

# Education of Economists and Managers

ISSN: 1734-087X | ICV: 83.85

Volume 51, Issue 1, March 2019

Received 20 December 2018; Revised 4 February 2019; Accepted 31 March 2019

DOI: 10.33119/01.3001.0013.2362

Zaleśna, A. (1). Przywództwo etyczne i społeczna odpowiedzialność organizacji – wyniki badań. Education of Economists and Managers. Problems. Innovations. Projects, 51(1), 145-156. Retrieved from <https://econjournals.sgh.waw.pl/EEiM/article/view/1301>

## Ethical Leadership and Corporate Social Responsibility – Empirical Research

Aleksandra Zaleśna

### Summary

The aim of this paper is to shed light on the relationship between ethical leadership and corporate social responsibility (CSR). A total of 185 part-time students from two business universities were surveyed. The respondents were asked to assess their managers as well as the activities of their companies related to CSR. The responses were provided on a five-point Likert type scale. The study reveals that the more a leader is ethical, the more a company is socially responsible. However, the strength of this relationship is moderate. Furthermore, the study reveals that 14.7–16.1% of the managers do not behave ethically, although their organizations can be described as socially responsible.

**Keywords:** ethical leadership, corporate social responsibility (CSR)

# Przywództwo etyczne i społeczna odpowiedzialność organizacji – wyniki badań

ALEKSANDRA ZALEŚNA

*Uczelnia Jańskiego w Łomży*

Postawy etyki w zawodzie menedżera powinny istnieć w każdego rodzaju organizacji. Jest to bardzo ważne zwłaszcza w przypadku organizacji, które chcą być postrzegane jako społecznie odpowiedzialne. Celem artykułu jest prezentacja wyników badania nad przywództwem etycznym i społeczną odpowiedzialnością organizacji (*corporate social responsibility*, CSR). Badanie przeprowadzono metodą sondażu na próbie 185 studentów z dwóch uczelni biznesowych. Z badania wynika, że im bardziej przywódca (przełożony) jest etyczny, tym częściej organizacja jest społecznie odpowiedzialna. Siła tego związku jest umiarkowana. Zaobserwowano ponadto, że w 14,7–16,1% przypadków przywódca nie postępuje etycznie, chociaż organizację można przedstawić jako społecznie odpowiedzialną.

**Słowa kluczowe:** przywództwo etyczne, społeczna odpowiedzialność organizacji

## Wprowadzenie

Koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu (oraz zrównoważonego rozwoju<sup>1</sup>) poświęca się sporo uwagi zarówno w praktyce, jak i w literaturze przedmiotu. Mało jednak miejsca poświęca się kompetencjom menedżerów w tym obszarze, chociaż sposób realizacji idei CSR zależy od tego, co na ten temat myślą i mówią sami menedżerowie (Basu, Palazzo, 2008, s. 124).

---

<sup>1</sup> Na potrzeby niniejszego artykułu terminy „CSR” i „zrównoważony rozwój” są traktowane jako synonimy. Podobnie postąpił R. Strand (2013).

W Polsce, według raportu KPMG (2014), 54% przedsiębiorstw ( $N = 101$  podmiotów średnich i dużych) nie podejmuje żadnych działań w obszarze CSR. Jedynie 18% podmiotów wpisuje CSR w strategię rozwoju, podejmuje liczne działania i publikuje raporty społeczne (KPMG, 2014, s. 33). Stąd pytanie o kompetencje menedżerów w kontekście CSR, a zwłaszcza pytanie o ich kompetencje przywódcze. K. Basu i G. Palazzo (2008, s. 133) sugerują związek między stylem przywództwa a oceną wyników organizacji w zakresie CSR.

Kompetencje obejmują wiedzę, umiejętności, postawy, doświadczenie, uzdolnienia, cechy osobowości (Walkowiak, 2008, s. 31; Rostkowski, 2014, s. 42; Oleksyn, 2018, s. 33). W literaturze wymieniono rozmaite kompetencje menedżerów w kontekście CSR i zrównoważonego rozwoju, jak np. myślenie systemowe (Wesellink i in., 2015, s. 497), otwartość na rozwiązania w zakresie zrównoważonego rozwoju (Pabian, 2015, s. 7) czy dbałość o dobro pracowników (Wyrzykowska, Zaleśna, 2017, s. 379).

