

# Radosław Wolniak

---

## Koncepcja CSR a wskaźnik dystansu wobec władzy

---

Zarządzanie. Teoria i Praktyka nr 2 (10), 47-53

---

2014

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej [bazhum.muzhp.pl](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

# Koncepcja CSR a wskaźnik dystansu wobec władzy / The concept of CSR and the power distance

## Adres do korespondencji:

dr hab. inż. Radosław Wolniak  
Politechnika Śląska, Wydział Organizacji i Zarządzania,  
Roosevelta 26-28,41-800 Zabrze  
e-mail: rwolniak@polsl.pl

## ABSTRACT

The issue of CSR is increasingly present in contemporary academic discourse. Created for ever new standards for the implementation, CSR also developed solutions to enable detailed reporting results regarding CSR organizations and their comparability. The question is whether, in any society we can equally easily operate in this area? Is the culture of the country to some extent makes it easy, or too difficult

to implement CSR. In this publication, starting from the classical concept of G. Hofstede's cultural dimensions there is an analysis of one of the Hofstede dimensions' power distance with the implementation of CSR. The purpose is to determine how far to authority (small or large) promotes the proper implementation of CSR.

**KEY WORDS:** organizational culture, power distance, CSR, cultural dimension, CSR implementation, CSR reportin

## WPROWADZENIE

Problematyka CSR jest coraz częściej obecna we współczesnym dyskursie naukowym. Tworzone są coraz to nowe normy odnośnie implementacji CSR, opracowywane są również rozwiązania mające na celu umożliwienie szczegółowego raportowania wyników organizacji odnośnie CSR i ich porównywalność. Pojawia się jednak pytanie, czy w każdym społeczeństwie można jednakowo łatwo prowadzić działania z tego zakresu? Czy kultura kraju w jakimś stopniu ułatwia, lub też utrudnia implementację CSR.

W niniejszej publikacji, wychodząc od klasycznych koncepcji wymiarów kulturowych G. Hofstede, dokonano analizy związków jednego z wymiarów według Hofstede – dystansu wobec władzy z implementacją CSR. Celem publikacji jest określenie, jaki dystans wobec władzy (mały czy też duży) sprzyja prawidłowej realizacji CSR.

Niniejszy artykuł powstał w ramach realizacji projektu badawczego pt. Sprawozdawczość w zakresie zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstw w Polsce na tle doświadczeń wybranych krajów Unii Europejskiej, 2011/03/B/HS4/01790, finansowanego przez Narodowe Centrum Nauki.

## KULTURA I JEJ ASPEKTY ORGANIZACYJNE

Każdy kraj i każde społeczeństwo na świecie ma odmienny, a przynajmniej różniący się zespół uznawanych wartości oraz standardów postępowania. To samo zachowanie, które w jednym kręgu kulturowym jest postrzegane jako pozytywne, zupełnie gdzie indziej może być określone jako naganne (Hampden-Turner i Trompenaars 2002; Hampden-Turner i Trompenaars 2003; Cameron i Quinn 2003)

Prowadzone na świecie badania różnych kultur pozwoliły określić kilka podstawowych wymiarów kulturowych, które w znaczący sposób determinują sposób naszego myślenia i postępowania w zarządzaniu (Krzemień i Wolniak 2004; Wolniak 2004). Wśród nich do najważniejszych zalicza się (Hofstede 1999; Hofstede 2004, Hofstede i Hofstede 2007):

- **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 czym „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 raczej na ukierunkowaniu osiągnięcia sukcesów i dążenia 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.

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 niniejszej pracy zajęto się szczegółowo pierwszym z wymienionych obszarów – dystansem wobec władzy.

