



# V4 LEAD

STUDIUM PORÓWNAWCZE  
PRZYWÓDZTWA I ETYKI  
W ZARZĄDZANIU  
W EUROPIE ŚRODKOWEJ  
I WSCHODNIEJ

<https://sites.google.com/site/v4lead/home>

RAPORT SKRÓCONY PROJEKTU **V4LEAD**

Redakcja:

Dr Áron Perényi

Prof. Christopher Selvarajah

Dr Janusz Tanas

Autorzy (w kolejności alfabetycznej):

Ms Brigitta Bozó, Dr Anna Odrowąż-Coates, Dr Áron Perényi,

doc. Ing. Mária Seková, Professor Christopher Selvarajah,

Dr Janusz Tanas, doc. Ing. Zuzana Tuèková,

Tłumaczenie z języka angielskiego:

dr Monika Gabriela Bartoszewicz

Redakcja wersji polskiej:

Mateusz Malicki

Skład i druk:

AGENT PR

ul. Krowoderska 58/18,

31-158 Kraków

tel./faks 12 631 32 50

e-mail: [biuro@agentpr.pl](mailto:biuro@agentpr.pl)

Listopad 2013

Melbourne, Warszawa

Projekt finansowany przez:



Numer grantu: 21220297

ISBN: 978-83-62250-31-8

## Sponsorzy projektu:

Projekt otrzymał dofinansowanie wysokości €14,000 w ramach programu Standard Grant Międzynarodowej Fundacji Wyszehradzkiej (numer projektu 21220297).  
<http://visegradfund.org>



Dane kontaktowe do Międzynarodowej Fundacji Wyszehradzkiej:

- Judita Nagyová, Program Manager:  
Standard Grants  
Tel.: +421 259 203 807  
E-mail: [nagyova@Visegradfund.org](mailto:nagyova@Visegradfund.org)
- Kristína Ácsová, Project Coordinator:  
Standard Grants  
Tel.: +421 259 203 803  
E-mail: [acsova@isegradfund.org](mailto:acsova@isegradfund.org)

Oprócz dofinansowania Międzynarodowej Fundacji Wyszehradzkiej, zarówno koordynator, jak i partnerzy projektu umożliwili realizację tego przedsięwzięcia dzięki hojnemu wsparciu rzeczowemu oraz zaangażowaniu badaczy.

## Koordinatorzy projektu:

### 1. Australia

*Faculty of Business and Enterprise, Swinburne University, Melbourne*

- Kierownik badań:  
Dr Áron Perényi  
([aperenyi@swin.edu.au](mailto:aperenyi@swin.edu.au))
- Współprowadzący badania:  
Profesor Christopher Selvarajah  
([cselvarajah@swin.edu.au](mailto:cselvarajah@swin.edu.au))  
i Dr Janusz Tanas  
([jtanas@swin.edu.au](mailto:jtanas@swin.edu.au))

<http://www.swinburne.edu.au>



Swinburne jest nowoczesnym uniwersytetem, którego celem jest zwiększenie australijskich zasobów naukowych, technologicznych i innowacyjnych będących kołem zamachowym współczesnych, umiędzynarodowionych gospodarek i zakładów pracy. Nasze badania na Wydziale Biznesu i Przedsiębiorstwa dotyczą różnorodnych wyzwań stojących przed firmami operującymi w ramach sektora publicznego, prywatnego i pozarządowego. Nasze praktyczne, oparte na dowodach empirycznych przedsięwzięcia naukowe poszukują innowacyjnych odpowiedzi na problemy społeczne i ekonomiczne w strefie biznesu. Dr Áron Perényi jest wykładowcą biznesu międzynarodowego, profesor Christopher Selvarajah jest profesorem specjalizującym się w tematyce biznesu międzynarodowego a dr Janusz Tanas jest starszym wykładowcą przedsiębiorczości. Nasz zespół pracuje nad strategią badań nad unikalnymi zagadnieniami biznesowymi w szerszym, post-transformacyjnym kontekście regionu Europy Środkowej i Wschodniej.

## Partnerzy projektu:

### 2. Czechy

*Faculty of Business and Economics, Tomas Bata University, Zlín*



<http://www.utb.cz/>

- Koordynator:  
doc. Ing. Zuzana Tučková, Ph.D  
([tuckova@fame.urb.cz](mailto:tuckova@fame.urb.cz))
- Badacz –  
Ing. Šárka Fialová  
([fialova@fame.utb.cz](mailto:fialova@fame.utb.cz))

### 3. Węgry

*Department of Economics,  
Budapest University of Technology and Economics*



M Ű E G Y E T E M 1 7 8 2

<http://www.bme.hu/>

- Koordynator:  
Prof. Dr Dietmar Meyer  
([dmeyer@kgt.bme.hu](mailto:dmeyer@kgt.bme.hu))  
Dziekan Wydziału Ekonomicznego
- Zespół badawczy:  
mgr Brigitta Bozó  
([brigitta.bozo88@gmail.com](mailto:brigitta.bozo88@gmail.com))

Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem  
Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar  
Közgazdaságtan Tanszék



1117 Budapest, Magyar tudósok körútja 2, Q épület A-224  
Telefon: +36 1 463 1172 • Fax: +36 1 463 1906  
Web: [www.kgt.bme.hu](http://www.kgt.bme.hu)

<http://kgt.bme.hu/cms/index.php>

Korzeni Budapeszteńskiego Uniwersytetu Technologii i Ekonomii można doszukiwać się już w 1635 roku. Od tego czasu instytucja ta stała się najważniejszym ośrodkiem kształcenia inżynierów na Węgrzech. W 1998 roku stworzono Wydział ekonomii i nauk społecznych.

*Hungarian Economic Association, Budapest*



**Magyar Közgazdasági Társaság**

<http://mkt.hu/>

- Koordynatorzy:  
Dr Tamás Halm, Przewodniczący  
Gábor Miklós Nagy, Sekretarz  
(office.mkt@t-online.hu)

Węgierskie Stowarzyszenie Ekonomiczne jest najstarszym i najbardziej znanym stowarzyszeniem dla ekonomistów na Węgrzech, ustanowionym jako organizacja non-profit w 1984 roku przez profesorów, bankierów, ministrów, kupców, szlachtę, parlamentarzystów, właścicieli, aby kształtować ekonomiczną przyszłość kraju.

#### **4. Polska**

*Wyższa Szkoła Zarządzania i Prawa im. Heleny Chodkowskiej w Warszawie*



**Uczelnia  
Heleny Chodkowskiej**

<http://www.chodkowska.edu.pl/>

- Przedstawiciel:  
Dr Sławomir Wiatr, Rektor
- Koordynatorzy:  
Iwona Szumlińska, Biuro Współpracy Międzynarodowej  
(international@chodkowska.edu.pl),  
Rafał Uhl, Biuro Projektów  
(rafal.uhl@chodkowska.edu.pl )

Wyższa Szkoła Zarządzania i Prawa im. Heleny Chodkowskiej jest jedną z pierwszych szkół niepublicznych w Polsce, istniejącą od 21 lat. Studenci uczelni kształcą się na pięciu kierunkach studiów na poziomie magisterskim i sześciu kierunkach na poziomie licencjackim, w ramach których mają do wyboru 29 aktualizowanych co roku specjalności, oraz na licznych kierunkach studiów podyplomowych.

„Zbudowaliśmy Uczelnię, która daje solidne wykształcenie oparte na praktyce, a tym samym dobry start w życie zawodowe. Budując programy i zatrudniając kadre ze znaczącym

dorobkiem naukowym, staramy się, by studenci otrzymali interdyscyplinarne wykształcenie, zwiększające ich szanse na trudnym dziś rynku pracy – mówi Rektor, dr Sławomir Wiatr. – Z satysfakcją mogę powiedzieć, że nasi absolwenci to zatrudnienie znajdują”.

Uczelnia im. Heleny Chodkowskiej to placówka nowoczesna, zachowująca najwyższe standardy procesu dydaktycznego obowiązujące w Unii Europejskiej. Kształci na kierunkach: **bezpieczeństwo wewnętrzne, prawo, zarządzanie, finanse i rachunkowość, administracja, psychologia**. Na rok akademicki 2014/2015 planowane jest poszerzenie oferty o kierunki techniczne i inżynierskie.

Wielu studentów pogłębia zainteresowania pracując w kołach naukowych, rozwijając pasje w ramach studium sportu, angażując się w działania samorządu, organizując akcje charytatywne, konferencje, spotkania z osobistościami świata polityki i biznesu.

### *Akademia Pedagogiki Specjalnej*

*im. Marii Grzegorzewskiej w Warszawie*

- Przedstawiciel: Prof. dr hab. Maciej Tanaś,  
Dziekan Wydziału Nauk Pedagogicznych
- Koordynator: dr Anna Odrowąż-Coates  
(acoates@aps.edu.pl)

<http://english.aps.edu.pl>



Akademia Pedagogiki Specjalnej im. Marii Grzegorzewskiej jest nowoczesną, uczelnią państwową, pełną entuzjastycznych studentów i wysoko wykwalifikowanej kadry akademickiej z Polski i zagranicy. Akademia Pedagogiki Specjalnej szczyci się niemal stuletnią tradycją kształcenia pedagogów, nauczycieli, doradców, psychologów, opiekunów, pracowników społecznych, terapeutów i innych specjalistów z wielu dziedzin. Akademia uczestniczy w programie Erasmus, w licznych międzynarodowych programach badawczych, a także wymianach partnerskich. W skład zespołu projektowego prowadzonego przez dr. hab. Macieja Tanasia, prof. APS i przez koordynatora projektu dr Annę Odrowąż-Coates wchodzi specjalista-informatyk Mariusz Fila, dr Andrzej Chudzik oraz Maciej Tysarowski.

## **5. Słowacja**

*Faculty of Economics,*

*Matej Bel University, Banská Bystrica*

- Koordynator: doc.  
Ing. Mária Seková, PhD  
(maria.sekova@umb.sk)
- Zespół badawczy:  
Mgr Dana Benčíková,  
PhD; Ing. Martina Minarova, PhD;  
doc. Ing. Anna Vaňová, PhD  
and Ing. Tamara Kurilová (PhD candidate)



**ERUDITIO  
MORES  
FUTURUM**

# Spis treści

Spis treści .....	v
Wykaz tabel .....	vi
Wykaz wykresów .....	vi
Wprowadzenie .....	1
1. Wstęp .....	3
2. Cele Badania i Modele .....	5
2.1. Przywództwo .....	5
2.2. Zachowania etyczne w przywództwie .....	7
2.3. Model i metoda badawcza .....	9
2.4. Tłumaczenie kwestionariusza .....	10
2.5. Zbieranie danych i charakterystyka demograficzna respondentów .....	11
2.5.1. Czechy .....	11
2.5.2. Węgry .....	14
2.5.3. Polska .....	17
2.5.4. Słowacja .....	20
2.6. Wymiary idealnego przywództwa i zachowania etyczne – analiza czynników .....	22
2.6.1. Zachowania etyczne .....	23
2.6.2. Idealne przywództwo .....	24
2.6.3. Wpływy środowiskowe .....	25
2.6.4. Zachowania kierownicze .....	25
2.6.5. Wymagania organizacyjne .....	26
2.6.6. Walory osobiste .....	27
2.7. Analiza porównawcza idealnego przywództwa i zachowań etycznych w krajach Grupy Wyszehradzkiej .....	28
2.7.1. Analiza porównawcza zachowań etycznych .....	30
2.7.2. Analiza porównawcza idealnego przywództwa .....	31
2.8. Powiązania pomiędzy idealnym przywództwem a zachowaniami etycznymi .....	33
2.8.1. Jednomyślne poparcie dla pozytywnych zachowań etycznych .....	33
2.8.2. Zdecydowane odrzucenie negatywnych zachowań etycznych .....	34
3. Rezultaty i implikacje .....	35
3.1. Analiza porównawcza wartości przywódczych .....	35
3.2. Analiza komparatywna zachowań etycznych .....	36
3.3. Powiązania pomiędzy przywództwem i etyką .....	37
3.4. Implikacje .....	37
4. Znaczenie projektu .....	39
Bibliografia .....	41

# Wykaz tabel

Tabela 1: Charakterystyka demograficzna respondentów z Czech .....	12
Tabela 2: Charakterystyka organizacyjna respondentów z Czech .....	13
Tabela 3: Procent i liczba odpowiedzi na Węgrzech .....	14
Tabela 4: Charakterystyka demograficzna respondentów z Węgier .....	15
Tabela 5: Charakterystyka organizacyjna respondentów z Węgier .....	16
Tabela 6: Charakterystyka demograficzna respondentów z Polski .....	18
Tabela 7: Charakterystyka organizacyjna respondentów z Polski .....	19
Tabela 8: Charakterystyka demograficzna respondentów ze Słowacji .....	20
Tabela 9: Charakterystyka organizacyjna respondentów ze Słowacji .....	21
Tabela 10: Wymiary zachowań etycznych .....	23
Tabela 11: Idealne przywództwo .....	24
Tabela 12: Wymiary idealnego przywództwa .....	25
Tabela 13: Wymiary zachowań kierowniczych .....	26
Tabela 14: Wymagania organizacyjne .....	26
Tabela 15: Wymiary walorów osobistych .....	27
Tabela 16: Statystyka odpowiedzi dotyczących idealnego przywództwa i zachowań etycznych .....	29
Tabela 17: Korelacje pomiędzy przywództwem idealnym i pozytywnymi zachowaniami etycznymi .....	33
Tabela 18: Korelacje pomiędzy idealnym przywództwem i negatywnymi zachowaniami etycznymi .....	34

# Wykaz wykresów

Wykres 1: Rozszerzony model doskonałości przywództwa APEL .....	9
Wykres 2: Profil odpowiedzi w ankiecie dot. idealnego przywództwa i zachowań etycznych .....	28
Wykres 3: Zachowania etyczne – porównanie krajów .....	30
Wykres 4: Idealne przywództwo – porównanie krajów .....	31
Wykres 5: Wpływy środowiskowe – porównanie krajów .....	31
Wykres 6: Zachowania kierownicze – porównanie krajów .....	32
Wykres 7: Walory osobiste – porównanie krajów .....	32



# Wprowadzenie

– *Czy ryba psuje się od głowy?*  
– *Nie, ale kto łowi ryby w mętnej wodzie?*

Niniejszy projekt jest owocem współpracy pomiędzy uczonymi z krajów Grupy Wyszehradzkiej (Węgier, Słowacji, Czech i Polski) oraz Australii. Projekt został pomyślany tak, aby pogłębić zrozumienie przywództwa oraz etycznego zachowania menadżerów w krajach Grupy Wyszehradzkiej. 868 menadżerów przebadano za pomocą kwestionariusza utworzonego na potrzeby tego projektu. Dane zostały przeanalizowane przy użyciu wielowymiarowych metod statystycznych (analiza czynnika i korelacji). Wstępne wyniki pokazują, że zespół badawczy był w stanie zidentyfikować wspólne zrozumienie idealnego przywództwa w czterech krajach Wyszehradzkich, a także ustalił silną zależność pomiędzy tym zrozumieniem a podejściem wobec zachowań etycznych. Te wyniki uwidaczniają sposób, w jaki zachowania etyczne są połączone z zachowaniami przywódczymi wśród respondentów z krajów Grupy Wyszehradzkiej.