W niniejszym artykule przedmiotem zainteresowania jest przywództwo etyczne. Jest ono wymieniane niemal przez wszystkich wspomnianych autorów. Przywództwo etyczne jest odzwierciedlone w odpowiednich zachowaniach przywódcy i jego relacjach międzyludzkich (Brown, Treviño, Harrison, 2005, s. 120). Przywódca etyczny słucha ludzi, dyscyplinuje tych, którzy nie przestrzegają standardów etycznych, podejmuje decyzje w sposób sprawiedliwy i wyważony (Brown, Treviño, Harrison, 2005, s. 125). Ponadto, nie faworyzuje, ani nie dyskryminuje innych, zachowuje rozwagę i umiar (Eisenbeiss, Knippenberg van, Fahrbach, 2015, s. 637).

Przywódca etyczny tworzy w organizacji kulturę etyczną (Wu i in., 2015, s. 827), wpływa również na kształtowanie klimatu etycznego (Hansen i in., 2016, s. 658). Dlatego też przywództwo etyczne powinno się wiązać z realizacją idei CSR i etycznego zarządzania (Szczupaczyński, 2011, s. 12–13).

W artykule przedstawiono wyniki badania nad przywództwem etycznym oraz jego związkiem z CSR. W literaturze przedmiotu są prezentowane takie badania, dotyczą jednak odmiennego kontekstu kulturowego – są prowadzone w krajach Zachodu, głównie w USA (np. Hansen i in., 2016, s. 654) oraz Wschodu (Chiny) (np. Wu i in., 2015). CSR jest zagadnieniem zróżnicowanym kulturowo (Marcinkowska, 2010, s. 4), dlatego celem poznawczym badania jest ustalenie, czy w warunkach polskich zachodzi związek między przywództwem etycznym a CSR.

## Przywódtwo etyczne – badanie

### Metodyka badania

Badanie przeprowadzono w czerwcu 2018 r. na próbie dogodnej (Frankfort-Nachmias, Nachmias, 2001, s. 198). Respondentami byli studenci podejmujący studia w trybie niestacjonarnym na kierunku „Zarządzanie” w jednej ze szkół biznesu w Warszawie oraz Łomży. W Warszawie rozdano 153 kwestionariusze ankiet. Odsetek zwrotności wyniósł 97,4%. W Łomży rozdano 71 kwestionariuszy i wszystkie wróciły wypełnione. Po sprawdzeniu kompletności wypełnienia kwestionariusza oraz statusu zatrudnienia respondentów (ponieważ zadaniem respondentów była ocena bezpośredniego przełożonego, pod uwagę wzięto odpowiedzi jedynie tych osób, które były zatrudnione), do analizy przyjęto 124 egzemplarze z Warszawy oraz 61 z Łomży.

Wśród respondentów pod względem płci dominują kobiety (66,9% w Warszawie i 72,1% w Łomży). Pod względem wieku, w Warszawie dominują osoby młode – w wieku do 34 lat stanowią 86,3% respondentów. W przedziale wiekowym 35–44 lata odsetek osób wynosi 7,2%, w wieku 45+ zaś – 6,4%. W Łomży odsetek osób w wieku do 34 lat wynosi 49,3%, w przedziale wiekowym 35–44 lata – 31,1%, w wieku 45+ – 19,7%. Przeciętny staż pracy ogółem dla respondentów z Warszawy wynosi 8,2 lata (odchylenie standardowe 5,7 lat), dla respondentów z Łomży – 12,1 lat (odchylenie standardowe 9,2 lat). Odmiennie kształtuje się staż pracy w danej organizacji: 65,5% respondentów z Warszawy pracuje w niej co najmniej 3 lata, w przypadku zaś respondentów z Łomży o takim stażu pracy odsetek wynosi 48,3% (51,7% osób pracuje w danej organizacji od co najmniej 4 lat). Zbliżony odsetek osób zajmuje stanowiska kierownicze – w Warszawie dotyczy to 22,6% respondentów, w Łomży – 19,7%. Pozostali respondenci zajmują stanowiska niekierownicze.

