

Radosław WOLNIAK  
Politechnika Śląska  
Wydział Organizacji i Zarządzania  
rwolniak@polsl.pl

## **DYSTANS WOBEC WŁADZY WEDŁUG TYPOLOGII HOFSTEDEGO A IMPLEMENTACJA KONCEPCJI SPOŁECZNEJ ODPOWIEDZIALNOŚCI BIZNESU W ORGANIZACJACH**

**Streszczenie.** W niniejszym artykule przedstawiono rozważania na temat relacji pomiędzy dystansem wobec władzy (jednym z wymiarów kulturowych według typologii G. Hofstede) a wdrażaniem koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu. Wychodząc od szczegółowej charakterystyki dystansu wobec władzy, przeanalizowano, w jaki sposób mały lub duży dystans wobec władzy wpływa na realizację CSR. Dodatkowo spróbowano zastanowić się nad związkami pomiędzy rozwojem społecznym a wskaźnikiem dystansu wobec władzy.

**Słowa kluczowe:** dystans wobec władzy, wymiary kulturowe, CSR, społeczna odpowiedzialność biznesu.

## **POWER DISTANS ONE OF CULTURAL DIMENSIONS FROM HOFSTEDE TYPOLOGY AND IMPLEMENTATION OF THE CONCEPT OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY IN ORGANIZATIONS**

**Summary.** This publication presents reflections on the relationship between the distance to authority (power distance)- (one of the cultural dimensions of the typology of G. Hofstede, and implementing of the concept of corporate social responsibility. Starting from the particular characteristics of distance to power we analyse how large or small distance towards power affects the implementation of CSR. In addition in the paper there is an attempt to reflect on relationships between social development and indicator of the distance to authority.

**Keywords:** distance to authority, cultural dimensions, CSR, corporate social responsibility.

## 1. Wprowadzenie

Aspekty kulturowe przenikają życie i zachowanie każdego człowieka, powodując, że w różnych sytuacjach zachowuje się on i reaguje w odmienny sposób. Mają one wpływ na funkcjonowanie organizacji w każdym jej aspekcie. Między innymi mogą mieć wpływ na funkcjonowanie koncepcji CSR w organizacji. Jedną z najczęściej stosowanych typologii kultury jest typologia według G. Hofstede. W kolejnych punktach przedstawiono aspekty organizacyjne kultury, przeanalizowano jeden z wymiarów, według G. Hofstede, dystansu wobec władzy oraz zwrócono uwagę na to, jaki dystans wobec władzy (mały czy też duży) wpływa korzystnie na implementację CSR.

## 2. Kultura i jej aspekty organizacyjne

Każdy kraj i każde społeczeństwo na świecie ma odmienny, a przynajmniej różniący się zespół uznawanych wartości oraz standardów postępowania [3, 4]. To samo zachowanie, które w jednym kręgu kulturowym jest postrzegane jako pozytywne, zupełnie gdzie indziej może być określone jako naganne.

Termin kultura wywodzi się z języka łacińskiego, od łacińskich terminów *cultura*, *colere*, które oznaczają uprawę roli, sposób uprawy, zabiegi pielęgnacyjne, ćwiczenie, doskonalenie, poprawę zdolności [26]. Także obecnie ciągle jeszcze tego słowa używa się w rolnictwie w pierwotnym znaczeniu, co można zaobserwować w takich zwrotach, jak: kultura rolna, kultura bakterii bądź monokultura. Po raz pierwszy w nowym znaczeniu termin ten został użyty przez Cyncerona, który w dziele *Disputationes Tusculanae* użył sformułowania *cultura animi* (dosłownie: *uprawa umysłu*).

W literaturze przedmiotu istnieje wiele definicji pojęcia kultury. Jako przykładowe warto wymienić [27, 28, 35, 40, 55]:

- kulturą nazywamy system współdzielonych wierzeń, wartości, przyzwyczajzeń, zachowań i artefaktów, które członkowie pewnej społeczności wyznają w swym życiu codziennym i przekazują go z pokolenia na pokolenie,
- kultura jest unikalną całością określającą, w jaki sposób zachowują się ludzie lub ich grupy,
- kultura, czyli cywilizacja, jest to złożona całość, która obejmuje wiedzę, wierzenia, sztukę, moralność, prawa, obyczaje oraz inne zdolności i nawyki nabyte przez ludzi jako członków społeczeństwa,
- kultura lub cywilizacja, traktowane w swym szerokim etnograficznym sensie, są złożoną całością, obejmującą wiedzę, wierzenia, sztukę, moralność, prawo, zwyczaje

i wiele innych zdolności i nawyków nabytych przez człowieka jako członka społeczeństwa.

Prowadzone na świecie badania różnych kultur pozwoliły określić kilka podstawowych wymiarów kulturowych, które w znaczący sposób determinują sposób naszego myślenia i postępowania w zarządzaniu. Wśród nich do najważniejszych zalicza się [15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25]:

- **dystans wobec władzy** – będący miarą nierówności pomiędzy szefem a podwładnymi, która może być zaakceptowana,
- **unikanie niepewności** – stopień, w jakim dane społeczeństwo jest w stanie tolerować niepewność, określa ono, w jaki sposób czują się ludzie w sytuacjach nowych i nieustrukturalizowanych,
- **indywidualizm i kolektywizm** – określający, czyim dobrem bardziej kierujemy się w życiu codziennym: własnym czy całej społeczności lub grupy, w której żyjemy bądź pracujemy,
- **kobiecość i męskość** – orientacja męska opiera się na ukierunkowaniu raczej na osiąganie sukcesów i dążenie do odnoszenia różnie pojmowanych zwycięstw, podczas gdy orientacja kobieca zakłada większe ukierunkowanie na całościową wysoką jakość życia,
- **orientacja na krótki lub długi okres** – okres, z punktu widzenia którego rozpatrujemy skutki podejmowanych decyzji, czas, jaki jesteśmy skłonni oczekiwać, aby podejmowane działania przyniosły widoczne pozytywne rezultaty.