## KONCEPCJA CSR I JEJ IMPLIKACJE

Organizacje będące zwolennikami wdrażania społecznej odpowiedzialności biznesu zauważają, że uświadomienie sobie poprzez biznes wpływu społecznego i środowiskowego jest warunkiem jego trwałego rozwoju (Hys 2013s; Hys 2013b; Hys i Hawrysz 2013; Wolniak 2013; Hąbek i Wolniak 2015). Autorzy tacy, jak Abigail McWilliams i Donald S. Siedel podkreślają, że etyka biznesu oraz wdrażanie zasad CSR we wszystkich obszarach funkcjonowania firmy, to jeden z najistotniejszych elementów jej funkcjonowania i budowania trwałej przewagi rynkowej (Siegel i McWilliams 2001; Hys i Hawrysz 2012a; Hys i Hawrysz 2012b; Hys i Hawrysz 2014). Jest to związane z rosnącymi oczekiwaniami wobec organizacji, że zaspokoją one rosnące oczekiwania różnych grup społecznych.

Warto w tym miejscu zauważyć, że kwestie dotyczące społecznej odpowiedzialności biznesu są wieloznaczne i bywają różnie definiowane przez różnych autorów. Np. w jednej ze swoich prac A. Dalhsrud zestawia 37 definicji społecznej odpowiedzialności biznesu, które obejmują elementy takie, jak aspekt środowiskowy, społeczny i ekonomiczny (Dalhsrud 2008).

Społeczna odpowiedzialność biznesu to więcej niż spełnienie podstawowych norm ekonomicznych i prawnych, to działania na rzecz zaspokojenia szerokiego grona po-

trzeb interesariuszy, troska o środowisko naturalne oraz realizacja działań moralnie i etycznie zasadnych. Istotnym warunkiem realizacji założeń koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu jest obywatelska postawa firmy. Wiąże się to z obowiązkiem moralnym, zrównoważonym rozwojem, przyzwoleniem na prowadzenie działalności i reputacją firmy (Gadomska 2012, Hąbek 2007; Hąbek 2008; Lisiecka 2010).

Na podstawie badań prowadzonych przez autora w ramach projektu badawczego dotyczącego raportowania kwestii dotyczących społecznej odpowiedzialności biznesu (Hąbek i Wolniak 2013; Wolniak i Hąbek 2013; Wolniak 2014), można przyjąć, że w krajach europejskich pod tym pojęciem najczęściej funkcjonują trzy grupy zagadnień:

- problematyka społeczna,
- problematyka środowiskowa,
- problematyka etyczna.

Taki podział nie wyczerpuje całego spektrum zagadnień, które można rozumieć pod pojęciem społecznej odpowiedzialności biznesu, jednak wydaje się, że pozwala objąć główne nurty badań, które tej problematyki dotyczą.

## 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 (Hofstede i Hofstede 2007).

Pojęcie dystansu wobec władzy można zdefiniować w sposób następujący (Wolniak 2012):

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

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

tak, gdzie dystans wobec władzy jest niewielki podwładni mogą zwracać się do szefa, podejmować inicjatywę, wymyślać nowe pomysły i koncepcje (Wolniak 2011, Wolniak 2013).

## WPLYW DYSTANSU WOBEC WŁADZY NA IMPLEMENTACJĘ SPOŁECZNEJ ODPOWIEDZIALNOŚCI BIZNESU

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

**TABLICA 1.** Mały dystans wobec władzy

CZYNNIK	WPLYW NA REALIZACJĘ SPOŁECZNEJ ODPOWIEDZIALNOŚCI BIZNESU
Sprawowanie władzy powinno być usankcjonowane prawnie i opierać się na kryteriach dobra i zła	<b>BARDZO POZYTYWNY</b> 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 jest bardzo ważna 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	<b>POZYTYWNY</b> 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 w tym zakresie muszą 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 efektem są pozorowane działania w rodzaju greenwashingu za którymi nie idzie realne zaangażowanie w społeczną odpowiedzialność.
Klasa średnia stanowi większość	<b>POZYTYWNY</b> 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 osiągnięcie korzyści materialnych. Nie ma wtedy miejsca dla działalności społecznej. Nadmierna koncentracja majątku w rękach wąskiej grupy, również utrudnia realizację celów społecznych.
Sprawujący władzę nie podkreślają swojej pozycji oznakami statusu	<b>POZYTYWNY</b> Nadmierne podkreślanie władzy i statusu, czy to przy pomocy 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	<b>Pozytywny</b> Równość wobec prawa ułatwia prowadzenie inicjatyw społecznych. Powoduje, że pracownicy nie boją się zgłaszać nowych pomysłów. Efektem jest też dążenie do równości w korzystaniu z rozwiązań CSR.
Stosowanie rozwiązań siłowych w polityce firmy należy do rzadkości	<b>POZYTYWNY</b> 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	<b>UMIARKOWANIE POZYTYWNY</b> Nadmierne różnice w dochodach mogą utrudniać działania społecznej 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	<b>POZYTYWNY</b> 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.

