

DARBUOTOJŲ NUOMONE PAGRĮSTAS ETIŠKO VADOVAVIMO ĮVERTINIMAS (LYTIES IR AMŽIAUS POŽIŪRIU)

ARNOLDAS PETRULIS¹

Klaipėdos universitetas (Lietuva)

ANOTACIJA

Nuolatiniai pokyčiai valstybėje, neišvengiamai paveikia ir vadovavimą organizacijoms. Straipsnyje aptariami etiško vadovavimo stiliai organizacijoje. Remiantis mokslinės literatūros šaltiniais, pateikiamos ir apibūdinamos etiško vadovavimo sampratos. Nustatyta, kad didžiąją dalį darbuotojų labiau tenkina vadovo etiška elgsena, nei netenkina. Vertinant etišką vadovavimą, kai kuriems bruožams vertinti svarbus buvo respondentų lyties požymis. Daromos prielaidos, kad jaunesnio amžiaus moterys reikliau vertina vadovo etišką elgseną, tuo tarpu vyresni darbuotojai šiuo klausimu geranoriškesni. Taigi ne darbuotojų lytis ir amžius, o vadovo elgsenos etiškumas lemia vadovavimo etiškumo vertinimą.

PAGRINDINIAI ŽODŽIAI: *etiškas vadovavimas, elgsena, bruožai.*

JEL KLASIFIKACIJA: M10, M12.

DOI:

Įvadas

Pokyčiai valstybėje neišvengiamai veikia įvairias čia susikūrusias bendruomenes. Kiekvienai bendruomenei tenka gyventi pagal tam tikras taisykles, nuostatas ir elgesio normas. Organizacija suvokiama, kaip konkreti bendruomenė, kurios kiekvienas narys, nepaisant užimamos padėties, turi lūkesčių, kad su juos bus elgiamasi laikantis atitinkamų etinių normų. Organizacijų vadovams keliami ypač dideli reikalavimai. Iš jų norima etiško vadovavimo, kaip atitinkamos etiškos elgsenos pavyzdžio. Nuo vadovų reiklumo sau ir kitiems priklauso, kiek bus laikysis moralinių nuostatų, kokias vertybes puoselės kiekvienas organizacijos narys ir bendrai visa organizacija.

Posakis, kad vadovavimas ir etika yra neatsiejami, kaip dvi tos pačios monetos pusės, yra metafora, pateikiama skirtingų sričių mokslininkų ir taikoma viešajame administravime, švietime, versle, religijoje bei kasdieniame žmonių gyvenime (Caldwell, Anderson, 2017: 54). Etiškas vadovavimas yra svarbi, ypatinga mokslinių tyrimų sritis, mokslininkai tik mėgina suprasti šį sudėtingą reiškinį (Lindblom, Kajalo, Mitronen, 2015: 1644).

Problema – vadovų ir darbuotojų nuomonių apie vadovavimo etiką skirtingumas. Mokslinėje literatūroje ir organizacijų etikos kodeksuose nurodoma, kad darbuotojai negali būti skirstomi pagal lytį, amžių ir kitus demografinius požymius. Tačiau nežinoma, kokia vadovo etinė elgsena ir jo moralinės normos būtų priimtini, atsižvelgiant į darbuotojų lytį ir amžių.

Straipsnio tikslas – aptarti darbuotojų nuomones dėl etiško vadovavimo lyties ir amžiaus aspektais.

Tyrimo objektas – etiškas vadovavimas lyties ir amžiaus aspektais.

¹ Arnoldas Petrusis – vadybos krypties doktorantas, Klaipėdos universiteto Socialinių mokslų fakulteto Vadybos katedra
Moksliniai interesai: organizacijų valdymas, vadovavimo stiliai, vadovavimo etika
Adresas: Minijos g. 155, LT-93185 Klaipėda
El. paštas: arnoldas.petrulis@gmail.com
Tel. +370 673 444 29

Tyrimo metodai: remiantis mokslininkų įžvalgomis, taikant mokslinės literatūros analizės ir sintezės metodus, aptarus etiško vadovavimo svarbą ir sampratą, anketinės apklausos būdu ištirti darbuotojų nuomones dėl etiško vadovavimo lyties ir amžiaus aspektais.