Organizacje, w których pracują respondenci, prowadzą działalność w różnych branżach (farmaceutyczna, bankowość i usługi finansowe, telekomunikacyjna, transport i spedycja, IT, budowlana, chemiczna, odzieżowa, motoryzacyjna, gastronomiczna, usługi w zakresie marketingu). W tabeli 1 przedstawiono dodatkowe cechy organizacji, skąd pochodzą respondenci, tj. wielkość organizacji, jej wiek i zasięg działalności.

Przywódtwo etyczne mierzono przy użyciu skali zaproponowanej przez M. Browna i in. (2005, s. 126). Zadaniem respondentów było ustosunkowanie się do twierdzeń, jak np. „mój przełożony ma na uwadze potrzeby pracowników”, „mój przełożony jest osobą, której można zaufać”. Do dyspozycji mieli skalę od 0 do 4

(ocena: 0 – zaprzeczenie, ocena 1 – rzadko, ocena 2 – bywa różnie, ocena 3 – na ogół tak, ocena 4 – zawsze lub prawie zawsze). Współczynnik rzetelności  $\alpha$  Cronbacha wynosi 0,94 dla respondentów z Warszawy i 0,92 dla respondentów z Łomży.

**Tabela 1. Charakterystyka organizacji respondentów**

Wyszczególnienie	Warszawa	Łomża
Wielkość organizacji (w %)		
Mikro (do 9 osób)	8,9	6,6
Mała (10–49 osób)	25,0	24,6
Średnia (50–249 osób)	16,9	37,7
Duża (250 osób i więcej)	49,2	31,1
Wiek organizacji (w latach)		
Mediana	20	25
Zasięg działalności (w %)		
Lokalny	17,7	45,9
Krajowy	36,3	29,5
Międzynarodowy	46,0	24,6

Źródło: opracowanie własne.

CSR mierzono przy użyciu skali I. Maignan i O.C. Ferrelle (2000, s. 292). Składa się ona z 16 twierdzeń, które odnoszą się do wymiaru ekonomicznego, prawnego, etycznego i filantropijnego. Treścią twierdzeń dotyczących wymiaru ekonomicznego jest osiąganie przez organizację coraz większych zysków, obniżanie kosztów operacyjnych i posiadanie przez kierownictwo długofalowej strategii organizacji. W wymiarze prawnym twierdzenia dotyczą np. braku dyskryminacji pracowników w miejscu pracy. Wymiar etyczny wiąże się z posiadaniem kodeksu etycznego i wiarygodnością organizacji. Wymiar filantropijny obejmuje: przekazywanie darowizn na cele charytatywne, zachęcanie do współpracy z lokalnymi firmami i szkołami, troskę o ochronę środowiska. Respondentów poproszono o ustosunkowanie się do tych stwierdzeń według 5-stopniowej skali Likerta (ocena: 1 – zdecydowanie nie, a ocena 5 – zdecydowanie tak). Współczynnik  $\alpha$  Cronbacha wynosi 0,90 dla respondentów z Warszawy i 0,89 dla respondentów z Łomży.

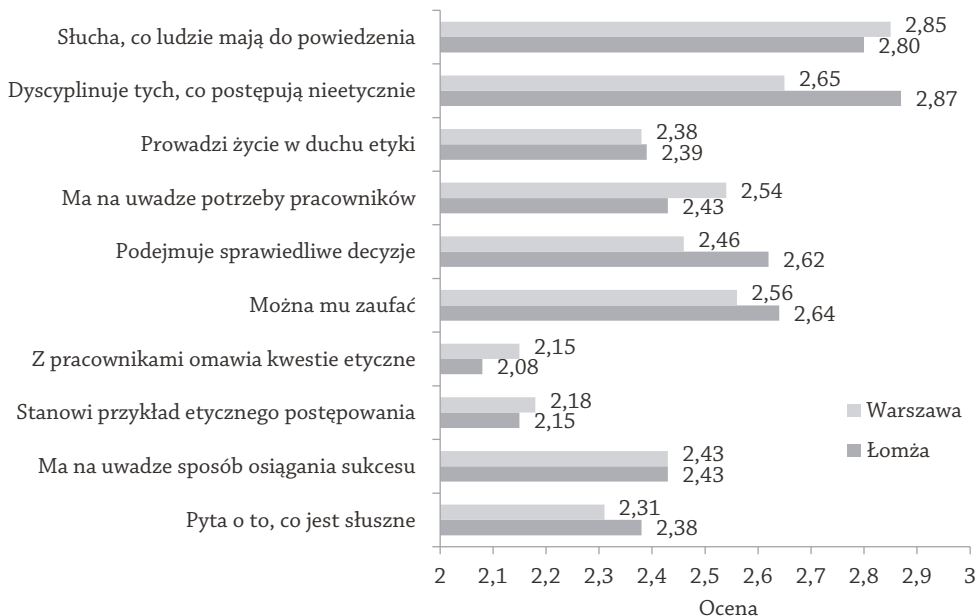
Jako zmienne kontrolne w badaniu zastosowano: wielkość organizacji oraz jej wiek, zakładając, że starsza organizacja bardziej przywiązuje wagę do reputacji (Muttakin, Khan, Mihret, 2018, s. 47), oraz zasięg jej działalności (organizacje o zasięgu międzynarodowym częściej mogą wdrażać standardy CSR niż organizacje działające lokalnie). Zmienne kontrolne umożliwiają ustalenie, czy związek między zmienną niezależną a zmienną zależną istnieje faktycznie, czy też jest on