Inną typologią wymiarów kulturowych, opracowaną na podstawie wcześniejszych badań, jest typologia Ch. Humpdena-Turnera i A. Trompenarsa. Prowadzili oni w latach 80. i 90. XX wieku zakrojone na wielką skalę badania menedżerów z różnych krajów świata. Ich projekt, choć interesujący, nie zyskał takiego uznania jak wcześniej omówiona typologia. Niektórzy badacze, tacy jak np. Shalom i Schwartz, ignorują go.

Na podstawie swych badań Ch. Humpden-Turner i A. Trompenars wymieniają siedem następujących wymiarów kultury [8, 9]:

- **Uniwersalizm-partykularyzm** – określa sposób postępowania w sytuacji, gdy nie jest on dokładnie opisany regułami. Czy należy w takiej sytuacji zastosować którąś z reguł (choć rozwiązanie to będzie niedoskonałe), czy też rozważyć szczegółowo dany przypadek i znaleźć nowe wyjście z sytuacji. Wymiar w pewnym stopniu odpowiada elementom wymiaru unikania niepewności według G. Hofstedeego.
- **Indywidualizm-kolektywizm** – określa, czy ważniejsze jest, aby dana jednostka skupiała się na jej prawach, motywach działania, nagrodach, zdolnościach, poglądach, czy też należy poświęcać większą uwagę rozwojowi przedsiębiorstwa jako pewnej zbiorowości i dobro tego przedsiębiorstwa powinno być ważniejsze od dobra poszczególnych pracowników. Wymiar odpowiada wymiarowi G. Hofstedeego.

- **Analiza-synteza** – czy należy podczas analizy zjawisk rozkładać je na części, czy też badać szersze relacje, schematy, konteksty? W pewnym stopniu wymiar łączy się z wymiarem kobiecości i męskości według G. Hofstede.
- **Wewnątrzsterowność-zewnątrzsterowność** – czy nasze wewnętrzne sądy, decyzje i zobowiązania są tym, czym powinniśmy się kierować w codziennym postępowaniu, czy też powinniśmy nasze postępowanie dostosować do poglądów świata zewnętrznego? Wymiar do pewnego stopnia łączy się z wymiarem indywidualizmu-kolektywizmu z badań G. Hofstede.

Sekwencyjność-synchroniczność – czy ważniejsze jest szybkie działanie w możliwie najkrótszym czasie, czy też trzeba dokładnie zsynchronizować wysiłki w celu zakończenia działania później, ale w sposób dokładniejszy i skoordynowany? W pewnym stopniu wymiar łączy się z wymiarem orientacji na krótki i długi okres G. Hofstede.

Wszystkie wymienione wymiary kulturowe mają istotne znaczenie dla społecznej odpowiedzialności. Poszczególne wymiary kulturowe zależnie od tego, jakie wartości przyjmują, mogą tworzyć klimat mniej lub bardziej sprzyjający realizacji koncepcji CSR. W niniejszym artykule zajęto się szczegółowo pierwszym z wymienionych obszarów – dystansem wobec władzy.

### 3. Dystans wobec władzy – definicja problemu

Dystans wobec władzy określa problem nierówności w społeczeństwie. W każdym kraju na świecie nierówności oczywiście istnieją. W każdym kraju, niezależnie od jego kultury, są bogatsi i biedniejsi. Jest to oczywiste i w żadnym kraju ani w żadnych czasach nie było inaczej. Zawsze byli ludzie, którzy wyróżniali się: siłą fizyczną, sprytem, autorytetem, bogactwem lub innymi czynnikami. Zawsze, począwszy od czasów starożytnych i prymitywnych organizacji plemiennych, władza należała do osób nielicznych, którzy stali na czele społeczności i zarządzali nią. Natomiast pozostałe osoby musiały ich słuchać i podlegać ich władzy.

Niemniej jednak w różnych krajach różne jest przekonanie o dopuszczalnych rozmiarach nierówności społecznych. Są kraje, w których ludzie są w stanie zaakceptować nawet bardzo duże różnice dochodów pomiędzy najbogatszymi a ubogimi. Są natomiast takie, w których panuje egalitaryzm i starają się one dążyć do równości szans, które powinny być równe dla wszystkich niezależnie od ich statusu społecznego czy pozycji. Oczywiście jest to pewien ideał, który w praktyce bardzo trudno osiągnąć. Niemniej jednak pokazuje on dążenia i poglądy większości ludzi [43, 45, 46].

Chcąc skłonić pracowników do maksymalnego wysiłku, w kulturach charakteryzujących się dużym dystansem wobec władzy należy akcentować autorytet hierarchii, która nimi

rządzi i ocenia pracę. Natomiast w kulturach o niskim dystansie wobec władzy traktowanie pracowników jako równych przynosi analogiczny wynik. W kulturach o małym dystansie wobec władzy ludzie traktują się jak równi.

