorsko stanje uma, ki energizira in usmerja vedenjska dejanja k vnaprej določenim ciljem (na primer pomiritev otroka). Prosocialna motivacija vključuje motivirano vedenje, ki ga spodbujajo moralna čustva in je usmerjeno doseganju altruističnih ciljev. Ta definicija poudarja pomen kognitivnih sposobnosti, ki se razlikuje po kompleksnosti, od zaznavanja družbenih perceptualnih značilnosti (npr. žalostni obrazi) do poznavanja družbenih vrednot drugih in sociokulturnih norm (družbeno konceptualno in kontekstualno znanje). Moralna dejanja so neločljivo odvisna od moralnih (prosocialnih) motivacij. Družbeno konceptualno (npr. abstraktni pojmi o velikodušnosti, skoposti in pogumu) in kontekstualno (npr. zaporedje dejanj in dogodkov) znanje nam omogoča ne le razumevanja dejanj ljudi in sklepanja o njihovih potrebah, temveč tudi shranjevanje bolj splošnih

družbenih informacij, kot so pravila vedenja (npr. pozdraviti sodelavca na delovnem mestu) in družbeni koncepti, ki opisujejo vrednote, kot je na primer vedenje. Prosocialna motivacija, družbeno znanje in moralna čustva so neločljivo povezani, tako da moralno čustvo vedno vključuje določeno vrsto družbenega znanja, ki povečuje posameznikovo nagnjenost k izpolnjevanju povezanega prosocialnega cilja (Moll in drugi, 2005).

3.2.3 Primerjava prosocialne motivacije z intrinzično

Sočutje, ki je ena izmed ključnih sestavin človeške prilagodljivosti v socialnem delovanju, je sposobnost razumevanja izkušenj drugih skozi njihov pogled (Cameron in drugi, 2019). Raziskave so pokazale, da imajo posamezniki z večjim sočutjem običajno boljše sposobnosti za obvladovanje konfliktov, pogostejše sodelujejo z drugimi in so hkrati bolj zadovoljni s svojimi odnosi (Davis, 2017). Empatije so sposobni posamezniki, ki so bolj nagnjeni k prosocialnemu vedenju v korist drugih (Hafenbrack in drugi, 2020) in k zaščiti ranljivih pred škodo. Za take posameznike je manj verjetno, da bodo izvajali agresivna dejanja (Davis, 2017). Konrath in drugi (2011) so izvedli metaanalizo, ki poroča, da se je dispozicijsko sočutje mladih odraslih v zadnjih 30. letih zmanjšalo. Glede na koristne učinke sočutja se je pojavilo pomembno raziskovalno vprašanje, kaj spodbuja kapaciteto sočutja. Sunyoung in Sang-Choong (2022) sta raziskovala, ali notranja motivacija za delo deluje kot predpogoj za sočutje, saj mnogi odrasli preživijo večino svojega dnevnega časa na delu in ker delovne izkušnje prispevajo k spremembam osebnosti v odrasli dobi (Woods in drugi, 2020).

Notranja motivacija se nanaša na spontano tendenco iskanja novosti in izzivov, širjenja in uresničevanja lastnih zmožnosti, raziskovanja in učenja (Ryan in Deci, 2000). Ko so ljudje notranje motivirani, se vključijo v dejavnost, ker jo najdejo zanimivo in notranje zadostno. Notranja motivacija je opredeljena kot motivacija za ukrepanje zaradi lastnega zadovoljstva namesto zaradi želje po nagradi ali specifičnem izidu. Notranja motivacija se zgodi, ko delujemo brez očitnih zunanjih nagrad in preprosto uživamo v aktivnosti ali jo vidimo kot priložnost za raziskovanje, učenje in uresničevanje svojih potencialov (Coon in Mitterer, 2008). Tri glavne sestavine notranje motivacije so avtonomija, smisel in obvladovanje (Pink, 2012). Ljudje so notranje motivirani, ko lahko delujejo neodvisno, občutijo, da so njihovi napor pomembni, in čutijo zadovoljstvo pri pridobivanju veščin. Notranjo motivacijo lahko kontrastiramo z zunanjo motivacijo, ki vključuje angažiranje v vedenju, da bi pridobili zunanje nagrade ali se izognili kazni. Ko se ukvarjamo z dejavnostjo zgolj zaradi užitka, smo notranje motivirani. Naša motivacija za določena vedenja izhaja povsem iz nas samih in ne iz želje po pridobitvi zunanjih nagrad, kot so priznanja, denar ali druge materialne spodbude. Dejavnosti lahko ustvarijo takšna čustva, da nam dajo občutek smisla (npr. sodelovanje v prostovoljnih ali cerkvenih dogodkih). Lahko nam dajejo tudi občutek napredka, ko vidimo, da naše delo dosega nekaj pozitivnega, ali občutek sposobnosti, ko se naučimo nekaj novega ali postanemo bolj spretni pri nalogi (Cherry, 2023).

Nasprotno pa, ko so ljudje zunanje motivirani, se vključijo v dejavnost, da bi dosegli nekaj instrumentalno ločljivega posledičnega učinka, kot je doseg nagrade, izogibanje kazni ali doseg vrednotenega izida. Prvi dokazi o razlikovanju med obema vrstama motivacije izhajajo iz eksperimentalnih študij, ki so pokazale, da lahko oprijemljive nagrade zmanjšajo notranjo motivacijo. Študije kažejo, da ljudje doživljajo manj zanimanja in kažejo manj spontano angažiranost pri dejavnostih, za katere so bili sprva notranje motivirani, potem ko so prejeli oprijemljive nagrade za opravljanje teh dejavnosti (Deci in drugi, 1999).

Malone in Leeper (1987) prepoznata te dejavnike kot tiste, ki povečujejo notranjo motivacijo:

1. Izziv: Ljudje so bolj motivirani, ko si postavljajo cilje, ki imajo osebni pomen, in ko je doseganje cilja mogoče, vendar ne nujno zagotovljeno. Ti cilji so lahko povezani tudi z njihovim samospoštovanjem, ko je na voljo povratna informacija o uspešnosti.
2. Nadzor: Ljudje želijo imeti nadzor nad seboj in svojim okoljem ter želijo odločati, kaj bodo sledili.
3. Sodelovanje in konkurenca: Notranja motivacija se lahko poveča v situacijah, ko ljudje čutijo zadovoljstvo pri pomoči drugim. Prav tako velja za primere, ko lahko svojo uspešnost primerjajo z uspešnostjo drugih.
4. Radovednost: Notranja motivacija se poveča, ko nekaj v fizičnem okolju pritegne pozornost posameznika (senzorična radovednost). Prav tako se pojavi, ko nekaj o dejavnosti spodbuja osebo, da želi izvedeti več (kognitivna radovednost).
5. Prepoznavanje: Ljudje uživajo, ko drugi prepoznajo njihove dosežke, kar lahko poveča notranjo motivacijo.

3.2.4 Dejavniki spodbujanja prosocialne motivacije

Glede individualnih razlik se zastavlja vprašanje, kdo je bolj pripravljen pomagati – moški ali ženske. Vse je odvisno od vrste pomoči, ki je potrebna. Da bi bili povsem jasni, je lahko splošna raven pripravljenosti na pomoč precej enaka med spoloma, vendar moški in ženske pomagajo na različne načine (Becker in Eagly, 2004). Morda obstaja neka specializacija v vrstah pomoči, ki jo nudita oba spola, vendar je lepo vedeti, da je tam nekdo, ki je pripravljen nuditi pomoč, ki jo potrebujemo, ne glede na to, kakšna pomoč je to (Poepel in Schroeder, brez datuma).

Čeprav je pri ljudeh prisotna prirojena težnja po skrbi za posameznike v stiski, je pripravljenost za izražanje empatije pogosto odvisna od subjektivne ocene zaznanih stroškov in koristi, ki jih priložnost za izkazovanje sočutja prinaša (Zaki, 2014). Cameron in drugi (2019) so pokazali, da se ljudje izogibajo empatiji, ker jo štejejo za kognitivno zahtevno. Čustveno zahtevna narava empatije spodbuja tudi tendenco izogibanja empatiji (Zaki, 2014), saj deljenje bolečine drugih povzroča čustveno stisko in ljudi spravi v čustveno izčrpanost, s tem pa pričakovana utrujenost od empatije pripelje ljudi do tega, da se oddaljijo od

priložnosti za empatijo in se s tem izognejo čustveni izčrpanosti (Cameron in drugi, 2016). Pri razlagi razlike med spoloma in spolnimi vlogami pri pomoči pomagata dva dejavnika:

1. Prvi dejavnik je povezan z analizo stroškov in koristi ter fizičnimi razlikami med spoloma. Moški imajo običajno večjo moč v zgornjem delu telesa, kar pomeni, da so v tveganih situacijah, kot je soočenje s storilcem, manj izpostavljeni poškodbam in zato bolj verjetno posredujejo (Wood in Eagly, 2002).
2. Drugi dejavnik je socializacija, saj so moški in ženske tradicionalno vzgojeni za različne družbene vloge, kar vpliva na njihov odziv na potrebe drugih. Ženske naj bi bile bolj sočutne in negovalne, moški pa pogumnejši in zaščitniški. Zaradi teh razlik so moški pogosteje pripravljeni na tvegane fizične posege, ženske pa bolj na čustveno podporo (Diekmann in Eagly, 2000).

Psihologi menijo, da obstaja več razlogov, zakaj se ljudje vključujejo v prosocialno vedenje:

1. Evolucijski vplivi: Evolucijski psihologi pogosto razlagajo prosocialna vedenja z vidika načel naravne selekcije. Čeprav ogrožanje lastne varnosti zmanjša verjetnost preživetja in prenosa svojih genov, teorija izbire sorodnikov predlaga pomoč članom lastne družine, saj se s tem poveča verjetnost, da bodo ti sorodniki preživeli in prenesli gene na prihodnje generacije. Raziskovalcem je uspelo pridobiti nekaj dokazov, da ljudje pogosteje pomagajo tistim, s katerimi so tesno povezani (Silk in House, 2016).
2. Osebne koristi: Prosocialno vedenje je pogosto obravnavano kot rezultat številnih dejavnikov, vključno z egoističnimi razlogi (početi stvari, da bi izboljšali lastno samopodobo), vzajemnimi koristmi (narediti nekaj lepega za drugega, da bi ta v prihodnje morda vrnil uslugo) in bolj altruističnimi razlogi (izvajanje dejanj izključno iz empatije do drugega posameznika) (Cherry, 2022).
3. Vzajemno vedenje: Norma vzajemnosti predvideva, da se oseba, ki prejme koristno dejanje od nekoga drugega, počuti dolžno, da vrne pomoč. Po mnenju evolucijskih psihologov se je ta norma razvila, ker so ljudje, ki so razumeli, da pomoč drugim lahko vodi do vzajemne prijaznosti, imeli večjo verjetnost za preživetje in razmnoževanje (Cherry, 2022).
4. Socializacija: V mnogih primerih so takšna vedenja spodbujena v otroštvu in adolescenci, ko odrasli spodbujajo otroke, da delijo, delujejo prijazno in pomagajo drugim (Waugha in drugi, 2015).

Cherry (2022) meni, da so raziskave o učinku opazovalca (ta se nanaša na nagnjenost ljudi, da so manj pripravljeni pomagati osebi v stiski, kadar je prisotnih več drugih ljudi) pripeljale do boljšega razumevanja, zakaj ljudje pomagajo v nekaterih situacijah. Strokovnjaki so namreč odkrili številne situacijske spremenljivke, ki prispevajo k prosocialnemu vedenju in ga včasih ovirajo (Cherry, 2022):

1. Strah pred sodbo ali zadrego: Ljudje se včasih bojijo priskočiti na pomoč, saj bi lahko ugotovili, da njihova pomoč ni bila zaželena ali upravičena. Da bi se izognili obsojanju drugih opazovalcev, preprosto ne ukrepajo.
2. Kako drugi ljudje reagirajo: Ljudje pogosto opazujejo druge, da bi ugotovili, kako naj se odzovejo v določenih situacijah, še posebej, če je dogodek nejasen ali negotov. Če nihče drug ne reagira, je manj verjetno, da bodo posamezniki sami ukrepali.
3. Število prisotnih ljudi: Več ljudi kot je prisotnih, manj osebne odgovornosti čutijo posamezniki v situaciji. To je znano kot difuzija odgovornosti.

3.2.5 Značilnosti prosocialno motiviranih zaposlenih ter vloga in vpliv prosocialne motivacije v organizaciji

Nove raziskave kažejo, da je prosocialna motivacija lahko prednost na delovnem mestu. Ko so zaposleni motivirani za izboljšanje blaginje drugih in svoje organizacije, običajno občutijo večji občutek družbene vrednosti in pomena svojega dela, kar vodi k večji psihološki dobrobiti. Vendar pa so zaposleni s takšno motivacijo lahko tudi bolj dovzetni za stres in izgorelost, kar vpliva na njihovo psihološko dobrobit ter odnos do dela ali organizacije (Gupta, 2023).

Motiviran pristop k empatiji je še posebej pomemben za razumevanje tendenc izogibanja empatiji na delovnem mestu, saj mnoge dejavnosti na delovnem mestu zahtevajo premišljene, naporne in vire zahtevajoče procese samonadzora za zaviranje ali spreminjanje samodejnih odzivov, da bi ohranili ciljno usmerjeno vedenje (Rivkin in drugi, 2018). Proces samonadzora nenehno porablja nekatere regulativne vire. Ko se ti viri izčrpajo, se ljudje morajo odločiti, kako bodo porazdelili svoje regulativne vire; običajno dajejo prednost nalogam v okviru svoje vloge pred pomočjo sodelavcem (Trougakos in drugi, 2015). Ker se empatija dojema kot težko delo (Cameron in drugi, 2019), so zaposleni bolj nagnjeni k izogibanju empatiji in varovanju svojih virov, ki jih potrebujejo za uspešno opravljanje dela. Ta pričakovanja so v skladu s teorijo COR, po kateri ima izguba virov nesorazmerno večji vpliv na ljudi kot pridobitev virov, zato si prizadevajo zaščititi svoje vire pred izgubo. Poleg tega, ko čutijo utrujenost ali pomanjkanje virov, običajno uporabljajo obrambne taktike za zaščito tega, kar jim je še ostalo. Zdi se torej verjetno, da so posamezniki na delovnem mestu manj sposobni odgovoriti na priložnosti za empatijo in se oddaljijo od njih, da bi preprečili potencialno izčrpavajočo izkušnjo ter ohranili vire, ki jih potrebujejo za doseg nalog z visoko prioriteto (Hobfoll in drugi, 2018).

Posamezniki z visoko notranjo motivacijo za delovne aktivnosti imajo prednost pri ohranjanju visoke razpoložljivosti virov za svoje delovne aktivnosti, kar spodbuja empatijo (Sunyoung in Sang-Choong, 2022). Trougakos in Hideg (2009) predlagata, da notranja motivacija vodi do boljših rezultatov, saj ne le zmanjša porabo samoregulativnih virov zaradi usklajenega in učinkovitega uravnavanja, ampak tudi dopolni vire posameznika, saj uživajo pri delu. V skladu s tem so Demerouti in drugi (2012) s pomočjo dnevnik dnevniških

raziskav pokazali, da so udeleženci z višjo notranjo motivacijo na koncu dneva čutili večjo živahnost. Rivkin in drugi (2018) so ugotovili, da visoka notranja motivacija povečuje nizko izčrpanost ega in nizko potrebo po okrevanju ter visoko subjektivno vitalnost. V skladu s tem so Ten Brummelhuis in drugi (2011) pokazali, da so zaposleni z nizko notranjo motivacijo poročali o izgubi virov po izgorelosti, kar kaže na cikel izgorelosti, medtem ko izgorelost ni povzročila izgube virov med zaposlenimi z visoko notranjo motivacijo. Ti rezultati podpirajo hipotezo, da notranja motivacija povečuje razpoložljivost regulativnih virov z zmanjšanjem tveganja izčrpanosti regulativnih virov in dopolnjevanjem le-teh. Lahko trdimo, da lahko visoka notranja motivacija za delovne aktivnosti kompenzira pričakovano utrujenost zaradi empatije, ki je povezana s kognitivnimi stroški empatije. Ker imajo posamezniki z visoko notranjo motivacijo na splošno več regulativnih virov za spopadanje z delovnimi zahtevami, so bolj verjetni, da bodo empatično odgovorili na potrebo po empatiji druge osebe. Nasprotno pa so posamezniki z nižjo notranjo motivacijo bolj dovzetni za izgubo virov zaradi svojih delovnih aktivnosti in zato je bolj verjetno, da se bodo izognili empatiji, saj vidijo drugo osebo v stiski kot potencialni stresor, ki ogroža izgubo virov (Sunyoung in Sang-Choong, 2022).

Raziskovalci so ugotovili, da prosocialna motivacija na splošno koristi dobrobiti zaposlenih, delovni uspešnosti in kariernemu uspehu, saj se prosocialno motivirani ljudje dobro počutijo, delajo dobro in napredujejo v svoji karieri (Gupta, 2023). Gupta (2023) navaja štiri glavne razloge, zakaj lahko prosocialna motivacija koristi ljudem na delovnem mestu:

1. Prosocialno motivirani ljudje imajo močno željo pomagati drugim, kar vodi do višje ravni strasti in želje po trdem delu.
2. Običajno so bolj ustvarjalni, saj nenehno iščejo načine, kako bi koristili drugim in organizaciji.
3. Posamezniki s prosocialnimi motivacijami imajo boljši socialni kapital, saj so ljudje, ki jim pomagajo, v zameno pripravljeni pomagati njim.
4. Vodje bolj verjetno prepoznajo njihov prispevek in jim priznajo njihovo delo.