pozorny (Zakrzewska-Bielawska, 2018, s. 15). Wielkość organizacji mierzono liczbą zatrudnionych (zob. tabela 1). Wiek organizacji mierzono na podstawie odpowiedzi na pytanie, jak długo istnieje organizacja. Następnie dane te przekształcono za pomocą logarytmu naturalnego. Zasięg działalności mierzono w skali 3-stopniowej: zasięg lokalny, krajowy i międzynarodowy.

## Wyniki badania

W badanych organizacjach spotyka się przywódców etycznych, co jest zjawiskiem pozytywnym. Ocena przełożonych pod tym względem jest jednak umiarkowana (rysunek 1). W skali od 0 do 4 średnia ocena dla przywódców etycznych w Warszawie wynosi 2,45, w Łomży zaś – 2,48. W praktyce niektórzy menedżerowie są bardziej etyczni (max = 4,0), inni zaś mniej lub wcale (min. = 0,0). Odsetek menedżerów, którzy w opinii respondentów na ogół lub prawie zawsze postępują etycznie (ocena 3 i 4 w skali Likerta), wynosi 38,4%.

**Rysunek 1. Charakterystyka przywództwa etycznego w opinii respondentów**



Uwaga: Warszawa:  $N = 124$ , Łomża:  $N = 61$ . Ocena: 2 – bywa różnie, 3 – na ogół tak.

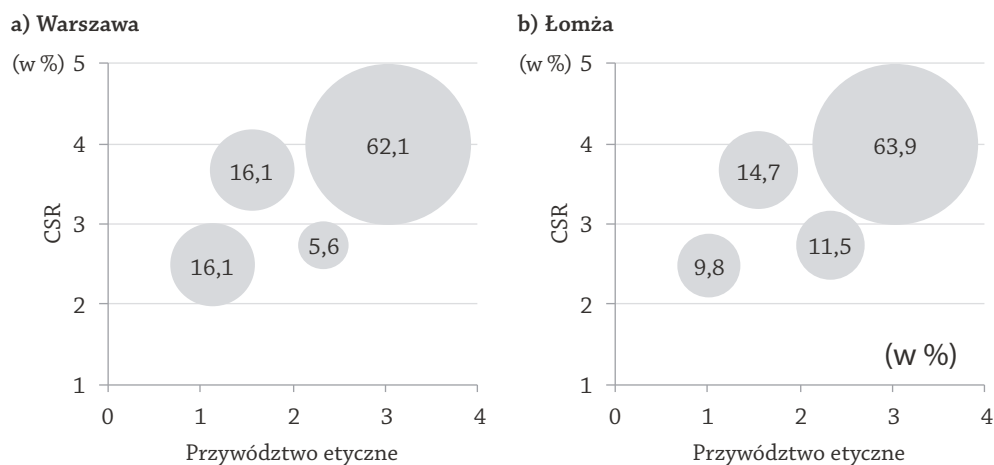
Źródło: opracowanie własne.