Rezultaty badań są cenne dla sektora prywatnego i publicznego, uczelni kształcących w zakresie biznesu i zarządzania a także dla społeczeństwa. Wspólne zrozumienie tego, czym jest przywództwo spaja regionalizację przedsiębiorstw Europy Środkowej i staje się wspólną platformą do tworzenia kultury biznesowej. Zakorzenie zachowań etycznych w zachowaniu liderów biznesu całego regionu jest unikalnym atutem, który powinien być podkreślany przez polityków podczas promocji inwestycyjnych. Sektor usług i edukacja w zakresie zarządzania także mają ważne przesłanie: po pierwsze istnienie lokalnego modelu idealnego przywództwa, po drugie zaś wskazanie na związek pomiędzy wartościami etycznymi i zachowaniami liderów. Wyniki badań podkreślają podobieństwo i wspólne wartości społeczeństw badanej grupy krajów i służą jako nowy fundament pozytywnej, opartej na wartościach tożsamości regionalnej.



# 1. Wstęp

„Jak (nie)etyczny jesteś?” Takie pytanie zostało zadane przez Banaji, Bazermana i Chough (2003) w tytule dającego wiele do myślenia artykułu, który ukazał się w „Harvard Business Review”. Tematem rozważań była analiza zachowań etycznych menadżerów w ciągu ostatniego dziesięciolecia.

W krajach Grupy Wyszehradzkiej ważność etyki w biznesie (i całym społeczeństwie) była podkreślana przez długi czas podczas okresu transformacji (wartości, ustrojów politycznych i systemów ekonomicznych) i szeroko omawiana przez autorów podsumowujących przemiany historyczne zachodzące w tym regionie od lat 70. (Berend 2009). Z grupy państw przechodzących transformacje, kraje Wyszehradzkie wyróżniały się swoimi osiągnięciami ekonomicznymi (Gros, Steinherr 2004). Jednakże, jak wynika ze sprawozdania *Doing Business Report* (World Bank 2013), istnieją w tych państwach przeszkody dla środowiska biznesowego, które wymagają dalszych badań.

Naukowcy podkreślali, że różne elementy środowiska biznesowego – takie jak korupcja – w dużym stopniu zależą od zachowania i postawy menadżerów (Collins, Uhlenbruck i Rodriguez 2009). Istnieją znaczące regionalne – a zatem i kulturowe – różnice pomiędzy czynnikami kształtującymi etyczne aspekty biznesu na świecie (Resick i in. 2011). Niniejszy projekt badawczy został zainicjowany, aby przyrzeć się powiązaniom pomiędzy podejściem do zachowań etycznych i zachowaniami przywódczymi preferowanymi przez menadżerów w kontekstach narodowych krajów Grupy Wyszehradzkiej.

W tym projekcie użyto modelu doskonałości przywództwa APEL (Asian Perspectives of Leadership – Azjatyckie Perspektywy Przywództwa) opracowanego przez Selvarajah i in. (1995), udoskonalanego i testowanego w wielu krajach Azji, Europy, Afryki i Australii. Do tego modelu dodaliśmy aspekt zachowania etycznego określanego przez wskaźniki korupcji, zarządzania i przejrzystości. Poszerzony model stanowił podstawę dla badań nad przywództwem i zachowaniem etycznym w krajach Grupy Wyszehradzkiej.

Dane zostały zebrane przy pomocy partnerów projektowych ze wszystkich czterech krajów Grupy Wyszehradzkiej. Menadżerowie z sektora publicznego i prywatnego; małych, średnich i dużych organizacji i firm wielonarodowych zostali zaproszeni do udziału w ankiecie. Respondentów pozyskiwano we współpracy z organizacjami partnerskimi projektu, opierając się o sieci powiązań branżowych, członkostwo w organizacjach i przynależność do programów MBA. Zbieranie danych było prowadzone z zamiarem osiągnięcia równej dystrybucji pomiędzy głównymi kategoriami respondentów, zapewniając tym samym odpowiednią równowagę pomiędzy różnymi typami organizacji, poziomami kierowniczymi i grupami demograficznymi. W swoich krajach partnerzy projektu zajęli się dystrybucją składającego się ze 109 elementów instrumentu ankietowego. Następnie koordynatorzy projektu dokonali analizy zebranych danych i sporządzono raport zawierający wkład każdego z zespołów badawczych biorących udział w projekcie.

Dr Áron Perényi  
25 Listopada 2013  
Melbourne, Australia

## 2. Cele Badania i Modele

Niniejszy projekt badawczy ma trzy główne cele:

- (1) Zbadać przywództwo i zachowania etyczne menadżerów w krajach Grupy Wyszehradzkiej;
- (2) Dostarczyć analizy porównawczej zachowań przywódczych menadżerów w krajach Grupy Wyszehradzkiej;
- (3) Zbadać związek pomiędzy zachowaniami przywódczymi i etycznymi menadżerów w krajach Grupy Wyszehradzkiej.

W celu osiągnięcia powyższych celów badawczych, naukowcy posłużyli się teoriami przywództwa i etyki, ankietami oraz ilościową metodologią analityczną przy użyciu metod statystycznych z wieloma zmiennymi.

### 2.1. Przywództwo

Kwestia zachowania przywódczego w organizacjach często pojawiała się w ostatnich latach zarówno na Wschodzie, jak i na Zachodzie. Pytania dotyczące przejrzystości i odpowiedzialności były zadawane szczególnie, kiedy gospodarki azjatyckie legły w gruzach pod ciężarem Azjatyckiego Kryzysu Ekonomicznego (AKE) pod koniec lat 90. W odpowiedzi Zachód, w postaci Międzynarodowego Funduszu Walutowego i Banku Światowego, udzielił zaleceń dotyczących tego jak gospodarki powinny sobie poradzić z kryzysem ekonomicznym i dziesięć lat po AKE, to Zachód padł ofiarą Globalnego Kryzysu Finansowego, który dotknął głównie Stany Zjednoczone i Europę.

Globalny Kryzys Finansowy podkreślił braki przywództwa wśród menadżerów tak, jak AKE uczynił to w Azji. Skandale finansowe ostatnich lat, kryzys kredytowy i powiązana z nim recesja oraz oburzenie publiczne wywołane przesadnymi premiami menadżerów zwróciły ponownie uwagę społeczną na zachowania przywódcze w organizacjach sektora prywatnego i publicznego.

Posiadanie skutecznej kadry przywódczej jest warunkiem niezbędnym do tego, by firma osiągała dobre wyniki (Armandi, Oppedisano i Sherman 2003; De Waal 2008; Fey, Adaeva i Vitkovskaia 2001), natomiast istnieje ogólne poczucie klęski przywództwa, kwestionuje się też zachowania kadry kierowniczej (De Waal 2008). Pomimo ogromnej liczby dzieł poświęconych skutecznemu kierowaniu organizacją, wydaje się, że jakość przywództwa nie poprawiła się, a przynajmniej nie na tyle, by zapobiec niedawnym skandalom w firmach takich, jak Parmalat, Ahold, i ABN Amro (Alvesson i Sveningsson 2003; Endrissat, Mueller i Meissner 2005; Heifetz 2009; Morrison 2000).

Kwerenda źródeł naukowych ujawniła, że wiele studiów nad skutecznym zarządzaniem i przywództwem pochodzi z badań prowadzonych w Ameryce Północnej (zob. omówienie w: Bass 2008). Można założyć, że albo wyniki tych badań nie były wdrożone w praktyce (Walton i Dawson 2001), albo że rezultaty były tendencyjne z powodu jednostronnego skupienia się na menadżerach ze Stanów Zjednoczonych, ignorując tym samym zjawisko relatywizmu kulturowego. W swoim wywiadzie Hofstede (Hoppe 2004) wyraził swoje wątpliwości dotyczące zdolności badaczy amerykańskich do zaakceptowania zmiany paradygmatu z uniwersalistycznego podejścia do zarządzania do takiego, które uznaje kulturę za podstawę zachowań przywódczych.

W niniejszym projekcie opracowaliśmy empirycznie sprawdzony profil doskonałego przywództwa menadżerów organizacji z Europy Środkowej przy użyciu modelu przywództwa stworzonego w kontekście azjatyckim, a wyrosłego na podstawie źródeł naukowych zawierających wartości zarówno wschodnie jak i zachodnie. Model doskonałości przywództwa APEL (Selvarajah, Duignan, Suppiah, Lane i Nuttman 1995) powstał w oparciu o zachodnie i wschodnie źródła naukowe w dziedzinie zarządzania i został opracowany przez zespół azjatyckich naukowców i menadżerów (Taormina i Selvarajah 2005). Zatem możemy założyć, że model ten ma bardziej globalny charakter i tym samym może być bardziej wyważony, niż wspomniane powyżej zachodnie teorie zarządzania oparte na modelach przywództwa.

Lista kluczowych publikacji dotyczących przywództwa w Polsce (i po polsku) jak dotąd zawiera:

1. Boguski, J., *Przywództwo i władza: socjotechniczne aspekty zdobycia i utrzymania władzy*, Ostrołęckie Towarzystwo Naukowe im. Adama Chętnika, Ostrołęka 2003.
- 2.
3. Bratnicki M., Kryś R., Stachowicz J., *Kultura organizacyjna przedsiębiorstw. Studium kształtowania procesu zmian zarządzania*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław 1988.

4. Bugdol M., *Wartości organizacyjne. Szkice z teorii organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo UJ, Kraków 2006.
5. Drzewiecki A., Chelmiński D., Kubica E., *Dobre przywództwo. Najlepsze praktyki polskich liderów biznesu*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2011.
6. Fryzeł B., *Kultura korporacyjna. Poglądy, teorie, zarządzanie*, Wydawnictwo UJ, Kraków 2005.
7. Gryszko M., *Raport. Zarządzanie różnorodnością w Polsce*, UNDP Polska, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, lipiec 2009.
8. Klepka M., Opieczyński M., *Przywództwo, współpraca i doskonalenie, czyli co świadczy o sukcesie wdrażania Regionalnych Strategii Innowacji*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2009, [http://www.pi.gov.pl/PARPFiles/file/Przywodztwo\\_wspolpraca.pdf](http://www.pi.gov.pl/PARPFiles/file/Przywodztwo_wspolpraca.pdf), dostęp: 27 XI 2013.
- 9.
10. Mrówka R., *Przywództwo w organizacjach*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2010.
11. *Najlepsze praktyki zarządzania zasobami ludzkimi w Polsce. Studia przypadków*, red. Pocztowski A., Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
12. *Najlepsze praktyki zarządzania zasobami ludzkimi w Polsce. Trzeci zestaw studiów przypadków*, red. Pocztowski A., Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.
13. *Problemy współczesnej praktyki zarządzania*, red. Lachiewicz S., Matejun M., t. 1 i 2, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2007.
14. Taubwurcel S., *Organizacja i kierownictwo jako nauka: (powstanie i rozwój)*, Ministerstwo Finansów. Zakład Organizacji i Techniki Pracy Biurowej, Warszawa 1966. *Zarządzanie małym i średnim przedsiębiorstwem w Polsce i w krajach Unii Europejskiej. Teoria i praktyka*, red. Skowron-Grabowska B., Bartkowiak P., tom 1. Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2003.
15. *Zarządzanie zasobami ludzkimi w Polsce. Przeszłość, teraźniejszość, przyszłość*, red. Borkowska S., Wolters Kluwer business, Kraków 2007.

## 2.2. Zachowania etyczne w przywództwie

Pojęcie etycznego przywództwa jest w obecnych czasach ważne dla kadry kierowniczej stojącej wobec rozmaitych wyzwań w czasie sprawowania swoich funkcji (Marsh 2013). W rzeczy samej, etyczne przywództwo było badane w różnych kontekstach w wielu krajach, w sektorze prywatnym i publicznym, na różnych szczeblach kierowniczych, szczególnie w powiązaniu ze zjawiskiem przywództwa (Khuntia i Suar 2004; McCann i Holt 2009; Nguyen i Biderman 2008; Reed, Vidaver-Cohen i Colwell 2011). To właśnie dynamika zależności pomiędzy przywództwem i etyką stanowi temat przewodni niniejszego projektu badawczego.

Aspekt etyczny można zdefiniować jako sytuację, „kiedy działania danej osoby, wykonywane swobodnie, mogą skrzywdzić lub przysłużyć się innym” (Jones 1991, s. 367; cyt. za Nguyen i Biderman 2008). W ramach modelu etycznego podejmowania decyzji (Jones 1991) kwestia etyczna prowadzi do świadomości etycznej, osądu, intencji i zachowania (Nguyen i Biderman 2008). Owe zachowania etyczne są w naszym projekcie badane za pomocą podejścia wielowymiarowego.

Postawy wobec zachowań etycznych mogą być pogrupowane wokół trzech głównych zagadnień: korupcji (Collins, Uhlenbruck i Rodriguez 2009), zarządzania (Voegtlin 2011) i przejrzystości (Barsky 2011; Resick i in. 2011). Alternatywna kategoryzacja postaw wobec zachowań etycznych z perspektywy przywództwa podkreśla pozytywną lub negatywną naturę takich zachowań (Resick i in. 2011).