Zaposleni z močno motivacijo za pomoč drugim so običajno videni kot dragoceni prispevki na delovnem mestu. Posledično lahko prejmejo višje ocene uspešnosti in več priložnosti za napredovanje v organizaciji. Pomagati drugim je lahko zahtevno v smislu časa in energije. Z vidika organizacije lahko spodbujanje in izbira zaposlenih s prosocialnimi tendencami prinese več koristi. Takšni zaposleni imajo običajno pozitiven odnos do svojega dela, boljše psihološko počutje in so bolj verjetno pripravljeni pomagati drugim, kar organizaciji prinaša konkurenčne prednosti (Gupta, 2023).

4 ANALIZA ETIČNEGA VODENJA IN PROSOCIALNE MOTIVACIJE NA PRIMERU ZDRAVSTVENEGA DOMA DR. JULIJA POLCA KAMNIK

4.1 Predstavitev organizacije – Zdravstveni dom dr. Julija Polca Kamnik

Zdravstveni dom dr. Julija Polca Kamnik je dobil ime po kamniškem zdravniku dr. Juliju Polcu, ki je bil rojen 8. oktobra 1883 v Kamniku. Medicino je študiral na Dunaju, študij je zaključil leta 1910. Po vrnitvi domov, v Kamnik, je opravljal službo okrajnega sanitetnega referenta. Med drugo svetovno vojno je aktivno pomagal partizanskim borcem z zbiranjem zdravstvenega materiala, zdravil, oblačil in hrane. Zaradi teh dejavnosti ga je leta 1943 aretirala gestapo, januarja 1944 pa je bil obsojen na smrt. Usmrčen je bil 31. januarja 1944 (Zdravstveni dom dr. Julija Polca Kamnik, brez datuma). Zdravstveni dom dr. Julija Polca Kamnik je osrednja zdravstvena ustanova v občini Kamnik, ki svojim prebivalcem nudi različne zdravstvene storitve, vključno z ambulantami družinske medicine, pediatrije, ginekologije, zobozdravstva, laboratorijske diagnostike in nujne medicinske pomoči. Direktor zavoda je Sašo Rebolj, dr. med., specialist družinske medicine, ki to funkcijo opravlja od leta 2010 (Zdravstveni dom dr. Julija Polca Kamnik, brez datuma). Glede na podatke portala Bizi.si zavod zaposluje med 150 in 199 oseb.

V svoji zgodovini je Zdravstveni dom dr. Julija Polca Kamnik doživel več pomembnih dogodkov. Marca 2020 je bil zaradi potrjene okužbe s koronavirusom pri enem od zaposlenih začasno zaprt, kar je bil ukrep za preprečevanje širjenja okužbe. V tem obdobju so neodložljive preglede kamniških pacientov izvajali v Zdravstvenem domu Domžale (Paladin, 2020).

Februarja 2024 so se občani Kamnika zbrali na mirnem shodu pred Zdravstvenim domom dr. Julija Polca Kamnik, da bi izrazili nestrinjanje z načrtovano ukinitvijo Nujne medicinske pomoči v občinah Kamnik in Komenda. Občani so poudarili pomen ohranitve te službe za zagotavljanje pravočasne zdravstvene oskrbe v lokalni skupnosti (Mežnar, 2024).

4.2 Zasnova raziskovanja in metodologija

Raziskava v magistrskem delu temelji na kvalitativnem raziskovalnem pristopu, katerega namen je poglobljeno razumevanje vpliva etičnega vodenja in prosocialne motivacije v javni zdravstveni organizaciji – Zdravstvenem domu dr. Julija Polca Kamnik. Zasnova raziskave je bila izbrana v skladu z naravo raziskovalnih vprašanj, ki so usmerjena v preučevanje zaznavanja, izkušenj in interpretacij zaposlenih glede etike in motivacije na delovnem mestu.

4.2.1 Osnovni namen in cilji raziskave

Osnovni namen raziskave je preučiti vlogo etičnega vodenja in prosocialne motivacije v javni zdravstveni organizaciji, pri čemer se osredotoča na Zdravstveni dom dr. Julija Polca Kamnik. Z raziskavo si prizadevam razumeti, kako zaposleni in vodje zaznavajo prisotnost etičnih vodstvenih praks ter kakšen vpliv ima tovrstno vodenje na motivacijo, vedenje in splošno delovno klimo v organizaciji.

V ta namen so bili zbrani podatki s pomočjo polstrukturiranega intervjuja z direktorjem in anonimne ankete med zaposlenimi. Intervju bo omogočil poglobljeno razumevanje stališč in izkušenj vodilnega kadra glede uveljavljanja etičnega vodenja in vpliva teh praks na zaposlene. Anketa pa bo služila kot orodje za pridobivanje širšega pogleda zaposlenih na zaznavanje prosocialne motivacije in vpliva etičnega vodenja v vsakodnevni delovni praksi.

Cilji raziskave so:

1. Ugotoviti, kako vodje razumejo in izvajajo etično vodenje v organizaciji.
2. Raziskati, v kolikšni meri zaposleni zaznavajo prisotnost etičnega vodenja in prosocialne motivacije.
3. Preučiti razlike med zaznavanjem vodij in zaposlenih glede vpliva etičnih praks na delovno okolje.
4. Prispevati k razumevanju pomena etičnega vodenja in prosocialne motivacije kot dejavnikov, ki vplivajo na organizacijsko klimo in uspešnost dela.

4.2.2 Temeljna teza in raziskovalna vprašanja

Temeljna teza raziskave temelji na predpostavki, da etično vodenje in prosocialna motivacija zaposlenih pomembno vplivata na uspešnost delovanja organizacije, še posebej v javnem sektorju, kjer sta skrb za uporabnike storitev (paciente) in medsebojni odnosi ključnega pomena. Prisotnost etičnih vodij, ki vodijo z zgledom, in zaposlenih, ki delujejo v dobro drugih, prispeva k višji ravni zaupanja, večji pripadnosti organizaciji ter bolj pozitivni delovni klimi.

Na podlagi postavljene raziskovalne teze in zastavljenega namena raziskave so bila oblikovana naslednja raziskovalna vprašanja:

1. Kakšna je vloga etičnega vodenja v Zdravstvenem domu dr. Julija Polca Kamnik?
2. Kakšna je vloga prosocialne motivacije zaposlenih v izbrani organizaciji?
3. Kako zaposleni zaznavajo prisotnost etičnega vodenja in prosocialne motivacije v svojem delovnem okolju?
4. Kakšne razlike obstajajo med zaznavanjem vodij in zaposlenih glede pomena etike in motivacije pri vsakdanjem delu?

5. Kako etično vodenje in prosocialna motivacija vplivata na organizacijsko klimo, zadovoljstvo zaposlenih in uspešnost dela?

Odgovori na zgornja vprašanja omogočajo celovit vpogled v vlogo obeh konstruktov v praksi. Na podlagi teh spoznanj je mogoče oblikovati predloge za izboljšanje vodenja in motiviranja zaposlenih v javnih zavodih.

4.2.3 Metode zbiranja in analize podatkov

V raziskovalnem delu magistrske naloge sta uporabljeni dve dopolnjujoči se metodi zbiranja podatkov. Gre za polstrukturirani intervju z direktorjem in anonimno anketo med zaposlenimi v Zdravstvenem domu dr. Julija Polca Kamnik.

Intervju bo izveden z direktorjem, ki ima pomembno vlogo pri oblikovanju organizacijske kulture in vpeljevanju etičnih standardov. Cilj intervjuja je pridobiti poglobljene vpogled v načine izvajanja etičnega vodenja, izzive pri njegovem uveljavljanju ter osebna prepričanja direktorja o pomenu prosocialne motivacije. Zbrani podatki iz intervjuja bodo obdelani z vsebinsko analizo, kjer bodo odgovori razvrščeni v tematske sklope glede na raziskovalna vprašanja.

Anketni vprašalnik bo razdeljen med zaposlene različnih profilov (medicinske sestre, zdravniki, administrativno osebje ipd.) in bo vseboval vprašanja, na katera bodo odgovarjali po Likertovi lestvici in na odprta vprašanja. Namen ankete je zbrati podatke o tem, kako zaposleni zaznavajo prisotnost etičnega vodenja, kako ga povezujejo s svojo motivacijo ter kakšno vrednost pripisujejo prosocialnemu vedenju na delovnem mestu. Anketni podatki bodo analizirani opisno – z osnovnimi statističnimi kazalniki, kot so frekvenčni prikazi, odstotki, povprečja in standardni odkloni.

Kombinacija kvalitativnih in kvantitativnih tehnik bo omogočila celostno razumevanje raziskovalnega problema. Na tej podlagi bo mogoče oblikovati utemeljene sklepe in predloge v zaključku raziskave.

4.2.4 Oblikovanje intervjuja

Intervju z direktorjem Zdravstvenega doma dr. Julija Polca Kamnik bo izveden v obliki polstrukturiranega intervjuja, za katerega je značilno, da se pripravi niz vnaprej določenih vprašanj ali tem, ki usmerjajo pogovor z udeležencem, vendar je na voljo tudi prostor za prožnost in dodatna vprašanja glede na odgovore udeleženca. To omogoča bolj pogovorni in raziskovalni pristop, kar raziskovalcu omogoča, da se poglobi v posamezna področja zanimanja ter zajame podrobne in niansirane informacije (Salomão, 2023).

Intervju bo potekal v živo, trajal pa bo približno eno uro. Vprašanja za intervju sem oblikovala sama, z namenom pridobiti poglobljen vpogled v razumevanje etičnega vodenja

in prosocialne motivacije s strani vodstva. Z dovoljenjem sogovornika bo intervju avdio zabeležen in nato izbrisan. Analiziran bo z metodo vsebinske analize, katere namen je pridobljen vpogled v razumevanje in izvajanje etičnega vodenja ter spodbujanja prosocialne motivacije z vidika vodstva.

4.2.5 Oblikovanje anketnega vprašalnika

V sklopu empirične raziskave je bil za zbiranje podatkov med zaposlenimi v Zdravstvenem domu dr. Julija Polca Kamnik uporabljen spletni anketni vprašalnik. Vsa vprašanja sem oblikovala sama, s ciljem zanesljivo raziskati zaznavanje etičnega vodenja in prosocialne motivacije med zaposlenimi. Anketa je bila zasnovana tako, da so imeli udeleženci 5 do 7 minut dela z njo, saj jim nisem hotela kratiti njihovega dragocenega časa in sem si s tem omogočila visoko odzivnost. Bila je anonimna, udeleženci pa so bili v uvodu seznanjeni z namenom raziskave, zagotovitvijo zaupnosti podatkov in prostovoljnostjo sodelovanja.

Vprašalnik je bil sestavljen iz 14 vprašanj, od tega jih je bilo 12 zaprtega tipa (Likertove trditve) in 2, neobvezni, odprti vprašanja za dodatna mnenja. Likertova lestvica je danes najpogosteje uporabljena merska lestvica, saj se vprašanja z Likertovo lestvico uporabljajo za merjenje stališč, od skrajno slabih do skrajno dobrih. Pri raziskovanju merimo odnos posameznika do določenega pojava. Likertova lestvica je pomembna, saj omogoča zbiranje kvantitativnih podatkov o stališčih, prepričanjih in mnenjih ljudi. Ti podatki pa lahko pomagajo raziskovalcem razumeti, kaj ljudje mislijo o določenih temah in kako se različne skupine razlikujejo v svojih stališčih. S temi podatki lahko izdelamo tudi grafe in tabele, ki pomagajo pri predstavitvi in razumevanju rezultatov raziskave (Statistične analize, brez datuma).

Pri tematskih kategorijah vprašanj so bile trditve razdeljene v tri vsebinske sklope:

1. Etično vodenje
2. Prosocialna motivacija
3. Splošno zadovoljstvo z delovnim okoljem

V zadnjem delu ankete sta bili vključeni dve odprti vprašanji:

1. Kaj po vašem mnenju najbolj spodbuja sodelovanje med zaposlenimi?
2. Ali bi želeli še kaj dodati glede etike ali sodelovanja v vaši delovni enoti?

4.3 Rezultati raziskave

4.3.1 Analiza intervjuja z direktorjem Zdravstvenega doma dr. Julija Polca Kamnik

Intervju je bil opravljen z dolgoletnim direktorjem Zdravstvenega doma dr. Julija Polca Kamnik, Sašem Reboljem, dr. med., spec. druž. med., ki to funkcijo opravlja že štirinajst let,

najprej je to delo eno leto opravljal kot vršilec dolžnosti, nato pa je bil imenovan za direktorja. S pogovorom z njim sem prejela celovit vpogled v organizacijsko kulturo zavoda, pomen etičnega vodenja ter osebna razmišljanja o vrednotah in izzivih vodenja v javnem zdravstvenem zavodu. Celoten intervju je možno prebrati v prilogi 2.

Pove, da je organizacijska kultura v zavodu izrazito oddelčna, kar pomeni visoko stopnjo sodelovanja in povezanosti znotraj posameznih oddelkov, a nekoliko manjšo med oddelki, ki si niso strokovno sorodni (na primer reševalna postaja in zobozdravstvo). Kljub temu prevladujejo dobri odnosi, solidarnost ter pripravljenost pomagati sodelavcem, zlasti pri uvajanju novih zaposlenih ali kadar ima kdo od zaposlenih težave. Direktor poudarja, da je na to plat organizacijske klime osebno zelo ponosen.

Kot osrednji steber uspešnega vodenja izpostavlja etično ravnanje. Etično vodenje po njegovem mnenju pomeni, da vodja zaposlene obravnava kot sodelavce in posameznike z lastnimi težavami, ki si zaslužijo spoštovanje, razumevanje ter enakopravno obravnavo. Čeprav je spoštovanje pravil in protokolov nujno, meni, da je pomembno tudi, da se obravnavajo konkretne okoliščine posameznikov. Vodja mora biti dosleden in se izogniti favoriziranju zaposlenih ter skrbeti za prijetno in varno delovno okolje. Poudarja tudi pomen osebne integritete in poštenosti kot temeljnih vrednot vsakega vodje.

V organizaciji si etično vedenje med zaposlenimi prizadevajo spodbujati prek rednih izobraževanj in individualnih pogovorov, predvsem kadar se pojavijo težave v komunikaciji ali medosebnih odnosih. Manjša odstopanja od pričakovanega vedenja rešujejo z individualnim svetovanjem in pogovorom, hujše kršitve pa obravnavajo kot neželene dogodke po ustaljenih protokolih – še posebej, ko gre za finančne nepravilnosti ali primere spolnega nadlegovanja, kjer je odziv vedno hiter in strog.

Pomemben poudarek v pogovoru je bil tudi na vlogi vodstva pri oblikovanju organizacijske klime in vplivu etičnega vodenja na motivacijo zaposlenih, saj je v zdravstvu kader težko pridobiti in še težje obdržati, zato je vzdušje v delovnem okolju ključno. Etično ravnanje vodstva po njegovem mnenju bistveno vpliva na zadovoljstvo, pripadnost, zmanjšanje bolniških odsotnosti ter pripravljenost na samoiniciativno delo. Na ravni posameznih oddelkov je ob menjavi neposrednih vodij opaziti konkretne spremembe v medosebnih odnosih, motivaciji ter večjem zanimanju za zaposlitev.

Med ključnimi ovirami pri ohranjanju etičnih standardov poudarja predvsem dejstvo, da zaposleni pogosto težko ločijo med odločitvami vodstva in zunanjimi dejavniki, kot so zakonodajne spremembe ali navodila ministrstva. Vodstvo se pogosto znajde v vlogi posrednika med zahtevami zunanjih institucij in pričakovanji zaposlenih. Znotraj močno reguliranega sistema ima zavod le omejen manevrski prostor, zato je ključno, da zaposleni razumejo širši kontekst.

Kot nasvet drugim vodjem direktor poudarja pomen osebne integritete, empatije in poštenega odnosa do vseh zaposlenih. Vodja mora znati presoјati ukrepe tudi skozi oči

zaposlenih in ne sme dovoliti, da ga funkcija zapelje k ravnanjem, ki so v nasprotju z etičnimi načeli. Dodaja tudi, da povzdigovanje glasu, zmerjanje in osebna diskreditacija niso dopustni in ne prispevajo k motivaciji – nasprotno, po njegovem mnenju so znak, da je vodja izgubil nadzor nad komunikacijo in odnosi.

4.3.2 Analiza in interpretacija anketnega vprašalnika

Anketni vprašalnik je bil razdeljen med zaposlene v Zdravstvenemu domu dr. Julija Polca Kamnik. Anketa je bila odprta 72 ur, nanj pa je odgovorilo kar 30 zaposlenih, kar je zelo velik odziv za tovrstno raziskavo v zdravstvenih zavodih. Razlog temu gre najverjetneje pripisati temu, da so danes zaposleni v zdravstvu izjemno nezadovoljni in na ta način lahko izrazijo svoje mnenje brez kakršnih koli obsojanj, ob tem pa je njihov glas anonimen.

Anketiranci so ocenjevali trditve, vezane na koncept etičnega vodenja, prosocialne motivacije in zadovoljstva. Prav tako so morali odgovoriti tudi na 3 demografska vprašanja, in sicer spol, starost, delovno mesto. Kar je bilo zelo zanimivo opaziti v prilogi 4, rezultat je bil sicer pričakovan, da so bile ženske bolj odzivne pri reševanju ankete kot pa moški, saj je anketo rešilo 26 (86,67 %) žensk in le 4 (13,33 %) moški.