Najsłabszą stroną przywództwa etycznego jest omawianie przez menedżerów z pracownikami kwestii etycznych oraz stanowienie dla nich przykładu, jak

właściwie postępować – średnia wskazań respondentów dla tych twierdzeń niewiele przewyższa ocenę 2, co oznacza, że w praktyce bywa z tym różnie (rysunek 1). Mocną stroną przywódców jest słuchanie, co ludzie mają do powiedzenia (średnia wskazań wynosi 2,80–2,85) oraz dyscyplinowanie tych, którzy nie przestrzegają standardów etycznych. Niektórzy menedżerowie zyskują zaufanie pracowników (średnia ocena 2,56–2,64). Rysunek 1 stanowi ilustrację przywództwa etycznego w poszczególnych jego przejawach. Dla lepszej ilustracji wyników przyjęto skalę od 2 (bywa różnie) do 3 (na ogół tak).

Przeprowadzono analizę rozrzutu zmiennych, rozróżniając przywódców bardziej i mniej etycznych (ocena odpowiednio co najmniej 2,1 i co najwyżej 2,0) oraz organizacje bardziej i mniej społecznie odpowiedzialne (średnia ocena odpowiednio co najmniej 3,1 i co najwyżej 3,0). Dane przedstawiono w procentach dla organizacji z Warszawy i Łomży (rysunek 2).

**Rysunek 2. Podział grup osób pod względem przywództwa etycznego i grup organizacji pod względem CSR**



Źródło: opracowanie własne.

W większości przypadków (ponad 62% wskazań) spotyka się organizacje społecznie odpowiedzialne, w nich zaś – przywódców etycznych. Przywódcy słuchają, co ludzie mają do powiedzenia, mają na uwadze potrzeby pracowników, wzbudzają zaufanie i na ogół przy podejmowaniu decyzji stawiają pytanie o to, co jest słuszne, dlatego też ich decyzje są sprawiedliwe i wyważone. Takie postępowanie menedżerów przekłada się na działania w zakresie CSR, tj. wspieranie pracowników w procesie dalszej edukacji, stwarzanie warunków do godzenia życia zawodowego i prywatnego, stwarzanie warunków do różnorodności pracowników. Przekłada

się to również na właściwe podejście do klientów – udziela się im pełnej i dokładnej informacji. Kierownictwo firmy ma długofalową strategię rozwoju, zwracając uwagę na to, aby przekładała się ona na wzrost zysków. W niektórych organizacjach (średnia wskazań respondentów wynosi 3,17, odchylenie standardowe 1,26, współczynnik zmienności  $v = 39,7\%$ ) dostrzega się ponadto konieczność podejmowania działań prośrodowiskowych – funkcjonują w nich programy mające na celu zmniejszanie zużycia energii i odpadów.

Na przeciwnym biegunie znajdują się organizacje, w których niezbyt przywiązuje się wagę do działań w obszarze CSR i w których menedżerowie nie są przywódcami etycznymi (odsetek wskazań wynosi 16,1% dla Warszawy i 9,8% dla Łomży). W odniesieniu do CSR, w organizacjach tych zazwyczaj brakuje długofalowej strategii rozwoju, kodeksu etyki, rozwiązań umożliwiających godzenie pracy i życia prywatnego czy programu prośrodowiskowego. Obserwuje się niski poziom kompetencji przywództwa etycznego – średnie oceny w opinii respondentów z Łomży wynoszą 1,01 ( $N = 6$  respondentów), z Warszawy zaś 1,14 ( $N = 20$  respondentów). Z opinii respondentów o przełożonych wynika, że do rzadkości należy podejmowanie przez menedżerów sprawiedliwych i wyważonych decyzji, kierowanie się potrzebami pracowników. Stąd trudno o zaufanie do przełożonych.

Niepokojące jest to, że co szósty przełożony w opinii respondentów z Warszawy (16,1%) i co siódmy przełożony w opinii respondentów z Łomży (14,7%) nie postępuje etycznie, chociaż organizację można przedstawić jako społecznie odpowiedzialną. Rzadko kiedy mają oni na względzie interes pracowników (średnia wskazań 1,41) czy też mogą być przykładem do naśladowania dla innych (średnia wskazań 1,10). Może to świadczyć o niewłaściwym procesie doboru kadr na stanowiska kierownicze.

Spotyka się również sytuację odwrotną – przywódcy etyczni pracują w organizacjach, które pod względem CSR są poniżej przeciętnej. Jednak ocena owych organizacji pod tym względem nie odbiega zbyt od poziomu przeciętnego (zob. rysunek 2). Odsetek takich przypadków jest wyższy w Łomży (11,5%) niż w Warszawie (5,6%). Ponieważ odsetki te dotyczą niewielkiej liczby przypadków (po 7 w każdej lokalizacji), trudno jest o dokonanie analizy porównawczej i sformułowanie wniosków.