Nasza ankieta została opracowana z tej perspektywy przy użyciu kombinacji sprawdzonych pytań zintegrowanych z kwestionariuszem ankiety APEL.

Lista najnowszych, kluczowych publikacji dotyczących etyki w biznesie w Polsce (po polsku) zawiera:

1. *Etyczny wymiar przekształceń gospodarczych w Polsce*, red. Węgrzecki A., Oficyna Cracovia, Kraków 1996.
2. *Etyka biznesu*, red. Dietl J., Gasparski W., Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997.
3. Gasparski W., *Wykłady z etyki biznesu*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 2000.
4. Gasparski W., Lewicka-Strzałecka A., *Etyka biznesu w zastosowaniach praktycznych. Inicjatywy, programy, kodeksy*, Centrum Etyki Biznesu IFiS PAN oraz WSPiZ. Warszawa 2002.
5. Kołodkiewicz I., *Responsible business in Polish economic practice: the experiences of the Camela S.A. Factory of Clothing Inserts*, [w:] *Corporate Social Responsibility. A Case Study Approach*, red. Mallin C. A., Edward Elgar Publishing, Northampton 2009.
6. *Kontrowersje wokół marketingu w Polsce – tożsamość, etyka, przyszłość*, red. Garbarski L., Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 2004. Lewicka-Strzałecka A., *Odpowiedzialność moralna w życiu gospodarczym*, Wydawnictwo IFiS PAN, Warszawa 2006.
7. *Odpowiedzialny Biznes w Polsce*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, 2007.
8. *Spoleczna odpowiedzialność biznesu w Polsce. Wstępna analiza*, UNDP Polska, <http://www.undp.org.pl/O-nas/Biblioteka/Spoleczna-odpowiedzialnosc-biznesu-w-Polsce.-Wstepna-analiza>, dostęp: 27 XI 2013.
9. Tomczyk-Tołkacz J., *Etyka biznesu. Wybrane problemy*, Wyd. Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 1994.



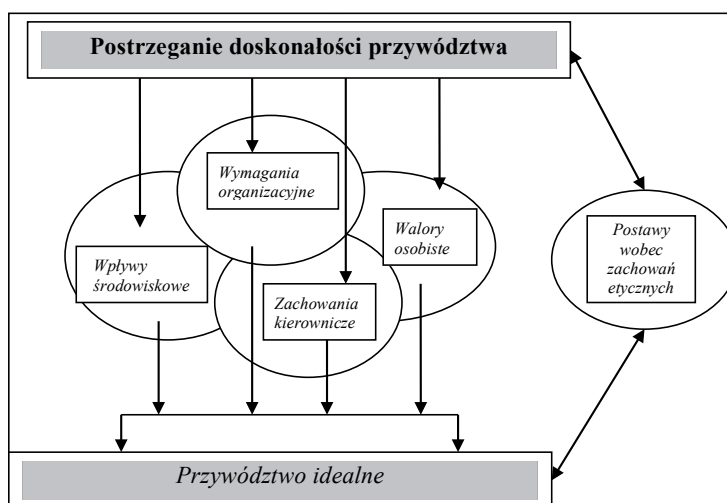
10. Zadroga A., *Współczesne ujęcia etyki biznesu w Polsce. Próba oceny z perspektywy teologii moralnej*, Wydawnictwo Katolickiego Uniwersytetu Lubelskiego, Lublin 2009.
11. Zapłata S. P., Kaźmierczak M., *Ryzyko, ciągłość biznesu, odpowiedzialność społeczna*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011.
12. Żemigala M., *Spoleczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa. Budowanie zdrowej, efektywnej organizacji*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków 2007.

## 2.3. Model i metoda badawcza

Instrument badawczy Selvarajaha i in. (1995) został w tym projekcie użyty do zmierzenia natury doskonałości przywództwa, umożliwiając naukowcom poleganie na modelu APEL i jego komponentach: wpływach środowiskowych, wymaganiach organizacyjnych, zachowaniach kierowniczych i walorach osobistych, pojmowanych jako kategorie zbiorcze. Kategoria doskonałości przywódczej zaś spełnia rolę podsumowania zachowań kierowniczych. Dodatkowo do modelu została włączona sekcja odnosząca się do etycznych aspektów przywództwa.

Wykres 1 w sposób całościowy przedstawia ramy badawcze skonceptualizowane w projekcie. Pytania badawcze są postawione w oparciu o czynniki zidentyfikowane w ramach kategorii doskonałości przywództwa i ich powiązań z podejściem do zachowań etycznych.

Wykres 1: Rozszerzony model doskonałości przywództwa APEL



Zmodyfikowany, w oparciu o Selvarajah i in. (1995).

Aby uzyskać całościowy obraz kultur przywództwa w czterech krajach Grupy Wyszehradzkiej i dopasować do niego wysoce rozwinięty i sprawdzony model teoretyczny, posłużono się metodologią ilościową. Dystrybucją ankiet w czterech państwach uczestniczących zajęli się lokalni partnerzy projektu, którzy starali się zachować próbę reprezentatywną, opartą o wiek, płeć, wielkość organizacji i przynależność branżową.

Wersja 21 oprogramowania SPSS została użyta od analizy zebranych danych. Najpierw przeprowadzono eksploracyjną analizę czynnikową (Exploratory Factor Analysis) w celu ustalenia wspólnych wymiarów skonceptualizowanych pojęć. Po dokonaniu oceny rzetelności i trafności środków, przeprowadzono analizę porównawczą zebranych odpowiedzi w celu ustalenia podobieństw i różnic w charakterze przywództwa i podejściu do zachowań etycznych. Na samym końcu dokonano oceny korelacji pomiędzy przywództwem a aspektem etycznym w celu zrozumienia powiązań pomiędzy tymi dwoma pojęciami.

## 2.4. Tłumaczenie kwestionariusza

Jednym z głównych wyzwań badania prowadzonego na obszarze wielu krajów jest precyzyjne przekazanie idei badawczych w różnych językach i kulturach. W celu dokładnego zwerbalizowania i przekazania pytań ankietowych, kwestionariusz został przetłumaczony na cztery języki narodowe, a następnie „od-tłumaczony” z powrotem na angielski. Krok ten został przedsięwzięty w celu zapewnienia spójności tłumaczenia i porównywalności wyników.

Wątpliwości translatorskie zostały zidentyfikowane i wyjaśnione we wszystkich czterech językach. Przekład czeski uwidoczniał trudności w tłumaczeniu takich zwrotów, jak „władza i autonomia” (authority and autonomy), „realia polityczne w środowisku” (political realities in the environment), czasownika „sprzyjać” (foster) i frazy „oddawać przysługi” (return favours). Sformułowania „zwodniczy” (deceptive) oraz „nieuczciwy” (dishonest) także wymagały dostosowania w czeskiej wersji językowej kwestionariusza. Podobne rozbieżności można było zauważyć w tłumaczeniu słowackim. Oprócz nich tłumaczenie słów „branża” (industry), „menadżer niższego szczebla” (line management), „menadżer wyższego szczebla” (senior management), „posiadanie wiedzy” (knowledgeable) oraz „oszustwo” (fraud) wymagały dostosowania do potrzeb stylistycznych języka słowackiego. Zarówno w czeskim, jak i słowackim tłumaczeniu frazę „powiązani udziałowcy” (affected stakeholders) uproszczono do „udziałowców” (stakeholders), ponieważ słowo „powiązani” (affected) było w obu językach zbędne.

Węgierskie tłumaczenie wymagało następujących korekt: słowo „organizacja” (organisation) zostało zastąpione słowem „pracodawca” (employer), gdyż jego podwójne znaczenie w języku węgierskim nie zawsze pasowało w kontekście naszego kwestionariusza. Jeżeli chodzi o stwierdzenia opisujące idealne przywództwo, zostały one zmienione ze zdań oznajmujących w pytania. Tłumaczenie słowa „uczciwy” (honest) oraz frazy „powiązani udziałowcy” (affected stakeholders) zostały zastąpione adekwatną terminologią węgierską, która najbardziej odpowiadała znaczeniu pytań zamieszczonych w naszym kwestionariuszu (ponieważ istniało wiele możliwości translatorskich).

W procesie „od-tłumaczania” polska wersja językowa ujawniła trudność sprawianą przez należyte przetłumaczenie słowa „przejrzystość” (transparency). Kwestia ta została rozwiązana za pomocą kompromisu – zdecydowano się bowiem użyć słowa „transparentność”.

## **2.5. Zbieranie danych i charakterystyka demograficzna respondentów**

Zespół badawczy z Wydziału Biznesu i Ekonomii na Uniwersytecie Tomasza Baty w Zlinie zebrał 220 w kompletnych ankiet wypełnionych przez czeskich respondentów. Na Węgrzech 201 kwestionariuszy pozyskał zespół badawczy z Wydziału Ekonomicznego na budapesztańskim Uniwersytecie Technologicznym oraz Węgierskie Stowarzyszenie Ekonomiczne. Naukowcy z Wydziału Ekonomicznego na Uniwersytecie Mateja Bela w Bańskiej Bystrzycy zabrali 220 kompletnych kwestionariuszy z terenu całej Słowacji. Polskie zespoły badawcze z Wyższej Szkoły Zarządzania i Prawa im. Heleny Chodkowskiej w Warszawie oraz Akademii Pedagogiki Specjalnej im. Marii Grzegorzewskiej w Warszawie zebrały razem 227 poprawnie wypełnionych ankiet. Dane były zbierane przy użyciu papierowych kwestionariuszy w Czechach i Słowacji, ankiety on-line na terenie Polski oraz dzięki kombinacji obu metod (tradycyjnej i on-line) na Węgrzech.

### **2.5.1. Czechy**

Doktoranci z Uniwersytetu Tomasza Baty zebrali wymagane dane na podstawie wywiadów z menadżerami firm w dwóch stadiach. Pierwsze stadium miało miejsce od 15 kwietnia do 15 maja i objęło pełen obszar kraju, natomiast drugie od 1 kwietnia do 30 lipca i objęło obszar Zlinu. Pierwsze stadium pozwoliło na uzyskanie 97 respondentów, a drugie na uzyskanie 123 kwestionariuszy wywiadu. Anonimowość została zachowana poprzez usunięcie danych dotyczących tego, od kogo pochodzą zebrane dane.

Tabela 1 przedstawia główne cechy demograficzne respondentów, które są zestawione z odpowiednimi danymi krajowymi. W próbie występuje lekka nadreprezentacja respondentów płci żeńskiej, przy jednoczesnej lekkiej niedoreprezentacji respondentów z sektora rządowego. Średni wiek respondentów wynosi 35 lat, co podkreśla udział pokolenia post-transformacyjnego.

Tabela 1: Charakterystyka demograficzna respondentów z Czech

	Odpowiedzi	Częstotliwość	Procent	Ważny procent	Dane krajowe w %
Płeć	Mężczyzna	96	43,6	44,7	56,8 (74,2)*
	Kobieta	119	54,1	55,3	43,2 (25,5)*
	Wszystkie ważne	215	97,7	100	W oparciu o statystyki zatrudnienia za rok 2012 (Komisja Europejska 2013)
	Brakujące	5	2,3		
	Wszystkie	220	100		
* Dane za 2011 dotyczące zatrudnienia menadżerów umieszczone są w nawiasach (Czeski Urząd Statystyczny 2012)					
Sektor	Prywatny	151	68,6	71,9	74,8
	Publiczny	36	16,4	17,1	25,2
	NGO	23	10,5	11	**
	Wszystkie ważne	210	95,5	100	Wylczenie oparte o całkowite zatrudnienie (FTE) w 2010 r. (Czeski Urząd Statystyczny 2012)
	Brakujące	10	4,5		
	Wszystkie	220	100		
**Włączone w zatrudnienie sektora prywatnego. Wydaje się kształtować na poziomie 1,2% wszystkich zatrudnionych; w oparciu o dane Czeskiego Urzędu Statystycznego. Inne źródła określają zatrudnienie w tym sektorze pomiędzy 1,89% (wyluczając wolontariat) a 2,42% (włączając wolontariat); dane za 2009 r. (Pospíšil i in. 2012).					
Wiek	<25	26	11,8	12	(14-24) <sup>+</sup> 6,3
	25-35	83	37,7	38,4	(25-34) <sup>+</sup> 24,9
	36-45	60	27,3	27,8	(35-44) <sup>+</sup> 28,6
	46-55	37	16,8	17,1	(45-54) <sup>+</sup> 24,1
	56-65	9	4,1	4,2	(55-64) <sup>+</sup> 14,5
	65<	1	0,5	0,5	(65+) <sup>+</sup> 1,6
	Wszystkie ważne	216	98,2	100	Dane w oparciu o statystyki zatrudnienia za rok 2011 (Czeski Urząd Statystyczny 2012)
	Brakujące	4	1,8		
	Wszystkie	220	100		

<sup>+</sup> W nawiasach pokazano kategoryzację wiekową dla danych krajowych.

Tabela 2 ukazuje szczegółowe informacje dotyczące organizacji respondentów w zestawieniu z danymi krajowymi. Reprezentowane są różne poziomy kierownice i przedsiębiorstwa różnej wielkości. W poszczególnych wydziałach i departamentach rzadko pracuje ponad 50 pracowników.

Niższe szczeble kierownicze są bardzo nadreprezentowane w porównaniu do prób z innych krajów Grupy Wyszehradzkiej. Zachowano jednak dobrą równowagę pomiędzy małymi i średnimi przedsiębiorstwami (mniej niż 250 pracowników) a przedsiębiorstwami dużymi (ponad 250 pracowników).