Priloga 5 je pokazala največjo odzivnost na reševanje ankete v starostnem razredu od 26 do 35 let. To je tudi nekako obdobje, ko zaposleni išče svoje mesto v organizaciji in je tudi bolj pozoren na kakršno koli dogajanje v organizaciji, kjer je zaposlen. 1 (3,33 %) anketiranec spada v starostno skupino do 25 let. 13 (43,33 %) anketirancev spada v starostno skupino 26–35 let. 11 (36,67 %) anketirancev spada v starostno skupino 36–45 let. 3 (10,00 %) anketiranci spadajo v skupino 46–55 let. 2 (6,67 %) anketiranca spadata v skupino nad 50 let.

Iz priloge 6 je razvidno, da so bili med kadri najbolj odzivne medicinske sestre oziroma zdravstveni tehniki, najmanj pa vodstveni kader. To lahko pripišemo temu, da sebe niso identificirali kot vodstvo, ampak so se opredelili med zdravnike, medicinske sestre, administrativni kader ... 5 (16,67 %) anketirancev je zaposlenih na delovnem mestu zdravnika/zdravnice. 17 (56,67 %) anketirancev je zaposlenih na delovnem mestu medicinske sestre oziroma zdravstvenega tehnika. 1 (3,33 %) anketiranec je zaposlen na delovnem mestu zobozdravnik oziroma zobozdravnica. 3 (13,33 %) anketiranci so zaposleni na delovnem mestu administrativnega kadra. Po rezultatih ankete nihče ni zaposlen kot vodstveni kader. 3 (10,00 %) anketiranci pa so zaposleni na drugih delovnih mestih, a niso navedli na katerih.

4.3.2.1 Analiza stališč o etičnem vodenju s strani zaposlenih

V prvem delu anketnega vprašalnika so anketiranci ocenjevali svoja stališča o etičnem vodenju. S temi vprašanji sem želela med zaposlenimi preveriti, ali na svojem delovnem

mestu zaznavajo etično vodenje svojih nadrejenih in ali je etično vodenje sploh prisotno v organizaciji. Na podlagi Likertove 5-stopenjske lestvice so anketiranci odgovorili na 5 vprašanj. Vrednosti spremenljivk so naslednje 1 – sploh se ne strinjam, 2 – se ne strinjam, 3 – se niti ne strinjam niti strinjam, 4 – se strinjam in 5 – popolnoma se strinjam. V tabeli 9 so prikazane povprečne vrednosti in standardni odkloni za posamezno trditev o etičnem vodenju.

Tabela 9: Povprečne vrednosti in standardni odkloni ocen trditev o etičnem vodenju

Trditev	Povprečna vrednost	Standardni odklon
Moj nadrejeni deluje skladno z načeli poštenosti in pravičnosti.	3,5	1,17
Vodstvo v našem zavodu komunicira odprto in pregledno.	2,8	1,25
Nadrejeni spoštujejo dostojanstvo vsakega zaposlenega.	3,3	1,17
Ob zaznavi neetičnega vedenja vodstvo ustrezno ukrepa.	3,1	1,20
V organizaciji se čuti prisotnost etičnih vrednot.	3,4	1,1

Vir: lastno delo.

Priloga 7 prikazuje odgovore anketirancev na posamezne trditve, povezane z etičnim vodenjem v organizaciji, medtem ko so v prilogi 8 predstavljeni deleži odgovorov za posamezne stopnje strinjanja. Trditev »Moj nadrejeni deluje skladno z načeli poštenosti in pravičnosti.« je z oceno 4 ali 5 (kar pomeni, da se strinjajo oziroma popolnoma strinjajo) ocenilo 19 (63,33 %) anketirancev. Nasprotno pa se je z izjavo ne strinjalo ali sploh ne strinjalo 6 (20 %) anketirancev, niti strinjanje niti nestrinjanje pa je izrazilo 5 (16,67 %) anketirancev. Povprečna ocena trditve je bila 3,5, kar pomeni, da so se anketiranci v povprečju nagibali k strinjanju z navedeno izjavo, vendar njihova ocena ni bila popolnoma enotna. Standardni odklon 1,17 kaže na zmerno razpršenost mnenj. To pomeni, da odgovori niso bili skoncentrirani le okoli ene vrednosti, temveč so prisotna tudi odstopanja. Rezultati kažejo na splošno pozitivno percepcijo etičnega ravnanja nadrejenih, vendar obenem opozarjajo, da ima del zaposlenih dvome glede poštenosti in pravičnosti v odnosu nadrejenih.

Na trditev »Vodstvo v našem zavodu komunicira odprto in pregledno.« je z ocenama 4 ali 5 (kar kaže na strinjanje ali popolno strinjanje) odgovorilo 10 (33,34 %) anketirancev. Z oceno 3, ki nakazuje nevtrarno stališče, je odgovorilo 7 (23,33 %) anketirancev, medtem ko je z ocenama 2 ali manj, kar pomeni, da se z izjavo ne strinjajo, odgovorilo 13 (43,34 %) anketirancev. Povprečna ocena znaša 2,8, kar pomeni, da se anketiranci v povprečju niti ne strinjajo niti ne izražajo jasnega pozitivnega stališča, kar kaže težnjo proti nižjim ocenam. Standardni odklon v višini 1,25 kaže na sorazmerno visoko razpršenost odgovorov, kar pomeni, da so mnenja zaposlenih glede odprte in pregledne komunikacije vodstva razdeljena.

Na trditev »Nadrejeni spoštujejo dostojanstvo vsakega zaposlenega.« je z ocenama 4 ali 5 odgovorilo 16 (53,33 %) anketirancev. Nevtralno stališče (ocena 3) je izrazilo 6 (20 %) anketirancev, medtem ko se z izjavo ni strinjalo 8 (26,67 %) anketirancev, saj so podali oceno 1 ali 2. Povprečna ocena 3,3 kaže, da se anketiranci v povprečju nagibajo k strinjanju, vendar odnos nadrejenih do zaposlenih ni enoznačno zaznan kot spoštljiv. Standardni odklon 1,17 kaže na zmerno razpršenost odgovorov, kar pomeni, da so posamezne izkušnje zaposlenih različno pozitivne ali negativne.

Na trditev »Ob zaznavi neetičnega vedenja vodstvo ustrezno ukrepa.« je 13 (43,33 %) anketirancev odgovorilo z ocenama 4 ali 5, kar nakazuje na zmerno zaupanje v odzivnost vodstva ob neetičnih dejanjih. Nevtralno stališče (ocena 3) je zavzelo 9 (30 %) anketirancev, medtem ko je 8 (26,67 %) anketirancev ocenilo trditev z oceno 2 ali manj, kar pomeni, da ne verjamejo v učinkovito ukrepanje vodstva v primerih neetičnega ravnanja. Povprečna ocena 3,1 kaže, da se anketiranci v povprečju niti ne strinjajo niti ne izražajo jasnega zaupanja, kar kaže rahli nagib k pozitivnemu stališču. Standardni odklon 1,20 kaže na zmerno razpršenost mnenj, kar pomeni, da so stališča zaposlenih glede te tematike precej različna.

Na trditev »V organizaciji se čuti prisotnost etičnih vrednot.« je kar 17 anketirancev (56,67 %) odgovorilo z ocenama 4 ali 5, kar kaže na pozitivno zaznavanje prisotnosti etičnih načel v delovnem okolju. Nevtralno stališče (ocena 3) je izrazilo 8 (26,67 %) anketirancev, medtem ko je le 5 (16,67 %) anketirancev izrazilo nestrinjanje s trditvijo. Povprečna vrednost 3,4 kaže na splošno nagnjenost k strinjanju, kar pomeni, da večina zaposlenih zaznava etične vrednote kot del organizacijske kulture. Standardni odklon 1,1 kaže na relativno nizko razpršenost odgovorov, kar pomeni, da so bila mnenja med anketiranci razmeroma enotna.

4.3.2.2 Analiza stališč o prosocialni motivaciji s strani zaposlenih

V drugem delu anketnega vprašalnika so anketiranci ocenjevali svoja stališča o prosocialni motivaciji. S temi vprašanji sem želela med zaposlenimi preveriti, ali je med zaposlenimi prisotna prosocialna motivacija. Na podlagi Likertove 5-stopenjske lestvice so anketiranci odgovorili na 5 vprašanj. Vrednosti spremenljivk so naslednje 1 – sploh se ne strinjam, 2 – se ne strinjam, 3 – se niti ne strinjam niti strinjam, 4 – se strinjam in 5 – popolnoma se strinjam. V tabeli 10 so prikazane povprečne vrednosti in standardni odkloni za posamezno trditev o prosocialni motivaciji.

Tabela 10: Povprečne vrednosti in standardni odkloni ocen trditev o prosocialni motivaciji

Trditev	Povprečna vrednost	Standardni odklon
Zaposleni si med seboj radi pomagamo, tudi kadar ni to neposredno naša naloga.	3,9	1,17

se nadaljuje

Tabela 10: Povprečne vrednosti in standardni odkloni ocen trditev o prosocialni motivaciji (nad.)

Trditev	Povprečna vrednost	Standardni odklon
V timu prevladuje medsebojno zaupanje in podpora.	3,6	1,01
Svoje delo opravljam tudi z mislijo na dobro počutje uporabnikov/storitev.	4,7	0,48
Zaposleni smo pripravljeni stopiti skupaj, ko se pojavijo izzivi.	3,9	0,99
V našem delovnem okolju se spodbuja medsebojno sodelovanje.	3,6	1,10

Vir: lastno delo.

Priloga 9 prikazuje odgovore anketirancev na posamezne trditve, povezane s prosocialno motivacijo, medtem ko so v prilogi 10 predstavljeni deleži odgovorov za posamezne stopnje strinjanja. Trditev »Zaposleni si med seboj radi pomagamo, tudi kadar ni to neposredno naša naloga.« je prejela zelo visoko stopnjo strinjanja, saj je kar 24 anketirancev (80 %) odgovorilo z ocenama 4 ali 5, kar kaže na močno prisotno prosocialno motivacijo med zaposlenimi. Le 3 anketiranci (10 %) so izrazili nestrinjanje s trditvijo (oceni 1 ali 2), enako število pa je podalo nevtralno oceno 3. Povprečna vrednost 3,9 nakazuje jasno nagnjenost k strinjanju, medtem ko standardni odklon 1,17 pomeni, da so bila mnenja nekoliko razpršena, vendar kljub temu večinoma pozitivna.

Trditev »V timu prevladuje medsebojno zaupanje in podpora.« je z ocenama 4 ali 5 potrdilo 17 anketirancev (56,67 %), kar kaže na precejšnje soglasje, da so odnosi v delovnem timu podprti z zaupanjem in sodelovanjem. Nevtralno stališče (ocena 3) je izrazilo 9 anketirancev (30 %), medtem ko se 4 anketiranci (13,33 %) s trditvijo niso strinjali (oceni 1 ali 2). Povprečna vrednost 3,6 nakazuje splošno nagnjenost k pozitivnemu doživljanju odnosov v timu, pri čemer standardni odklon 1,01 kaže na relativno enotna mnenja med zaposlenimi.

Na trditev »Svoje delo opravljam tudi z mislijo na dobro počutje uporabnikov storitev (pacientov).« je z ocenama 4 ali 5 odgovorilo vseh 30 anketirancev (100 %), kar pomeni, da med zaposlenimi prevladuje izjemno visoka stopnja zavzetosti in prosocialne naravnosti pri opravljanju dela. Povprečna vrednost 4,7 odraža močno identifikacijo z vrednoto skrbnosti in odgovornosti do pacientov, medtem ko nizek standardni odklon 0,48 kaže, da so bila mnenja med anketiranci izjemno enotna in konsistentna.

Trditev »Zaposleni smo pripravljeni stopiti skupaj, ko se pojavijo izzivi.« je z ocenama 4 ali 5 potrdilo 21 anketirancev (70 %), kar kaže na močno zaznano pripravljenost za sodelovanje in podporo v zahtevnejših situacijah. Z oceno 3, ki nakazuje nevtralno stališče, je odgovorilo 7 anketirancev (23,34 %), medtem ko sta 2 anketiranca (6,66 %) izrazila nestrinjanje z izjavo (ocena 2 ali manj). Povprečna vrednost 3,9 kaže na pozitivno zaznavanje sodelovanja med zaposlenimi, predvsem v okoliščinah, ki zahtevajo skupno reševanje težav. Standardni

odklon 0,99 nakazuje, da so mnenja razmeroma enotna, pri čemer večina zaposlenih deli prepričanje, da so sposobni stopiti skupaj, ko se pojavijo izzivi.

Na trditev »V našem delovnem okolju se spodbuja medsebojno sodelovanje.« je z ocenama 4 ali 5 odgovorilo 20 anketirancev (66,67 %), kar kaže na precej razširjeno zaznavanje spodbudnega sodelovalnega vzdušja v organizaciji. Z oceno 3 je odgovorilo 6 anketirancev (20 %), kar kaže na nevtrarno stališče, medtem ko so 3 anketiranci (13,33 %) izrazili nestrinjanje s trditvijo (oceni 1 ali 2). Povprečna vrednost 3,6 kaže na nagnjenost k pozitivni oceni sodelovalne klime, medtem ko standardni odklon 1,10 pomeni, da so mnenja med zaposlenimi zmerno razpršena. To pomeni, da večina zaposlenih zaznava, da se sodelovanje v delovnem okolju spodbuja, vendar obstaja tudi del posameznikov, ki tega ne občuti enako.

4.3.2.3 Analiza stališč o splošnem zadovoljstvu s strani zaposlenih

V tretjem delu anketnega vprašalnika so anketiranci ocenjevali svoja stališča o splošnem zadovoljstvu. Na podlagi Likertove 5-stopenjske lestvice so anketiranci odgovorili na 2 vprašanji. Vrednosti spremenljivk so naslednje 1 – sploh se ne strinjam, 2 – se ne strinjam, 3 – se niti ne strinjam niti strinjam, 4 – se strinjam in 5 – popolnoma se strinjam. V tabeli 11 so prikazane povprečne vrednosti in standardni odkloni za posamezno trditev o prosocialni motivaciji.

Tabela 11: Povprečne vrednosti in standardni odkloni ocen trditev o splošnem zadovoljstvu

Trditev	Povprečna vrednost	Standardni odklon
Počutim se cenjenega/cenjeno v organizaciji.	3,3	1,01
S svojim delovnim okoljem sem na splošno zadovoljen/zadovoljna.	3,6	1,04

Vir: lastno delo.

Trditev »Počutim se cenjenega/cenjeno v organizaciji.« je prejela oceni 4 ali 5 pri 12 anketirancih (40 %), kar kaže na to, da se manj kot polovica zaposlenih počuti cenjene v delovnem okolju. Največ anketirancev, kar 13 (43,33 %), je podalo nevtralno oceno 3, kar pomeni, da niso jasno izrazili ne nestrinjanja ne strinjanja s trditvijo. Le 5 anketirancev (16,67 %) je odgovorilo z oceno 2 ali manj, kar nakazuje nižji občutek cenjenosti pri manjšem delu sodelujočih. Povprečna vrednost 3,3 nakazuje, da se anketiranci v povprečju rahlo nagibajo k strinjanju, vendar ta rezultat ni izrazito pozitiven, temveč kaže na določeno zadržanost. Standardni odklon 1,01 pomeni, da so bila mnenja relativno enotna, a z določenimi odstopanji.

Trditev »S svojim delovnim okoljem sem na splošno zadovoljen/zadovoljna.« je z ocenama 4 ali 5 potrdilo 17 anketirancev (56,67 %), kar kaže na večinsko pozitivno zaznavanje

delovnega okolja med zaposlenimi. Nevtralno stališče (ocena 3) je izrazilo 10 anketirancev (33,33 %), medtem ko so 3 anketiranci (10 %) ocenili trditev z oceno 2 ali manj, kar pomeni, da so z delovnim okoljem manj zadovoljni. Povprečna vrednost 3,6 kaže na splošno nagnjenost k zadovoljstvu, pri čemer zaposleni večinoma doživljajo delovno okolje kot ugodno. Standardni odklon 1,04 pa kaže na zmerno razpršenost mnenj, kar pomeni, da obstajajo tudi razlike v doživljanju zadovoljstva med posamezniki ali delovnimi skupinami.

4.3.2.4 Analiza odprtih vprašanj

V četrtem sklopu ankete sta bili vključeni dve odprti vprašanji. Anketiranci so na ti dve vprašanji odgovarjali z lastnimi besedami.

Na vprašanje, kaj zaposlene najbolj motivira pri delu, so anketiranci podali različne odgovore, ki se vsebinsko pretežno nanašajo na medosebne odnose, priznanje in spoštovanje. Med omenjenimi dejavniki so bili: pohvala, dobri medsebojni odnosi, spoštovanje, poslušanje sodelavcev, skupno reševanje problemov in priznanje za dobro opravljeno delo. Nekdo je kot motivacijski dejavnik izpostavil tudi zgled nadrejenih ter povezavo med vodenjem in delovno zavzetostjo: »Z eno besedo: kakršen nadrejeni, takšni zaposleni.« Kljub več pozitivnim navedbam pa so se pojavili tudi kritični zapisi, kot je »Nimamo nobenih spodbud.«, kar kaže na to, da vsi zaposleni ne doživljajo enake podpore in motivacijskega pristopa v organizaciji. Odgovori poudarjajo pomen osebnega pristopa, pozitivnih izkušenj iz preteklosti in ustreznega odnosa vodstva do zaposlenih, kar bi lahko služilo kot pomembno izhodišče za izboljšave na področju notranje motivacije.

