

Rafał GRUPA  
Uniwersytet Warszawski  
Wydział Zarządzania

Marcin ŁĄCZEK  
Uniwersytet Warszawski  
Wydział Lingwistyki Stosowanej  
Instytut Komunikacji Specjalistycznej i Interkulturowej

## **ZJAWISKO KORUPCJI ORAZ JEJ WPŁYW NA FUNKCJONOWANIE ORGANIZACJI**

**Streszczenie.** Celem niniejszej pracy jest próba podjęcia analizy zjawiska korupcji w organizacji. Autorzy poprzez syntetyczny przegląd literatury międzynarodowej wykazali, że zjawisko to jest dość powszechne zarówno w organizacjach państwowych, jak i prywatnych. Przedstawiono, że korupcja jest zjawiskiem dysfunkcyjnym i zaburzającym poprawny proces funkcjonowania organizacji. Zaprezentowano różne formy zachowań korupcyjnych oraz możliwe rozwiązania, które powinny być wprowadzane w celu eliminacji opisywanej patologii.

**Słowa kluczowe:** korupcja, patologia, dysfunkcja, organizacja, firma

## **THE PHENOMENON OF CORRUPTION AND ITS IMPACT ON THE FUNCTIONING OF THE ORGANIZATION**

**Summary.** The aim of this paper is to undertake an analysis of corruption in the organisation. The authors, through a synthetic review of international literature, have shown that this phenomenon commonly exists in both state and private organisations. It has been shown that corruption is dysfunctional and disturbs proper functioning of any organisation. Different forms of corrupt behaviour have been presented as well as possible solutions that should be implemented in order to eliminate the index pathology.

**Keywords:** corruption, pathology, dysfunction, organization, company

## 1. Wstęp

Co przychodzi do głowy, kiedy myślimy o korupcji w organizacji? Jakiego rodzaju działań lub zachowań dotyczy to zjawisko? Jakie są przyczyny i konsekwencje zachowań korupcyjnych w organizacji i dlaczego jest tak trudne, aby uzyskać szczegółowe informacje na temat mechanizmów, które dotyczą korupcji. Korupcja w organizacjach jako zjawisko empiryczne, jak i również w aspekcie teoretycznym – może być interesującym zagadnieniem dla badań w dziedzinie teorii organizacji. W niniejszej pracy autorzy postarają się przeanalizować zjawisko korupcji oraz jej skutki wpływające na funkcjonowanie organizacji.

## 2. Definicja korupcji

Aby można było podjąć się analizy zjawiska korupcji w organizacji, należy najpierw określić jej definicję. Darley uważa, że jest to zachowanie osoby lub grupy osób, mające na celu złe działanie w kontekście organizacyjnym<sup>1</sup>. Według Colemana istniejące formy korupcji w organizacji można podzielić na korupcję w imieniu organizacji (np. przekupstwo, wykorzystywanie poufnych informacji, nielegalne porozumienia cenowe itp.) i korupcję przeciwko organizacji (np. transakcje we własnym interesie, kradzież, defraudacja, sprzeniewierzenia i inne)<sup>2</sup>. Kolejny podział dotyczy osób biorących udział w korupcji. Z jednej strony, mamy pojedyncze osoby, podczas gdy z drugiej strony znajdziemy różnorodne formy zbiorowej korupcji, które wymagają współpracy i wzajemnych połączeń między jednostkami. Banfield definiuje korupcję jako „nielegalne korzystanie z czyjejś pozycji czy władzy do uzyskania korzyści osobistej lub zbiorowej”<sup>3</sup>. Według niego korupcja dotyczy takich zachowań, jak m.in.: malwersacje, oszustwa i nielegalne zachowania przedsiębiorstw, nieuczciwość w sprawach finansowych, nadużywanie urzędu przez przedstawiciela firmy i może być ona stosowana przez osobę lub kilku pracowników w organizacji biznesowej<sup>4</sup>.

---

<sup>1</sup> Darley J.M.: How organizations socialize individuals into evil-doing, [in:] Messick D.M., Tenbrunsel A.E. (eds.): Codes of conduct: Behavioral research into business ethics. 1996, p. 13-43.

<sup>2</sup> Coleman J.W.: Toward an integrated theory of white-collar crime. “American Journal of Sociology”, No. 93, 1987, p. 407.

<sup>3</sup> Banfield E.C.: Corruption as a feature of Governmental Organization. “Journal of Law and Economics”, No. 18(3), 1975, p. 587-605.

<sup>4</sup> Zahra S.A., Priem R.L., Rasheed A.A.: The antecedents and consequences of top management fraud. “Journal of Management”, No. 31, 2005, p. 803-828.