1. Etiškas vadovavimas

Manoma, kad etiškas vadovavimas formuojasi tiek asmeniškai į kiekvieną darbuotoją, tiek ir į darbuotojų grupę, kaip į dirbančiųjų visumą, orientuotu elgesiu (Peng, Lin, 2017: 485). L. C. Ehrich ir bendraautorai (2015: 199) etišką vadovavimą įvardija kaip visapusišką socialinę patirtį, susijusią su moraliniu švietimo tikslu, nes etiškumas atsiskleidžia santykiuose su kitais, o vadovavimas – santykinė veikla, orientuota į žmogų. Remiantis šiuo įvardijimu, etiškai besielgiančių vadovų elgesys yra sąžiningas ir teisingas. Tikėtina, kad darbinę etiką ir jos normas lemia arba tam turi nemažai įtakos vadovų etinės vertybės, kurios formuoja ir kuria organizacijos socialinę aplinką (Yu-Chi, 2017: 540).

Etišką vadovavimą apibrėžia vadovų pastangos įtvirtinti etikos standartus tarp darbuotojų, skirtingais metodais perduodant etikos vertybes ir taikant paskatų sistemą, taip skatinant norimą elgesį (Lin, Liu, 2017: 531). Etikos standartus diegia, taikydami atlygį ir bausmes, kaip įrankius, siekiant užtikrinti šių standartų laikymąsi (Okpozo ir kiti, 2017: 1130). Taigi etiškas vadovas stengiasi daryti įtaką darbuotojams, siekdamas, kad šie etiškai elgtųsi, pavyzdžiui, informuodamas, kokių etikos standartų būtina laikytis ir kaip bus drausminami darbuotojai, demonstruojantys neetišką elgesį. Taigi etiškų vadovų darbuotojai prisiims atsakomybę, atsižvelgdami į galimą socialinį spaudimą ir sankcijas už normų pažeidimą (Lee, 2016: 1795).

Be to, etiška vadovo elgsena apima teisingus ir principingus sprendimus, kurie darbuotojų atpažįstami ir suvokiami kaip sektini etinio elgesio pavyzdžiai, skatinantys atitinkamai elgtis (Engelbrecht, Heine, Mahembe, 2017: 369). K. Kalshoven, H. van Dijk'as, C. Boon (2016: 501) panašiai apibūdina etišką vadovavimą, kuri apima sąžiningą veiklą, sprendimų priėmimą, pasireiškiantį nuoseklumu ir teisingumu, prisiėmimu atsakomybės už savo elgesį, skatinimu etiškai elgtis ir rūpestis kitais. Remiantis mokslinės vadybos literatūra, etišką vadovą galima apibūdinti keturiomis pagrindinėmis savybėmis (Newman, Allen, Miao, 2015: 613):

- Pirma, pasitelkę savidrausmę ir atsakingumą, etiški vadovai elgiasi kaip etiškumo pavyzdžiai savo darbuotojams.
- Antra, etiški vadovai paaiškina darbuotojams tai, kas, jų nuomone, yra etiška, ir siekia, kad darbuotojai įvardytų esamus neatitikimus.
- Trečia, etiški vadovai nustato aiškius etikos standartus ir skatina, pasitelkę atlygį (premijas, pagyrimus) ar bausmes, šių standartų laikytis.
- Ketvirta, etiški vadovai priima sprendimus, kurie susiję su etikos principais, ir užtikrina, kad darbuotojai patys stebėtų, kaip vyksta etinių sprendimų priėmimo procesas.

Etiško vadovavimo elgsena, kuri pasireiškia pagarba darbuotojams ir rūpinimusi jais, gali skatinti darbuotojus susitapatinti su organizacija, nes toks elgesys skleidžia žinią, kad darbuotojai yra vertinami (Yang, Wei, 2017a: 1508). Be to, etiški vadovai gali skatinti ypatingus socialinius mainus su darbuotojais, taip didinti jų asmeninius įsipareigojimus ir lojalumą organizacijai, teigiamą požiūrį į darbą (Yang, Wei, 2017b). Taigi etiškas vadovavimas daro įtaką darbuotojams, o darbuotojų savarankiškumas gali būti svarbus, aiškinantis etiško vadovavimo poveikį darbuotojų pasitenkinimui darbu (Ren, Chadee, 2017: 373).

Remiantis šiais etiško vadovavimo apibūdinimais, galima teigti, kad etiški vadovai skatina darbuotoją ieškoti prasmės ir keliant savivokos lygį (Demirtas ir kiti, 2017: 185), nes darbuotojų suvoktas etiškas vadovavimas gali didinti jų pasitikėjimą organizacijos vadovu (Mo, Shi, 2017: 295). Siekdami išlikti etiški, vadovai taip naudoja socialinę galią, kad derėtų moralinio asmens ir moralinio vadovo vaidmenys (Li ir kiti, 2017: 87), suprantamai perteikia savo moralines nuostatas ir jaučiasi atsakingi už etišką darbuotojų elgesį (Bedi, Alpaslan, Green, 2016: 519).