Na vprašanje, ali bi želeli še kaj dodati glede etike ali sodelovanja v delovni enoti, so anketiranci izpostavili tako kritične vidike kot tudi predloge za izboljšave. Eden od anketirancev je opozoril na preveč "domače" odnose med sodelavci in izrazil dvom v strokovno usposobljenost posameznikov za opravljanje svojega poklica. Ob tem je bilo izpostavljeno tudi, da nadrejeni ne cenijo truda zaposlenih, kar lahko vpliva na občutek pravičnosti in profesionalnosti v delovnem okolju.

Kot pozitiven predlog za izboljšanje sodelovanja in etične klime je bilo omenjeno uvajanje supervizijskih srečanj, ki bi lahko služila kot prostor za odprto komunikacijo, razreševanje morebitnih napetosti in spodbujanje timske povezanosti. Odgovori kažejo, da si zaposleni želijo več strokovne podpore, pravične obravnave in priložnosti za refleksijo ter konstruktivni dialog.

4.3.3 Omejitve raziskave in priporočila za prihodnje raziskave

Kljub dragocenim vpogledom ima raziskava tudi določene omejitve. Najprej je treba izpostaviti, da je bila raziskava izvedena v enem samem javnem zavodu, zato rezultatov ni mogoče posploševati na vse zdravstvene ustanove ali druge javne organizacije. Vzorec je bil

relativno majhen, saj je zajemal le 30 zaposlenih, kar kljub visoki odzivnosti znotraj zavoda ne omogoča širših statističnih zaključkov. Dodatno omejitev predstavlja neravnovesje med spoloma, saj so bile med anketiranci večinoma ženske, kar je sicer odraz kadrovske strukture v zdravstvu, a hkrati vpliva na enostranskost perspektiv. Prav tako v raziskavi ni sodeloval noben vodstveni kader v anketnem delu, kar pomeni, da ni bilo mogoče neposredno primerjati zaznav med zaposlenimi in vodstvom. Intervju je bil izveden le z enim sogovornikom – direktorjem, zato je pogled vodstva predstavljen zgolj z ene, vodilne perspektive. Poleg tega raziskava temelji na zaznavah in samooceni anketirancev, kar pomeni, da so rezultati subjektivni in jih je treba interpretirati v kontekstu doživljanja zaposlenih, ne nujno kot objektivno stanje. Kljub tem omejitvam pa raziskava ponuja pomemben vpogled v delovanje organizacije in predstavlja dobro izhodišče za nadaljnje raziskave.

Na podlagi ugotovitev in omejitev te raziskave se odpirajo številne priložnosti za prihodnje raziskovanje. Smiselno bi bilo razširiti vzorec na več zdravstvenih domov ali druge javne zavode, saj bi to omogočilo primerjalno analizo med organizacijami ter večjo zanesljivost in prenosljivost rezultatov. Nadaljnje raziskave bi lahko vključevale več intervjujev z različnimi ravnmi vodstvenega kadra, kot so vodje timov ali oddelkov, kar bi omogočilo bolj poglobljen vpogled v razumevanje in izvajanje etičnega vodenja znotraj hierarhičnih struktur. Priporočljiva je tudi uporaba kvalitativnih pristopov, kot so fokusne skupine ali študije primerov, ki bi lahko dodatno osvetlile vpliv organizacijske kulture na prosocialno motivacijo. V prihodnje bi bilo vredno razmisliti tudi o izvedbi longitudinalne raziskave, s katero bi spremljali, kako se zaznave zaposlenih spreminjajo skozi čas – še posebej v povezavi z uvedbo organizacijskih sprememb ali izobraževanj

4.3.4 Odgovori na raziskovalna vprašanja

Etično vodenje ima v Zdravstvenem domu dr. Julija Polca Kamnik pomembno vlogo pri oblikovanju organizacijske klime in odnosov med zaposlenimi. Rezultati raziskave kažejo, da večina zaposlenih zaznava prisotnost etičnih vrednot ter pravično in spoštljivo ravnanje nadrejenih, pri čemer posebej izstopa trditev o delovanju vodij v skladu s poštenostjo in pravičnostjo. Kljub temu pa so zaposleni izrazili dvome glede odprte komunikacije, priznanja za delo in doslednega ukrepanja v primerih neetičnega ravnanja. To pomeni, da etično vodenje v zavodu obstaja, vendar ga vsi zaposleni ne doživljajo enotno, kar nakazuje na potrebo po večji preglednosti in konsistentnosti pri ravnanju vodstva.

Vloga prosocialne motivacije zaposlenih je v raziskavi izstopala kot eden najmočnejših pozitivnih dejavnikov. Anketiranci so v veliki večini potrdili, da so pripravljeni pomagati sodelavcem tudi, kadar to ni njihova naloga, ter da delo opravljajo z mislijo na dobro počutje pacientov. Najvišjo oceno je prejela prav trditev, povezana s skrbjo za paciente, kar kaže na visoko stopnjo notranje zavzetosti, odgovornosti in empatije. Prosocialna naravnost je

pomembno prisotna tudi v odnosih znotraj timov, kjer prevladujejo medsebojna podpora, zaupanje in pripravljenost sodelovati v zahtevnejših situacijah.

Z vidika zadovoljstva z delovnim okoljem so zaposleni v povprečju izražali pozitivno naravnost, kar se odraža v povprečni oceni 3,6. Vendar pa je raziskava pokazala, da se manj kot polovica zaposlenih počuti zares cenjenih. Največ odgovorov je bilo nevtralnih, kar nakazuje na zadržanost in potrebo po večji osebni prepoznanosti. To pomeni, da so pogoji dela sicer sprejemljivi, a obstaja prostor za izboljšave pri izražanju priznanja, vključenosti v procese odločanja in krepitvi občutka vrednosti posameznika znotraj kolektiva.

4.3.5 Priporočila direktorju Zdravstvenega doma dr. Julija Polca Kamnik

Rezultati ankete kažejo, da zaposleni v Zdravstvenem domu dr. Julija Polca Kamnik zaznavajo prisotnost etičnih vrednot in visoko stopnjo skrbi za paciente, vendar ob tem izražajo tudi dvome glede odprte komunikacije, priznanja za delo ter doslednega etičnega ravnanja vodstva. Na podlagi teh ugotovitev priporočam, da se v organizaciji okrepi odprta in pregledna komunikacija z zaposlenimi, saj si zaposleni želijo več informacij o dogajanju v zavodu in več priložnosti za izražanje mnenj, zato bi bilo smiselno uvesti redna skupinska srečanja, informativne obvestilnike ter mehanizme za dvosmerno in tudi anonimno komunikacijo. Ob tem je pomembno tudi dosledno udejanjanje etičnih načel v vsakodnevni praksi. Čeprav večina zaposlenih meni, da vodstvo deluje pošteno, odgovori kažejo, da si del zaposlenih želi več jasnosti in odločnega ukrepanja v primerih neetičnega ravnanja. Priporočam uvedbo notranjih izobraževanj o etičnem ravnanju in postopkov za prijavo etičnih dilem.

Pomemben vidik, ki vpliva na delovno zavzetost, je občutek cenjenosti, ki ga v organizaciji ne doživlja dovolj visoko število zaposlenih. Pohvala, priznanje za trud ter vključevanje zaposlenih v procese odločanja so enostavni, a učinkoviti ukrepi, ki lahko pomembno vplivajo na motivacijo zaposlenih. Zaposleni so v odprtih vprašanjih izrazili tudi potrebo po več strokovne podpore in razreševanju napetosti v timih. Dobrodošla oblika podpore in odprtega pogovora bi bila redna supervizijska srečanja, kjer bi se lahko razreševali konflikti, krepila timska povezanost in spodbujala medsebojna odgovornost.

Hkrati je treba ohranjati in spodbujati prosocialno motivacijo, ki je med zaposlenimi sicer že močno prisotna, saj je večina anketirancev izrazila pripravljenost za pomoč sodelavcem, delovanje v korist pacientov in sodelovanje v težjih situacijah. Vodstvo lahko to še okrepi z vključevanjem zaposlenih v skupne projekte, z izmenjavo dobrih praks ter z jasno podporo vrednotam, kot so sodelovanje, spoštovanje in skupno reševanje izzivov. Kljub splošno ugodnim rezultatom raziskava nakazuje tudi razlike v doživljanju delovnega okolja, zato je priporočljivo, da vodstvo s ciljnim pogovori prepozna tista področja ali oddelke, kjer obstaja več nezadovoljstva, ter tam uvede ciljno usmerjene izboljšave.

Z izvajanjem navedenih predlogov lahko vodstvo prispeva k oblikovanju organizacijske kulture, v kateri prevladujeta zaupanje in pravičnost. Tako se zaposleni počutijo slišane, spoštovane in motivirane za kakovostno opravljanje svojega delo.

5 SKLEP

S pisanjem magistrskega dela sem poglobila znanje o etičnem vodenju in prosocialni motivaciji ter razumela, zakaj sta ta dva konstrukta izjemno pomembna za uspešno delovanje organizacije. Preko raziskave v Zdravstvenem domu dr. Julija Polca Kamnik sem ugotovila, da etično vodenje ni le vrednostni temelj organizacije, temveč tudi ključen dejavnik, ki vpliva na zadovoljstvo, predanost in psihološko varnost zaposlenih. Prosocialna motivacija pa prispeva k ustvarjanju sodelovalne in podporne organizacijske klime, kjer zaposleni niso osredotočeni le na lastne interese, ampak si prizadevajo za skupno dobro. Neetično vodenje in pomanjkanje priznanja ter spoštovanja do zaposlenih pa lahko vodi v upad notranje motivacije, izgubo zaupanja ter povečano fluktuacijo. Prav nenehni odhodi zaposlenih in pomanjkanje zanimanja za razpisana delovna mesta lahko izvirajo iz slabega etičnega vzorca vodij in nezmožnosti zagotavljanja podpore, ki jo zaposleni pričakujejo.

V prvem delu magistrskega dela sem preko tuje in domače strokovne literature definirala pojem etičnega vodenja. Preučila sem teoretične osnove tega koncepta. Etično vodenje temelji na vrednotah, kot so poštenost, pravičnost, spoštovanje, integriteta in odgovornost. Etični vodja je opredeljen kot nekdo, ki ne le deluje v skladu z etičnimi načeli, temveč s svojim zgledom tudi vpliva na vedenje sodelavcev. Bistvo koncepta etičnega vodenja je v tem, da vodja dosledno uveljavlja moralne vrednote v vsakodnevnih odločitvah in ravnanjih, spodbuja odprto komunikacijo ter krepi zaupanje in občutek pravičnosti med zaposlenimi. Ključno pri tem pa je, da etični vodja ne usmerja le k doseganju rezultatov, temveč tudi k ustvarjanju delovnega okolja, kjer se vsi člani organizacije počutijo spoštovane, slišane in vključene. Etično vodenje pomembno prispeva k zadovoljstvu zaposlenih, večji organizacijski pripadnosti ter krepitvi pozitivne organizacijske klime.

V drugem delu magistrskega dela sem preko tuje in domače strokovne literature definirala pojem prosocialna motivacija. Literatura pojasnjuje, kako pomembna je notranja želja posameznika, da s svojim delom prispeva k blaginji drugih. Prosocialna motivacija se nanaša na vedenje, ki presega osebne interese in je usmerjeno k pomoči, podpori ter sodelovanju z drugimi. Posamezniki, ki jih vodi prosocialna motivacija, so pripravljeni sodelovati, pomagati sodelavcem tudi izven svojih nalog in prispevati k skupnemu dobremu – pogosto brez neposredne koristi zase. Bistvo prosocialne motivacije je v skrbi za druge in v občutku, da ima delo pozitiven vpliv na druge ljudi, kar je še posebej pomembno v poklicih, kjer je v ospredju skrb za uporabnike ali paciente. Raziskave kažejo, da prosocialno naravnani zaposleni dosegajo višjo delovno zavzetost, večje zadovoljstvo ter pozitivno vplivajo na organizacijsko kulturo. Proučevanje tega konstrukta je tako ključno za razumevanje, kako

spodbujati delovno okolje, v katerem prevladujejo medsebojna pomoč, solidarnost in skupna odgovornost.

V tretjem, empiričnem, delu magistrske naloge sem s pomočjo anketnega vprašalnika raziskovala, kako zaposleni v Zdravstvenem domu dr. Julija Polca Kamnik zaznavajo etično vodenje, prosocialno motivacijo ter svoje splošno zadovoljstvo pri delu. Anketa je bila izvedena med zaposlenimi v času treh dni, nanjo pa je odgovorilo 30 zaposlenih, kar predstavlja zelo dober odziv glede na velikost kolektiva in naravo raziskave. Rezultati so bili obdelani kvantitativno, s pomočjo opisne statistike (povprečja in standardni odklon) ter prikazani v tabelah in grafih. Poleg kvantitativne analize sem opravila tudi intervju z direktorjem zavoda, ki je omogočil boljši vpogled v vodstveni pogled na etične prakse, odnose med zaposlenimi ter trenutno stanje organizacijske klime. Direktor je v pogovoru predstavil svoj pogled na pomen etičnega vodenja, izzive, s katerimi se sooča vodstvo, in priložnosti za izboljšanje delovnega okolja.

Rezultati anket so pokazali, da zaposleni etično vodenje v večji meri prepoznavajo, vendar obstajajo tudi pomisleki glede preglednosti odločanja in doslednosti ravnanja vodstva. Na področju prosocialne motivacije so bili rezultati zelo pozitivni – zaposleni izražajo visoko pripravljenost za pomoč sodelavcem in delo v dobro pacientov. Kljub temu pa so v odprtih vprašanjih izpostavili pomanjkanje priznanja in občutek, da njihov trud pogosto ni dovolj opažen.

Etično vodenje je v današnjem času ključnega pomena za zadovoljstvo zaposlenih. Prav to etično vodenje pa privede zaposlene do tega, da se začnejo obnašati prosocialno. S tem sem v magistrskem delu prišla do zaključka, da sta etično vodenje in prosocialna motivacija tesno povezana. Celotna analiza je omogočila oblikovanje konkretnih priporočil za vodstvo, ki vključujejo ukrepe za večjo transparentnost, boljšo komunikacijo in okrepitev organizacijske kulture, ki temelji na spoštovanju, sodelovanju in etičnih vrednotah.

LITERATURA IN VIRI

1. Abdykalikova, M. N. (2023). *Evaluation and ways to motivate employees*. <https://bulletin-psysoc.kaznu.kz/index.php/1-psy/article/view/1889/1021>
2. Ahmad, I., Gao, Y. in Moiz Hali, S. (2017). A review of ethical leadership and other ethics-related leadership theories. *European Scientific Journal*, 13(29), 11–23.
3. Ahmad, S., Mukaddes, A. M., Rashed, C. A. in Samad, M. A. (2010). *Implementation of motivation - theory in apparel industry*. *International Journal of Logistics and Supply Chain Management*, 13(1), 103–108.
4. Ajala, E. M. (2017). Perceived correction between organisational justice and employees' organisational citizenship behaviours in the civil service of Ondo and Oyo State, Nigeria. *African Journal for the Psychological Study of Social Issues*, 20(2), 26–42.

5. Alshmemri, M., Shahwan-Akl, L. in Maude, P. (2017). Herzberg's two-factor theory. *Life Science Journal*, 14(5), 12–16.
6. Amintojjar, H., Shekari, G. in Zabihi, M. (2015). The effect of social capital on organizational citizenship behaviour: A case study of employees in Machhad Municipality. *International Journal of Organizational Leadership*, 4(2), 144–153.
7. Aworemi, J. R., Abdul-Azeez, I. A. in Durowoju, S. T. (2011). An empirical study of the motivational factors of employees in Nigeria. *International Journal of Economics and Finance*, 3(5), 227–233.
8. Azuka, E. B. (2009). Ethics for leadership and the integrity question among leaders. *Ife Psychologia*, 17(1), 11–26.
9. Ball, B. (2012). *A summary of motivation theories*. Scribd.
10. Banaji, M. (2011, 12. oktober). *Reinforcement theory*. <http://news.harvard.edu/gazette/story/multimedia/reinforcement-theory/>
11. Bass, B. M. in Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. Psychology Press.
12. Batson, C. D. (1987). *Prosocial motivation: Is it ever truly altruistic?* <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0065260108604128?via%3Dihub>
13. Becker, S. W. in Eagly, A. H. (2004). The heroism of women and men. *American Psychologist*, 59(3), 163–178.
14. Batson, C. D. (2011). *Altruism in humans*. Oxford University Press.
15. Beck, C. W. (2016). Perceptions of thanks in the workplace. *Corporate Communications*, 21(3), 333–351.
16. Biaka, F. H. (2020, december). Leadership styles and employee performance in Cameroon: The case of St. Veronica Medical Centre. *Open Journal of Business and Management*, 9(4), 179–197.
17. Bock, D., Folse, J. in Black, W. (2016). Gratitude in service encounters: Implications for building loyalty. *Journal of Services Marketing*, 30(3), 341–358.
18. Britnell, M. (2019). *Human: solving the global workforce crisis in healthcare*. Oxford University Press.
19. Brown, M. E. in Mitchell, M. S. (2010). Ethical and unethical leadership: Exploring new avenues for future research. *Business Ethics Quarterly*, 20(4), 583–616.
20. Brown, M. E. in Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 595–616.
21. Brown, M. E., Treviño, L. K. in 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.
22. Bryden, D. C. (2024). Ethical leadership in healthcare. *Anaesthesia & Intensive Care Medicine*, 25(11), 792-795.
23. Cameron, C. D., Harris, L. T. in Payne, B. K. (2016). The emotional cost of humanity: Anticipated exhaustion motivates dehumanization of stigmatized targets. *Social Psychological and Personality Science*, 7(2), 105–112.