Tabela 2: Charakterystyka organizacyjna respondentów z Czech

	Odpowiedzi	Częstotliwość	Procent	Ważny procent
Pozycja	Wyższe kierownictwo	28	12,7	14,1
	Średnie kierownictwo	61	27,7	30,8
	Niższe kierownictwo	109	49,5	55,1
	Wszystkie ważne	198	90	100
	Brakujące	22	10	
	Wszystkie	220	100	
Wielkość organizacji	<50	72	32,7	34,4
	51-100	24	10,9	11,5
	101-250	22	10	10,5
	251-500	41	18,6	19,6
	501-1000	30	13,6	14,4
	1000<	20	9,1	9,6
	Wszystkie ważne	209	95	100
	Brakujące	11	5	
	Wszystkie	220	100	
Wielkość oddziału	<11	133	60,5	63,6
	11-20	35	15,9	16,7
	21-50	31	14,1	14,8
	51-100	5	2,3	2,4
	101-250	3	1,4	1,4
	250<	2	0,9	1
	Wszystkie ważne	209	95	100
	Brakujące	11	5	
	Wszystkie	220	100	

## 2.5.2. Węgry

Na Węgrzech zbieranie danych odbywało się w trzech etapach. Pierwszy etap zbierania danych polegał na dystrybucji kwestionariusza pomiędzy studentów programu MBA na budapesztańskim Uniwersytecie Technologiczno-Ekonomicznym. Dystrybucja kwestionariusza odbywała się na zajęciach w piątki i soboty. Z około 250 studentów uczęszczających na zajęcia, niemal 120 otrzymało kwestionariusz, zaś 65 osób zwróciło wypełnione ankiety. Stopa zwrotu była niższa od spodziewanej, głównie z tego powodu, że wielu studentów nie kwalifikowało się do uczestnictwa w badaniu, jako że nie posiadali doświadczenia kierowniczego. Bazując na otrzymanej próbie zespół węgierski wytypował potencjalne tropy i za pomocą efektu kuli śnieżnej (etap drugi) zebrano kolejnych 46 ankiet. Potencjalnych respondentów proszono o wypełnienie kwestionariusza z intencją utrzymania reprezentatywności próby. Etap pierwszy i drugi zbierania danych trwały od 1 kwietnia do 31 maja. Pierwsze dwa etapy polegały na dystrybucji papierowej wersji ankiety, która następnie została zdigitalizowana przez zespół badawczy. Etap trzeci zbierania danych na Węgrzech polegał na dystrybucji kwestionariusza w Węgierskim Stowarzyszeniu Ekonomicznym. Z listy członków wytypowano 529 potencjalnych respondentów. Były to osoby na stanowiskach kierowniczych (w sektorze prywatnym i publicznym) posiadające aktywne adresy e-mail. Za pomocą poczty elektronicznej przesłano im ankietę; na każdy adres e-mail wysłano trzy zaproszenia. Ankieta otrzymała 210 kliknięć, w tym 90 pełnych odpowiedzi przesłanych pomiędzy 18 czerwca 2013 a 15 lipca 2013. Szczegóły dotyczące procesu zbierania danych na Węgrzech ukazuje Tabela 3. W trakcie zbierania danych węgierski zespół badawczy dbał o anonimowość respondentów.

Tabela 3: Procent i liczba odpowiedzi na Węgrzech

	Grupa docelowa	Wysłane zapytania	Zebrane odpowiedzi	Procent odpowiedzi
Etap 1	250	120	65	26%
Etap 2	-	-	46	-
Etap 3	529	210	90	17%
Całość	779	330	201	26,8%

Tabela 4 ukazuje charakterystykę demograficzną respondentów węgierskich w zestawieniu z danymi krajowymi. Występuje lekka nadreprezentacja respondentów płci męskiej. Pracownicy sektora publicznego są w próbie badawczej nieco liczniejsi, niż wynika to z próby krajowej. Średnia wieku respondentów wynosi 45 lat, podczas gdy menadżerowie w wieku 35 lat i młodszy są nieco niedoreprezentowani.

Tabela 4: Charakterystyka demograficzna respondentów z Węgier

	Odpowiedzi	Częstotliwość	Procent	Ważny procent	Dane krajowe w %	
Płeć	Mężczyzna	115	57,2	58,1	53,7	
	Kobieta	83	41,3	41,9	46,3	
	Wszystkie ważne	198	98,5	100	W oparciu o statystyki zatrudnienia na rok 2012 (Komisja Europejska 2013)	
	Brakujące	3	1,5			
	Wszystkie	201	100			
Sektor	Prywatny	112	55,7	58,3	67,9	
	Publiczny	68	33,8	35,4	28,1	
	NGO	12	6	6,3	*	
	Wszystkie ważne	192	95,5	100	W oparciu o statystyki pełnoetatowego zatrudnienia za rok 2012 (Węgierski Centralny Urząd Statystyczny 2013)	
	Brakujące	9	4,5			
	Wszystkie	201	100			
* W oparciu o ogólną liczbę zatrudnionych na pełny etat w 2009 r., szacowane zatrudnienie w sektorze NGO wynosi 3.5-4% (Bartal i in., 2011), wchodząc w skład sektora prywatnego.						
Wiek	<25	6	3	3	(15-24)**	5,6
	25-35	48	23,9	24,1	(25-34)**	26,1
	36-45	56	27,9	28,1	(35-44)**	29,6
	46-55	48	23,9	24,1	(45-54)**	24,7
	56-65	37	18,4	18,6	(55-64)**	13,1
	65<	4	2	2	(65+)**	0,9
	Wszystkie ważne	199	99	100	Dane w oparciu o statystyki zatrudnienia za rok 2012 (Węgierski Centralny Urząd Statystyczny 2013)	
	Brakujące	2	1			
	Wszystkie	201	100			

\*\* W nawiasach pokazano kategoryzację wiekową dla danych krajowych.

Tabela 5 ukazuje szczegóły dotyczące organizacji respondentów. Podobnie jak w przypadku próby czeskiej, w większości przypadków mamy do czynienia z oddziałami, w których pracuje mniej niż 50 osób.

Tabela 5: Charakterystyka organizacyjna respondentów z Węgier

	Odpowiedzi	Częstotliwość	Procent	Ważny procent
Pozycja	Wyższe kierownictwo	72	35,8	36,7
	Średnie kierownictwo	88	43,8	44,9
	Niższe kierownictwo	36	17,9	18,4
	Wszystkie ważne	196	97,5	100
	Brakujące	5	2,5	
	Wszystkie	201	100	
Wielkość organizacji	<50	65	32,3	33
	51-100	24	11,9	12,2
	101-250	34	16,9	17,3
	251-500	18	9	9,1
	501-1000	19	9,5	9,6
	1000<	37	18,4	18,8
	Wszystkie ważne	197	98	100
	Brakujące	4	2	
	Wszystkie	201	100	
Wielkość oddziału	<11	81	40,3	44
	11-20	45	22,4	24,5
	21-50	31	15,4	16,8
	51-100	11	5,5	6
	101-250	6	3	3,3
	250<	10	5	5,4
	Wszystkie ważne	184	91,5	100
	Brakujące	17	8,5	
	Wszystkie	201	100	

Menadżerowie na stanowiskach wyższego stopnia są najlepiej reprezentowaną grupą w próbach ze wszystkich czterech krajów. W próbach czeskiej i polskiej więcej respondentów pochodzi z małych i średnich przedsiębiorstw, choć liczba ta jest mniejsza niż w próbie słowackiej. Liczba respondentów z dużych przedsiębiorstw jest także znacząca, stanowiąc jedną trzecią próby czeskiej.



### 2.5.3. Polska

Zespół badawczy z Akademii Pedagogiki Specjalnej im. Marii Grzegorzewskiej zebrał część danych składających się na polską próbę. Zespół rozpoczął zbieranie danych on-line 6 maja 2013. Skontaktowano się z 122 organizacjami (w tym instytucjami publicznymi, stowarzyszeniami, firmami prywatnymi, ministerstwami oraz jednostkami wojskowymi) osobiście, lub za pomocą poczty elektronicznej. Ponad 200 e-maili wysłano do osób zidentyfikowanych jako menadżerowie, przełożeni, przewodniczący i właściciele firm. Podejrzewa się, że podczas dystrybucji kwestionariusza zaistniał także spory efekt kuli śnieżnej. Razem około 370 respondentów zostało zaproszonych do udziału w ankiecie. W oparciu o informacje zebrane w czasie ankiety on-line można stwierdzić, że większość odpowiedzi pochodziła z regionu Mazowsza (woj. mazowieckie, okolice Warszawy), zaś pozostali respondenci pochodzili z woj. pomorskiego (okolice Gdańska), wielkopolskiego (Poznań), rejonu Śląska, Wrocławia i Krakowa. Zebrano 111 kompletnych odpowiedzi, co stanowi 30% odzew.

Wyższa Szkoła Zarządzania i Prawa im. Heleny Chodkowskiej w Warszawie (WSZiP) była odpowiedzialna za połowę procesu zbierania danych do polskiej części projektu V4 Lead. Celem było uzyskanie 110 kompletnych wywiadów z respondentami zajmującymi kierownicze stanowiska w firmach, organizacjach pozarządowych i instytucjach publicznych.

Dane były zbierane w dwóch etapach:

- a) prerekrutacja prowadzona dwiema metodami: 1) on-line, za pośrednictwem e-maili (z wykorzystaniem baz danych o firmach i instytucjach, które w różnych formach współpracują z naszą uczelnią – firmy, w których nasi studenci odbywają praktyki, przedsiębiorstwa, których pracownicy są słuchaczami naszych studiów podyplomowych, instytucje publiczne współpracujące ze Szkołą itd.), oraz 2) przez telefon (z wykorzystaniem spisu organizacji pozarządowych, instytucji publicznych i prywatnych przedsiębiorstw).
- b) wywiady (CAWI). Respondenci znalezieni na etapie prerekrutacji otrzymali link do kwestionariusza projektu V4 Lead w języku polskim znajdującego się on-line. Na 250 kontaktów znajdujących się w bazie WSZiP, które odpowiadały kryteriom wyboru respondentów otrzymaliśmy 84 w pełni wypełnione ankiety. Przeprowadzona równocześnie rekrutacja telefoniczna wyłoniła 43 respondentów, którzy zgodzili się wziąć udział w badaniu, z czego 32 wypełniło ankiety w całości. W sumie udało się zebrać 116 kompletnych ankiet od respondentów reprezentujących szerokie spektrum organizacji – od małych firm do instytucji rządowych.

Rekrutacja respondentów zaczęła się w czerwcu 2013 r., a badanie przeprowadzono w lipcu 2013 r. Zachowaliśmy anonimowość odpowiedzi respondentów.

Tabela 6 przedstawia charakterystykę demograficzną respondentów polskich. Próba jest zrównoważona pod kątem płci, a średni wiek wypada pomiędzy 35 i 45 rokiem życia, tym samym plasując Polskę pomiędzy „młodszą” czeską i bardziej „dojrzałą” próbą węgierską. Polska próba może się poszczycić największą liczbą menadżerów organizacji pozarządowych oraz dość niskim udziałem pracowników sektora prywatnego, porównywalnym do próby węgierskiej.

Tabela 6: Charakterystyka demograficzna respondentów z Polski

	Odpowiedzi	Częstotliwość	Procent	Ważny procent	Dane krajowe w %	
Płeć	Mężczyzna	115	50,7	50,7	55,5+	
	Kobieta	112	49,3	49,3	44,5+	
	Wszystkie ważne			100	W oparciu o statystyki zatrudnienia za rok 2012 (Komisja Europejska 2013)	
	Brakujące	0	0			
	Wszystkie	227	100			
+ W 2013 r. 48% menadżerów wyższego szczebla było kobietami (Groom 2013)						
Sektor	Prywatny	127	55,9	57,5	77,7	
	Publiczny	54	23,8	24,4	22,3	
	NGO	40	17,6	18,1	*	
	Wszystkie ważne	221	97,4	100	W oparciu o statystyki zatrudnienia za rok 2012 (Główny Urząd Statystyczny 2013)	
	Brakujące	6	2,6			
	Wszystkie	227	100			
* Stanowi część sektora prywatnego; szacowane na mniej niż 1% wszystkich zatrudnionych (Przewłocka i in. 2013). Przewłocka i in. (2012) we wcześniejszych pracach oceniają poziom zatrudnienia w NGO na 0,64% całości zatrudnionych w Polsce.						
Wiek	<25	8	3,5	3,5	(-24)**	7,3
	25-35	78	34,4	34,4	(25-34)**	27,9
	36-45	59	26	26	(35-44)**	26,5
	46-55	37	16,3	16,3	(45-54)**	23,1
	56-65	38	16,7	16,7	(55-64)**	13,6
	65<	7	3,1	3,1	(65+)**	1,6
	Wszystkie ważne			100	W oparciu o statystyki zatrudnienia za IV kwartał 2012. (Główny Urząd Statystyczny 2013)	
	Brakujące	0	0			
	Wszystkie	227	100			

\*\* W nawiasach pokazano kategoryzację wiekową dla danych krajowych.

Tabela 7 zawiera szczegóły dotyczące organizacji polskich respondentów. W polskiej próbie nieco inaczej niż w innych krajach przedstawiała się dystrybucja pod kątem wielkości oddziału. Znacząca liczba respondentów wywodziła się z oddziałów zatrudniających 50-250 pracowników, co zgadza się z wielkością organizacji reprezentowanych w próbie.

Tabela 7: Charakterystyka organizacyjna respondentów z Polski

	Odpowiedzi	Częstotliwość	Procent	Ważny procent
Pozycja	Wyższe kierownictwo	57	25,1	26,6
	Średnie kierownictwo	82	36,1	38,3
	Niższe kierownictwo	75	33	35
	Wszystkie ważne	214	94,3	100
	Brakujące	13	5,7	
	Wszystkie	227	100	
Wielkość organizacji	<50	64	28,2	28,6
	51-100	28	12,3	12,5
	101-250	31	13,7	13,8
	251-500	32	14,1	14,3
	501-1000	25	11	11,2
	1000<	44	19,4	19,6
	Wszystkie ważne	224	98,7	100
	Brakujące	3	1,3	
	Wszystkie	227	100	
Wielkość oddziału	<11	74	32,6	33,2
	11-20	49	21,6	22,0
	21-50	37	16,3	16,6
	51-100	23	10,1	10,3
	101-250	26	11,5	11,7
	250<	14	6,2	6,3
	Wszystkie ważne	223	98,2	100,0
	Brakujące	4	1,8	
	Wszystkie	227	100	

Tutaj, podobnie jak w próbie czeskiej, większe organizacje są silniej reprezentowane, niż w próbach węgierskiej i słowackiej. Ponadto w polskiej próbie dystrybucja pomiędzy respondentami na wyższym, średnim i niższym stanowisku kierowniczym jest najbardziej zrównoważona wśród wszystkich czterech prób.