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 omówione w poprzednim punkcie niniejszej publikacji. W tablicach 1 oraz 2 przedstawiono szczegółową analizę prezentującą wpływ na implementację koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu małego dystansu wobec władzy (tablica 1) oraz dużego dystansu wobec władzy (tablica 2).

TABLICA 1. Mały dystans wobec władzy – cd.

CZYNNIK	WPŁYW NA REALIZACJĘ SPOŁECZNEJ ODPOWIEDZIALNOŚCI BIZNESU
Rodzime teorie zarządzania podkreślają rolę pracowników	<b>POZYTYWNY</b> Implementacja CSR wymaga zaangażowania pracowników. Wprowadzanie działań prospołecznych jest częściowo procesem oddolnym, wymagającym odpowiedniej kultury organizacyjnej.
Dążenie do decentralizacji	<b>NEGATYWNY</b> 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. poprzez różne czy to obligatoryjne czy też dobrowolne systemy raportowania. 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	<b>POZYTYWNY</b> 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.

ŹRÓDŁO: Opracowanie własne

TABLICA 2. Duży dystans wobec władzy

Czynnik	WPŁYW NA REALIZACJĘ SPOŁECZNEJ ODPOWIEDZIALNOŚCI BIZNESU
Władza stoi ponad prawem: sprawowanie władzy daje przywilej nieomyślności i oznacza czynienie dobra	<b>NEGATYWNY</b> 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 społecznej.
Umiejętności, bogactwo, władza i status powinny być ze sobą powiązane	<b>NEGATYWNY</b> 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.
Klasa średnia stanowi mniejszość	<b>NEGATYWNY</b> 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 w zakresie problemów ekologicznych czy też etycznych. W takich warunkach realizacja CSR jest bardzo utrudniona.
Sprawujący władzę w przedsiębiorstwie podkreślają swoją pozycję oznakami statusu	<b>NEGATYWNY</b> 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	<b>NEGATYWNY</b> Skłonność do stosowania rozwiązań siłowych prowadzi do ograniczenia kreatywności i innowacyjności. Dodatkowo w zastraszonym społeczeństwie 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	<b>NEGATYWNY</b> 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.
Duże różnice w dochodach ludności są utrzymywane dodatkowo przez system podatkowy	<b>NIEJEDNOZNACZNY</b> 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	<b>NEGATYWNY</b> Zamiast współpracy między poszczególnymi osobami w organizacji istnieje bardzo agresywna rywalizacja. W walce o władzę zużywane są zasoby, które można wykorzystać w celach społecznych.
Rodzime teorie zarządzania podkreślają rolę przełożonych	<b>UMIARKOWANIE NEGATYWNY</b> Waga oddolnych działań powoduje, że przy nadmiernej koncentracji władzy trudno realizować zasady CSR. Z drugiej jednak strony CSR wymaga również planowania, które musi być realizowane odgórnie.



**TABLICA 2.** Duży dystans wobec władzy – cd.

Czynnik	WPŁYW NA REALIZACJĘ SPOŁECZNEJ ODPOWIEDZIALNOŚCI BIZNESU
Dążenie do centralizacji	<b>POZYTYWNY</b> Centralizacja jest pozytywna z punktu widzenia implementacji CSR ponieważ umożliwia zarówno tworzenie 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 osiągniętych przez poszczególne organizacje rezultatów.
Podwładni oczekują instrukcji od przełożonych	<b>NEGATYWNY</b> W takich warunkach bardzo trudno wdrażać CSR. Jeśli mimo to jest on wprowadzany odgórnie, np. na szczeblu państwa, zaczynają się pojawiać zjawiska z zakresu greenwashing np. takie przedstawianie produktów, aby wydawały się bardziej pro środowiskowe czy też prospołeczne niż w rzeczywistości, fałszowanie danych środowiskowych i społecznych, itp.