Etišką vadovavimą galima atpažinti iš vadovavimo bruožų, tokių kaip sąžiningumas, socialinė atsakomybė, teisingumas, ir poreikio apmąstyti savo veiksmų pasekmes, tai išreiškiant konkrečia elgsena, kuria vadovas skatina etiškumą darbo vietoje (Gok ir kiti, 2017: 260).

2. Tyrimo metodas

M. K. Copeland (2015: 64) nuomone, iki šiol atlikti tyrimai buvo orientuoti į vadovavimo elgseną, tačiau ignoravo darbuotojų lūkesčius. Pasirinktu tyrimo metodu anketine apklausa tiriama darbuotojų nuomonė įvertinant etišką vadovavimą. Klausimyno privalumai (Kumar, 2011: 148): 1) tai yra pigiau – taupomas laikas ir finansiniai ištekliai, todėl klausimyno naudojimas yra gana patogus ir nebrangus duomenų rinkimo metodas; 2) tai suteikia daugiau anonimiškumo; kadangi respondentų ir klausėjo sąveika nėra akivaizdi, šis metodas kai kuriose situacijose padeda gauti tikslesnę informaciją. Klausimynas sudarytas iš uždarytųjų klausimų. Pagal klausimynuose naudojamą psichometrinio atsako skalę (Bertram, 2017: 1) siekiama sužinoti dalyvio nuomonę ar pritarimą teiginiams, išreiškiamą atitinkamu įvertinimu. Respondentams siūloma nurodyti jų konkretaus teiginio vertinimą pagal laipsnišką Likert'o skalę (1 = *visiškas nesutikimas* ir 5 = *visiškas sutikimas*). Duomenys apdorojami *SSPS 18* ir *Microsoft Office Excel 2010* programomis. Tyrimas atliktas 2017 metais. Platinant anketą laikytasi etikos principų. Kiekvienas potencialus respondentas galėjo laisvai rinktis, ar dalyvauti tyrime, duomenys naudojami tik apibendrinti, išsaugant respondentų anonimiškumą.

Etiškas vadovavimas tirtas pagal šiuos bruožus: rūpinimasis (atsargumas, atidumas) darbuotojais ir aplinkiniais; sąžiningumas (teisingumas, dorumas) savo ir kitų atžvilgiu; atsakomybės pasidalijimas; požiūris į etišką tvarkos laikymąsi, drausmę, tai kas yra daroma; etiški vadovo ir darbuotojo tarpusavio santykiai.

3. Tyrimo rezultatai

Apklausta 50 respondentų. Patikimumui nustatyti paprastai taikomas metodas – Cronbach'o alfa koeficiento skaičiavimas. Klausimyno Cronbach'o alfa pateikta 1 lentelėje.

Yra įvairių ataskaitų apie priimtinas alfa vertes, kurios svyruoja nuo 0,70 iki 0,95 (Tavakol, Dennick, 2011: 54). Maža alfa reikšmė gali būti dėl mažo klausimų skaičiaus, prasto ryšio tarp elementų ar nevienalyčių konstrukcijų. Rekomenduojama naudoti maksimalią alfa vertę 0,90. Aukšta alfa vertė (>0,90) gali rodyti, kad tiriama klausimai dubliuojasi, tada klausimyną reikėtų sutrumpinti (Tavakol, Dennick, 2011: 54). Anketų Cronbach'o alfa koeficientas – 0,891, taigi patikimumas pakankamas.

Tyrime dalyvavusių respondentų duomenys pagal amžių ir lytį pateikti 2 lentelėje.

Organizuojant tyrimą stengtasi taip parinkti respondentus, kad jie būtų visų organizacijos tipų pagal Lietuvos statistikos klasifikatorių. Organizacijų tipai ir jiems atstovaujantys respondentai: žemės ūkis, miškininkystė ir žuvininkystė 2 (4%); pramonė 7 (14 %); statyba 1 (2 %); prekyba 4 (8 %); paslaugos 7 (14 %); finansai ir draudimas 3 (6 %); viešasis administravimas 3 (6 %); švietimas 17 (34 %); sveikata ir socialinis darbas 2 (4 %); kita 4 (8 %). Kapitalo pagrindo atžvilgiu respondentai išsidėstė taip: Lietuvos kapitalo 40 (80%), užsienio kapitalo 2 (4 %), Lietuvos užsienio kapitalo 5 (10 %); 3 (6 %) respondentai atsakė, kad nežino.