## 2.5.4. Słowacja

Członkowie słowackiego zespołu badawczego oraz studenci studiów magisterskich na kierunku Ekonomia i Zarządzanie Wydziału Ekonomicznego Uniwersytetu Mateja Beja byli odpowiedzialni za zorganizowanie spotkań z potencjalnymi respondentami z wybranych organizacji oraz skontaktowanie się z menadżerami. Ta metoda zapewniła większą stopę zwrotu wypełnionych kwestionariuszy i zagwarantowała uzyskanie odpowiedniej próby. Uzyskano 216 ważnych wywiadów.

Tabela 8 przedstawia charakterystykę demograficzną respondentów zestawioną z danymi krajowymi. Próba badawcza ze Słowacji zachowuje bardzo dobrą równowagę pomiędzy płciami, podobną do próby polskiej. Kolejnym podobieństwem pomiędzy próbami jest średni wiek respondentów wypadający pomiędzy 35 i 45 rokiem życia. Zauważalna jest niewielka liczba odpowiedzi z sektora pozarządowego.

Tabela 8: Charakterystyka demograficzna respondentów ze Słowacji

	Odpowiedzi	Częstotliwość	Procent	Ważny procent	Dane krajowe w %
1	2	3	4	5	6
Płeć	Mężczyzna	109	49,5	50,5	56,0 (69,0)*
	Kobieta	107	48,6	49,5	44,0 (31,0)*
	Wszystkie ważne	216	98,2	100	W oparciu o statystyki zatrudnienia za rok 2012 (Komisja Europejska 2013)
	Brakujące	4	1,8		
	Wszystkie	220	100		
* W nawiasach przedstawiono dane dotyczące zatrudnienia na stanowiskach kierowniczych w 2011r. (Urząd Statystyczny Republiki Słowackiej 2012)					
Sektor	Prywatny	140	63,6	65,7	73,2%
	Publiczny	69	31,4	32,4	26,8%
	NGO	4	1,8	1,9	**
	Wszystkie ważne	213	96,8	100	W oparciu o statystyki zatrudnienia za rok 2011 (Urząd Statystyczny Republiki Słowackiej 2012)
	Brakujące	7	3,2		
	Wszystkie	220	100		
** Zawarte w danych dotyczących zatrudnienia w sektorze prywatnym. Szacowane na poziomie 1,1% całości zatrudnienia, w oparciu o dane podane przez Strečanský'ego (2012) za 2010 r.					

1	2	3	4	5	6	
Wiek	<25	8	3,6	3,7	(14-24)+	6,5
	25-35	73	33,2	33,3	(25-34)+	27,5
	36-45	56	25,5	25,6	(35-44)+	27,2
	46-55	54	24,5	24,7	(45-54)+	26,2
	56-65	27	12,3	12,3	(55-64)+	12,1
	65<	1	0,5	0,5	(65+)+	0,5
	Wszystkie ważne	219	99,5	100	W oparciu o statystyki zatrudnienia za rok 2011 (Urząd Statystyczny Republiki Słowackiej 2012)	
	Brakujące	1	0,5			
	Wszystkie	220	100			

+ W nawiasach pokazano kategoryzację wiekową dla danych krajowych.

Tabela 9 zawiera szczegóły dotyczące organizacji respondentów słowackich. Podobnie jak w przypadku prób czeskiej i węgierskiej, wielkość oddziału większości respondentów to poniżej 50 pracowników.

Podobnie jak w przypadku polskim, próba zachowuje równe proporcje pomiędzy różnymi szczeblami kierowniczymi. Zauważyć jednak należy, że małych i średnich przedsiębiorstw (z mniej niż 250 pracownikami) jest o wiele więcej, niż w innych próbach, gdyż aż 76,1% respondentów jest tam zatrudnionych. Tym samym nastąpiła niedoreprezentacja dużych firm.

Tabela 9: Charakterystyka organizacyjna respondentów ze Słowacji

	Odpowiedzi	Częstotliwość	Procent	Ważny procent
1	2	3	4	5
Pozycja	Wyższe kierownictwo	64	29,1	30,5
	Średnie kierownictwo	84	38,2	40
	Niższe kierownictwo	62	28,2	29,5
	Wszystkie ważne	210	95,5	100
	Brakujące	10	4,5	
	Wszystkie	220	100	
Wielkość organizacji	<50	99	45	46,5
	51-100	33	15	15,5
	101-250	30	13,6	14,1
	251-500	9	4,1	4,2
	501-1000	20	9,1	9,4
	1000<	22	10	10,3
	Wszystkie ważne	213	96,8	100
	Brakujące	7	3,2	
	Wszystkie	220	100	

Tabela 9 (cd.)

1	2	3	4	5
Wielkość oddziału	<11	113	51,4	54,3
	11-20	50	22,7	24
	21-50	30	13,6	14,4
	51-100	8	3,6	3,8
	101-250	5	2,3	2,4
	250<	2	0,9	1
	Wszystkie ważne	208	94,5	100
	Brakujące	12	5,5	
	Wszystkie	220	100	

## 2.6. Wymiary idealnego przywództwa i zachowania etyczne – analiza czynników

Po opisanie procesu zbierania danych i oceny charakterystyki demograficznej respondentów, w tej części raportu omówione zostaną wymiary idealnego przywództwa i postaw etycznych skonceptualizowanych w ramach modelu badawczego niniejszego projektu. Cel ten jest osiągnięty za pomocą eksploracyjnej analizy czynnikowej (Exploratory Factor Analysis), przy użyciu SPSS (wersja 21).

Eksploracyjna analiza czynnikowa została przeprowadzona na wszystkich czterech próbach z intencją określenia wspólnej płaszczyzny (współdzielonych wymiarów) w celu dokonania porównania pomiędzy czterema krajami. Wyniki podane są w formie zuniformizowanych zestawów stwierdzeń mierzonych identycznymi wskaźnikami we wszystkich czterech krajach. Te aspekty kultury przywódczej, których model badań nie wykrył we wszystkich próbach, nie zostały włączone w poniższą analizę.

Trafność i rzetelność pomiarów ustalono za pomocą oceny układów czynnikowych i współczynnika alfa Cronbacha. W oparciu o układy czynnikowe wskaźniki są sklasyfikowane pod kątem ważności dla danego czynnika. W niniejszym raporcie można znaleźć ranking wszystkich wskaźników dla każdego czynnika powiązanego z zachowaniami etycznymi i idealnym przywództwem.

## 2.6.1. Zachowania etyczne

Tabela 10 przedstawia dwa wymiary zachowań etycznych badanych za pomocą ankiety. Ujęcie zachowań etycznych sugerowane przez źródła naukowe wskazywało trzy wymiary: korupcję, zarządzanie i transparentność. Wyniki analizy czynnikowej nie odzwierciedlają jednak tych wymiarów we wszystkich czterech krajach. Wybrano zatem rozwiązanie dwuwymiarowe, identyfikując pozytywne i negatywne wzory zachowań w odniesieniu do postaw etycznych przywódców.

Tabela 10: Wymiary zachowań etycznych

NEGATYWNE WZORY	CZ	HU	SK	PL
Rozumienie, że podejmowanie działań korupcyjnych jest sposobem „załatwiania spraw”.	1	1	2	2
Wręczanie łapówek urzędnikom, żeby „załatwić sprawy”.	2	3	3	1
Świadomość, że różne rodzaje korupcji są normalną częścią uprawiania biznesu.	3	4	1	5
Kłamanie i bycie nieuczciwym.	4	5	5	3
Podejmowanie różnych rodzajów działań korupcyjnych w celu efektywnego konkurowania.	5	2	4	4
Postrzeganie odpowiedzialności, uległości i przejrzystości jako dóbr luksusowych.	6	6	6	6
POZYTYWNE WZORY	CZ	HU	SK	PL
Przy podejmowaniu decyzji branie pod uwagę ich konsekwencji dla udziałowców.	1	4	4	3
Rozważenie roszczeń udziałowców przed podjęciem decyzji.	2	3	1	1
Świadomość uzasadnionych interesów udziałowców.	3	5	3	4
Angażowanie udziałowców w proces podejmowania decyzji ich dotyczących.	4	2	2	2
Podejmowanie prób osiągnięcia konsensusu między zainteresowanymi udziałowcami.	5	1	5	5

Respondenci wyraźnie rozróżniają pozytywne i negatywne wzory zachowań etycznych. Istnieją zauważalne różnice pomiędzy poszczególnymi krajami w stopniu ważności poszczególnych zachowań w ramach danego wymiaru.

Podczas gdy akceptacja korupcji, jako części działalności biznesowej okazała się być ważnym aspektem negatywnych wzorów zachowań we wszystkich czterech krajach, lekceważenie odpowiedzialności i transparentności są najmniej ważne w całej próbie. Nie ma konsensusu w kwestii względnej ważności poszczególnych pozytywnych wzorów zachowań. Respondenci węgierscy uznali podejmowanie prób osiągnięcia konsensusu za rzecz najważniejszą. W innych krajach, zupełnie

odwrotnie, poszukiwanie konsensusu zostało ocenione jako najmniej istotne. Konsultacje z udziałowcami okazało się najważniejszym komponentem dobrych praktyk przez respondentów ze Słowacji i Polski. Respondenci czescy ze wszystkich pozytywnych wzorów zachowań za kluczowe uznali branie pod uwagę możliwych konsekwencji podejmowanych decyzji i ich wpływ na udziałowców.

## 2.6.2. Idealne przywództwo

Przywództwo „idealne» jest rozpatrywane raczej jako zachowanie kogoś na stanowisku kierowniczym, niż jako jego indywidualne cechy i przymioty” (Taormina i Selvarajah 2005, s. 300). Choć idealne przywództwo w różnych kontekstach krajowych okazało się być albo jedno- albo dwuwymiarowe (rozdzielając przywództwo praktyczne od długoterminowego), wspólną podstawą dla oceny idealnego przywództwa w krajach Grupy Wyszehradzkiej jest jeden, monolityczny wymiar przywództwa. Relatywną ważność poszczególnych aspektów zachowań przywódczych ukazuje Tabela 11.

Tabela 11: Idealne przywództwo

	CZ	HU	SK	PL
Bycie pewnym siebie podczas pracy i w relacjach z innymi	1	4	10	5
Motywowanie pracowników	2	2	1	1
Efektywne organizowanie czasu pracy	3	10	5	4
Posiadanie strategicznej wizji rozwoju organizacji	4	3	6	7
Tworzenie poczucia celu i entuzjazmu w miejscu pracy	5	5	3	3
Okazywanie uznania za dobrze wykonaną pracę	6	1	4	2
Słuchanie zdania pracowników	7	8	2	8
Rozwijanie strategii służących osiągnięciu przewagi konkurencyjnej w przemyśle	8	6	9	10
Bycie uczciwym	9	7	7	6
Ustawiczne uczenie się jak poprawiać wydajność	10	9	8	9

© Selvarajah: pytania ankietowe są chronione prawem autorskim.

Role kierowniczą najbardziej wpływającą na idealne przywództwo we wszystkich czterech krajach okazało się być motywowanie pracowników. Na drugim końcu tego spektrum znaleźć można kształcenie się ustawiczne w celu poprawy wydajności, które uznane zostało za najmniej istotny aspekt osobowości idealnego przywódcy.



### 2.6.3. Wpływy środowiskowe

„Wpływy środowiskowe to czynniki spoza organizacji posiadające wpływ na jej działanie i sukces” (Selvarajah i in. 1995). Respondenci wskazali na dwa wymiary wpływów środowiskowych: (1) Tolerancję kulturową i (2) Świadomość/kontrolę środowiska. Szczegóły każdego z nich przedstawia Tabela 12.

Tabela 12: Wymiary idealnego przywództwa

TOLERANCJA KULTUROWA	CZ	HU	SK	PL
Odnajdywanie i wykorzystywanie pozytywnych aspektów innych kultur	1	3	2	2
Przyjęcie międzykulturowego podejścia	2	1	1	1
Przyjęcie międzynarodowej perspektywy w organizacji	3	2	3	3
ŚWIADOMOŚĆ/KONTROLA ŚRODOWISKA	CZ	HU	SK	PL
Stałe ocenianie przydatności nowych technologii	1	2	1	2
Przewidywanie problemów i możliwości zawodowych	2	1	2	1
Poznanie prawa i przepisów, które mogą mieć wpływ na pracę	3	3	3	3

© Selvarajah: pytania ankietowe są chronione prawem autorskim.

Wśród aspektów tolerancji kulturowej, orientacja wielokulturowa jest powszechnie uznana za najważniejszy czynnik. Jeżeli zaś chodzi o świadomość/kontrolę środowiska, najistotniejszym elementem jest znajomość nowych technologii.

### 2.6.4. Zachowania kierownicze

„Zachowanie kierownicze nawiązuje do tych wartości, postaw i zachowań menadżerów, które określają wykonanie zadania kierowniczego” (Selvarajah i in. 1995). Znalezienie wspólnej płaszczyzny w tym wymiarze okazało się zadaniem najtrudniejszym. Ostatecznie zidentyfikowanymi wymiarami zostały (1) praktyczność, (2) praca zespołowa oraz (3) decyzyjność, a ich szczegóły ukazuje Tabela 13.

Podczas gdy menadżerowie czescy najbardziej cenią koncentrowanie się na bieżącym zadaniu, menadżerowie z Węgier i Słowacji są zorientowani na rozwiązywanie szczegółowych problemów, zaś Polacy podkreślają hierarchiczność wymiaru praktycznego działań kierowniczych. Wszyscy respondenci podkreślili ważność obiektywizmu podczas rozwiązywania konfliktów w pracy zespołowej oraz wskazali na szybkość podejmowania decyzji jako niekwestionowaną dobrą praktykę.