Jak silny jest związek między przywództwem etycznym a CSR? W tabeli 2 przedstawiono wyniki korelacji rang Spearmana zarówno dla danych pozyskanych od respondentów z Warszawy (poniżej przekątnej), jak i dla danych od respondentów z Łomży (powyżej przekątnej).

Istnieje związek między przywództwem etycznym menedżerów a społeczną odpowiedzialnością organizacji, przy czym korelacja rang Spearmana jest większa dla organizacji z Warszawy ( $\rho = 0,61$  przy  $p < 0,01$ ) niż z Łomży ( $\rho = 0,47$  przy  $p < 0,01$ ). W przeciwieństwie do organizacji z regionu łomżyńskiego, wśród organizacji



z Warszawy dostrzega się ponadto związek między przywództwem etycznym a wiekiem i zasięgiem organizacji, jednak słaby.

**Tabela 2. Macierz korelacji zmiennych**

Lp.	Zmienne	1	2	3	4	5
1	Przywództwo etyczne	1	0,47 <sup>a</sup>	-0,22	0,20	-0,01
2	CSR	0,61 <sup>a</sup>	1	-0,02	0,05	0,38 <sup>a</sup>
3	Wielkość organizacji	-0,06	0,18 <sup>b</sup>	1	0,04	0,50 <sup>a</sup>
4	Wiek organizacji	0,28 <sup>a</sup>	0,22 <sup>b</sup>	0,45 <sup>a</sup>	1	-0,08
5	Zasięg działalności	0,21 <sup>b</sup>	0,22 <sup>b</sup>	0,36 <sup>a</sup>	0,25 <sup>a</sup>	1

<sup>a</sup>  $p < 0,01$ . <sup>b</sup>  $p < 0,05$ .

Uwaga: Warszawa –  $N = 124$ , Łomża –  $N = 61$ .

Źródło: opracowanie własne.

Zjawisko CSR wiąże się z wielkością i wiekiem organizacji, przy czym związek ten obserwuje się w odniesieniu do organizacji z Warszawy. Te cechy organizacji nie mają znaczenia w przypadku podmiotów z Łomży. Zmienną kontrolną, która wpływa na wyniki działania organizacji w obszarze CSR (zarówno w Łomży, jak i w Warszawie), jest zasięg działalności organizacji. Związek ten jest umiarkowany w odniesieniu do organizacji z Łomży ( $\rho = 0,38$  przy  $p < 0,01$ ) i o większej sile w porównaniu do organizacji z Warszawy ( $\rho = 0,22$  przy  $p < 0,05$ ). W tabeli 3 przedstawiono analizę porównawczą dla przywództwa etycznego i CSR z uwagi na zasięg działalności organizacji.

**Tabela 3. Porównanie organizacji z obu lokalizacji**

Zasięg działalności organizacji	Przywództwo etyczne	CSR
	oceny średnie	
Warszawa		
Lokalny ( $N = 22$ )	2,13	3,40
Krajowy ( $N = 45$ )	2,56	3,68
Międzynarodowy ( $N = 57$ )	2,48	3,67
Łomża		
Lokalny ( $N = 27$ )	2,48	3,49
Krajowy ( $N = 18$ )	2,49	3,71
Międzynarodowy ( $N = 15$ )	2,45	4,14

Źródło: opracowanie własne.

W odniesieniu do podmiotów z Łomży zauważa się, że wraz ze zwiększaniem zasięgu działalności zwiększa się ich zaangażowanie w CSR. W stosunku do pozostałych organizacji z Łomży, przedsiębiorstwa te często mają strategię rozwoju, monitorują produktywność pracowników, mają kodeks etyki oraz program prośrodowiskowy, a także przeznaczają środki na cele charytatywne. Działania w obszarze CSR nie wiążą się jednak ze wzrostem kompetencji menedżerów w zakresie przywództwa etycznego.