Atlikus tyrimą, kurio duomenys pateikti 1 lentelėje ir 1 paveikslėlyje, nustatyta, kad didžiąją dalį respondentų tenkina vadovų etiška elgsena organizacijose (34 % – *visiškai tenkina*, 26 % – *tenkina* ir 14 % – *labiau tenkina nei netenkina*). *SSPS 18* programa palyginus vidurkius (angl. *Independent-Samples T Test*), nustatyta, kad anketų suvestinių patikimumo lygmuo didesnis už statistiškai reikšmingą išraišką ($p > 0,05$), t. y. respondentų lytis neturėjo įtakos atsakymams. Tačiau iš gautų duomenų matyti, kad vyrai labiau patenkinti vadovų etiška elgsena nei moterys. Atlikti reikšmingumo palyginimai vienafaktorine dispersijos analize (angl. *One Way Anova*), siekiant nustatyti respondentų pasitenkinimą vadovų etiška elgsena, pagal respondentų amžių. Nustatyta, kad patikimumo lygmuo buvo didesnis už statistiškai reikšmingą 0,05 (5 %) išraišką, t. y. amžius neturėjo įtakos respondentų atsakymams. Iš gautų duomenų matyti, kad amžiaus grupėse 21–35 m. ir 36–50 m. yra respondentų, nepatenkintų etišku vadovavimu savose organizacijose.

1 lentelė. Anketų suvestinės Cronbach'o alfa

Duomenų apdorojimo santrauka				Patikimumo statistika	
Skalė: visi kintamieji		Anketų imtis	%	Cronbach'o alfa	Klausimyno elementų imtis
Duomenys	Įskaityti	42	84		
	Neįtraukti ^a	8	16		
	Iš viso	50	100,0		

*Neįtraukimą lemiantis veiksnys: atsakyta ne į visus klausimus

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus, remiantis anketų suvestine

2 lentelė. Anketų suvestinės pagal amžių ir lytį

Respondentų amžius	Respondentų lytis		Iš viso respondentų, skaičiais (%)
	Vyras	Moteris	
21–35 m.	9	15	24 (48 %)
36–50 m.	2	13	15 (30 %)
51–65 m.	2	7	9 (18 %)
66 m. ir vyresni	1	1	2 (4 %)
Iš viso: skaičiais (%)	14 (28 %)	36 (72 %)	50 (100 %)

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus, remiantis anketų suvestine

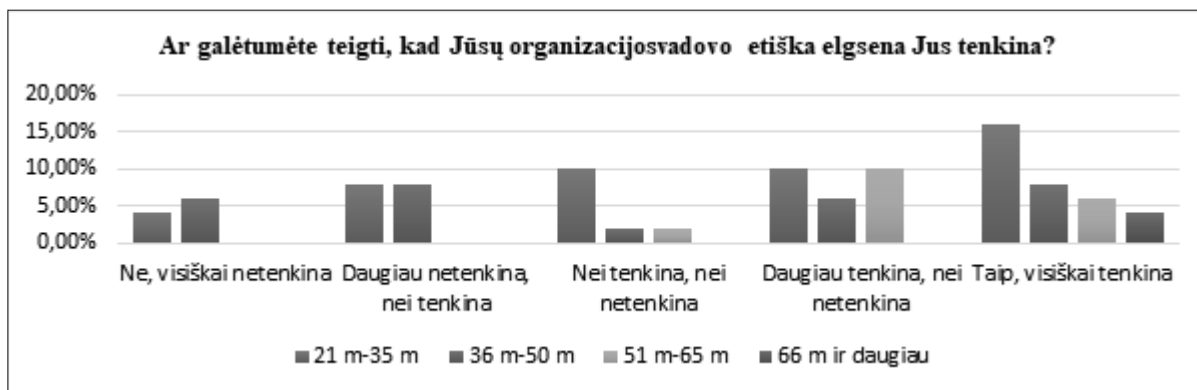
3 lentelė. Organizacijos vadovo etiškos elgsenos įvertinimas pagal respondentų lytį