W krajach charakteryzujących się znacznym dystansem wobec władzy podkreśla się [52]:

- ograniczanie pragnień,
- umiarkowanie, znajdowanie kompromisów,
- zachowanie bezstronności i niewinności,
- ważność hierarchii,
- dążenie do centralizacji,
- duże różnice w płacach między stanowiskami,
- obawę przed wyrażaniem opinii odmiennych od szefa,
- autokratyzm zarządzania,
- aprobatę przez podwładnych wszystkich decyzji szefa.

Pojęcie dystansu wobec władzy można zdefiniować w sposób następujący [44, 45]:

*Dystans wobec władzy jest to zakres oczekiwań i akceptacji nierównego rozkładu władzy, wyrażany przez mniej wpływowych podwładnych (członków) instytucji lub organizacji.*

Dystans wobec władzy jest wyrażany przez trzy następujące kwestie [44]:

- zdolność podwładnych do sprzeciwienia się przełożonemu,
- rzeczowy styl podejmowania decyzji przez przełożonego,
- styl podejmowania decyzji przez przełożonego najbardziej odpowiadający pracownikom.

W krajach, w których dystans wobec władzy jest duży, występuje znaczna zależność podwładnych od przełożonych. W takiej sytuacji władza przyjmuje najczęściej postać autokratyczną lub paternalistyczną. Natomiast tam, gdzie dystans wobec władzy jest niewielki, podwładni mogą zwracać się do szefa, podejmować inicjatywę, wymyślać nowe pomysły i koncepcje.

#### **4. Wpływ dystansu wobec władzy na implementację społecznej odpowiedzialności biznesu**

Prowadzone na świecie badania pozwoliły wyodrębnić najważniejsze cechy społeczeństw z małym i dużym dystansem wobec władzy.

W niniejszym podrozdziale prezentowanej publikacji zajmiemy się przedstawieniem wpływu tegoż dystansu na różne aspekty społecznej odpowiedzialności biznesu. Mówiąc o społecznej odpowiedzialności biznesu, przyjęto klasyczne podejście do zagadnienia [5, 6, 12, 14, 31, 32, 36, 48]. W tablicach 1 oraz 2 przedstawiono szczegółową analizę prezentującą

wpływ na implementację koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu małego (tablica 1) oraz dużego dystansu wobec władzy (tablica 2).

Tablica 1

## Mały dystans wobec władzy

Czynnik	Wpływ na realizację społecznej odpowiedzialności biznesu
Sprawowanie władzy powinno być usankcjonowane prawnie i opierać się na kryteriach dobra i zła	Bardzo pozytywny Implementacja społecznej odpowiedzialności biznesu wymaga zaangażowania organizacji w działania, które nie zawsze prowadzą do uzyskania bezpośrednich zysków finansowych. W tym kontekście wyraźne zdefiniowanie wartości, jakimi należy się kierować, i umiejętność oddzielenia dobra od zła są bardzo ważne w przypadku wielu działań z zakresu CSR. Zwłaszcza realizacja etycznych aspektów CSR jest niemożliwa bez ścisłego określenia kryteriów dobra i zła.
Umiejętności, bogactwo, władza i status nie muszą być ze sobą powiązane	Pozytywny Społeczna odpowiedzialność opiera się na działaniu dla dobra społeczeństwa. W tym przypadku inicjatywy i działania podejmowane są w sposób sieciowy i nie zawsze najbardziej zaangażowanymi osobami muszą tu być te osoby, które mają najwyższą władzę w organizacji. Doświadczenia wielu krajów sugerują, że bardzo trudno wprowadzać CSR w sposób odgórny, a jeśli nawet to się robi, to zwykle rezultatem są pozorowane działania w rodzaju greenwashing, za którymi nie idzie realne zaangażowanie w społeczną odpowiedzialność.
Klasa średnia stanowi większość	Pozytywny Nie jest możliwe realizowanie koncepcji społecznej odpowiedzialności bez dobrze wykształconej i dobrze prosperującej klasy średniej. To klasa średnia jest zwykle najbardziej zaangażowana w budowanie dobrobytu i realizację zasad CSR. W sytuacji gdy dominuje klasa niższa, głównym celem jest walka o przetrwanie i osiąganie korzyści materialnych. Nie ma wtedy miejsca dla działalności społecznej. Nadmierna koncentracja majątku w rękach wąskiej grupy również utrudnia osiąganie celów społecznych. Realizacja CSR wymaga uświadomienia, że nie tylko zysk i wartości materialne są istotne, lecz należy także zwracać uwagę na kwestie społeczne, środowiskowe i etyczne. Trudno to osiągnąć bez rozwiniętego, wykształconego i demokratycznego społeczeństwa.
Sprawujący władzę nie podkreślają swojej pozycji oznakami statusu	Pozytywny Nadmierne podkreślanie władzy i statusu, czy to za pomocą hierarchii, czy też dóbr materialnych, np. drogich firmowych produktów, prowadzi do pogoni za oznakami statusu i niepotrzebnym nadmiernym konsumpcjonizmem. W efekcie zużywa się więcej dóbr i eksploatuje ograniczone zasoby. Utrudnia to realizację zrównoważonego rozwoju.
Wszyscy powinni mieć równe prawa	Pozytywny Równość wobec prawa ułatwia prowadzenie inicjatyw społecznych. Powoduje, że pracownicy nie boją się zgłaszać nowych pomysłów. Rezultatem jest też dążenie do równości w korzystaniu z rozwiązań CSR.