Tabela 13: Wymiary zachowań kierowniczych

PRAKTYCZNOŚĆ	CZ	HU	SK	PL
Skupienie się na aktualnym zadaniu do wykonania	1	3	3	3
Przemyślenie specyficznych szczegółów każdego problemu	2	1	1	2
Mówienie podwładnym dokładnie, co i jak mają zrobić	3	2	2	1
PRACA ZESPOŁOWA	CZ	HU	SK	PL
Bycie obiektywnym w rozwiązywaniu konfliktów w pracy	1	1	1	2
Rozwiązywanie problemów w sposób logiczny	2	4	4	4
Delegowanie uprawnień na członków zespołu	3	3	2	3
Słuchanie i staranie się o rozumienie problemów innych	4	5	3	5
Pozwalanie podwładnym na samodzielność i autonomię	5	2	5	1
DECYZYJNOŚĆ	CZ	HU	SK	PL
Szybkie podejmowanie decyzji zawodowych	1	1	2	1
Raczej wczesne niż późne podejmowanie decyzji	2	2	3	2
Podejmowanie decyzji bez zbytecznego polegania na innych	3	3	1	3

© Selvarajah: pytania ankietowe są chronione prawem autorskim.

## 2.6.5. Wymagania organizacyjne

„Wymagania organizacyjne odnoszą się do sposobu, w jaki menadżer reaguje lub odpowiada na cele, role, zasady, struktury, oczekiwania, naciski i nagrody danej organizacji” (Selvarajah i in. 1995).

Tabela 14: Wymagania organizacyjne

	CZ	HU	SK	PL
94. Pracowanie jako członek zespołu	1	2	4	5
50. Wspieranie decyzji podjętych wspólnie z innymi	2	6	1	1
28. Przedkładanie celów długoterminowych nad krótkoterminowymi	3	5	3	6
47. Budowanie własnego i korporacyjnego wizerunku zawodowego	4	3	6	4
83. Dostosowywanie struktury organizacyjnej i zasad do realiów pracy	5	4	5	3
48. Dzielenie się władzą	6	1	2	2

© Selvarajah: pytania ankietowe są chronione prawem autorskim.

Jak pokazuje Tabela 14 wymagania organizacyjne tworzą jeden wymiar przywództwa w badanych krajach. Najbardziej wpływowym elementem tego wymiaru na Słowacji i w Polsce jest poparcie dla wspólnie podejmowanych decyzji, w Czechach bycie członkiem zespołu, zaś w warunkach węgierskich dzielenie się władzą. Wszystkie te komponenty tworzą razem bogaty obraz wartości kierowniczych w krajach Grupy Wyszehradzkiej w odniesieniu do wymagań organizacyjnych wobec menadżerów.

## 2.6.6. Walory osobiste

„Walory osobiste odnoszą się do wartości osobistych, umiejętności, przekonań, postaw i zachowań menadżera bez względu na jego zawód i organizację, w której pracuje” (Selvarajah i in. 1995). Ten obszar także prezentuje sobą znaczną różnorodność, ale ostatecznie zostały zidentyfikowane istotne cechy wspólne dla wszystkich czterech krajów, jak to przedstawia Tabela 15. Dwa wymiary w tym obszarze to (1) otwartość i (2) równowaga. Otwartość odnosi się do jasnego, prostolinijnego i komunikatywnego charakteru, a równowaga określa moralne, filozoficzne, religijne i interpersonalne aspekty przywództwa.

Tabela 15: Wymiary walorów osobistych

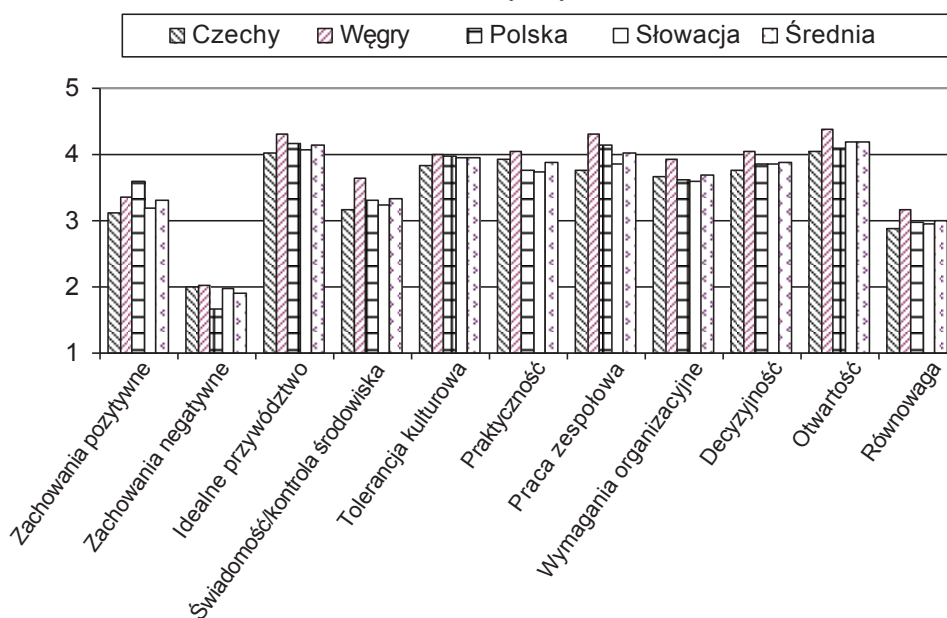
OTWARTOŚĆ	CZ	HU	SK	PL
Bycie podległym i godnym zaufania	1	1	1	8
Przyjęcie odpowiedzialności za błędy	2	2	6	2
Bycie konsekwentnym w postępowaniu z ludźmi	3	7	4	1
Jasne i zwięzłe wypowiedzanie się	4	4	2	4
Bycie inicjatorem, a nie wyłącznie wykonawcą	5	3	5	3
Bycie praktycznym	6	6	7	7
Akceptacja tego, że inni popełniają błędy	7	5	8	5
Jasne i zwięzłe pisanie	8	8	3	6
RÓWNOWAGA	CZ	HU	SK	PL
Kierowanie się racjami etycznymi, a nie tym, co jest dobre dla Pani/Pana albo organizacji	1	4	2	4
Słuchanie serca, nie rozumu w sprawach wymagających współczucia	2	2	1	2
Zachowywanie się zgodne ze swoimi przekonaniami religijnymi	3	1	3	1
Bycie w stosunkach koleżeńskich z pracownikami poza pracą	4	3	4	3

© Selvarajah: pytania ankietowe są chronione prawem autorskim.

Bycie podległym i godnym zaufania jest najważniejszą wartością, wspólną dla prób z Czech, Węgier i Słowacji. Polscy respondenci za najważniejszy determinant otwartości uznali konsekwencję w postępowaniu z ludźmi. Inne elementy tego wymiaru są podobnie różnorodne w zależności od kraju. Respondenci z Polski i Węgier uznali wartości religijne za najważniejszy aspekt równowagi, podczas gdy Czesi i Słowacy podkreślali znaczenie moralności i serca.

## 2.7. Analiza porównawcza idealnego przywództwa i zachowań etycznych w krajach Grupy Wyszehradzkiej

Wykres 2: Profil odpowiedzi w ankiecie dot. idealnego przywództwa i zachowań etycznych



Wykres 2 przedstawia wyniki odpowiedzi dotyczące wszystkich 11 wymiarów idealnego przywództwa i zachowań etycznych udzielanych przez respondentów w każdym z czterech krajów oraz, dla porównania, średnią nieważoną. Odpowiedzi były mierzone na skali od 1 do 5, gdzie 1 oznaczało najniższy poziom ważności określonego zachowania, czy postawy, zaś 5 – najwyższy. Wykres pokazuje brak znaczących różnic pomiędzy odpowiedziami udzielanymi w krajach objętych badaniem, co wskazuje na istnienie wspólnego, podzielanego przez respondentów zestawu wartości określających idealne przywództwo i zachowania etyczne w biznesie.

Średnie krajowe oraz średnie nieważone dla poszczególnych krajów można znaleźć na wykresach zamieszczonych w tym rozdziale. Tabela 16 zawiera z kolei szczegóły dotyczące średniej oraz odchylenia standardowego niezbędne dla dokładnej ewaluacji. Wyniki krajowe powyżej średniej są wytłuszczone, zaś te poniżej średniej są zaznaczone kursywą. Najwyższy i najniższy ze wszystkich wyników są podkreślone. Odchylenie standardowe wskazuje na poziom rozbieżności pomiędzy respondentami próby badawczej. Najniższe odchylenia standardowe są podkreślone, aby uwypuklić te wymiary, w których respondenci wyrażali swoje opinie z największą zgodnością. Innymi słowy, podkreślone są wartości wspólne dla wszystkich czterech krajów.

Tabela 16: Statystyka odpowiedzi dotyczących idealnego przywództwa i zachowań etycznych

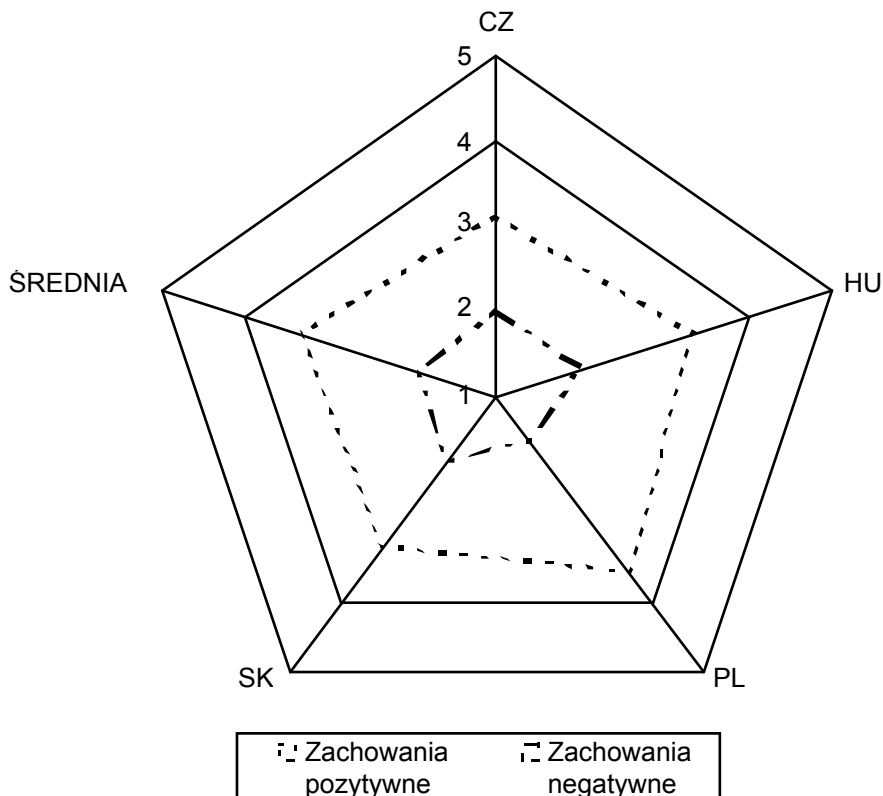
			CZ	HU	PL	SK	ŚREDNIA
N (liczba respondentów w danym kraju)			220	201	227	220	
Zachowania etyczne	Zachowania pozytywne	Mediana	<u>3,13</u>	<b>3,36</b>	<b>3,59</b>	<u>3,19</u>	3,32
		Od. st.	<u>0,68</u>	0,85	0,92	0,85	
	Zachowania negatywne	Mediana	<b>2,01</b>	<b>2,02</b>	<u>1,66</u>	<b>1,97</b>	1,91
		Od. st.	0,84	1,05	<u>0,69</u>	0,92	
Idealne przywództwo		Mediana	<u>4,02</u>	<b>4,30</b>	<b>4,17</b>	<u>4,08</u>	4,14
		Od. st.	0,59	<u>0,49</u>	0,62	0,61	
Wpływy środowiskowe	Tolerancja kulturowa	Mediana	<u>3,16</u>	<b>3,64</b>	3,30	3,23	3,33
		Od. st.	<u>0,78</u>	0,88	0,96	0,99	
	Świadomość/kontrola Środowiska	Mediana	<u>3,82</u>	<b>4,01</b>	<b>3,98</b>	<b>3,96</b>	3,94
		Od. st.	<u>0,68</u>	0,75	0,76	0,84	
Zachowania kierownicze	Praktyczność	Mediana	<b>3,93</b>	<b>4,05</b>	3,75	<u>3,74</u>	3,87
		Od. st.	<u>0,59</u>	0,64	0,75	0,82	
	Praca zespołowa	Mediana	<u>3,75</u>	<b>4,32</b>	<b>4,15</b>	3,87	4,02
		Od. st.	0,59	<u>0,47</u>	0,65	0,62	
	Decyzyjność	Mediana	3,66	<b>3,94</b>	3,61	<u>3,58</u>	3,70
		Od. st.	0,74	<u>0,66</u>	0,74	0,81	
Wymagania organizacyjne		Mediana	<u>3,76</u>	<b>4,04</b>	3,86	3,86	3,88
		Od. st.	0,59	<u>0,51</u>	0,60	0,66	
Walory osobiste	Otwartość	Mediana	<u>4,05</u>	<b>4,38</b>	4,10	<b>4,20</b>	4,18
		Od. st.	0,58	<u>0,44</u>	0,59	0,53	
	Równowaga	Mediana	2,87	<b>3,18</b>	2,97	2,95	2,99
		Od. st.	<u>0,69</u>	0,83	0,79	0,83	

Z zestawienia wynika, że wskaźniki odpowiedzi węgierskich są niemal zawsze najwyższe i zawsze ponad średnią krajową. Polska próba pokazuje najniższy współczynnik stałości respondentów we wszystkich czterech wymiarach, zaś druga pod tym względem jest próba słowacka, co oznacza, że w tych dwóch krajach odpowiedzi respondentów były najbardziej różnorodne. Z drugiej zaś strony respondenci z Węgier i Czech byli bardziej spójni w swoich opiniach. To także jest bardzo interesujące, ponieważ w odróżnieniu od respondentów z Węgier, którzy mogą poszczycić się najwyższą średnią udzielonych odpowiedzi, respondenci czescy najczęściej udzielali odpowiedzi o najniższej wartości.

### 2.7.1. Analiza porównawcza zachowań etycznych

Wyraźne luki pomiędzy opiniami na temat negatywnych i pozytywnych postaw etycznych przedstawia Wykres 3. We wszystkich czterech krajach respondenci uznali zachowania i postawy pozytywne za bardziej korzystne dla dobrych praktyk menadżerskich niż zachowania i postawy negatywne. U polskich respondentów, którzy potępiли zachowania nieetyczne, ta różnica jest największa.