Respondentų lytis	Ar galėtumėte teigti, kad Jūsų organizacijos vadovo etiška elgsena Jus tenkina?					Iš viso: atsakymų (%)	Vidurkis
	Ne, visiškai netenkina	Labiau netenkina nei tenkina	Nei tenkina, nei netenkina	Labiau tenkina nei netenkina	Taip, visiškai tenkina		
Vyras	1	0	4	3	6	14	3,93
Moteris	4	8	3	10	11	36	3,44
Iš viso: atsakymų (%)	5 (10%)	8 (16%)	7 (14%)	13 (26%)	17 (34%)	50 (100%)	

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus, remiantis anketų suvestine

Apibendrinant 1 lentelės ir 1 paveikslo duomenis, galima daryti prielaidą, kad moterys amžiaus grupėse 21–35 m. ir 36–50 m. kritiškiau vertina organizacijų vadovų etišką elgseną, palyginus su moterimis amžiaus grupėse 51–65 m. bei 66 m. ir vyresnės, taip pat su vyrais visose amžiaus grupėse.

4–5 lentelėse pateikiami gauti rezultatai vertinant organizacijos vadovų etiško vadovavimo bruožus. Analizuojant duomenis *SSPS 18* programa, palyginti vidurkiai (angl. *Independent-Samples T Test*). Nustatyta, kad respondentų lytis (vyras) turėjo įtakos vertinant etiško vadovavimo bruožus: *sąžiningumas (teisingumas, dorumas) savo ir kitų atžvilgiu* ir *požiūris į etinių normų laikymąsi, drausmę, tai, kas daroma*. Kituose teiginiuose etiško vadovavimo bruožų anketų suvestinių patikimumo lygmuo didesnis už statistiškai reikšmingą išraišką ($p > 0,05$), t. y. respondentų lytis neturėjo įtakos atsakymams. Atlikti reikšmingumo palyginimai vienafaktorine dispersijos analize (angl. *One Way Anova*). Nustatyta, kad respondentų amžius neturėjo įtakos



1 pav. Organizacijos vadovo etiškos elgsenos įvertinimas pagal respondentų amžių

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus, remiantis anketiniais duomenimis

4 lentelė. Organizacijos vadovų etiškų bruožų įvertinimas pagal respondentų lytį

Bruožas	Lytis	Iš viso atsakymų	Vidurkis	Bendras vidurkis
Rūpinimasis (atsargumas, atidumas) darbuotojais ir aplinkiniais	Vyras	14	3,71	3,43
	Moteris	35	3,31	
Sąžiningumas (teisingumas, dorumas) savo ir kitų atžvilgiu	Vyras	14	4,14	3,65
	Moteris	35	3,46	
Ištikimybė (lojalumas), įsipareigojimai organizacijai ir jos darbuotojams	Vyras	14	3,71	3,70
	Moteris	36	3,69	
Požiūris į etinių normų laikymąsi, drausmę, tai, kas daroma	Vyras	14	4,29	3,80
	Moteris	35	3,60	
Etiški vadovo ir darbuotojo tarpusavio santykiai	Vyras	14	3,79	3,63
	Moteris	35	3,57	

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus, remiantis anketų suvestine

5 lentelė. Organizacijos vadovų etiškų bruožų įvertinimas pagal respondentų amžių

Bruožas	Amžius	Iš viso atsakymų	Vidurkis	Bendras vidurkis
Rūpinimasis (atsargumas, atidumas) darbuotojais ir aplinkiniais	21–35 m.	24	3,25	3,43
	36–50 m.	15	3,27	
	51–65 m.	8	4,13	
	66 m ir vyresni	2	4,00	
Sąžiningumas (teisingumas, dorumas) savo ir kitų atžvilgiu	21–35 m.	24	3,71	3,65
	36–50 m.	15	3,33	
	51–65 m.	8	3,88	
	66 m. ir vyresni	2	4,50	
Ištikimybė (lojalumas), įsipareigojimai organizacijai ir jos darbuotojams	21–35 m.	24	3,75	3,70
	36–50 m.	15	3,40	
	51–65 m.	9	4,00	
	66 m. ir vyresni	2	4,00	

Broožas	Amžius	Iš viso atsakymų	Vidurkis	Bendras vidurkis
Požiūris į etinių normų laikymąsi, drausmę, tai, kas daroma	21–35 m.	24	3,88	3,80
	36–50 m.	15	3,40	
	51–65 m.	8	4,00	
	66 m. ir vyresni	2	5,00	
Etiški vadovo ir darbuotojo tarpusavio santykiai	21 m–35 m	24	3,67	3,43
	36–50 m.	15	3,20	
	51–65 m.	8	4,13	
	66 m. ir vyresni	2	4,50	

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus, remiantis anketų suvestine

atsakymams. Patikimumo lygmuo didesnis už statistiškai reikšmingą 0,05 (5 %) išraišką. Tačiau iš gaunamų duomenų matyti, kad vyresnio amžiaus grupėse 51–65 m. bei 66 m. ir vyresni respondentai labiau linkę teigiamai vertinti organizacijos vadovų etiškus broožus.