W przypadku organizacji z Warszawy obserwuje się, że im wyższy poziom przywództwa etycznego, tym bardziej organizacja jest społecznie odpowiedzialna. Różnice są widoczne w odniesieniu do organizacji o zasięgu lokalnym i organizacji o szerszym zasięgu działalności (krajowym i międzynarodowym). W organizacjach o zasięgu lokalnym przywództwo etyczne menedżerów nie jest ich mocną stroną. Bywa różnie w kwestii uwzględniania potrzeb pracowników czy podejmowania sprawiedliwych i wyważonych decyzji. Lokalne organizacje (głównie mikro i małe) często nie mają długofalowej strategii rozwoju (bądź nie jest ona znana respondentom), nie przeznaczają środków na cele charytatywne, nie mają też programu zmniejszania zużycia energii czy kodeksu etyki. Dlatego też oceny CSR w organizacjach działających na skalę lokalną są mniej korzystne w porównaniu do organizacji o szerszym zasięgu działalności.

## Podsumowanie

Celem badania było poszukiwanie związku między przywództwem etycznym a społeczną odpowiedzialnością organizacji. Taki związek istnieje. Innymi słowy, im bardziej etyczny przywódca, tym bardziej społecznie odpowiedzialna organizacja. Korelacja ta jest umiarkowana, przy czym jej siła jest większa w przypadku organizacji z Warszawy niż z Łomży.

Zauważa się wzrost zaangażowania w CSR w organizacjach, które zwiększają zasięg działań – z lokalnego na krajowy i międzynarodowy. Co ciekawe, w przypadku organizacji z Łomży nie wynika to wcale ze wzrostu kompetencji przywódczych menedżerów. Istnieją zatem inne czynniki, które wpływają na zainteresowanie przedsiębiorstw koncepcją CSR.

Niepokojącym zjawiskiem jest to, że co szósty–siódmy przełożony nie postępuje etycznie, choć pracuje w organizacji uchodzącej za społecznie odpowiedzialną. Rodzi to pytanie o konsekwencje postępowania takiego przełożonego i jego wpływ na zaangażowanie pracowników na rzecz CSR. Czy taki przełożony tworzy etyczną kulturę i klimat organizacyjny (Wu i in., 2015, s. 827)? Odpowiedź jest raczej negatywna. Zatem jest zalecany staranny dobór osób na stanowiska kierownicze.

Zauważa się ponadto sytuację przeciwną – przełożeni oceniani jako przywódcy etyczni pracują w organizacjach ocenianych pod względem CSR poniżej przeciętnej. Zjawisko to jest raczej marginalne (występuje niewielka liczba przypadków w każdej lokalizacji organizacji).

Badanie ma ograniczenia. Przeprowadzono je na próbie dogodnej, wśród studentów uczelni biznesowych. Nie jest to próba reprezentatywna. Ponadto, respondenci oceniali organizację jako całość oraz swojego przełożonego, a nie zespół kierownictwa organizacji. Jedynie część respondentów (21,8%) oceniała menedżera, który nie miał nad sobą przełożonych, natomiast większość z nich pracuje w organizacjach dużych i średnich, w których zatrudnia się więcej niż jednego menedżera. Dlatego w kolejnym badaniu warto byłoby poznać zespół menedżerów od strony przywództwa etycznego, w tym rolę prezesa organizacji, i ich wpływ na CSR.

Ograniczenia wiążą się również z narzędziem badawczym do pomiaru CSR. Wykorzystane narzędzie można zastosować w organizacjach niezależnie od ich branży (Maignan, Ferrell, 2000, s. 292). Jednak nie uwzględnia ono specyfiki działalności mikro i małej organizacji. W organizacjach tych raczej nie ma kodeksu etyki, rzadko kiedy istnieje program redukcji odpadów, a menedżerowie nie formalizują procesu strategii rozwoju. Stąd oceny CSR będą zaniżone. Dlatego w ich przypadku należy dokonać modyfikacji narzędzia do pomiaru CSR.