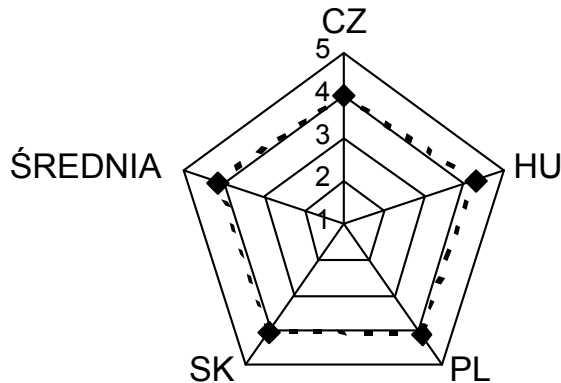
Wykres 3: Zachowania etyczne – porównanie krajów



## 2.7.2. Analiza porównawcza idealnego przywództwa

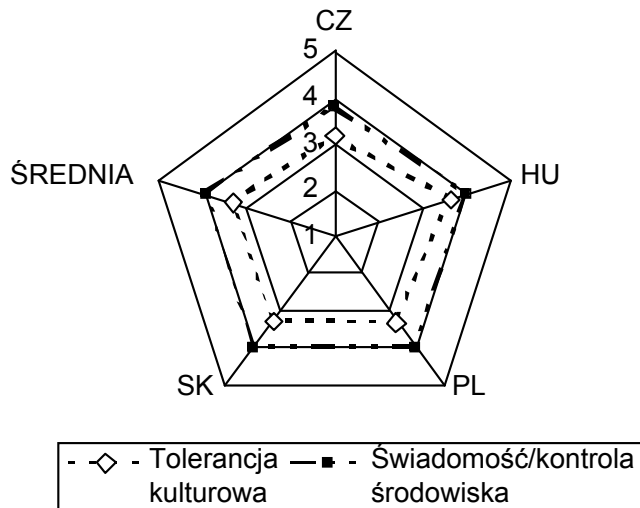
Wykres 4 pokazuje, że we wszystkich czterech krajach respondenci wyrazili zdecydowaną preferencję na korzyść zachowań świadczących o idealnym przywództwie. Ponadto średnie wyniki krajowe powyżej 4 na pięciostopniowej skali świadczą o zaangażowaniu w dobre przywództwo.

Wykres 4: Idealne przywództwo – porównanie krajów  
Idealne przywództwo



Wykres 5 ukazuje średnie wartości dwóch wymiarów składających się na wpływy środowiskowe. Choć wyniki dotyczące tolerancji kulturowej i świadomości/kontroli środowiska znajdują się w górnej części skali, jasne jest, że zachowania odnoszące się do tolerancji kulturowej są mniej preferowane przez respondentów we wszystkich czterech krajach.

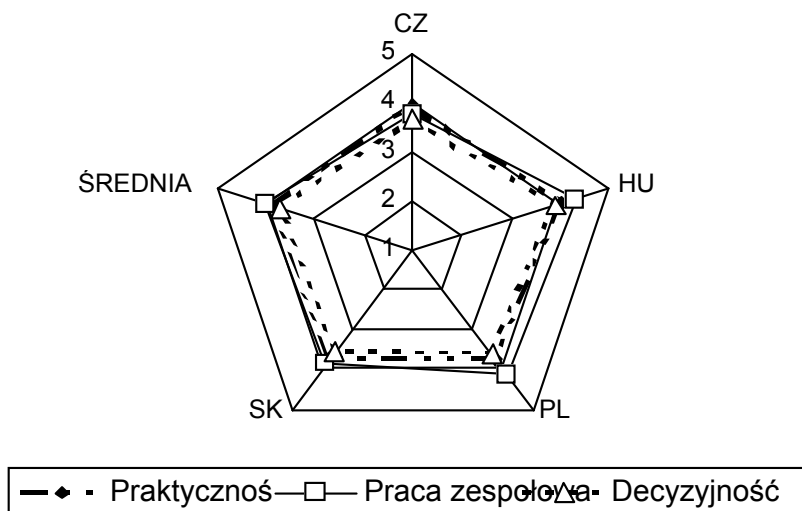
Wykres 5: Wpływy środowiskowe – porównanie krajów



- ◇ - Tolerancja kulturowa    - ■ - Świadomość/kontrola środowiska

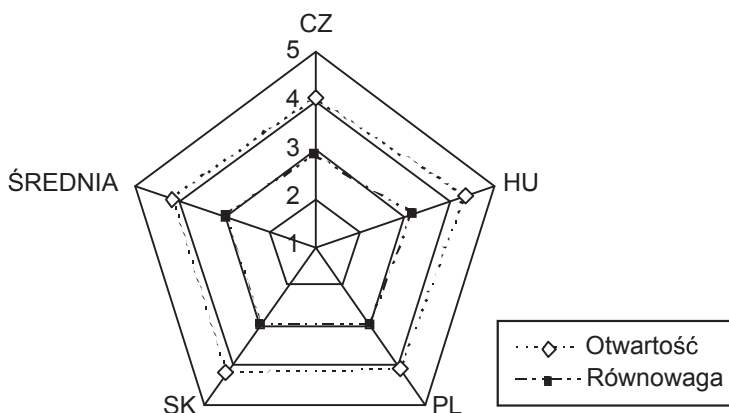
Znaczenie trzech wymiarów składających się na całość zachowań kierowniczych znajduje się mniej więcej na tym samym poziomie we wszystkich krajach, jak pokazuje Wykres 6. Średnie wyniki plasują się w górnej połowie skali we wszystkich krajach objętych badaniem wskazując z jednej strony na doskonałość w tych obszarach, zaś z drugiej na spójną kulturę kierowniczą w regionie.

Wykres 6: Zachowania kierownicze – porównanie krajów



Wykres 7 przedstawia wartości powiązane z walorami osobistymi przywódców idealnych. Wskaźnik istotności równowagi zawierającej głównie aspekty odnoszące się do moralności, plasuje się mniej więcej w połowie skali, podczas gdy wymiar otwartości został oceniony przez respondentów dużo korzystniej. Także i w tym wypadku we wszystkich czterech krajach odpowiedzi prezentują zdecydowanie spójny obraz, z lekkim tylko uwypukleniem ważności walorów osobistych na Węgrzech.

Wykres 7: Walory osobiste – porównanie krajów





## 2.8. Powiązania pomiędzy idealnym przywództwem a zachowaniami etycznymi

Powiązania i relacje pomiędzy wymiarami idealnego przywództwa a zachowaniami etycznymi są badane za pomocą analizy korelacji. W celu ułatwienia odczytania wyników i interpretacji, wartości korelacji w tabelach są zastąpione symbolami. Wszystkie niskie poziomy korelacji były ważne na poziomie  $p < 0,05$ , zaś wszystkie średnie poziomy korelacji na poziomie  $p < 0,01$ .

### 2.8.1. Jednomyślne poparcie dla pozytywnych zachowań etycznych

Tabela 17 pokazuje niemal jednogłośnie poparcie dla pozytywnych zachowań etycznych we wszystkich wymiarach idealnego przywództwa. W wymiarze całościowym kategorii idealnego przywództwa oraz wymagania organizacyjne oraz kategorie tolerancji kulturowej a także pracy zespołowej pokazują dodatnią korelację z pozytywnymi zachowaniami etycznymi we wszystkich krajach Grupy Wyszehradzkiej. Zaskakuje jednak fakt, że kategoria równowagi, skupiająca w sobie aspekty związane z moralnością wykazuje korelację z pozytywnymi zachowaniami etycznymi jedynie w odpowiedziach słowackich, podczas gdy praktyczność i decyzyjność są powiązane z pozytywnymi zachowaniami etycznymi jedynie w próbach czeskiej i polskiej. Odpowiedzi węgierskie są wyjątkowe nie tylko z tego względu, że wykazują najmniejszą ilość korelacji pozytywnych, ale także ponieważ otwartość oraz świadomość/kontrola środowiska nie są w ogóle powiązane z pozytywnymi zachowaniami etycznymi.

Tabela 17: Korelacje pomiędzy przywództwem idealnym i pozytywnymi zachowaniami etycznymi

<i>Wymiary idealnego przywództwa</i>		<i>Pozytywne wzory zachowań</i>			
		HU	CZ	SK	PL
Idealne przywództwo		+	+	+	++
Wpływy środowiskowe	Tolerancja kulturowa	+	+	+	+
	Świadomość/kontrola środowiska	0	+	+	++
Zachowania kierownicze	Praktyczność	0	+	0	+
	Praca zespołowa	+	+	+	+
	Decyzyjność	0	+	0	+
Wymagania organizacyjne		+	++	++	++
Walory osobiste	Otwartość	0	+	+	++
	Równowaga	0	0	+	0

0: brak znaczącej korelacji;

+: znacząca, ale niska ( $0,1 < R < 0,3$ ), korelacja pozytywna;

++: znacząca, ale średnia ( $0,3 < R < 0,6$ ), korelacja pozytywna.

## 2.8.2. Zdecydowane odrzucenie negatywnych zachowań etycznych

Dynamikę powiązań pomiędzy idealnym przywództwem a negatywnymi zachowaniami etycznymi ukazuje Tabela 18. W ujęciu całościowym idealne przywództwo ukazuje zdecydowaną korelację ujemną z negatywnymi zachowaniami etycznymi, dowodząc tym samym, że respondenci ze wszystkich czterech krajów mieli świadomość tego, iż dobry przywódca nie może sobie pozwalać na nieetyczne zachowania. Wymiary pracy zespołowej oraz otwartości są skorelowane ujemnie z negatywnymi zachowaniami etycznymi we wszystkich czterech krajach, podkreślając istniejące i skuteczne środki zwalczania korupcji. Z drugiej strony tolerancja kulturowa zdaje się nie mieć żadnego znaczenia dla negatywnych zachowań etycznych, co sugeruje, że o ile wymiar ten jest w sposób znaczący powiązany z dobrymi praktykami, to nie ma wpływu pozwalającego na wyeliminowanie złych praktyk.

Warto tu podkreślić, że wymagania organizacyjne są w sposób ujemny skorelowane z negatywnymi zachowaniami etycznymi we wszystkich krajach za wyjątkiem Węgier, podczas gdy praktyczność wykazuje związek z negatywnymi zachowaniami etycznymi jedynie w próbie czeskiej, zaś decyzyjność w polskiej. Wymiar równowagi, zawierający aspekty moralne, jest skorelowany ujemnie z negatywnymi zachowaniami etycznymi w próbie słowackiej, ale już niekorzystna korelacja pozytywna jest widoczna w próbie węgierskiej. Jest to wysoce kontrowersyjny wynik ponieważ respondenci z Węgier wskazali, że wartości kojarzone z moralnością tak naprawdę są pozytywnie skorelowane z zachowaniami nieetycznymi. Z drugiej jednak strony, ponieważ średnia z odpowiedzi węgierskich respondentów w odniesieniu do kategorii 'równowaga' jest najwyższa, interpretacja tej niespodziewanej korelacji może być kontrowersyjna.

Tabela 18: Korelacje pomiędzy idealnym przywództwem i negatywnymi zachowaniami etycznymi

<i>Wymiary idealnego przywództwa</i>		<i>Negatywne wzory zachowań</i>			
		HU	CZ	SK	PL
Idealne przywództwo		-	-	--	-
Wpływy środowiskowe	Tolerancja kulturowa	0	0	0	0
	Świadomość/kontrola środowiska	0	-	0	-
Zachowania kierownicze	Praktyczność	0	-	0	0
	Praca zespołowa	--	-	--	--
	Decyzyjność	0	0	0	-
Wymagania organizacyjne		0	-	-	-
Walory osobiste	Otwartość	-	-	-	-
	Równowaga	+	0	-	0

0: brak znaczącej korelacji;

-: znacząca, ale niska ( $-0.1 < R < -0.3$ ), korelacja pozytywna;

--: znacząca, ale średnia ( $-0.3 < R < -0.6$ ), korelacja pozytywna.

## 3. Rezultaty i implikacje

Po przeprowadzeniu analizy zebranych danych można sformułować bardzo jasne wnioski. Badanie pozwoliło ustalić, że **istnieją silne wartości wspólne w kulturach przywódczych wszystkich czterech krajów** i że menadżerowie dobrze rozumieją w jaki sposób ta kultura przywódcza jest powiązana z ‘dobrymi’ i ‘złymi’ praktykami etycznymi, co daje podstawę przypuszczać, że problemy w kwestiach etycznych w środowisku biznesowym tych krajów w rzeczy samej **nie są zdeteminowane przez kulturę przywództwa**.

### 3.1. Analiza porównawcza wartości przywódczych

Analiza porównawcza wartości przywódczych w krajach Grupy Wyszehradzkiej została dokonana za pomocą modelu APEL. Badanie udowodniło, że we wszystkich czterech krajach istnieją wspólne wymiary idealnego przywództwa: wpływy środowiskowe, zachowania kierownicze, wymagania organizacyjne oraz walory osobiste.

Idealne przywództwo będące zbiorem zachowań wyrażających to, co i w jaki sposób robią dobrzy przywódcy, może być określone jako wymiar wspólny wszystkim czterem krajom. Respondenci byli w dużym stopniu zgodni co do ważności tych wartości wskazując tym samym, że są one prawdziwymi wskaźnikami dobrych zachowań przywódczych.

W badaniu wpływy środowiskowe opisano za pomocą dwóch wymiarów: tolerancji kulturowej i świadomości/kontroli środowiska. Tolerancja kulturowa zawierała w sobie wartości odnoszące się do akceptacji, doceniania i zdolności uczenia się od innych kultur. Świadomość/kontrola środowiska opisuje z kolei zachowania dotyczące śledzenia nowych technologii, identyfikowania okazji i zagrożeń oraz kontekstu prawnego. Respondenci wykazali silne inklinacje do podkreślania wagi środowiska zewnętrznego, ale tolerancja kulturowa także została doceniona, znajdując się w górnych rejestrach skali.