ŹRÓDŁO: Opracowanie własne

Z informacji zawartych w tablicach 1 i 2 widać wyraźnie przewagę małego dystansu wobec władzy w zakresie implementacji rozwiązań z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu, a dużym dystansem wobec władzy. Jedynym wyjątkiem są kwestie centralizacji, która choć charakterystyczna dla dużego dystansu wobec władzy, jest również korzystna dla wdrażania CSR, zwłaszcza w zakresie procesów 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, tak zwany Social Progress Index dla roku 2014. W skład wskaźnika wchodzi liczne subwskaźniki obejmujące wiele spraw związanych ze społeczną odpowiedzialnością i zrównoważonych rozwojem, takich jak: zaspokojenie potrzeb człowieka, wskaźniki dobrobytu, zrównoważony rozwój, przestrzeganie praw, poziom tolerancji, itp. W tablicy 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 czym konstrukcja wskaźników jest taka, że im wyższa 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 wartość, tym wyższy 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 poziom dystansu wobec władzy, tym wyższy poziom rozwoju społecznego danego kraju.

Na rysunku 1 pokazano wykres rozrzutu pomiędzy zmiennymi. Poszczególne numery, to numery krajów

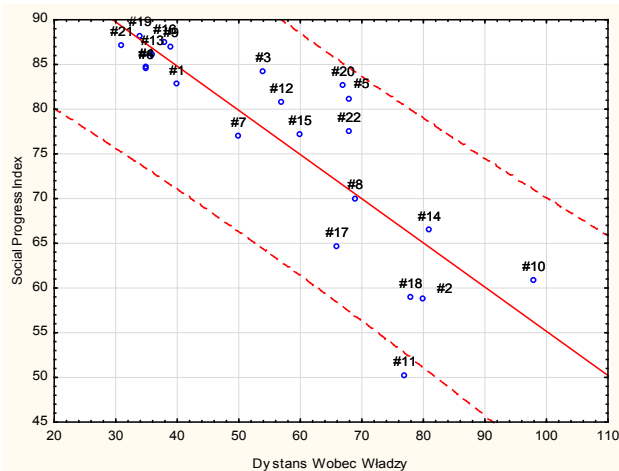
z tablicy 3, prosta pokazuje aproksymację liniową zależności między zmiennymi, natomiast linie przerywane, to 95% przedział ufności. Z rysunku widać bardzo wyraźną zależność liniową między badanymi zmiennymi. Wśród badanych krajów jedynie Indie nie mieszczą się w 95% przedziale ufności. Dzieje się tak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

**TABLICA 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 Pd.	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

ŹRÓDŁO: Opracowanie własne na podstawie: Hofstede i Hofstede 2007, Social Progress Index 2014.

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



**ŹRÓDŁO:** Opracowanie własne

## ZAKOŃCZENIE

Przedstawione w publikacji 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. Analiza została potwierdzona poprzez porównanie wskaźnika dystansu wobec władzy i rozwoju społecznego, wynika z niego, że niski dystans wobec władzy jest silnie skorelowany z rozwojem społecznym i pozytywnie na niego wpływa. Wyjątkiem są jedynie kwestie centralizacji, które są niezbędne, aby zapewnić wystarczający poziom transparentności i porównywalności w zakresie implementacji a zwłaszcza pomiaru zastosowanych działań z zakresu CSR.