Apibendrinat organizacijos vadovų etiškų broožų įvertinimo suvestinę, galima daryti prielaidą, kad vyrai, kaip ir 51–65 m. bei 66 m. ir vyresni amžiaus grupių respondentai, labiau linkę teigiamai vertinti organizacijų vadovų etiškus broožus.

Atliktas statistinio ryšio (angl. *Correalate / Bivariate*) testas tarp pasitenkinimo etišku vadovavimu ir etiško vadovavimo broožų kintamųjų. Nustatyta, kad patikimumo lygmuo (*Sigma*) mažesnis nei 0,05 (5 %). Todėl daroma prielaida, kad kuo didesnis pasitenkinimas organizacijos vadovų etiška elgsena, tuo labiau respondentai linkę palankiau vertinti ir etiškus vadovų broožus.

Išvados

Vadovavimas ir etika yra neatsiejami. Etiški vadovai yra tie, kurie elgiasi sąžiningai ir teisingai. Etiškas vadovas stengiasi daryti įtaką darbuotojams, siekdamas formuoti jų etišką elgesį. Etiškas vadovavimas pasireiškia į asmenį nukreipta vadovo elgsena, taip pat apima teisingą, sąžiningą veiklą ir principinius sprendimus, atsakomybę už savo elgesį, kurį darbuotojai atpažįsta ir suvokia kaip sektiną etinio elgesio pavyzdį, skatinantį juos etiškai elgtis.

Etiško vadovavimo elgsena, kuri pasireiškia pagarba darbuotojams ir rūpinimusi jais, gali skatinti darbuotojus tapatintis su organizacija ir taip asmeniškai įsipareigoti, būti lojaliam, teigiamai žiūrėti į darbą. Etiškas vadovavimas atpažįstamas iš vadovavimo broožų, tokių kaip sąžiningumas, socialinė atsakomybė, teisingumas, ir poreikio mąstyti apie savo veiksmų pasekmes, kartu pasireiškia konkrečia elgsena, kuria vadovas skatina etiškumą darbo vietoje.

Atlikus tyrimą nustatyta, kad didžiąją dalį respondentų vadovų etiška elgsena organizacijose tenkina. Respondentų lytis neturėjo įtakos atsakymams, nors iš gautų duomenų matyti, kad vyrai yra labiau patenkinti vadovų etiška elgsena nei moterys. Nustatyta, kad amžius neturėjo įtakos respondentų atsakymams. Iš gautų duomenų matyti, kad tik amžiaus grupėse 21–35 m. ir 36–50 m. yra respondentų, kurie nepatenkinti etišku vadovavimu savose organizacijose. Galima daryti prielaidą, kad moterys amžiaus grupėse 21–35 m. ir 36–50 m. kritiškiau vertina organizacijų vadovų etišką elgseną, lyginant su moterimis amžiaus grupėse 51–65 m. bei 66 m. ir vyresnės, taip pat su vyrais visose amžiaus grupėse. Pateikti rezultatai vertinant organizacijos vadovų etiško vadovavimo broožus. Nustatyta, kad respondentų lytis (*vyras*), turėjo įtakos vertinant etiško vadovavimo broožus: *sąžiningumas (teisingumas, dorumas) savo ir kitų atžvilgiu ir požiūris į etinių normų laikymąsi, drausmę, tai, kas daroma*. Nustatyta, kad respondentų amžius neturėjo įtakos

atsakymams. Patikimumo lygmuo didesnis už statistiškai reikšmingą 0,05 (5%) išraišką. Tačiau iš gaunamų duomenų matyti, kad vyresnio amžiaus grupėse 51–65 m. bei 66 m. ir vyresni respondentai labiau linkę teigiamai vertinti organizacijos vadovų etiškus bruožus. Galima daryti prielaidą, kad vyrai, kaip ir 51–65 m. bei 66 m. ir vyresni amžiaus grupių respondentai, labiau linkę teigiamai vertinti organizacijų vadovų etiškus bruožus. Atlikus statistinio ryšio (angl. *Correlate / Bivariate*) testą su pasitenkinimo etišku vadovavimu ir etiško vadovavimo bruožų kintamaisiais, daroma prielaida, kad kuo didesnis pasitenkinimas organizacijos vadovų etiška elgsena, tuo palankiau respondentai vertina ir etiškus vadovų bruožus.