Zachowania kierownicze wskazują z kolei na największą różnorodność odpowiedzi we wszystkich czterech krajach. Kategoria ta zawiera w sobie trzy jednolite wymiary, mianowicie: praktyczność, pracę zespołową oraz decyzyjność. Dalsza analiza mogłaby potencjalnie prowadzić do zidentyfikowania kolejnych wymiarów w tej kategorii, ale nie były one jednolicie obecne w próbach ze wszystkich czterech krajów, a zatem nie można było się pokusić o taką generalizację. Odpowiedzi dotyczące tych trzech wspólnych wymiarów były bardzo podobne we wszystkich krajach dowodząc tym samym istnienia wspólnej kultury kierowniczej. Interesujące jest, że najważniejszym aspektem decyzyjności okazało się być szybkie podejmowanie decyzji.

Wymagania organizacyjne we wszystkich krajach były rozumiane jako jednolity wymiar. Różnorodność odpowiedzi dotycząca wymagań organizacyjnych jest wyraźnie ukazana poprzez różne obciążenie czynników w poszczególnych próbach. Wynik ten sugeruje, że we wszystkich krajach istnieje wspólne zrozumienie w kwestii wymogów organizacyjnych przy jednoczesnym zaakcentowaniu innych zachowań z nimi związanych.

Walory osobiste zostały w próbie podzielone na dwa wymiary, które były obecne we wszystkich czterech krajach. Wymiar otwartości pokazujący sposób, w jaki jednostka odnajduje się w danym kontekście, został uznany za ważny przez wszystkich respondentów, ze średnim wynikiem plasującym się w górnych rejestrach skali pomiarowej. Drugim wymiarem walorów osobistych była równowaga odzwierciedlająca postawę jednostki wobec spraw związanych z moralnością. Odpowiedzi wykazały, że respondenci we wszystkich krajach przywiązują mniejszą uwagę do tego czynnika.

### **3.2. Analiza komparatywna zachowań etycznych**

Zachowania etyczne zostały pogrupowane przez respondentów wokół dwóch wymiarów, chociaż według pierwotnego zamysłu istniały trzy kategorie: korupcja, zarządzanie i transparentność. Pytania ankietowe określające złe praktyki w odniesieniu do korupcji i transparentności utworzyły kategorię wzorów zachowań negatywnych, podczas gdy pytania ankietowe odnoszące się do dobrych praktyk z zakresu zarządzania wyznaczyły wymiar pozytywnych zachowań etycznych. Negatywne wzory zachowań zostały zdecydowanie odrzucone przez respondentów, otrzymując średnią ocenę plasującą je w dolnych rejestrach skali. Dla kontrastu wzory zachowań pozytywnych otrzymały ocenę umieszczającą je w połowie skali, ukazując znaczącą przepaść pomiędzy ocenami obu wymiarów.

Na tym etapie analizy jest jasne, że respondenci naszego badania nakreślili wyraźną linię pomiędzy pozytywnymi i negatywnymi wzorami zachowań etycznych, demonstrując w ten sposób zrozumienie, zdolność i chęć do rozróżnienia pomiędzy ‘dobrym’ i ‘złym’ zachowaniem.

### **3.3. Powiązania pomiędzy przywództwem i etyką**

Analiza korelacji pomiędzy różnymi wymiarami idealnego przywództwa i wzorami zachowań etycznych ukazuje, że dobre praktyki przywódcze w sposób znaczący pokrywają się ze wzorami pozytywnych zachowań etycznych, podczas gdy wzory zachowań ukazują negatywną korelację z zestawem rozmaitych wymiarów idealnego przywództwa.

Oprócz opisanych powyżej obserwacji odnoszących się do rozróżniania pomiędzy dobrymi i złymi postawami etycznymi, zaobserwowane korelacje dowodzą, że kultura przywództwa rzeczywiście zawiera w sobie postępowanie etyczne, a zatem problemy związane z etyką w biznesie nie są w krajach objętych badaniem zdeterminowane kulturowo.

Najważniejszymi elementami wzmocnienia dobrych praktyk a jednocześnie siłami przeciwdziałającymi praktykom złym są tolerancja kulturowa, praca zespołowa oraz wymagania organizacyjne. One stanowią solidne fundamenty otwartej, wspólnej kultury biznesowej, w której wierność dobrym wartościom i praktykom owocuje poprawą środowiska biznesowego.

### **3.4. Implikacje**

Implikacje wyników badania mogą być sformułowane w trzech dziedzinach: politycznej, praktyk biznesowych oraz edukacyjnej.

Z punktu widzenia polityków poprawa postaw i zachowań etycznych nie wydaje się być warunkiem koniecznym pod kątem tworzenia kultury przywództwa. Fundamenty dobrego przywództwa już istnieją, pytanie zatem brzmi – co stwarza w regionie ten ogrom problemów natury etycznej, z którymi borykają się zarówno przedsiębiorcy, jak i władze państwowe. Jeżeli wartości są progresywne, zaś jednostki mają doskonałą świadomość tego co złe i dobre, musi być jakiś inny czynnik wpływający na ich zachowanie. W tej sytuacji politycy muszą wykazać inicjatywę w celu zidentyfikowania tych czynników, które mogą być zakorzenione

w strukturach instytucjonalnych, bądź systemach prawnych i zastosować środki, które pozwolą przebić się na powierzchnię pozytywnym aspektem istniejącej kultury przywódczej.

Silnym i znaczącym wynikiem badań, z punktu widzenia ich przydatności dla ludzi biznesu, jest ich wkład w nasze rozumienie efektywnej kultury biznesowej. Zarówno siły wspomagające dobre praktyki, jak i te, które eliminują praktyki złe, wywodzą się z dobrych wartości przywódczych, pracy zespołowej, kontekstu oraz kultury organizacyjnej. Mając to na uwadze rekomendujemy, aby dla rozwoju solidnych praktyk biznesowych, organizacje zaczęły dbać o progresywną i opartą na zespole kulturę biznesową, w której silne zaangażowanie przywódcze pokrywa się ze wspólnotą celów oraz atmosferą przyjazną kulturowej różnorodności.

Edukacja często jest postrzegana jako proces standaryzacji przyszłej siły roboczej, przestrzeń poświadczania wysiłków społeczeństwa mających na celu zapewnienie przyszłym pokoleniom lepszego jutra. Poprawa przyszłego świata niejednokrotnie jest przedstawiana jako zadanie młodych generacji formowanych w systemie edukacyjnym. Podczas gdy bez wątpienia jedną z podstawowych funkcji systemu oświaty jest przygotowanie młodych profesjonalistów, zadanie to obejmuje także kształtowanie kultury, przekonań i norm. W tym właśnie kontekście niespokojna ścieżka transformacji krajów objętych badaniem, często prowokowała do zaleceń odnoszących się do „zmian kulturowych”. Nasze badanie dowodzi, że nie w tym leży *clou* zagadnienia, ponieważ kultura przywódcza w swoim obecnym kształcie jest doskonałym narzędziem do wzmacniania dobrych zachowań etycznych i eliminowania niekorzystnych postaw w tym względzie. A zatem, w zgodzie z rekomendacjami udzielonymi firmom i innym organizacjom biznesowym, wzmacnianie poczucia przynależności, tożsamości oraz tolerancji kulturowej wyznacza kierunek, który pozwoli istniejącej kulturze przywódczej kształtować bardziej etyczne społeczeństwo i środowisko biznesowe. Na podstawie rezultatów niniejszego projektu badawczego rekomenduje się zatem silniejsze włączenie do programów nauczania aspektów kultury i tożsamości biznesowej.

## 4. Znaczenie projektu

W świetle badań Transparency International dotyczących korupcji w poszczególnych krajach świata, przedstawione badania są ich uzupełnieniem, sygnałem pozytywnej zmiany i wkładem w poszukiwanie odpowiedzi, gdzie leżą przyczyny mentalności i kultury etycznej w przestrzeni publicznej poszczególnych krajów. Badania pozwalają także na dokonanie porównań między poszczególnymi krajami Grupy Wyszehradzkiej. Szczegółowe informacje dotyczące znaczenia projektu dostępne są w pełnej anglojęzycznej wersji raportu.

Przedstawione w Raporcie Skróconym Projektu V4LEAD informacje, oraz pełna wersja raportu w języku angielskim, będą dostępne w styczniu 2014 r. na stronie projektu: <https://sites.google.com/site/v4lead/home>. Raport skrócony jest dostępny w wersji elektronicznej na stronie: <http://wnp.aps.edu.pl/badania-naukowe/v4lead.aspx>





# Bibliografia

- Alvesson, M., Sveningsson S., *The great disappearing act: difficulties in doing leadership*, „Leadership Quarterly” 2003, vol. 14, no. 3, s. 359–381.
- Armandi B., Oppedisano J., Sherman H., *Leadership theory and practice: a “case” in point*, „Management Decision” 2003, vol. 41, vol. 10, s. 1076-1088.
- Banaji M. R., Bazerman M. H., Chugh D., *How (Un)Ethical Are You?*, „Harvard Business Review” 2003, vol. 81, no. 12, s. 56–64.
- Barsky, A., *Investigating the Effects of Moral Disengagement and Participation on Unethical Work Behavior*, „Journal of Business Ethics”, vol. 104, no. 1, str. 59–75.
- Bartal A. M., Nagy R., Sebestény I., „Tények és lehetőségek“ a foglalkoztatás helyzete a magyar nonprofit szektorban, CIVITALIS Association, Budapest 2001.
- Bass B. M., *The Bass handbook of leadership: theory, research, and managerial applications*, Ruth Bass Free Press, Nowy Jork 2008.
- Berend T. I. *From the Soviet Bloc to the European Union. The Economic and Social Transformation of Central and Eastern Europe since 1973*, Cambridge University Press, Nowy Jork 2009.
- Główny Urząd Statystyczny, *Concise Statistical Yearbook of Poland*, Warszawa 2013.
- Collins J., Uhlenbruck K. Rodriguez P., *Why Firms Engage in Corruption: A Top Management Perspective*, „Journal of Business Ethics” 2009, vol. 87, no. 1, str. 89–108.
- Czech Statistical Office, *Statistical Yearbook of the Czech Republic 2012*, Praga 2012.
- De Waal, A. A., *The secret of high performance organisations*, „Management Online Review” 2008, April.
- Endrissat N., Mueller W. R., Meissner J.O., *What is the meaning of leadership? A guided tour through a Swiss-German leadership landscape*, „Academy of Management Proceedings” 2005, A1–A6.
- Komisja Europejska, *Eurostat Database* [Online], [http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/statistics/search\\_database](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/statistics/search_database), dostęp: 8 XI 2013.
- Fey C. F., Adaeva M., and Vitkovskaia A., *Developing a model of leadership styles: what works best in Russia?*, „International Business Review” 2001, vol. 10, no. 6, s. 615–643.
- Groom B., *Women’s labour market progress stalls*, „The Financial Times”, 7 III 2013.
- Gros D., Steinherr A., *Economic transition in Central and Eastern Europe : planting the seeds*, Cambridge University Press, Nowy Jork 2004.
- Heifetz R., Grashow A., Linsky M., *Leadership in a (permanent) crisis*, „Harvard Business Review” 2009, July-August, s. 62–69.
- Hoppe H., *An interview with Geert Hofstede*, „Academy of Management Executive” 2004, vol. 18, no. 1, s. 75–79.

- Hungarian Central Statistical Office, *STADAT - Database* [Online], <http://www.ksh.hu/eng-stadat>, dostęp: 9 XI 2013.
- Jones T. M., *Ethical Decision Making by Individuals in Organizations: An Issue-Contingent Model*, „Academy of Management Review” 1991, vol. 16, no. 2, s. 366–395.
- Khuntia R., Suar D., *A Scale to Assess Ethical Leadership of Indian Private and Public Sector Managers*, „Journal of Business Ethics” 2004, vol. 49, no. 1, s. 13–26.
- Marsh C., *Business Executives’ Perceptions of Ethical Leadership and Its Development*, „Journal of Business Ethics” 2013, vol. 114, s. 565–582.
- McCann J., Holt R., *Ethical Leadership and Organizations: An Analysis of Leadership in the Manufacturing Industry Based on the Perceived Leadership Integrity Scale*, „Journal of Business Ethics” 2009, vol. 87, s. 211–220.
- Nguyen N., Biderman M., *Studying Ethical Judgments and Behavioral Intentions Using Structural Equations: Evidence from the Multidimensional Ethics Scale*, „Journal of Business Ethics” 2008, vol. 83, s. 627–640.
- Pospíšil M., Prouzová Z., Škarabelová S., Tumová Almani K., *Czech nonprofit sector twenty years after: current developments and challenges*, „Civil Review” 2012, s. 5–22.
- Przewłocka J., Adamiak P., Herbst J., *Podstawowe fakty o organizacjach pozarządowych*, Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa 2013.
- Przewłocka J., Herbst J., Gumkowska M., *Polish third sector – basic overview, key facts, tendencies and challenges*, „Civil Review” 2012, s. 43–57.
- Reed L., Vidaver-Cohen D, Colwell S., *A New Scale to Measure Executive Servant Leadership: Development, Analysis, and Implications for Research*, „Journal of Business Ethics”, vol. 101, no. 3, s. 415–434.
- Resick C., Martin G., Keating M., Dickson M., Kwan H., Peng C., *What Ethical Leadership Means to Me: Asian, American, and European Perspectives*, „Journal of Business Ethics”, vol. 101, no. 3, s. 435–457.
- Statistical Office of The Slovak Republic, *Statistical Yearbook of the Slovak Republic 2012*, Statistical Office of the Slovak Republic, Bratislava 2012.
- Strečanský B., *The situation of the third sector in Slovakia, the impacts of crisis, trends, mainstreams and challenges*, „Civil Review” 2012, s. 75–93.
- Taormina R. J., Selvarajah C., *Perceptions of Leadership Excellence in ASEAN Nations*, „Leadership” 2005, vol. 1, no. 3, s. 299–322.
- Voegtlin C., *Development of a Scale Measuring Discursive Responsible Leadership*, „Journal of Business Ethics” 2011, vol. 98, s. 57–73.
- Walton E. J., Dawson S., *Managers’ perceptions of criteria of organizational effectiveness*, „Journal of Management Studies” 2001, vol. 38, no. 2, s. 173–199.
- Bank Światowy, *Doing Business 2013: Smarter Regulations for Small and Medium-Size Enterprises*, World Bank Group, Washington, DC 2013.