cd. tablicy 1

Stosowanie rozwiązań siłowych w polityce firmy należy do rzadkości	Pozytywny Wdrażanie CSR rzadko udaje się, jeśli jest odgórnie, siłowo wprowadzane. W takim przypadku pracownicy po prostu pozorują działania z zakresu społecznej odpowiedzialności. Tylko przekonanie, że społeczna odpowiedzialność jest istotna, powoduje, że ludzie na prawdę stają się w nią zaangażowani.
Różnice w dochodach ludności są niewielkie i stale zmniejszane przez system podatkowy	Umiarkowanie pozytywny Nadmierne różnice w dochodach mogą utrudniać działania społeczne z powodu ograniczenia klasy średniej. Niemniej należy pamiętać, że do realizacji wielu działań społecznych potrzebny jest kapitał. Kapitał ten musi zostać uprzednio zakumulowany, tak więc nadmierne podatki mogą prowadzić do sytuacji, że firmy nie mają pieniędzy na działalność społeczną. Mogą one również powodować, że firmy ograniczają zatrudnienie, co ma negatywny wpływ społeczny np. na poziom bezrobocia.
Dominujące religie i systemy filozoficzne podkreślają zasadę równości	Pozytywny Koncepcja CSR zakłada jak najbardziej równomierny dostęp do zasobów, tak aby mogła z nich korzystać większość społeczeństwa. W momencie gdy systemy religijno-filozoficzne podkreślają korzyści płynące z równości, implementacja CSR staje się łatwiejsza. Ludziom wychowanym w takim środowisku łatwiej również zrozumieć idee CSR.
Rodzime teorie zarządzania podkreślają rolę pracowników	Pozytywny Implementacja CSR wymaga zaangażowania pracowników. Wprowadzanie działań prospołecznych jest częściowo procesem oddolnym, wymagającym odpowiedniej kultury organizacyjnej.
Dążenie do decentralizacji	Negatywny Społeczna odpowiedzialność wymaga zaangażowania pracowników, ale wymaga również centralizacji i globalnego spojrzenia. Działania CSR sprawdzają się najlepiej w sytuacji, gdy można je z sobą porównywać, np. przez różne, czy to obligatoryjne, czy też dobrowolne, systemy raportowania [10, 11, 13, 29, 30, 33, 34, 39]. W innym przypadku będą one w dużym stopniu niewymierne. Tego rodzaju systemy muszą być opracowane na szczeblu centralnym – przynajmniej krajowym, a najlepiej – tam, gdzie to możliwe – międzynarodowym. Takie postępowanie pozwala na kompatybilność działań z zakresu CSR.
Podwładni oczekują od przełożonych konsultacji przy podejmowaniu decyzji	Pozytywny Przełożony nie jest osobą, która narzuca pracownikom rozwiązania, ale mistrzem, trenerem. Powinien dawać wskazówki, wyznaczać ogólne cele zarządzania, ale nie powinien określać szczegółowych planów i programów działań. Centralne, odgórne planowanie nie sprawdza się zarówno na szczeblu państw, jak i przedsiębiorstw. Podwładni ci należą, z punktu widzenia teorii motywacji Mc Gergora, do grupy Y. Są wysoko zmotywowani, zaangażowani w swą pracę, twórczy i pomysłowi. Od kierownictwa oczekują jedynie pomocy i ukierunkowania ich wysiłków. Takie dobrze zmotywowane osoby znacznie łatwiej angażują się w działania z zakresu CSR.

Źródło: Opracowanie własne.

Tablica 2

## Duży dystans wobec władzy

<b>Czynnik</b>	<b>Wpływ na realizację społecznej odpowiedzialności biznesu</b>
Władza stoi ponad prawem: sprawowanie władzy daje przywilej nieomyślności i oznacza czynienie dobra	Negatywny W takim przypadku naczelne kierownictwo firm często prowadzi działania sprzeczne ze społeczną odpowiedzialnością biznesu. Władza, gdy stoi ponad prawem, ma skłonność do działań nieetycznych, nadmiernej pogoni za zyskiem, nieliczenia się ze środowiskiem naturalnym czy też dobrem pracowników. Na przykładzie krajów niedemokratycznych można wywnioskować, że nadmierna władza w pewnym momencie przestaje dbać o dobro społeczne.
Umiejętności, bogactwo, władza i status powinny być ze sobą powiązane	Negatywny W sytuacji gdy władza wypływa ze statusu jednostki i jest powiązana z bogactwem, pojawiają się problemy związane z brakiem motywacji szeregowych pracowników. Pracownicy, których status społeczny jest niski, nie widzą potrzeby i celu w swych staraniach, twórczości i wysiłku. Koncentrują się oni na pogoni za oznakami statusu, nawet gdy nie jest to korzystne dla środowiska naturalnego i prowadzi do niepotrzebnego zużycia zasobów naturalnych. Problemy w tym zakresie występują zwłaszcza w dużych przemysłowych organizacjach [1, 2, 7, 37, 53, 54].
Klasa średnia stanowi mniejszość	Negatywny Jeśli klasa średnia stanowi mniejszość danego społeczeństwa, istnieje na rynku duży niedobór wysoko wykwalifikowanych pracowników. Ich brak powoduje, że w społeczeństwie nie ma wystarczającej liczby osób świadomych problemów ekologicznych czy też etycznych. W takich warunkach realizacja CSR jest bardzo utrudniona.
Sprawujący władzę w przedsiębiorstwie podkreślają swoją pozycję oznakami statusu	Negatywny W sytuacji gdy kierownictwo nadmiernie podkreśla swą władzę oznakami statusu (drogie samochody, ubrania, mieszkania w innej dzielnicy itp.), pracownicy czują coraz mniejszy związek z osobami, które zarządzają firmą. Dodatkowo wszyscy starają się za wszelką cenę dążyć do ich uzyskania. Biorąc pod uwagę ograniczone zasoby naturalne, niemożliwe jest, by cała ludzkość żyła na poziomie najlepiej rozwiniętych krajów. Próba tego osiągnięcia ma negatywne skutki dla środowiska lub społeczeństwa, co jest sprzeczne z koncepcją CSR.
O przywileju władzy decydują koneksje, charyzma i skłonność do korzystania z rozwiązań siłowych	Negatywny Skłonność do stosowania rozwiązań siłowych prowadzi do ograniczenia kreatywności i innowacyjności. Dodatkowo w zastraszonej społeczności czy też organizacji pojawiają się łatwo zachowania nieetyczne czy też dyskryminacja, co jest sprzeczne z koncepcją CSR.
Konflikty w sprawach wewnętrznych prowadzą często do stosowania rozwiązań siłowych	Negatywny Tłumione konflikty wybuchają z jeszcze większą siłą i potrzeba coraz bardziej drastycznych rozwiązań. W tej sytuacji konflikt, zamiast pomagać organizacji, staje się konfliktem dysfunkcyjnym, który może doprowadzić do kłopotów organizacji, a nawet w skrajnym przypadku do jej upadku. Rewolucyjne rozwiązania zwykle odbijają się negatywnie na kwestiach społecznych. Realizacja CSR jest łatwiejsza w stabilnym, pewnym otoczeniu.