Literatūra

- Bedi, A., Alpaslan, C., Green, S. (2016). A Meta-analytic Review of Ethical Leadership Outcomes and Moderators. *Journal of Business Ethics*, Vol. 139, Issue 3, p. 517–536.
- Caldwell, C., Anderson, V. (2017). Ethical leadership in troubled times. *International Journal of Public Leadership*, Vol. 13, Issue 2, p. 54–58.
- Copeland, M. K. (2015). The Importance of Ethics and Ethical Leadership in the Accounting Profession. In Jeffrey, C. *Research on Professional Responsibility and Ethics in Accounting*. Emerald Group Publishing Limited: Book / Vol. 19, p. 61–98. ISBN 978-1-78441-666-9.
- Bertram, D. (2017). *Likert Scale are the meaning of life*. CPSC 681-Topic Report. Prieiga internete: <http://poincare.matf.bg.ac.rs/~kristina/topic-dane-likert.pdf> [žiūrėta 2017-12-03].
- Demirtas, O., Hannah, S., Gok, K., Arslan, A., Capar, N. (2017). The Moderated Influence of Ethical Leadership, Via Meaningful Work, on Followers' Engagement, Organizational Identification, and Envy. *Journal of Business Ethics*, Vol. 145, Issue 1, p. 183–199.
- Ehrich, L. C., Harris, J., Klenowski, V., Smeed, J., Spina, N. (2015). The centrality of ethical leadership. *Journal of Educational Administration*, Vol. 53, Issue 2, p. 197–214.
- Engelbrecht, A. S., Heine, G., Mahembe, B. (2017). Integrity, ethical leadership, trust and work engagement. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 38, Issue 3, p. 368–379.
- Gok, K., Sumanth, J., Bommer, W., Demirtas, O., Arslan, A., Eberhard, J., Ozdemir, A., Yigit, A. (2017). You May Not Reap What You Sow: How Employees' Moral Awareness Minimizes Ethical Leadership's Positive Impact on Workplace Deviance. *Journal of Business Ethics*, Vol. 146, Issue 2, p. 257–277.
- Yang, Q., Wei, H. (2017A). Ethical leadership and employee task performance: examining moderated mediation process. *Management Decision*, Vol. 55, Issue 7, p. 1506–1520.
- Yang, Q., Wei, H. (2017B). The impact of ethical leadership on organizational citizenship behavior: The moderating role of workplace ostracism. *Leadership & Organization Development Journal*. Prieiga internete: <https://doi.org/10.1108/LODJ-12-2016-0313> [žiūrėta 2017-12-03]
- Yu-Chi, W. (2017). Mechanisms Linking Ethical Leadership to Ethical Sales Behavior. *Psychological Reports*, Vol. 120, Issue 3, p. 537–560.
- Kalshoven, K., van Dijk, H., Boon, C. (2016). Why and when does ethical leadership evoke unethical follower behavior? *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 31, Issue 2, p. 500–515.
- Kumar, R. (2011). *Research Methodology: A Step-by-Step Guide for Beginners*. SAGE Publications. ISBN 978-1-84920-300-5.
- Lee, K. (2016). Ethical leadership and followers' taking charge: Trust in, and identification with, leader as mediators. *Social behavior and personality*, Vol. 44, Issue 11, p. 1793–1802.
- Li, Ch., Wu, K., Johnson, D., Avey, J. (2017). Going Against the Grain Works: An Attributional Perspective of Perceived Ethical Leadership. *Journal of Business Ethics*, Vol. 141, Issue 1, p. 87–102.
- Lin, Ch. P., Liu, M. L. (2017). Examining the effects of corporate social responsibility and ethical leadership on turnover intention. *Personnel Review*, Vol. 46, Issue 3, p. 526–550.
- Lindblom, A., Kajalo, S., Mitronen, L. (2015). Exploring the links between ethical leadership, customer orientation and employee outcomes in the context of retailing. *Management Decision*, Vol. 53, Issue 7, p. 1642–1658.
- Mo, Sh., Shi, J. (2017). Linking Ethical Leadership to Employee Burnout, Workplace Deviance and Performance: Testing the Mediating Roles of Trust in Leader and Surface Acting. *Journal of Business Ethics*, Vol. 144, Issue 2, p. 293–303.
- Newman, A., Allen, B., Miao, Q. (2015). I can see clearly now: The moderating effects of role clarity on subordinate responses to ethical leadership. *Personnel Review*, Vol. 44, Issue 4, p. 611–628.