24. Cameron, C. D., Hutcherson, C. A., Ferguson, A. M., Scheffer, J. A., Hadjiandreou, E. in Inzlicht, M. (2019). Empathy is hard work: People choose to avoid empathy because of its cognitive costs. *Journal of Experimental Psychology: General*, 148(6), 962–976.
25. Caulton, J. R. (2012). The development and use of the theory of ERG: A literature review. *Emerging Leadership Journeys*, 5(1), 2–8.
26. Cherry, K. (2023, 3. maj). *Intrinsic motivation: How internal rewards drive behavior*. <https://www.verywellmind.com/what-is-intrinsic-motivation-2795385>
27. Cherry, K. (2025, 27. januar). *The basics of prosocial behavior*. <https://www.verywellmind.com/what-is-prosocial-behavior-2795479>
28. Cofer, C. N. in Petri, H. L. (2025, 7. april). *Motivation*. <https://www.britannica.com/topic/motivation>
29. Coon, D. in Mitterer, J. O. (2008). Introduction to psychology: Gateways to mind and behavior with concept maps. Wadsworth.
30. Cvek, M. (2018, 31. januar). *Vodenje v dobrobit organizaciji*. <https://psihologijadela.com/2018/01/31/vedenje-v-dobrobit-organizaciji/>
31. Davis, M. H. (2017). *The Oxford handbook of compassion science*. Oxford University Press.
32. De Oliveira-Souza, R., Zahn, R. in Moll, J. (2005). Prosocial motivation. *Academic Press*, 3, 25–27.
33. De Simone, S. (2015, april). Expectancy value theory: Motivating healthcare workers. *American International Journal of Contemporary Research*, 5(2), 19–23.
34. Deci, E. L., Koestner, R., in Ryan, R. M. (1999). A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation. *Psychological Bulletin*, 125(6), 627–668.
35. Demerouti, E., Bakker, A. B., Sonnentag, S. in Fullagar, C. J. (2012). Work-related flow and energy at work and at home: A study on the role of daily recovery. *Journal of Organizational Behavior*, 33(2), 276–295.
36. Diamantidis, A. D. in Chatzoglou, P. (2019). Factors affecting employee performance: An empirical approach. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68(1), 171–193.
37. Diekmann, A. B. in Eagly, A. H. (2000). Stereotypes as dynamic structures: Women and men of the past, present, and future. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 26, 1171–1188.
38. Dion, M. J. (2006). *The impact of workplace incivility and occupational stress on the job satisfaction and turnover intention of acute care nurses* (doktorska disertacija). University of Connecticut.
39. Doty, J. in Gerdes, D. (2000). Humility as a leadership attribute. *Military Review*, 80(5), 89–90.
40. Eisenberg, N. (1982). *The development of prosocial behavior*. Academic Press.
41. Eisenberg, N., VanSchyndel, K. S., & Spinrad, L. T. (2016). Prosocial motivation: Inferences from an opaque body of work. *Child Development*, 87(6), 1668–1678.

42. Ethics Resource Center. (2010). *The importance of ethical culture: Increasing trust and driving down risks*. Health Care Compliance Association.
43. Fink, D. (2011). Pipelines, pools and reservoirs: Building leadership capacity for sustained improvement. *Journal of Educational Administration*, 49(6), 670–684.
44. Fowler, J. H. in Christakis, N. A. (2008). Dynamic spread of happiness in a large social network: Longitudinal analysis over 20 years in the Framingham heart study. *BMJ: British Medical Journal*, 1–9.
45. Fry, L. W. (2003). Toward a theory of spiritual leadership. *The Leadership Quarterly*, 14(6), 693–727.
46. Fuller, M. A., Valacich, J. S. in George, J. F. (2008). *Information systems project management: A process and team approach*. Pearson Prentice Hall.
47. Gandossy, R. in Sonnenfeld, J. (2005). "I see nothing, I hear nothing": Culture, corruption and apathy. *International Journal of Disclosure and Governance*, 2(3), 228–243.
48. Gordan, M. in Krishanan, I. A. (2014, 30. marec). A review of B. F. Skinner's »Reinforcement Theory of Motivation«. *Council of Innovative Research*, 5(3), 680–688.
49. Grant, A. in Gino, F. (2010). A little thanks goes a long way: Explaining why gratitude expressions motivate prosocial behaviour. *Journal of Personality and Social Psychology: Interpersonal Relations and Group Processes*, 98(6), 946–955.
50. Gunn, B. (2002). Leading with compassion. *Strategic Finance*, 83(12), 10–12.
51. Gupta, A. (2023, 30. junij). *The power of being nice: How prosocial motivation can benefit your career*. <https://www.linkedin.com/pulse/power-being-nice-how-prosocial-motivation-can-benefit-gupta/>
52. Hafenbrack, A. C., Cameron, L. D., Spreitzer, G. M., Zhang, C., Noval, L. J. in Shaffakat, S. (2020). Helping people by being in the present: Mindfulness increases prosocial behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 159, 21–38.
53. Hartog, D. N. D. (2015). Ethical leadership. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2(1), 409–434.
54. Haque, M. F., Haque, M. A. in Islam, S. (2014). Motivational theories – A critical analysis. *ASA University Review*, 8(1), 61–68.
55. Hegarty, N. in 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).
56. Herzberg, F. (2003). One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review*, 81(1), 86.
57. Hobfoll, S. E., Halbesleben, J., Neveu, J. P. in Westman, M. (2018). *Conservation of resources in the organizational context: The reality of resources and their consequences*.
<https://www.annualreviews.org/docserver/fulltext/orgpsych/5/1/annurev-orgpsych-032117->

104640.pdf?expires=1745751180&id=id&accname=guest&checksum=21C6CC241CBF3E08F443D2ABD7339823

58. Huhtala, M., Feldt, T. in Mauno, S. (2013). Ethical organisational culture as a context for managers' personal work goals. *Journal of Business Ethics*, 114, 265–282.
59. Hyvönen, K., Feldt, T., Tolvanen, A. in Kinnunen, U. (2010). The role of goal pursuit in the interaction between psychosocial work environment and occupational well-being. *Journal of Vocational Behavior*, 76(3), 406–418.
60. Jaja, S. A. (2003). *Praxis of work behavior*. Pinnacle Publishers.
61. eung, C. in Yoon, H. J. (2016). Leader humility and psychological empowerment: Investigating contingencies. *Journal of Managerial Psychology*, 31(7), 1122–1136.
62. Jouany, V. in Martic, K. (2023, 3. oktober). *Top 15 employee motivation tips to try in 2024* [objava na blogi]. <https://haiilo.com/blog/top-15-employee-motivation-tips-and-benefits/>
63. Kakulte, A. in Shaikh, S. (2023, november). *Prosocial behavior, psychological well-being, positive and negative affect among young adults: A cross-sectional study*. https://journals.lww.com/inpj/fulltext/2023/32001/prosocial_behavior,_psychological_well_being,.21.aspx
64. Kanov, J., Powley, E. H. in Walshe, N. D. (2017). Is it ok to care? How compassion falters and is courageously accomplished in the midst of uncertainty. *Human Relations*, 70(6), 751–777.
65. Kapur, R. (brez datuma). *Ethical leadership*. https://www.researchgate.net/publication/323829602_Ethical_Leadership?utm_source=chatgpt.com
66. Kholifatun, U. (2024, december). Program to develop a prosocial attitude in RA Kalisalak. *Proceedings of the 4th International Conference of Humanities and Social Science*. Nexus Press.
67. Klenke, K. (2005). Corporate values as multi-level, multi-domain antecedents of leader behaviors. *International Journal of Manpower*, 26(1), 50–66.
68. Koehn, D. (2005). Integrity as a business asset. *Journal of Business Ethics*, 58(1–3), 125–136.
69. Konrath, S. H., O'Brien, E. H. in Hsing, C. (2011). Changes in dispositional empathy in American college students over time: A meta-analysis. *Personality and Social Psychology Review*, 15(2), 180–198.
70. Kušar, A. (2014a, februar). *Kako motivirati zaposlene?* https://www.fos-unm.si/media/pdf/ruo_2014_01.pdf#page=13
71. Kušar, A. (2014b, september). *Vpliv motivacije na zadovoljstvo zaposlenih*. https://www.fos-unm.si/media/pdf/ruo_2014_03.pdf#page=27
72. Le, D., Aquino, P., Truc, N., Si, L. in My, L. (2021). Factors affecting employees' motivation. *Management Science Letters*, 11(4), 1063–1070.

73. Lloyd, R. in Mertens, D. (2018). Expecting more out of expectancy theory: History urges inclusion of the social context. *International Management Review*, 14(1), 28–43.
74. Lu, Y., Zheng, L., Zheng, B. in Li, W. (2022). *Configuration of prosocial motivations to enhance employees' innovation behaviors: From the perspective of coupling of basic and applied research*. <https://www.frontiersin.org/journals/psychology/articles/10.3389/fpsyg.2022.958949/full>
75. Luthans, F. in Avolio, B. (2003). Authentic leadership: A positive development approach. V K. S. Cameron, J. E. Dutton in R. E. Quinn (ur.), *Positive Organizational Scholarship* (str. 241–261). Barrett-Koehler Publishers.
76. Lynne, W. (2012). *Raising performance through motivation part one: Content theories*. <https://mhconsult.com/uncategorised/raising-performance-through-motivation-part-one-content-theories/>
77. Malone, T. W. in Lepper, M. R. (1987). *Making learning fun: A taxonomy of intrinsic motivations for learning*. Lawrence Erlbaum Associates.
78. Management Study Guide. (2025, 12. februar). *Reinforcement theory of motivation*. <http://managementstudyguide.com/reinforcement-theory-motivation.htm>
79. Mayer, D. M., Kuenzi, M., Greenbaum, R. L., Bardes, M. in Salvador, R. O. (2009). How low does ethical leadership flow? Test of a trickle-down model. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 108(1), 1–13.
80. McKenzie, J., Christine, V. in Grewal, S. (2011). Developing organisational decision-making capability: A knowledge manager's guide. *Journal of Knowledge Management*, 15(3), 403–421.
81. Mežnar, P. (2024, 21. februar). *Miren shod v Kamniku in javno pismo ministrici za zdravje*. <https://domzalec.si/novice/lokalno-aktualno/miren-shod-v-kamniku-in-javno-pismo-ministrici-za-zdravje/>
82. Mihelič, K. K., Lipičnik, B. in Tekavčič, M. (2010). Ethical leadership. *International Journal of Management and Information Systems*, 14(5), 31–42.
83. Mintzberg, H. (2010). Managing on three planes. *Leader to Leader*, 57, 29–33.
84. Moll, J., Zahn, R., de Oliveira-Souza, R., Bramati, I. E., Krueger, F., Tura, B., Cavanagh, A. L. in Grafman, J. (2011). *Impairment of prosocial sentiments is associated with frontopolar and septal damage in frontotemporal dementia*. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1053811910011080?via%3Dihub>
85. More, H. W., Wegner, F. W. in Miller, L. S. (2003). *Effective police supervision*. Anderson Publishing Co.
86. Morris, J., Brotheridge, C. in Urbanski, J. C. (2005). Bringing humility to leadership: Antecedents and consequences of leader humility. *Human Relations*, 58(10), 1323–1350.
87. Mwita, J. I. (2000). Performance management model: A system-based approach to quality. *The International Journal of Public Sector Management*, 13(1), 19–37.

88. Paladin, J. (2020, 26. marec). *Zdravstveni dom Kamnik je zaprt*. <https://arhiv.gorenjskiglas.si/article/20200326/C/200329813/zdravstveni-dom-kamnik-je-zaprt>
89. Oates, V. in Dalmau, T. (2013). Ethical leadership: A legacy for a stronger future. *Performance*, 5(2), 20–27.
90. Osemeke, M. in Adegboyega, S. (2017). Critical review and comparism between Maslow, Herzberg and McClelland's theory of needs. *Funai Journal of Accounting*, 1(1), 161–173.
91. Owens, B. P., Johnson, M. D. in Mitchell, T. R. (2013). Expressed humility in organizations: Implications for performance, teams, and leadership. *Organization Science*, 24(5), 1517–1538.
92. Páscoa, C., Tribolet, J., Telha, A. in Rodrigues, A. (2016). The competency architecture as error limiting element and efficiency enhancer in business processes. *Procedia Computer Science*, 100, 665–670.
93. Paper Tyari. (brez datuma). *Theories of motivation – Content theories, process theories*. <https://papertyari.com/general-awareness/management/theories-motivation/>
94. Perić, H. (2022, 2. december). *Etično vodenje? Da, prosim*. <https://psihologijadela.com/2022/12/02/eticno-vodenje-da-prosim/>
95. Peterson, C. in Seligman, M. E. P. (2004). *Character strengths and virtues*. Oxford University Press.
96. Pfattheicher, S., Nielsen, Y. A. in Thielmann, I. (2022). Prosocial behavior and altruism: A review of concepts and definitions. *Current Opinion in Psychology*, 44, 124–129.
97. Piccolo, R. F., Greenbaum, R., Den Hartog, D. N. in Folger, R. (2010). The relationship between ethical leadership and core job characteristics. *Journal of Organizational Behavior*, 31(2–3), 259–278.
98. Pink, D. H. (2012). *Drive: The surprising truth about what motivates us*. Riverhead Books.
99. Pinnington, A. H. (2011). Leadership development: Applying the same leadership theories and development practices to different contexts? *Leadership*, 7(3), 335–365.
100. Poepsel, D. L. in Schroeder, D. A. (brez datuma). *Helping and prosocial behavior*. <https://nobaproject.com/modules/helping-and-prosocial-behavior>
101. Reave, L. (2005). Spiritual values and practices related to leadership effectiveness. *The Leadership Quarterly*, 16(5), 655–687.
102. Rivkin, W., Diestel, S. in Schmidt, K. H. (2018). Which daily experiences can foster wellbeing at work? A diary study on the interplay between flow experiences, affective commitment, and self-control demands. *Journal of Occupational Health Psychology*, 23(1), 99–111.
103. Ryan, J. C. (2016). Old knowledge for new impacts: Equity theory and workforce nationalization. *Journal of Business Research*, 69, 1587–1592.