cd. tablicy 2

Duże różnice w dochodach ludności są utrzymywane dodatkowo przez system podatkowy	Niejednoznaczny Z jednej strony różnice w dochodach pozwalają na akumulację kapitału, który może zostać wykorzystany na realizację celów społecznych. Z drugiej jednak nadmierne różnice w dochodach prowadzą do zanikania klasy średniej, która jest głównym motorem napędowym społeczeństwa dobrobytu i społeczeństwa społecznie odpowiedzialnego.
Dominujące ideologie polityczne kładą nacisk w teorii i praktyce na walkę o władzę	Negatywny Zamiast współpracy między poszczególnymi osobami w organizacji istnieje bardzo agresywna rywalizacja. W walce o władzę zużywane są zasoby, które można wykorzystać w celach społecznych. Ponieważ realizacja celów społecznych rzadko przynosi wyraźne i wymierne korzyści, czy to finansowe, czy też związane z awansami, w tego rodzaju społeczeństwie mało kto chce się zaangażować w jej wdrażanie.
Rodzime teorie zarządzania podkreślają rolę przełożonych	Umiarkowanie negatywny Waga oddolnych działań powoduje, że przy nadmiernej koncentracji władzy trudno realizować zasady CSR. Jednak CSR wymaga również planowania, które musi być realizowane odgórnie.
Dążenie do centralizacji	Pozytywny Centralizacja jest pozytywna z punktu widzenia implementacji CSR, ponieważ umożliwia tworzenie zarówno norm wdrażania CSR, jak i systemów raportowania. Zwłaszcza w przypadku systemów raportowania rozwiązania krajowe lub międzynarodowe, jak GRI, ułatwiają transparentność wyników CSR i umożliwiają porównywanie rezultatów osiągniętych przez poszczególne organizacje [41, 42, 47, 49, 50, 51].
Podwładni oczekują instrukcji od przełożonych	Negatywny Tego rodzaju podwładnych można zaliczyć, z punktu widzenia teorii motywacji Mc Gregora, do grupy X. Oznacza to ludzi, którzy pracują pod przymusem, muszą być kontrolowani i sprawdzani, aby prawidłowo wykonali swoją pracę. W takich warunkach bardzo trudno wdrażać CSR. Jeśli mimo to jest on wprowadzany odgórnie, np. na szczeblu państwa, zaczynają się pojawiać zjawiska greenwashing, np. takie przedstawianie produktów, aby wydawały się bardziej prośrodowiskowe czy też prospołeczne niż w rzeczywistości, fałszowanie danych środowiskowych i społecznych itp.

Źródło: Opracowanie własne.

Z informacji zawartych w tablicach 1 i 2 wynika wyraźnie przewaga małego dystansu wobec władzy w obszarze implementacji rozwiązań z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu nad dużym dystansem wobec władzy. Jedynym wyjątkiem są kwestie centralizacji, która – choć charakterystyczna dla dużego dystansu wobec władzy – jest również korzystna dla wdrażania CSR, zwłaszcza jeśli chodzi o procesy jego raportowania.

Dodatkowo warto zastanowić się, czy istnieją relacje pomiędzy dystansem wobec władzy zmierzonym dla poszczególnych krajów a wskaźnikami dotyczącymi CSR. Do analizy wybrano jeden z istniejących wskaźników, tzw. Social Progress Index dla 2014 roku. W skład

wskaźnika wchodzi liczne subwskaźniki obejmujące wiele spraw związanych ze społeczną odpowiedzialnością i ze zrównoważonym rozwojem, takich jak: zaspokojenie potrzeb człowieka, wskaźniki dobrobytu, zrównoważony rozwój, przestrzeganie praw, poziom tolerancji itp. W tabelicy 3 zawarto dane dotyczące 22 największych gospodarek świata pod względem nominalnego PKB (wybrano 22 a nie 20, aby włączyć Polskę, która znajduje się na miejscu 22.), dotyczące wskaźnika dystansu wobec władzy według badań G. Hofstede oraz wskaźnika Social Progress Index. Przy tym konstrukcja wskaźników jest taka, że im wyższa jest wartość wskaźnika dystansu wobec władzy, tym jest on większy, natomiast mała wartość wskaźnika dowodzi, że dystans wobec władzy jest mniejszy. W przypadku SPI im wyższa jest wartość, tym wyższy jest poziom rozwoju społecznego.