## Bibliografia

- Basu, K., Palazzo, G. (2008). Corporate Social Responsibility: A Process Model of Sense-making. *Academy of Management Review*, 33(1), 122–136.
- Brown, M.E., Treviño, L.K., Harrison, D.A. (2005). Ethical Leadership: A Social Learning Perspective for Construct Development and Testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117–134.
- Eisenbeiss, S.A., Knippenberg van, D., Fahrbach, C.M. (2015). Doing Well by Doing Good? Analyzing the Relationship between CEO Ethical Leadership and Firm Performance. *Journal of Business Ethics*, 128(3), 635–651.
- Frankfort-Nachmias, C., Nachmias, D. (2001). *Metody badawcze w naukach społecznych*. Poznań: Zysk i Ska.
- Hansen, D.S., Dunford, B.B., Alge, B.J., Jackson, C.L. (2016). Corporate Social Responsibility, Ethical Leadership, and Trust Propensity: A Multi-Experience Model of Perceived Ethical Climate. *Journal of Business Ethics*, 137(4), 649–662.
- KPMG (2014). *Společna odpowiedzialność biznesu: fakty a opinie*. <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/pdf/2016/03/Raport-Spoleczna-odpowiedzialnosc-biznesu-fakty-a-opinie-KPMG-FOB-2014.pdf>, 3.09.2018.

- Maignan, I., Ferrell, O.C. (2000). Measuring Corporate Citizenship in Two Countries: The Case of the United States and France. *Journal of Business Ethics*, 23(3), 283–297.
- Marcinkowska, M. (2010). Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw a ich wyniki ekonomiczne – przegląd badań. *Przegląd Organizacji*, 12, 3–5.
- Muttakin, M.B., Khan, A., Mihret, D.G. (2018). The Effect of Board Capital and CEO Power on Corporate Social Responsibility Disclosures. *Journal of Business Ethics*, 150(1), 41–56.
- Oleksyn, T. (2018). *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*. Warszawa: Wolters Kluwer.
- Pabian, A. (2015). Rola dyrekcji w promowaniu i wdrażaniu zasad sustainability w przedsiębiorstwie. *Przegląd Organizacji*, 4, 6–11.
- Rostkowski, T. (2014). Model kompetencyjny organizacji. W: M. Juchnowicz (red.), *Zarządzanie kapitałem ludzkim. Procesy, narzędzia, aplikacje*. Warszawa: PWE, 38–64.
- Strand, R. (2013). The Chief Officer of Corporate Social Responsibility: A Study of Its Presence in Top Management Teams. *Journal of Business Ethics*, 112(4), 721–734.
- Szczupaczyński, J. (2011). Bariery etycznego zarządzania w opinii polskich menedżerów i przedsiębiorców. *Przegląd Organizacji*, 1, 12–16.
- Walkowiak, R. (2008). Problemy metodologiczne pomiaru i raportowania kompetencji. W: S.A. Witkowski, T. Listwan (red.), *Kompetencje a sukces zarządzania organizacją*. Warszawa: Difin, 28–36.
- Wesselink, R., Blok, V., Leur van, S., Lans, T., Dentoni, D. (2015). Individual Competencies for Managers Engaged in Corporate Sustainable Management Practices. *Journal of Cleaner Production*, 106, 497–506.
- Wu, L.-Z., Kwan, H.K., Yim, F.H., Chiu, R.K., He, X. (2015). CEO Ethical Leadership and Corporate Social Responsibility: A Moderated Mediation Model. *Journal of Business Ethics*, 130(4), 819–831.
- Wyrzykowska, B., Zaleśna, A. (2017). Kompetencje menedżerów w zrównoważonej organizacji. *Studia i Prace WNEiZ Uniwersytetu Szczecińskiego*, 48(2), 373–382.
- Zakrzewska-Bielawska, A. (2018). Modele badawcze w naukach o zarządzaniu. *Organizacja i Kierowanie*, 2, 11–25.

## Summary

### Ethical Leadership and Corporate Social Responsibility – Empirical Research

The aim of this paper is to shed light on the relationship between ethical leadership and corporate social responsibility (CSR). A total of 185 part-time students from two business universities were surveyed. The respondents were asked to assess their managers

as well as the activities of their companies related to CSR. The responses were provided on a five-point Likert type scale. The study reveals that the more a leader is ethical, the more a company is socially responsible. However, the strength of this relationship is moderate. Furthermore, the study reveals that 14.7–16.1% of the managers do not behave ethically, although their organizations can be described as socially responsible.

**Keywords:** ethical leadership, corporate social responsibility (CSR)

### **Dr inż. Aleksandra Zaleśna**

Adiunkt w Uczelni Jańskiego w Łomży. Zainteresowania autorki wiążą się z obszarem kompetencji menedżerskich i CSR.