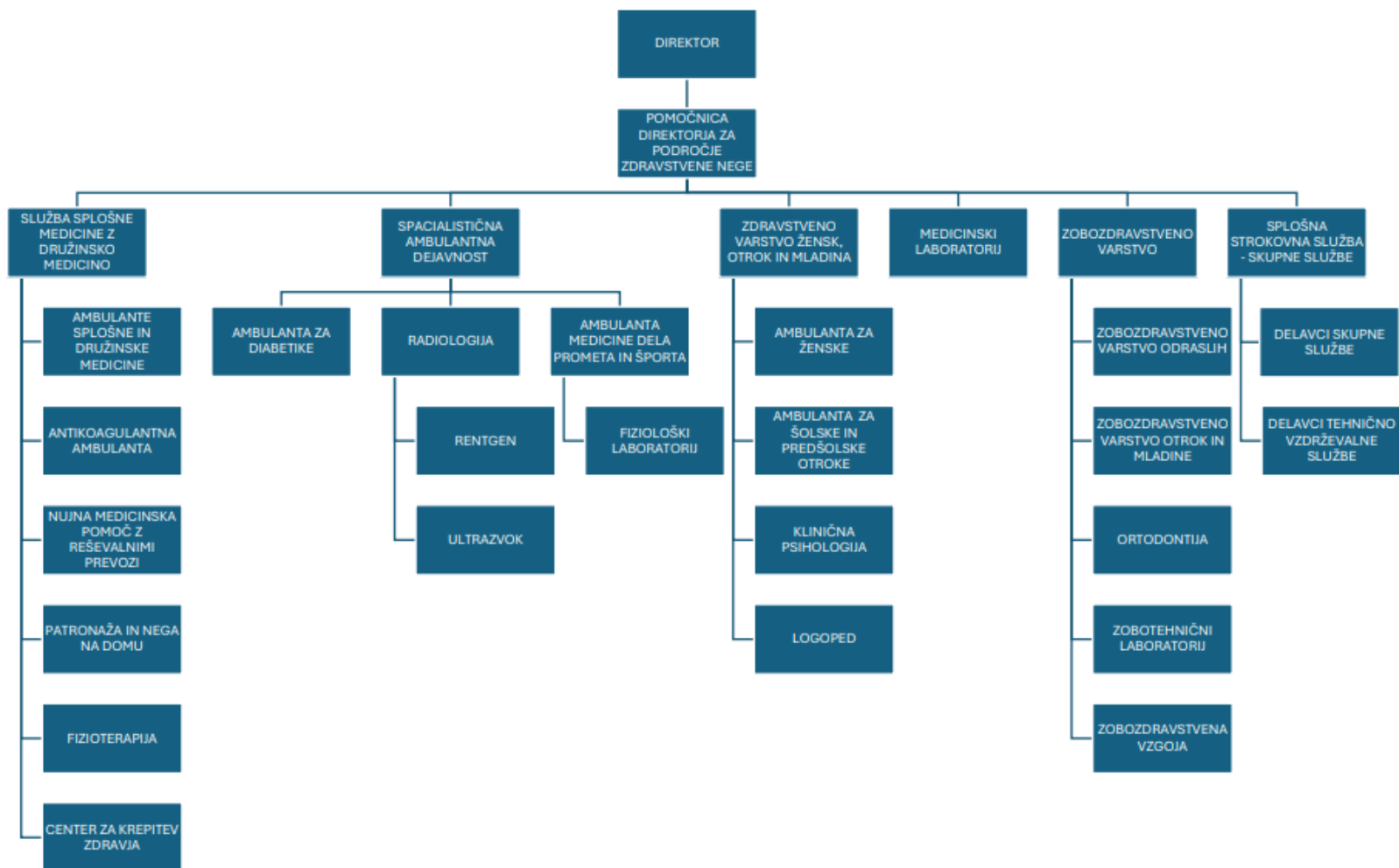
104. Ryan, R. M. in Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55, 68–78.
105. Salomão, A. (2023, 20. december). *Polstrukturirani intervjuji v kvalitativnem raziskovanju* [objava na blogu]. <https://mindthegraph.com/blog/sl/polstrukturirani-pogovori-v-kvalitativni-raziskavi/>
106. Saraswathi, S. (2011). A study on factors that motivate IT and non-IT sector employees: A comparison. *International Journal of Research in Computer Application and Management*, 1(2), 72–77.
107. Schooley, S. (2024, 25. marec). *Beyond the clock: The benefits of highly motivated employees*. <https://www.business.com/articles/the-benefits-of-highly-motivated-employees/>
108. Silk, J. B. in House, B. R. (2016). *The evolution of altruistic social preferences in human groups*. <https://royalsocietypublishing.org/doi/epdf/10.1098/rstb.2015.0097>
109. Sinha, D. K. (2015). *McClelland's need for achievement theory*. <http://www.yourarticlelibrary.com/entrepreneurship/motivation-entrepreneurship/mcclellands-need-forachievement-theory/40683/>
110. Statistične analize. (brez datuma). *Likertova lestvica in njene stopnje*. <https://statisticneanalize.com/likertova-lestvica/>
111. Stello, C. M. (2011). *Herzberg's two-factor theory of job satisfaction: An integrative literature review*. *Journal of Education and Human Development*.
112. Sunyoung, O. in Sang-Choong, R. (2022). *Intrinsic motivation for work activities is associated with empathy: Investigating the indirect relationship between intrinsic motivation for work activities and social support through empathy and prosocial behavior*. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0191886921008667?via%3Dihub>
113. Suri, S. (2016). Influence of leadership style on employee motivation and performance. *International Journal of Research in Management*, 5(2), 65–71.
114. Svetic, T. in Bertonecelj, F. (2015, april). *Etično vodenje*. https://www.planethttps://www.planetgv.si/wp-content/uploads/2019/11/EticnoVodenje_Bertoncelj_Franka_1_.pdf
115. Syaeban, M. I. in Sobri, R. R. (2011). Relationship between organizational justice perception and engagement in deviant workplace behaviour. *The South East Asian Journal of Management*, 5(1), 37–49.
116. Taylor, S. G., Kluemper, D. H. in Sauley, K. S. (2009). Equity sensitivity revisited: Contrasting unidimensional and multidimensional approaches. *Journal of Business and Psychology*, 24(3), 299–314.
117. Ten Brummelhuis, L. L., Ter Hoeven, C. L., Bakker, A. B. in Peper, B. (2011). Breaking through the loss cycle of burnout: The role of motivation. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 84(2), 268–287.

118. Treviño, L. K., Brown, M. in Hartman, L. P. (2003). A qualitative investigation of perceived executive ethical leadership: Perceptions from inside and outside the executive suite. *Human Relations*, 55, 5–37.
119. Treviño, L. K., Hartman, L. P. in Brown, M. E. (2000). Moral person and moral manager: How executives develop a reputation for ethical leadership. *California Management Review*, 42, 128–142.
120. Trougakos, J. P. in Hideg, I. (2009). Momentary work recovery: The role of within-day work breaks. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82(2), 190–210.
121. Trougakos, J. P., Beal, D. J., Cheng, B. H., Hideg, I. in Zweig, D. (2015). Too drained to help: A resource depletion perspective on daily interpersonal citizenship behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 100(1), 227–236.
122. Tullberg, J. (2012). Integrity—Clarifying and upgrading an important concept for business ethics. *Business and Society Review*, 117(1), 89.
123. Van den Akker, L., Heres, L., Lasthuizen, K. in Six, F. (2009). Ethical leadership and trust: It's all about meeting expectations. *International Journal of Leadership Studies*, 5(2), 102–122.
124. Vera, D. in Rodriguez-Lopez, A. (2004). Strategic virtues: Humility as a source of competitive advantage. *Organizational Dynamics*, 33(4), 393–406.
125. Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S. in Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34(1), 89–126.
126. Wang, X., Liao, J., Xia, D. in Chang, T. (2010). The impact of organizational justice on work performance. *International Journal of Manpower*, 31(6), 660–677.
127. Waugh, W., Brownell, C. in Pollock, B. (2015). Early socialization of prosocial behavior: Patterns in parents' encouragement of toddlers' helping in an everyday household task. *Infant Behavior and Development*, 39, 1–10.
128. Whiseand, P. in Rush, G. (1988). *Supervising police personnel: Back to basics*. Prentice Hall.
129. Wood, A. M., Joseph, S. in Linley, P. A. (2007). Coping style as a psychological resource of grateful people. *Journal of Social and Clinical Psychology*, 26(9), 1079–1093.
130. Wood, W. in Eagly, A. H. (2002). A cross-cultural analysis of the behavior of women and men: Implications for the origins of sex differences. *Psychological Bulletin*, 128(5), 699–727.
131. Woods, S. A., Edmonds, G. W., Hampson, S. E. in Lievens, F. (2020). *How our work influences who we are: Testing a theory of vocational and personality development over fifty years*. <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC8318356/>
132. World of Work Project. (brez datuma). *Motivation theories: Content and process*. <https://worldofwork.io/2019/02/motivation-theories-context-and-process/>
133. Zaki, J. (2014). Empathy: A motivated account. *Psychological Bulletin*, 140(6), 1608–1647.

134. Zdravstveni dom dr. Julija Polca Kamnik. (brez datuma). *Dr. Julij Polec*.
<https://www.zdkamnik.si/predstavitev-zavoda/julij-polec>
135. Združenje Manager. (brez datuma). *Kodeks etike Združenja Manager*.
<https://www.zdruzenje-manager.si/assets/Baza-znanja/Temeljni-dokumenti-ZM/Kodeks-etike-Zdruzenja-Manager.pdf>

PRILOGE

Priloga 1: Organigram Zdravstvenega doma dr. Julija Polca



Vir: Zdravstveni dom dr. Julija Polca Kamnik (brez datuma).

Priloga 2: Intervju z direktorjem Zdravstvenega doma dr. Julija Polca Kamnik Sašem Reboljem, dr. med., spec. druž. med.

1. Kako dolgo opravljate funkcijo direktorja Zdravstvenega doma dr. Julija Polca Kamnik?

Funkcijo direktorja zdravstvenega doma opravljam skupno že 14 let. Leta 2010 sem bil imenovan za vršilca dolžnosti direktorja, leto kasneje, torej leta 2011, pa sem bil imenovan za direktorja.

2. Kako bi opisali organizacijsko kulturo v vašem zavodu?

Organizacija zavoda je izrazito oddelčna, kar pomeni, da znotraj posameznih oddelkov obstaja visoka stopnja povezanosti med zaposlenimi. Medsebojno sodelovanje in medosebna pomoč sta med sodelavci v okviru istega oddelka zelo pogosta. Opažam pa nekoliko nižjo raven sodelovanja med posameznimi oddelki, zlasti med tistimi, ki si z vidika strokovne vsebine oziroma medicinske usmerjenosti niso sorodni. Tako denimo zaposleni na reševalni postaji in v zobozdravstvu oziroma v zobni tehniki le redko sodelujejo ali prihajajo v neposreden stik. Po drugi strani pa menim, da so znotraj posameznih oddelkov prisotni visoka stopnja kooperativnosti ter kakovostni in spoštljivi medosebni odnosi.

3. Kako razumete pojem etičnega vodenja?

Etično vodenje razumem kot pristop, v katerem se zaposleni obravnavajo kot sodelavci, kot del tima, ki je ključen element organizacije. Zaposleni so ljudje z različnimi lastnostmi – tako pozitivnimi kot negativnimi, s svojimi težavami in posebnostmi. Pomembno je razumeti, zakaj posamezniki morda delujejo konfliktno – ali gre za težave znotraj oddelka, odnosi med sodelavci ali osebne težave, ki jih ima posameznik doma. Kljub temu pa je nujno, da se spoštujejo določeni pravilniki, vendar se pri ravnanju z zaposlenimi trudimo razumeti njihove specifične okoliščine. Pomembno je, da se o morebitnih težavah pogovorimo, analiziramo vzroke in poiščemo rešitve.

Po drugi strani pa etično vodenje vključuje tudi enakopravno obravnavo vseh zaposlenih. Če obstajajo določena pravila, morajo veljati za vse enako – ni manj pravil za tiste, ki so vodstvu bolj všeč, ali več za tiste, ki niso. Zaposlenim je treba omogočiti določeno fleksibilnost, na primer pri dopustih, hkrati pa mora biti delovno okolje urejeno tako, da lahko zaposleni učinkovito opravljajo svoje delo v okviru svojih sposobnosti. Vodstvo si mora prizadevati za ustvarjanje prijetnega delovnega okolja znotraj možnosti, ki jih ponuja organizacija, ne glede na to, da so plače v javnih zavodih pogosto nizke. Kljub temu pa lahko na delovno okolje in njegovo kakovost vplivamo v precejšnji meri.

4. Katere vrednote so vam kot vodji najpomembnejše?

Ta del se navezuje na prejšnjo točko. Ena izmed ključnih sestavin etičnega vodenja je zagotovo ta, da veljajo pravila enako za vse zaposlene. Pomembno je tudi, da vodja izkazuje

empatijo do zaposlenih, ki se soočajo z različnimi osebnimi težavami – zlasti v medosebnih odnosih s sodelavci.

Če pa pogledamo etično vodenje širše, je ključnega pomena tudi osebna integriteta vodje. To pomeni, da se vodja ne sme pustiti zapeljati različnim skušnjavam in si ne sme pridobivati nikakršnih osebnih koristi na podlagi svoje funkcije. Po mojem mnenju sta prav osebna integriteta in poštenost temeljni vrednoti etičnega vodenja, prav tako tudi enakopravna obravnava vseh zaposlenih – ne glede na njihove osebne okoliščine ali odnose z vodstvom.

5. Kako v organizaciji spodbujate etično vedenje zaposlenih?

Zaposlenih je veliko, pri čemer opažamo, da osebje pogosto že prihaja iz šol z določenimi vedenjskimi vzorci, ki so jih prevzeli v organizacijah, kjer so opravljali praktično usposabljanje še pred zaposlitvijo pri nas. Ko postanejo del našega kolektiva, si prizadevamo, da razvijejo ustrezne komunikacijske spretnosti, tako v odnosih s sodelavci kot tudi s pacienti. Pri tem je pomembno poudariti, da so naši pacienti pogosto v stiski, razdraženi ali nestrpni zaradi svojih zdravstvenih težav, zato mora biti komunikacija z njihove strani deležna posebne pozornosti in potrpežljivosti.

Znotraj organizacije si prizadevamo za vzdrževanje ustrezne komunikacijske kulture predvsem preko rednih izobraževanj ter individualnih pogovorov. V primerih, ko zaznamo, da komunikacija ali odnosi ne potekajo tako, kot bi bilo pričakovano ali zaželeno, skušamo to pravočasno nasloviti in izboljšati z osebnim pristopom.

6. Kako ukrepite ob zaznanem neetičnem vedenju?

V prvi fazi vedno ocenimo, za kakšno obliko neetičnega vedenja gre – ali gre za situacijo, ki jo je smiselno obravnavati kot neželen dogodek, ali zgolj za konflikte med zaposlenimi, oziroma za primer, ko se posameznik pri svojem delu ne obnaša v skladu s pričakovanji organizacije. V primeru manjših odklonov praviloma izvedemo individualne pogovore z vpletenim zaposlenim, pri čemer vedno poskušamo pridobiti pogled obeh strani, če je v dogodek vpletenih več oseb. Nadaljnje ukrepanje pogosto poteka v obliki coachinga oziroma individualnega svetovanja, s poudarkom na tem, kako ravnati v podobnih situacijah v prihodnje.

Če gre za resnejša neetična vedenja – na primer sum prekomernega servisiranja vozil ali druge finančne nepravilnosti – takšna ravnanja obravnavamo kot neželene dogodke in jih obravnavamo posebej, v skladu z notranjimi protokoli in predpisi. V primerih spolnega nadlegovanja pa ni prostora za toleranco – v takšnih primerih organizacija ukrepa odločno, po potrebi pa se vključijo tudi pristojni organi, kot je policija, saj takšni odkloni zahtevajo takojšen in ustrezen odziv.

7. Kako bi ocenili stopnjo medsebojne pomoči in sodelovanja med zaposlenimi?

Stopnja medsebojne pomoči med zaposlenimi je visoka, deloma tudi zaradi narave dela, kjer je na določenih delovnih mestih nujno zagotoviti neprekinjeno prisotnost. V takih primerih gre pogosto tudi za nujo, saj ta delovna mesta ne smejo ostati nezasedena. Močno prisotna pa je tudi pripravljenost za pomoč pri uvajanju novih sodelavcev ter v primerih, ko imajo obstoječi zaposleni določene težave. Opažam visoko stopnjo solidarnosti in pripravljenosti na sodelovanje, kar ocenjujem kot izjemno pozitivno. Na ta vidik naše organizacijske kulture sem osebno zelo ponosen, saj menim, da predstavlja pomembno vrednoto in prispeva k dobremu delovnemu vzdušju.

8. Kako vodstvo spodbuja prosocialno vedenje?

Menim, da ima vodstvo pomemben vpliv na vedenje zaposlenih – ne le vodstvo zavoda kot celote, temveč tudi neposredni vodje, ki so v vsakodnevnem stiku s svojimi sodelavci. Posebne strategije ali formaliziranih pravilnikov, ki bi natančno določali, kako naj vodje vplivajo na obnašanje zaposlenih, nimamo. Obstajajo pa splošne usmeritve, zlasti v obliki ustnih navodil, ki jih vodje prejmejo od svojih nadrejenih ob prevzemu funkcije.

Te usmeritve se nanašajo predvsem na ključna načela, kot so enakopravnost zaposlenih, spoštljiva in odprta komunikacija ter jasna in dosledna pravila. Ljudje smo pogosto nagnjeni k iskanju rešitev, ki so za nas osebno ugodnejše – tudi na račun drugih. Zato je naloga vodje, da takšne prakse prepozna in prepreči. Verjamem, da je pri tem ključen prav dosleden pristop, ki vključuje ne le poudarjanje pravic zaposlenih, temveč tudi jasne omejitve in odgovornosti.

9. Kakšen je po vašem mnenju vpliv etičnega vodenja na motivacijo zaposlenih?

V zdravstvu, kjer je kadrovski primanjkljaj vse bolj izrazit, ima etično vodenje ključen vpliv že pri samem pridobivanju zaposlenih. Prva težava, s katero se soočamo, je namreč ta, da je nove kadre izjemno težko pritegniti. Druga, prav tako pomembna težava, pa je njihovo zadržanje – v trenutnem trgu dela je namreč ponudb za zaposlitev veliko, kar zaposlenim omogoča, da hitro najdejo drugo zaposlitev, če z obstoječim delovnim okoljem niso zadovoljni.

Zato menim, da ima etično vodenje izjemno velik vpliv na zadovoljstvo, pripadnost in motivacijo zaposlenih. Ključno vlogo pri tem ima prav vodstvo zavoda, ki je odgovorno za oblikovanje organizacijske klime in vzpostavljanje pogojev, v katerih se zaposleni počutijo spoštovani, slišani in varni. Etično vodenje vpliva tudi na pojavnost bolniških odsotnosti – ne zgolj zaradi zdravstvenih razlogov, temveč tudi zaradi splošnega počutja zaposlenih na delovnem mestu in njihove motivacije za delo.

10. Kako etično vodenje vpliva na uspešnost zavoda?

Menim, da je etično vodenje ključen pogoj za dolgoročno uspešnost zavoda. Kot sem že poudaril v prejšnji točki, ima izjemno velik in pomemben vpliv na delovanje organizacije.

Zavod na dolgi rok ne more uspešno delovati brez etičnega vodstva, saj prav slednje zagotavlja temelje za zaupanje, stabilnost, motivacijo zaposlenih ter ustvarjanje pozitivne organizacijske klime, ki je nujna za kakovostno in trajnostno delovanje.

11. Katere spremembe opazite v kolektivu, kadar vodstvo ravna etično?

V našem zavodu vodstvo že načeloma stremi k etičnemu ravnanju in osebno verjamem, da nam to v veliki meri tudi uspeva. Zato težko govorim o potrebnih spremembah na ravni celotnega zavoda, saj se vodstvena struktura že dalj časa ni bistveno spreminjala.

Na ravni posameznih oddelkov, kjer govorimo o neposrednih vodjih, pa opažam konkretne pozitivne spremembe. Ob menjavi neposrednega vodje postane delovno okolje pogosto bolj privlačno tudi za zunanje kandidate za zaposlitev, izboljšajo se medosebni odnosi med sodelavci, poveča se motivacija tako za opravljanje vsakodnevnih nalog kot tudi za vključevanje v dodatna izobraževanja.