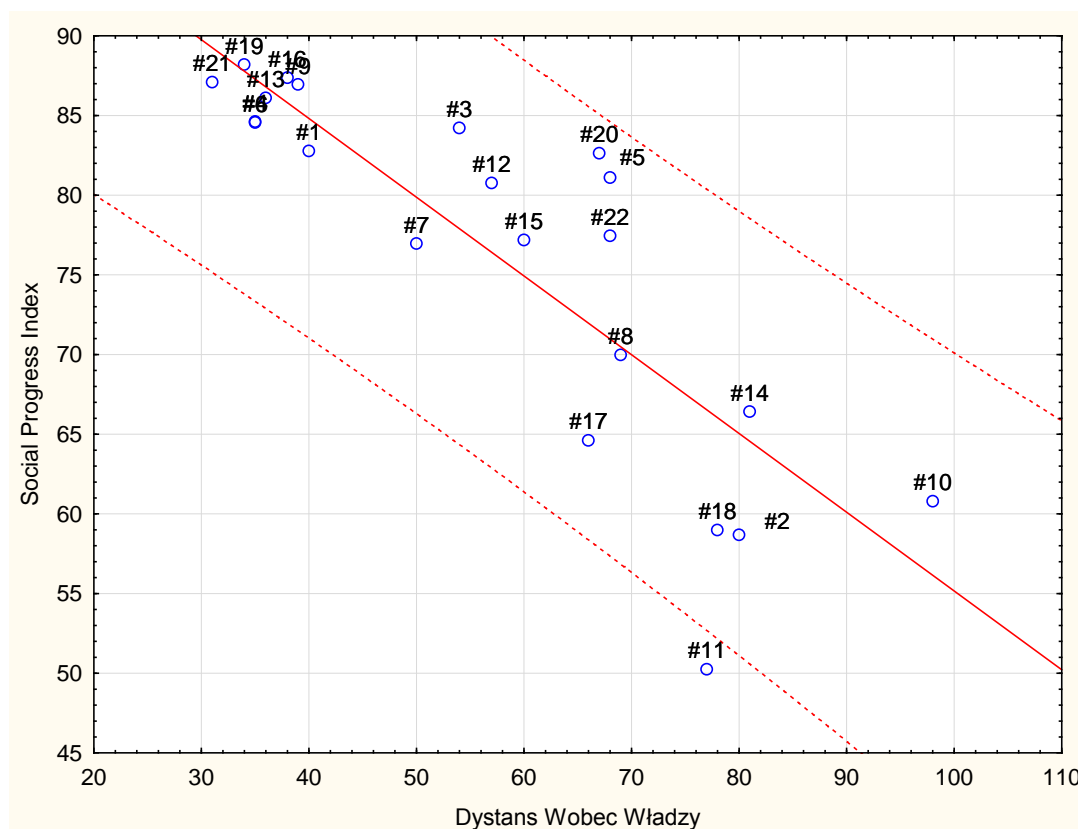
Analiza korelacji pomiędzy dystansem wobec władzy a wskaźnikiem Social Progress Index pokazuje, że istnieje pomiędzy zmiennymi silna negatywna korelacja  $-0,83$  (na poziomie istotności statystycznej  $\alpha=0,05$ ). Oznacza to, że im niższy jest poziom dystansu wobec władzy, tym wyższy jest poziom rozwoju społecznego danego kraju.

Tabela 3

## Dystans wobec władzy i Social Progress Index w największych gospodarkach świata

Lp.	Kraj	Dystans wobec władzy według G. Hofstede	Social Progress Index
1	USA	40	82,77
2	Chiny	80	58,67
3	Japonia	54	84,21
4	Niemcy	35	84,61
5	Francja	68	81,11
6	Wielka Brytania	35	84,56
7	Włochy	50	76,97
8	Brazylia	69	69,97
9	Kanada	39	86,95
10	Rosja	98	60,79
11	Indie	77	50,24
12	Hiszpania	57	80,77
13	Australia	36	86,1
14	Meksyk	81	66,41
15	Korea Południowa	60	77,18
16	Holandia	38	87,37
17	Turcja	66	64,62
18	Indonezja	78	58,98
19	Szwajcaria	34	88,19
20	Belgia	67	82,63
21	Szwecja	31	87,08
22	Polska	68	77,44

Na rysunku 1 pokazano wykres rozrzutu pomiędzy zmiennymi. Poszczególne numery to numery krajów z tablicy 3, prosta pokazuje aproksymację liniową zależności między zmiennymi, natomiast linie przerywane to 95% przedział ufności. Na rysunku widać bardzo wyraźną zależność liniową między badanymi zmiennymi. Wśród badanych krajów jedynie Indie nie mieszczą się w 95% przedziale ufności. Dzieje się tak z uwagi na specyfikę kraju, który charakteryzuje się niższym poziomem rozwoju społecznego, niż wynikałoby to ze wskaźnika dystansu wobec władzy.



Rys. 1. Zależność pomiędzy rozwojem społecznym a wskaźnikiem dystansu wobec władzy dla 22 największych gospodarek świata

Fig. 1. The relationship between social development and indicator of the distance to authority for the 22 largest economies in the world

Źródło: Opracowanie własne.