- Okpozo, A. Z., Gong, T., Ennis, M. C., Adenuga, B. (2017). Investigating the impact of ethical leadership on aspects of burnout. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 38, Issue 8, p. 1128–1143.
- Peng, J. C., Lin, J. (2017). Mediators of ethical leadership and group performance outcomes. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 32, Issue 7, p. 484–496.
- Ren, Sh., Chadee, D. (2017). Ethical leadership, self-efficacy and job satisfaction in China: the moderating role of guanxi. *Personnel Review*, Vol. 46, Issue 2, p. 371–388.
- Tavakol, M., Dennick, R. (2011). Making sense of Cronbach's alpha. *International Journal of Medical Education*, No. 2, p. 53–55.

EVALUATION OF ETHICAL LEADERSHIP BASED ON THE OPINION OF EMPLOYEES WITH A FOCUS ON THEIR GENDER AND AGE

ARNOLDAS PETRULIS
Klaipėda University (Lithuania)

Summary

The article deals with the concept of ethical leadership. The problem is that the opinion of managers and employees on ethical leadership may differ. The ethical codes described in scientific literature and the ones existing in organisations indicate that employees should not be classified according to gender, age and other demographic characteristics. However, it is not clear what kind of ethical behaviour and moral values of the manager would be acceptable for employees depending on their gender and age. In the paper, there are presented and described the concepts of ethical leadership found in research of other authors and highlighted in scientific literature. Based on these descriptions on ethical leadership, it can be stated that ethical managers are very efficient in raising the level of the employees' understanding of self-awareness and the level of self-perception, as the employees' understanding of ethical leadership can significantly increase their trust in the manager of their organisation. Managers seeking to be regarded as ethical use social power in such a way as to fit the roles of a moral person and a moral leader, consciously conveying their moral attitudes and feeling responsible for the ethical behaviour of their employees. Ethical leadership can be recognized in leadership roles such as honesty, social responsibility, justice, and the need to think about the consequences of their actions, thus resulting in specific behaviour of the manager promoting ethics at work.

The aim of the paper is to determine the employees' opinion on ethical leadership based on the evaluation of such leadership according to the employees' gender and age.

The object of research: ethical leadership from the point of view of gender and age. Research methods: using scientists' insights, methods of scientific literature analysis and synthesis, stressing the importance and concepts of ethical leadership, and using a questionnaire survey on the employees' opinion about ethical leadership according to employees' gender and age. The author investigates ethical leadership according to the following features: Thoughtfulness (prudence, consideration) regarding the employees and other people; Honesty (justice, morality) to oneself and others; Conscientiousness (loyalty), commitment to the organisation and to its employees; Attitude towards ethical adherence to the order, discipline and current tasks; Ethical relations between the manager and the employee. The respondents were given twenty-eight statements. They were asked to rate them from 1 to 5, where 1 meant "completely disagree", and 5 – "fully agree".

The study revealed that most of the respondents were satisfied with the ethical behaviour of their managers in organisations. The data obtained shows that men were more satisfied with their managers' ethical behaviour than women. Also, the data demonstrates that only in the age groups of 21–35 years and 36–50

years there were respondents who were not satisfied with ethical leadership in their own organisations. It can be assumed that women in the age groups of 21–35 years and 36–50 years were more critical of the ethical behaviour of their managers compared to the women aged 51–65 years and over 66 years, as well as to men of all age groups. The obtained results were used to evaluate ethical leadership of managers. It has been determined that the respondents' gender (male) influences the evaluation of ethical leadership: conscientiousness (justice, morality) towards oneself and others, and attitude towards ethical adherence to the order, discipline, and current tasks. The data obtained shows that the respondents aged 51–65 and over 66 years are more likely to assess positively the ethical characteristics of their managers. It can be assumed that men, as well as the respondents aged 51–65 and over 66 years, are more likely to assess positively the ethical characteristics of their organizations' managers. The statistical correlation test (Correlate / Bivariate) assumes that the higher the satisfaction with the ethical behaviour of the organization's managers, the more respondents tend to favour the managers' ethical characteristics.

KEYWORDS: *ethical leadership, behaviour, characteristics.*

JEL CODES: M10, M12.