Menim, da ima motivacija zaposlenih pomemben vpliv na kakovost odnosov med zaposlenimi ter na njihov odnos do dela – na to, koliko posameznik samoiniciativno opravi naloge in koliko čaka, da mu delo naloži nekdo drug. V tem kontekstu ima vodja ključno vlogo, saj lahko z načinom vodenja bistveno prispeva k ustvarjanju pozitivne, zavzete in odgovorne delovne kulture.

12. Katere ovire zaznavate pri uvajanju in ohranjanju etičnih standardov?

Pri neposrednih vodjih se pogosto pokaže pomanjkanje izkušenj ali občutka za vodenje, kar se še posebej izrazi v prehodnem obdobju, ko posameznik prevzame vodstveno vlogo. Vodenje namreč posameznika na dolgi rok spremeni, saj se mora soočati s pritiski in odgovornostjo, ki jih pred tem ni poznal. Pogosto se zgodi, da nekdanji sodelavci, s katerimi je imel vodja prej prijateljske in kooperativne odnose, po spremembi hierarhičnega položaja niso več enako sodelovalni. Ta prehod predstavlja velik izziv in zahteva visoko raven osebnostne zrelosti ter razvite vodstvene spretnosti.

Na ravni celotnega zavoda pa kot oviro prepoznavam predvsem ločevanje med tem, kaj je dejansko odločitev ali produkt vodstva zavoda in kaj so posledice zunanjih dejavnikov, kot so zakonodajne spremembe, pravilniki in drugi predpisi, ki jih določajo različne institucije. Zaposleni pogosto te zunanje vplive pripisujejo vodstvu zavoda ter jih dojemajo kot neetične ali celo zlonamerne odločitve, čeprav gre dejansko le za prenos obveznih predpisov. Vodstvo se tako pogosto znajde v vlogi posrednika – prenašalca zakonodajnih sprememb in smernic na zaposlene.

Javni zavodi, zlasti zdravstveni, delujejo v izrazito reguliranem okolju, kjer ima sama organizacija razmeroma malo manevrskega prostora. Podvrženi smo nadzoru zavarovalnic, Ministrstva za zdravje ter ustanoviteljev – občin, ki smo jim tudi odgovorni. V takšnem sistemu je stalno prisotno iskanje ravnotežja med uresničevanjem programov,

izpolnjevanjem zakonskih obveznosti in zagotavljanjem pravične obravnave zaposlenih – še posebej v primerih, kjer so predpisi nejasni ali težko razumljivi.

Zato menim, da pri ohranjanju etičnih standardov na tistih področjih, kjer imamo kot vodstvo dejanski vpliv, večjih težav ni. Največji izziv predstavlja ravno usklajevanje zunanjih vplivov z notranjo organizacijsko kulturo in pričakovanji zaposlenih.

13. Kaj bi svetovali drugim vodjem v javnem sektorju glede etičnega vodenja?

Vodjem v javnem sektorju bi svetoval predvsem to, da ohranijo svojo osebno integriteto. Pri vsakem ukrepu ali odločitvi je pomembno, da si vodja zna predstavljati situacijo z vidika zaposlenega – da se postavi v vlogo posameznika, na katerega določena sprememba ali ukrep neposredno vpliva. Zdi se mi, da je to učinkovit način za presojo, kaj je etično in kaj ni. Vodilo naj bo načelo, da drugemu ne narediš tistega, česar ne bi želel, da kdo stori tebi.

Prav tako je pomembno, da se vodja zna upreti zunanjim vplivom, pritiskom in osebnim koristim, ki jih lahko prinese določena funkcija – še posebej, kadar te koristi niso posledica kakovostnega dela, temveč izvirajo iz različnih interesov in neformalnih povezav. To vključuje tudi ravnanja, kot so preusmerjanje finančnih sredstev v zasebne namene, neupravičeno zagotavljanje ugodnosti zunanjim deležnikom ali poseganje v sredstva, ki so namenjena zavodu oziroma zaposlenim.

Če se vodja teh načel dosledno drži, menim, da lahko relativno varno in odgovorno opravlja svojo funkcijo ter prispeva k dolgoročnemu ugledu in stabilnosti organizacije.

14. Bi želeli še kaj dodati na temo etike in motivacije v vašem zavodu?

Dodajam še osebno mnenje, da vpitje, povzdigovanje glasu, zmerjanje in podobni vzorci vedenja nimajo nikakršnega pozitivnega vpliva – ne na etiko v organizaciji ne na motivacijo zaposlenih ali ljudi nasploh. V našem zavodu se tega dosledno držimo; komuniciranje na spoštljiv način je eno temeljnih vodil, ki jih upoštevamo pri vsakodnevnem delu. Pomembno je, da se stvari ne obravnavajo na osebni ravni, temveč strokovno in konstruktivno.

Iz lastnih izkušenj menim, da je pri komunikaciji z zaposlenimi ključno, da jih obravnavamo kot sodelavce oziroma kot kolege, ne pa kot nasprotnike ali osebe, ki so nam osebno neprijetne. Delo in zasebno življenje morata ostati ločena, saj med njima ni neposredne povezave. Prav tako je pomembno, da ocenjevanje temelji na posameznih dejanjih in ne na splošnih sodbah o osebi. Tako ni primerno, da nekoga označimo kot "težavnega" ali "nesposobnega", temveč je bolj pravično in učinkovito presojati njegovo delo na podlagi konkretnih ravnanj.

Če so posamezna dejanja dobra, jih je treba prepoznati in pohvaliti; če so neustrezna, jih je treba konstruktivno nasloviti. Povzdigovanje glasu ali osebna diskreditacija nista potrebna

in po mojem mnenju predstavljata poraz vodje – znak, da je izgubil nadzor nad komunikacijo in odnosi.

Priloga 3: Anketni vprašalnik za zaposlene v Zdravstvenem domu dr. Julija Polca Kamnik

Spoštovani/-a,

Sem Ana Kolar in v okviru magistrske naloge na Ekonomski fakulteti v Ljubljani, ki jo izvajam na področju etičnega vodenja in prosocialne motivacije v Zdravstvenem domu dr. Julija Polca Kamnik, vas vabim k sodelovanju v anonimni anketi. Vaši iskreni odgovori bodo pomembno prispevali k razumevanju medosebnih odnosov, vodenja in delovnega okolja v Zdravstvenem domu dr. Julija Polca Kamnik.

Reševanje ankete vam bo vzelo približno 5 do 7 minut. Anketa je popolnoma anonimna, vsi podatki bodo obravnavani zaupno in uporabljeni izključno za raziskovalne namene.

SKLOP 1: DEMOGRAFSKA VPRAŠANJA:

1. Spol:

- a) Moški
- b) Ženska

2. Starost:

- a) do 25 let
- b) 26–35 let
- c) 36–45 let
- d) 46–55 let
- e) nad 55 let

3. Vaše delovno mesto (označite najprimernejšo možnost):

- a) Zdravnik/zdravnica
- b) Medicinska sestra/zdravstveni tehnik
- c) Zobozdravnik/zobozdravnica
- d) Administrativni kader
- e) Vodstveni kader
- f) Drugo: _____

SKLOP 2: OZNAČITE STOPNJO STRINJANJA (1–5)

V tem sklopu boste ocenjevali svoja stališča o etičnem vodenju, prosocialni motivaciji in splošnem zadovoljstvu zaposlenih. Vljudno vas prosim, da pri spodnjih trditvah označite stopnjo strinjanja, pri čemer 1 pomeni sploh se ne strinjam in 5 popolnoma se strinjam. Možen je samo 1 odgovor.

1 – sploh se ne strinjam; 2 – se ne strinjam; 3 – niti se ne strinjam niti strinjam; 4 – se strinjam; 5 – popolnoma se strinjam

ETIČNO VODENJE	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
4. Moj nadrejeni deluje skladno z načeli poštenosti in pravičnosti.	1	2	3	4	5
5. Vodstvo v našem zavodu komunicira odprto in pregledno.	1	2	3	4	5
6. Nadrejeni spoštujejo dostojanstvo vsakega zaposlenega.	1	2	3	4	5
7. Ob zaznavi neetičnega vedenja vodstvo ustrezno ukrepa.	1	2	3	4	5
8. V organizaciji se čuti prisotnost etičnih vrednot.	1	2	3	4	5

Vir: lastno delo.

PROSOCIALNA MOTIVACIJA	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
9. Zaposleni si med seboj radi pomagamo, tudi kadar ni to neposredno naša naloga.	1	2	3	4	5
10. V timu prevladuje medsebojno zaupanje in podpora.	1	2	3	4	5
11. Svoje delo opravljam tudi z mislijo na dobro počutje uporabnikov storitev (pacientov).	1	2	3	4	5
12. Zaposleni smo pripravljeni stopiti skupaj, ko se pojavijo izzivi.	1	2	3	4	5
13. V našem delovnem okolju se spodbuja medsebojno sodelovanje.	1	2	3	4	5

Vir: lastno delo.

SPLOŠNO ZADOVOLJSTVO	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
14. Počutim se cenjenega/cenjeno v organizaciji.	1	2	3	4	5
15. S svojim delovnim okoljem sem na splošno zadovoljen/zadovoljna.	1	2	3	4	5

Vir: lastno delo.

SKLOP 3: ODPRTA VPRAŠANJA (NEOBVEZNA)

16. Kaj po vašem mnenju najbolj spodbuja sodelovanje med zaposlenimi?

17. Ali bi želeli še kaj dodati glede etike ali sodelovanja v vaši delovni enoti?

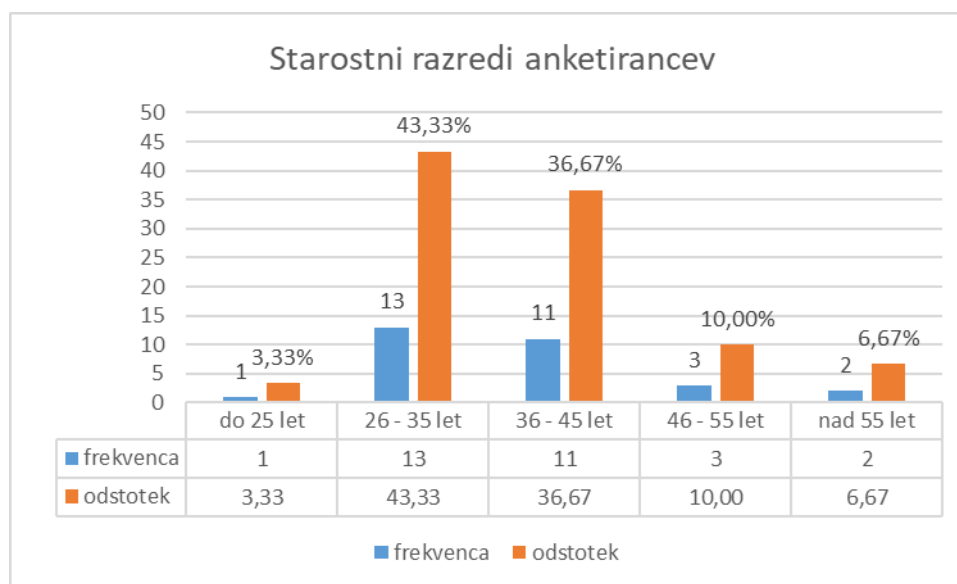
Iskrena hvala za vaš čas in sodelovanje. Vaši odgovori bodo dragocen vir pri analizi delovnega okolja in vodenja v Zdravstvenem domu dr. Julija Polca Kamnik ter bodo pripomogli k oblikovanju priporočil za boljše delovanje zdravstvenih organizacij.

Priloga 4: Struktura anketirancev po spolu v Zdravstvenem domu dr. Julija Polca Kamnik



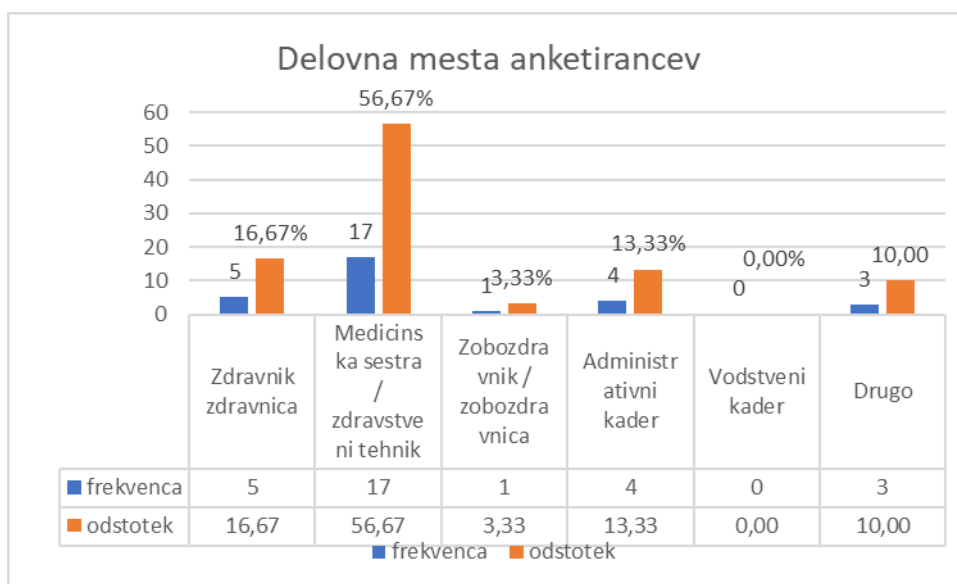
Vir: lastno delo.

Priloga 5: Struktura anketirancev po starostnih razredih v Zdravstvenem domu dr. Julija Polca Kamnik



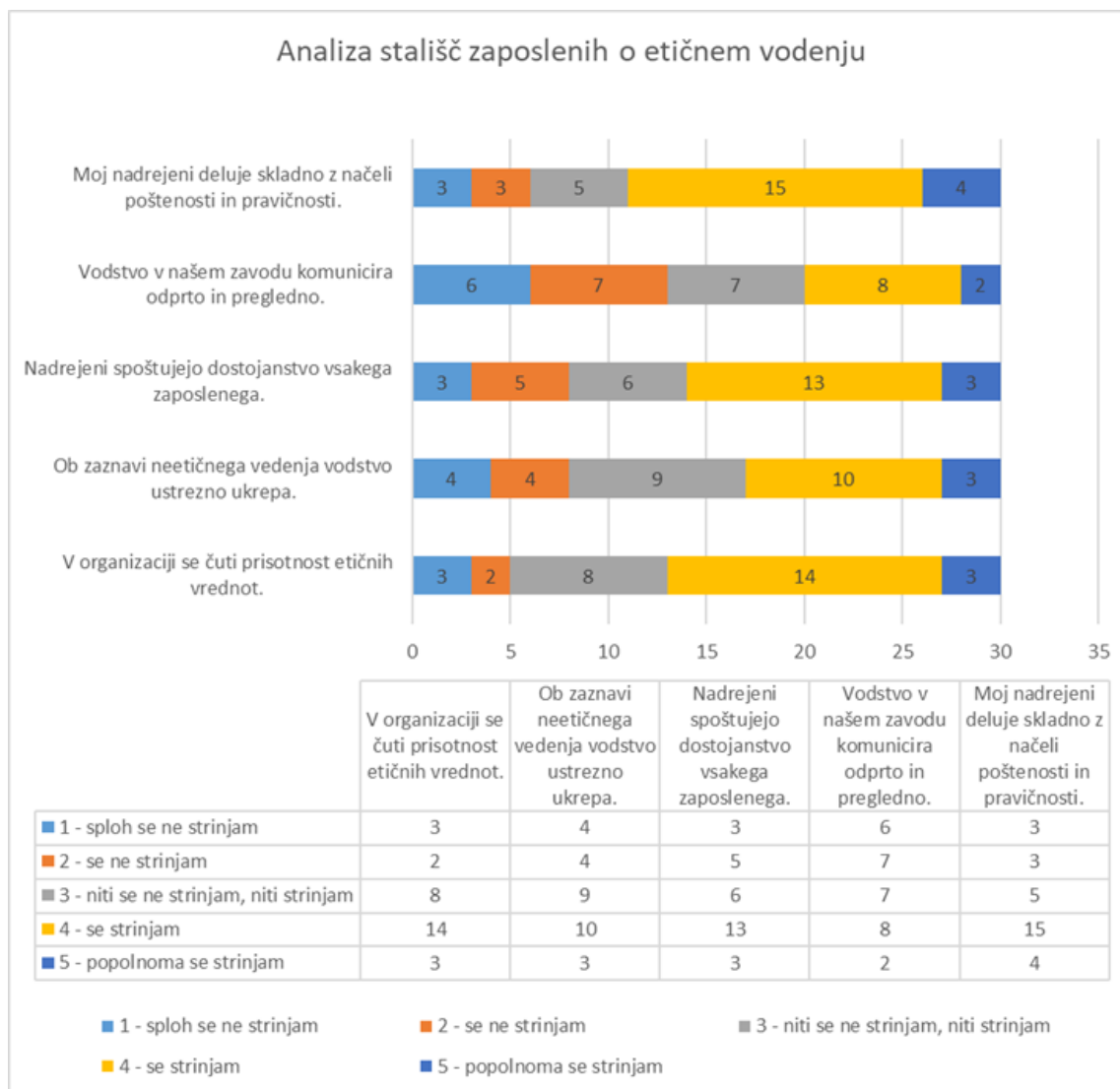
Vir: lastno delo.