## 5. Zakończenie

Przedstawione w artykule analizy związków pomiędzy dystansem wobec władzy a implementacją CSR sugerują, że dla skutecznej implementacji CSR zdecydowanie korzystniejszy jest niski dystans wobec władzy. W społeczeństwach charakteryzujących się niskim wskaźnikiem dystansu wobec władzy ludzie są lepiej wykształceni, chętniej biorą udział w inicjatywach społecznych, jak również postępują bardziej etycznie. Wyjątkiem są

jedynie kwestie centralizacji, które są niezbędne, aby zapewnić wystarczający poziom transparentności i porównywalności w ramach implementacji, a zwłaszcza pomiaru zastosowanych działań z zakresu CSR.

## Bibliografia

1. Dalhsrud A.: How Corporate Social responsibility is Defined: an Analysis of 37 Definitions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, No. 1, 2008, pp. 1-13.
2. Dołęgowski T.: Od etyki gospodarczej i etyki biznesu do Corporate Social Responsibility i koncepcji rozwoju zrównoważonego, [w:] H. Brdulak, T. Gołębiowski (red.): *TRANS'05, Wspólna Europa. Zrównoważony rozwój przedsiębiorstwa a relacje z interesariuszami SGH*, Warszawa 2005. Cameron K. S., Quinn Robert E.: *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana*. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
3. Dahlgaard J.J., Kristensen K., Kanji G.K.: *Podstawy zarządzania jakością*. PWN, Warszawa 2000.
4. Dalhsrud A.: How Corporate Social Responsibility is Defined an Anaysis of 37 Definitions. „*Corporate Social Responsibility and Environmental Management*”, No. 1, 2008, pp. 1-13.
5. Gadomska L.: Społeczna odpowiedzialność biznesu wobec pracowników. „*Management and Business Administration Central Europe*”, No. 2, 2012, pp. 41-62.
6. Gajdzik B., Sitko J.: An analysis of the causes of complaints about steel sheets in metallurgical product quality management systems. “*Metalurgija*” vol. 53, iss. 1, 2014, pp. 135-138.
7. Hampden-Turner Ch., Trompenaars A.: *Siedem kultur kapitalizmu*. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
8. Hampden-Turner Ch., Trompenaars A.: *Siedem wymiarów kultury*. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
9. Hąbek P., Wolniak R.: Analysis of approaches to CSR reporting in selected European Union countries. “*International Journal of Economics and Research*”, vol. 4, iss. 6, 2013, pp. 79-95.
10. Hąbek P., Wolniak R.: Assessing the quality of corporate social responsibility reports: the case of reporting practices in selected European Union member states. „*Quality and Quantity*”, 2015.
11. Hąbek P., Wolniak R.: Sprawozdawczość przedsiębiorstw w zakresie zrównoważonego rozwoju w Polsce – ocean stanu obecnego. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, seria Organizacja i Zarządzanie*, z. 73, Gliwice 2014, s. 225-238.
12. Hąbek P.: Corporate Community Involvement. „*Problemy Jakości*”, nr 5, 2008, s. 19-23.

13. Hąbek P.: Perspektywy normalizacji w dziedzinie społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw. „Problemy Jakości”, nr 10, 2007, s. 24-28.
14. Hofstede G., Hofstede G.J.: *Cultures and Organizations: Software of the Mind: Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival*. McGraw-Hill, New York 2004.
15. Hofstede G.: A summary of my ideas about national culture differences, <http://spitswww.uvt.nl/web/iric/hofstede/page3.htm>
16. Hofstede G.: A summary of my ideas about organizational cultures, <http://spitswww.uvt.nl/web/iric/hofstede/page4.htm>
17. Hofstede G.: Cultural Differences in teaching and Learning. “International Journal of Intercultural Relations”, No. 10, 1986.
18. Hofstede G.: *Culture consequences: international Differences in Work-Related Values*. Sage Publications, Beverly Hills 1980.
19. Hofstede G.: Dimensions of national Cultures in fifty Countries and three regions, [in:] *Expiscation in Cross-Cultural Psychology*, J.B. Deregowski, S. Dziurawiec, R.C. Annis, Swets and Zeitlinger, Lisse 1983.
20. Hofstede G.: Geert Hofstede Cultural dimensions, [http://www.geert-hofstede.com/hofstede\\_panama.shtml](http://www.geert-hofstede.com/hofstede_panama.shtml)
21. Hofstede G.: *Kultury i organizacje*. PWE, Warszawa 2000.
22. Hofstede G., Hofstede G.J.: *Kultury i organizacje*. PWN, Warszawa 2007.
23. Hofstede G.: Organisational culture, <http://www.onepine.info/phof.htm>
24. Hofstede G.: Organizing for Cultural Diversity. “European Management Journal”, No. 7, 1989.
25. Korpany J.: *Słownik łacińsko-polski*. PWN, Warszawa 2001.
26. Krzemień E., Wolniak R.: Kulturowe uwarunkowania zarządzania jakością, [w:] *Towaroznawstwo wobec integracji z Unia Europejską*, por red. J. Żuchowskiego, Radom 2004, s. 278-283.
27. Kultura, <http://pl.wikipedia.org/wiki/Kultura>
28. Ligarski M.J.: *Podjęcie systemowe do zarządzania jakością w organizacji*. Wyd. Politechniki Śląskiej, Gliwice 2010.
29. Ligarski M.J.: Problem identification method in certified quality management systems. “Quality & Quantity”, 46, 2012, pp. 315-321.
30. Lisiecka K.: Dylematy etyczne w biznesie zrównoważonego rozwoju (na przykładzie certyfikacji systemów zarządzania jakością, [w:] *Zarządzanie jakością, doskonalenie organizacji*, tom 1 pod. red. T. Sikory, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2010, s. 403-410.
31. Midor K.: An innovative approach to the evaluation of a quality management system in a production enterprise. “Scientific Journals Maritime University of Szczecin”, No. 34, 2013, pp. 73-79.