## LITERATURA

1. Cameron K. S., Quinn Robert E.: Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana, Oficyna ekonomiczna, Kraków 2003.
2. Dalhsrud A.: How Corporate Social Responsibility is Defined an Anysis of 37 Definitions, „Corporate Social Responsibility and Environmental Management”, nr 1, 2008, s. 1-13.
3. Gadomska L.: Społeczna odpowiedzialność biznesu wobec pracowników, „Management and Business Administration Central Europe” nr 2 2012, s. 41-62.
4. Hampden-Turner Ch., Trompenaars A.: Siedem kultur kapitalizmu, Oficyna ekonomiczna, Kraków 2003.
5. Hampden-Turner Ch., Trompenaars A.: Siedem wymiarów kultury, Oficyna ekonomiczna, Kraków 2002.
6. 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, p. 79-95.
7. 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”, DOI 10.1007/s11135-014-0155-z, 2015.
8. Hąbek P.: Corporate Community Involvement, „Problemy Jakości”, nr 5, 2008, s. 19-23.
9. Hąbek P.: Perspektywy normalizacji w dziedzinie społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw, „Problemy Jakości”, nr 10, 2007, s. 24-28.
10. Hofstede G., Hofstede G. J.: Cultures and Organizations: Software of the Mind: Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival New York, McGraw-Hill 2004.
11. Hofstede G., Hofstede G. J.: Kultury i organizacje, PWE, Warszawa 2007.
12. Hofstede G.: Organizing for Cultural Diversity, „European Management Journal”, nr 7, 1989.
13. Hys K., Evaluation of public sector workers for assistance Method of Mystery Shopping, Proceedings in: Advanced Research in Scientific Areas (ARSA-2013), M. Mokrys, S. Badura, A. Lieskovsky (Ed.), Slovakia, Zilina, 2013.
14. Hys K., Hawrysz L., (Dis)Advantages of quality management systems in the light of accredited certification bodies in Poland, [w:] Integration in management. E. Skrzypek (Ed.), Wydawnictwo UMCS w Lublinie, Lublin 2012, s. 197-209.
15. Hys K., Hawrysz L., Corporate Social Responsibility Reporting, „China-USA Business Review”, Vol. 11, No. 11, 2012, s. 1515-1524.
16. Hys K., Hawrysz L., CSR in Poland as a important foundations of modern societies, „Management Study”, Vol. 1, No. 1, 2013, s. 27-33.
17. Hys K., Hawrysz L., Semantic differential as an assessment tool of (dis)advantages of QMS in the light of accredited certification in Poland, Chinese Business Review, Vol. 13, Nr 1, 2014, s. 42-52.
18. Hys K., Semantic profile as a tool for assessment of competence public sector workers, Conference Proceedings in: International Masaryk Conference for Ph.D. Students and Young Researchers 2013 (MMK 2013). Hradec Králové, The Czech Republic: MAGNANIMITAS. Vol. IV. 2013.
19. Krzemię E., Wolniak R.: Kulturowe uwarunkowania zarządzania jakością, [w:] Towaroznawstwo wobec integracji z Unia Europejską, por red. J. Żuchowski, Radom 2004, s. 278-283.
20. Lisiecka K.: Dylematy etyczne w biznesie zrównoważonego rozwoju (na przykładzie certyfikacji systemów zarządzania jakością, [w:] Zarządzanie jakością, doskonalenie organizacji, pod. red. T. Sikory, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2010, tom 1, s. 403-410.

21. Siegel D., McWilliams A.: Corporate social responsibility: a theory on the firm perspective, „Academy Management Review”, nr 9, 2007.
22. Social Progress Index 2014, [http://www.socialprogressimperative.org/data/spi#data\\_table/countries/spi/dim1,dim2,dim3](http://www.socialprogressimperative.org/data/spi#data_table/countries/spi/dim1,dim2,dim3), [data dostępu 19.02.2015].
23. Wolniak R. Hąbek P.: CSR reporting in France and Netherlands, „Zeszyty Naukowe Akademii Morskiej w Szczecinie”, z. 34, 2013, p. 91-96.
24. Wolniak R.: Czynniki kulturowe w polskich organizacjach, „Przegląd Organizacji”, nr 11 2011, s. 18-21.
25. Wolniak R.: Humanistyczne aspekty zarządzania jakością, [w:] Towaroznawstwo wobec integracji z Unią Europejską, por red. J. Żuchowskiego, Radom 2004, s. 284-289.
26. Wolniak R.: Projakościowa typologia kultur organizacyjnych, „Przegląd Organizacji”, nr 3 2013.
27. 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.
28. 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.
29. Wolniak R.: Wymiary kulturowe polskich organizacji a doskonalenie zarządzania jakością, monografia, Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa 2012.