Priloga 6: Struktura anketirancev po delovnih mestih v Zdravstvenem domu dr. Julija Polca Kamnik



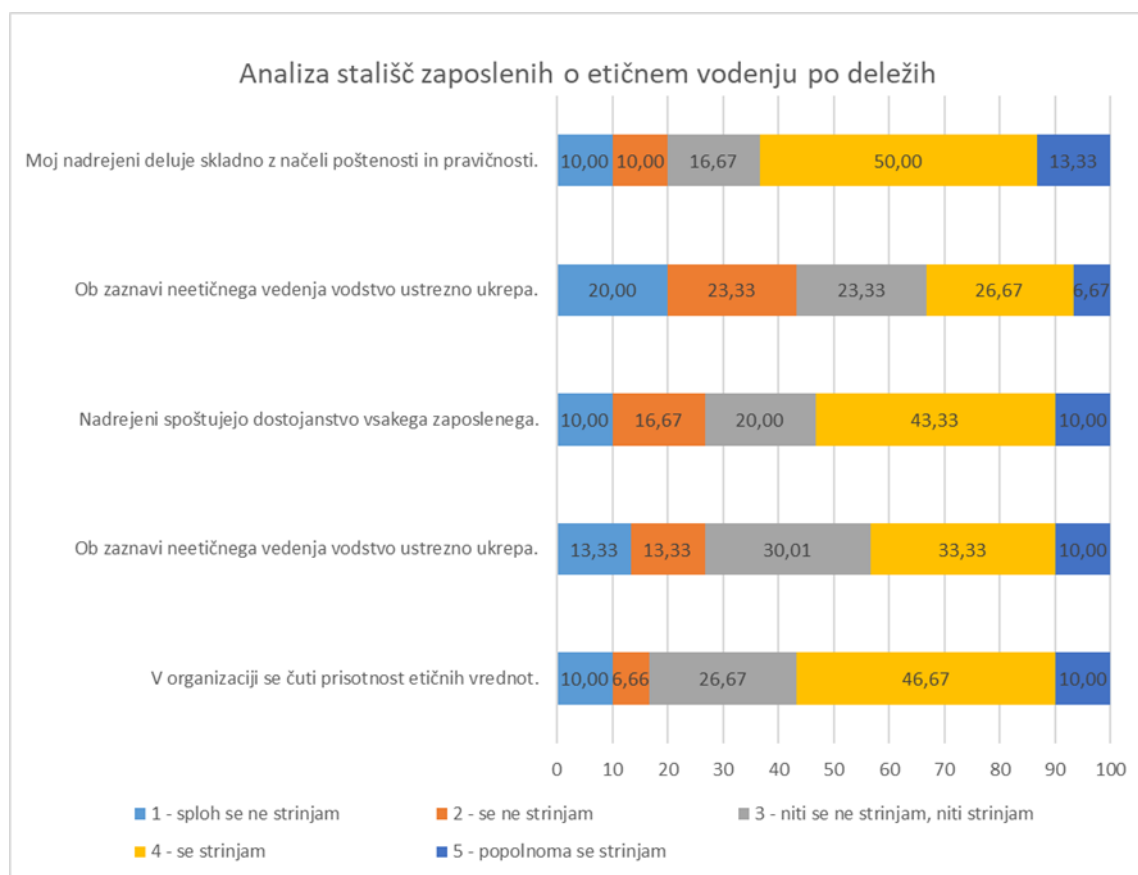
Vir: lastno delo.

Priloga 7: Analiza stališč o etičnem vodenju s strani zaposlenih



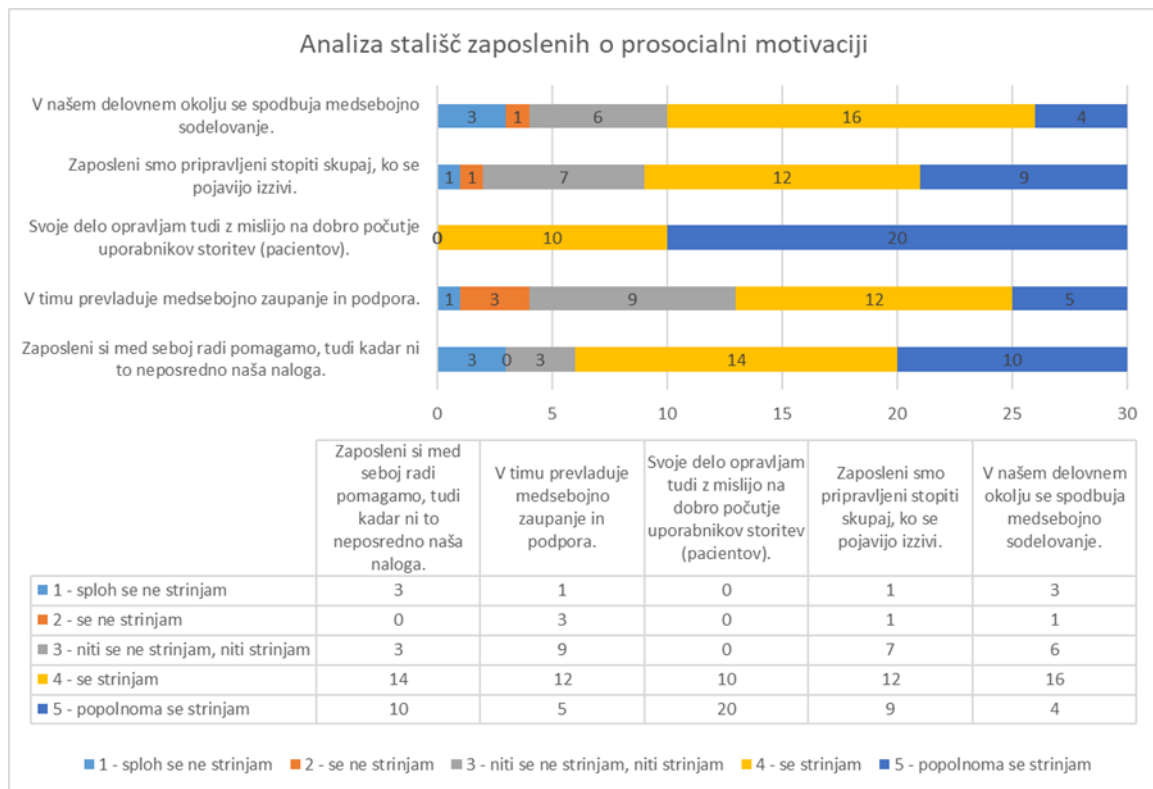
Vir: lastno delo.

Priloga 8: Struktura stališč o etičnem vodenju



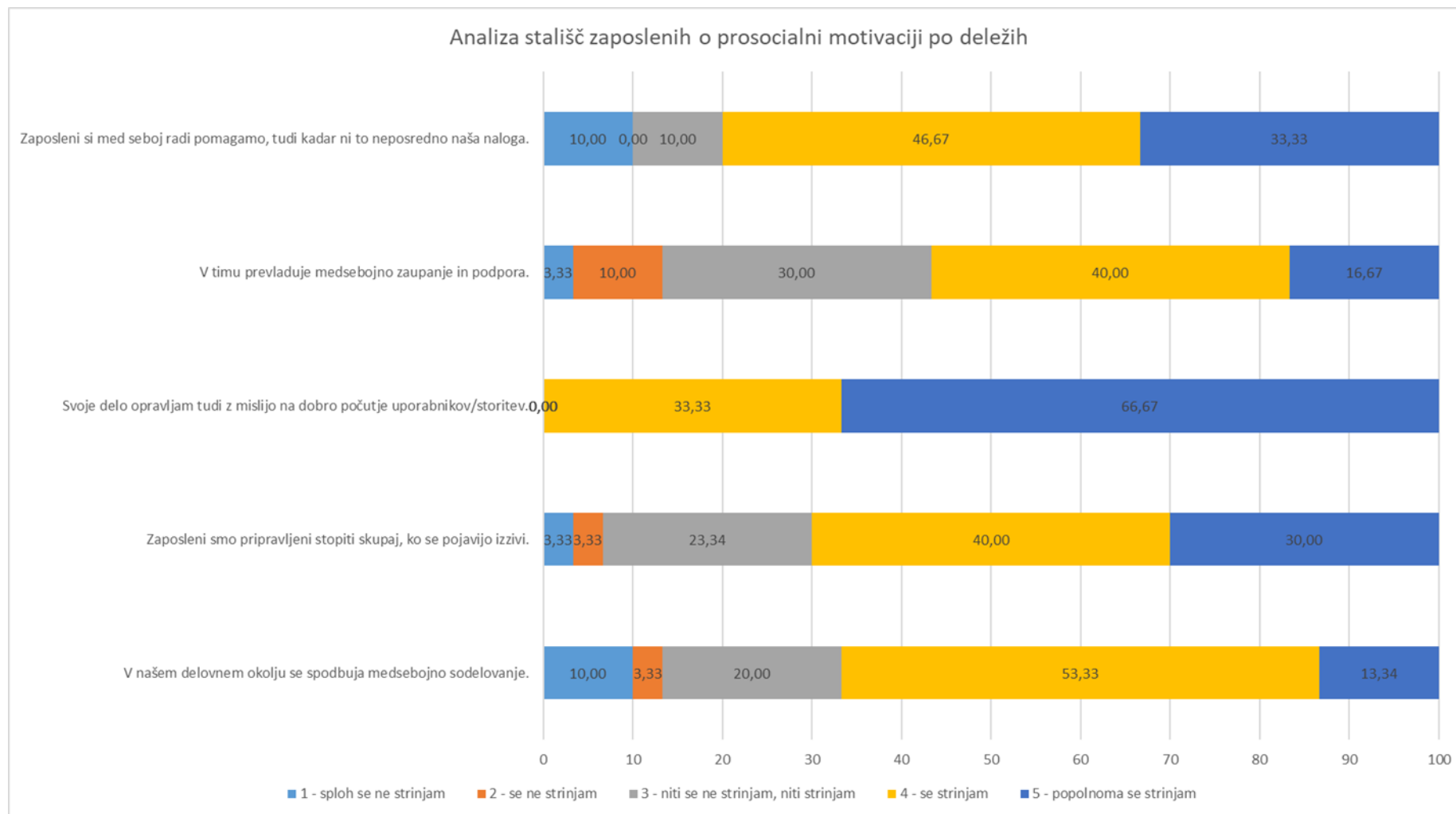
Vir: lastno delo.

Priloga 9: Analiza stališč o prosocialni motivaciji s strani zaposlenih



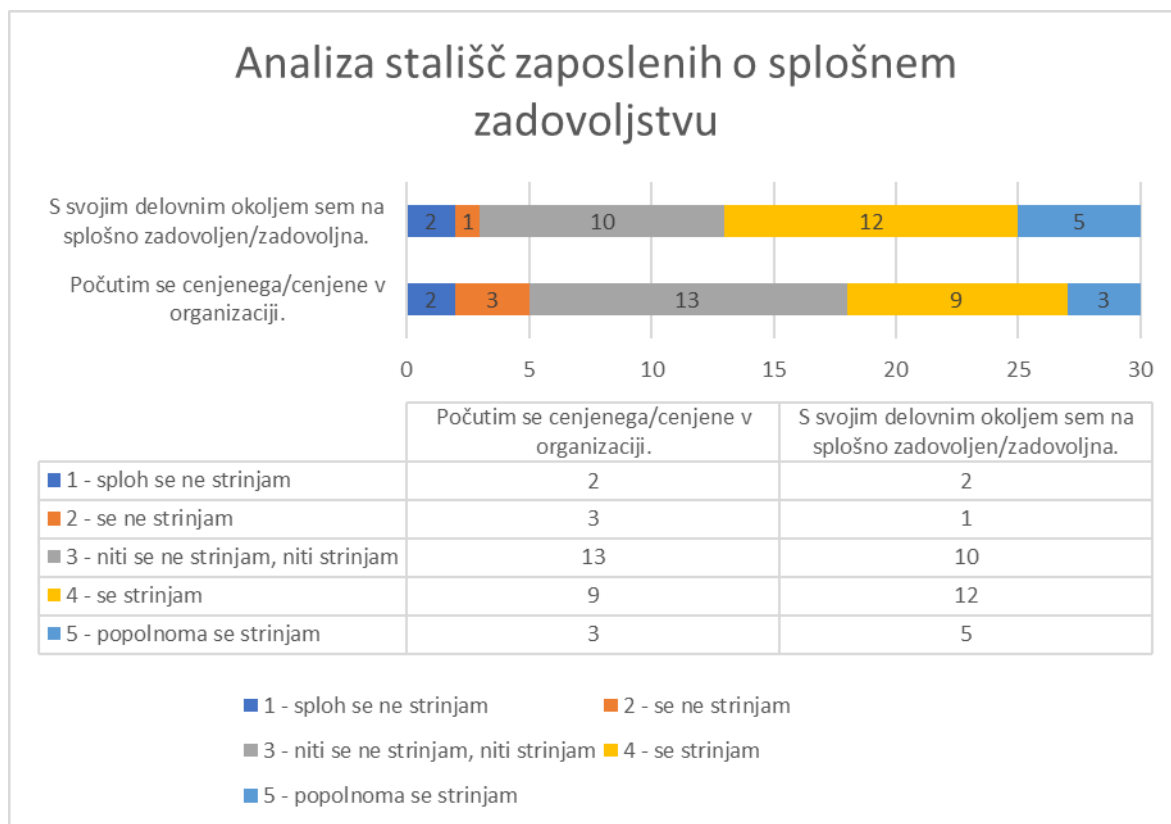
Vir: lastno delo.

Priloga 10: Struktura stališč o prosocialni motivaciji



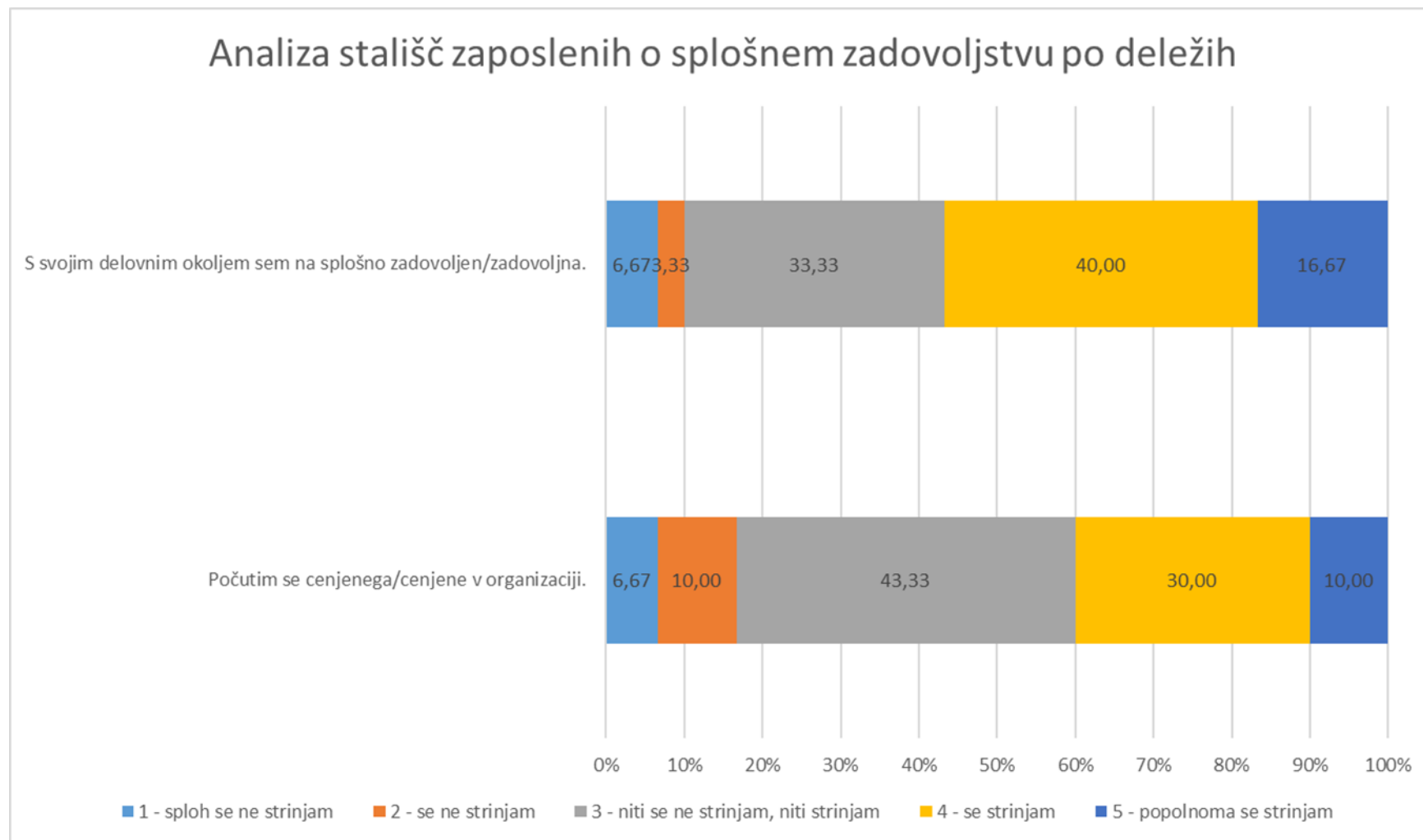
Vir: lastno delo.

Priloga 11: Analiza stališč o splošnem zadovoljstvu s strani zaposlenih



Vir: lastno delo.

Priloga 12: Struktura stališč o splošnem zadovoljstvu po deležih



Vir: lastno delo.