32. Molenda M.: Effectiveness of planning internal audits of the quality system. "Zeszyty Naukowe Akademii Morskiej w Szczecinie", nr 32, z. 1, Szczecin 2012, s. 48-54.
33. Molenda M.: Znaczenie wartości organizacyjnych w rozwoju kultury jakości. Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, seria: Organizacja i Zarządzanie, z. 63a, Politechnika Śląska, Gliwice 2012, s. 201-2019.
34. Organizational culture, <http://www.onepine.info/mcult.htm>
35. Siegel D., McWilliams A.: Corporate social responsibility: a theory on the firm perspective. „Academy Management Review”, No. 9, 2007.
36. Sitko J.: Basics of control system material in iron found. "Archive of Foundry Engineering", vol. 1,1 iss. 3, 2011, pp. 189-192.
37. Szczęśniak B.: Linking EPC models – an alternative approach. "Scientific Journals Maritime University of Szczecin", 34(106), 2013, pp. 79-84.
38. Szczęśniak B.: Koncepcja zastosowania arkusza kalkulacyjnego do wspomaganie tworzenia dokumentów w procesie produkcji taśm blachy, [w:] Systemy wspomaganie w inżynierii produkcji. Innowacyjność, jakość, zarządzanie. Red. Witold Biały, Katarzyna Midor. Wydawnictwo. PA NOVA, Gliwice 2013, s. 133-151.
39. The culture concept,  
<http://www.umanitoba.ca/faculties/arts/anthropology/courses/122/module1/culture.html>
40. Wolniak R., Hąbek P.: CSR reporting in France and Netherlands. „Zeszyty Naukowe Akademii Morskiej w Szczecinie”, z. 34, 2013, s. 91-96.
41. Wolniak R., Hąbek P.: Holenderski standard zaangażowania w zakresie raportowania społecznej odpowiedzialności biznesu, [w:] Nowoczesność przemysłu i usług w warunkach kryzysu i nowych wyzwań, (red.) J. Brzóska, J. Pyka, TNOiK, Katowice 2013, s. 588-590.
42. Wolniak R.: Czynniki kulturowe w polskich organizacjach. „Przegląd Organizacji”, nr 11, 2011, s. 18-21.
43. Wolniak R.: Humanistyczne aspekty zarządzania jakością, [w:] Towaroznawstwo wobec integracji z Unia Europejską, por red. J. Żuchowskiego, Radom 2004, s. 284-289.
44. Wolniak R.: Normalizacja zarządzania jakością a wymiary kulturowe kraju. „Problemy Jakości”, nr 9, 2011, s. 19-25.
45. Wolniak R.: Projakościowa typologia kultur organizacyjnych. „Przegląd Organizacji”, nr 3, 2013.
46. Wolniak R.: Raportowanie społecznej odpowiedzialności biznesu zgodnie ze standardem Grenelle II. Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, seria Organizacja i Zarządzanie, z. 73, Gliwice 2014, s. 651-662.
47. Wolniak R.: Społeczna odpowiedzialność biznesu w aspekcie doskonalenia systemów zarządzania jakością. „Problemy Jakości”, nr 9, 2013, s. 2-5.

48. Wolniak R.: The first European standard for the evaluation of ethical and socially responsible management – SGE 21:2008. Proceedings of the Mezinarodni Masarykova Konference MMK, Hradec Králové, Česká republika, 9. – 13. prosince 2013, s. 101-110.
49. Wolniak R.: The role of Grenelle II in Corporate Social Responsibility integrated reporting. "Manager", vol. 17, iss. 1, 2013, pp. 7-21.
50. Wolniak R.: The social responsibility of business as part of the quality management system improvement. "Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu", [w:] Current Trends in commodity science. System approach to management in organisations, (red.) A. Matuszak-Flejszman, M. Kaźmierczak, 2013, s. 179-189.
51. Wolniak R.: Wymiary kulturowe polskich organizacji a doskonalenie zarządzania jakością. Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa 2012.
52. Zasadzień M.: The analysis of work performance ability of maintenance workers as exemplified of an enterprise of automobile industry. "Scientific Journals Maritime University of Szczecin", 24, 2011, pp. 119-124.
53. Zasadzień M.: Using the Pareto diagram and FMEA (Failure Mode and Effects Analysis) to identify key defects in a product. "Management Systems in Production Engineering", No. 4, 2014, pp. 153-156.
54. Zbiegień-Maciąg L.: Kultura w organizacji. Identyfikacja kultur znanych firm. PWN, Warszawa 2005.

## **Abstract**

The publication analyzes the relationship between distance to the power and the implementation of CSR. Results suggests that for effective implementation of CSR is definitely favorable low distance towards power. In societies characterized by a low power distance towards people they are better educated, more likely to take part in social initiatives, as well as act more ethically. The only exception are the issues of centralization that are necessary to ensure a sufficient level of transparency and comparability in the implementation of measure used especially CSR activities.