### 3. Przegląd literatury

Przeoglądając literaturę na temat korupcji, jedna charakterystyczna cecha wydaje się być o znaczeniu ogólnym. Wszystkie istniejące (definiowane) formy korupcji mają ze sobą wspólną cechę – iż są to naganne moralnie działania szkodliwe dla organizacji i społeczeństwa. Dlatego względy moralne odgrywają ważną rolę w analizie zachowań dewiacyjnych lub nieetycznego podejmowania decyzji<sup>5</sup>.

Bez wątpienia korupcja jest szkodliwa dla organizacji i stowarzyszeń. W międzynarodowych dyskursach, dotyczących korupcji, jest ona traktowana bardziej w kategoriach nauk politycznych, aniżeli w biznesie<sup>6</sup>. Aczkolwiek, można zauważyć coraz więcej literatury międzynarodowej, zajmującej się korupcją w organizacji i zagadnieniami pokrewnymi, gdzie to niektóre z nich podejmują się krytycznej analizy tego, co można nazwać „korupcją organizacyjną”<sup>7,8</sup>. Wpływ na korupcję wywierają może wiele czynników i mogą one działać pojedynczo lub zbiorowo. Może to być np.: silna konkurencja, niskie regulacje prawne oraz niskie egzekwowanie prawa, strach (jednostki lub grupy) przed niespełnieniem w biznesie, niskie standardy moralne, czy po prostu ludzka chciwość. Zauważyć można, że cechy indywidualne i organizacyjne mogą wspólnie lub indywidualnie doprowadzić ludzi do skorumpowanych czynów. Niemniej, w każdym przypadku konkretne kombinacje czynników mogą być uznane za te, które decydują o zaistnieniu korupcji. Z jednej strony – cechy pochodzenia społecznego i statusu mogą być istotne, są to indywidualne cechy jednostek, jak: wiek, płeć, narodowość, rasa, wykształcenie. Z drugiej strony, cechy systemu organizacji, takie jak: strategia, styl przywództwa, kultura organizacyjna, system rozwoju personalnego i perspektywy zawodowe, lub, na poziomie makro, takie jak: rynek, rodzaj sektora przemysłowego, systemu gospodarczego i kultury kraju może mieć wielkie znaczenie. Podsumowując, te czynniki są uprawnione do opisu i wyjaśnienia powstawania i utrwalania zachowań korupcyjnych w organizacji, a zatem powinny być traktowane bardziej dokładnie.

---

<sup>5</sup> Fritzsche D.J., Becker H.: Linking management behavior to ethical philosophy. “Academy of Management Journal”, No. 27, 1984, p. 166-175; Moore C.: Moral disengagement in proces of organizational corruption. “Journal of Business Ethics”, No 80(1), 2008, p. 129-139.

<sup>6</sup> Colazingari S., Rose-Ackerman S.: Corruption in a paternalistic democracy: Lessons from Italy for Latin America. “Political Science Quarterly”, No. 113(3), 1998, p. 447-470; Kaufmann D.: Economic corruption: The facts. “Foreign Policy”, No. 107, 1997, p. 114-131.

<sup>7</sup> W wymienionych pracach autorzy podejmują dyskusję, na tematy, które są ściśle powiązane z korupcją w organizacji, m.in.: przestępczość organizacyjna, nadużywanie władzy, przemoc moralna i inne.

<sup>8</sup> Anand V., Ashforth B.E., Joshi M.: Business as usual: The acceptance and perpetuation of corruption in organizations. “Academy of Management Executive”, No. 18(2), 2004, p. 39-53; Wellen J.M.: From individual deviance to collective corruption: A social influence model of the spread of deviance in organizations. Paper presented to the Social Change in the 21<sup>st</sup> Century Conference. Queensland University of Technology, 2004.

Korupcja na poziomie organizacji może objawiać się przez dwa różne zjawiska: jako organizacja skorumpowanych osób (OSO), w której znaczna część członków danej organizacji działa w skorumpowany sposób przede wszystkim dla ich osobistej korzyści, oraz skorumpowana organizacja (SO), w której grupa wspólnie działa w sposób nieetyczny.

OSO definiowana może być jako zjawisko oddolne, w którym jeden element wszczynają proces *osobistej korupcji*. Termin *osobista korupcja* oznacza, że ludzie są głównym beneficjentem, zazwyczaj kosztem organizacji<sup>9</sup>. Tak więc zjawisko OSO należy do pewnego poziomu organizacji, chociaż to indywidualne osoby są podstawowymi i często jedynymi beneficjentami. Spowodowane jest to faktem, iż zachowania tychże jednostek często rozpowszechniane i charakteryzowane są jako zachowania organizacji jako całości oraz iż wewnętrzne procesy nie zawsze działają w sposób hamujący owe zachowania. OSO jest zjawiskiem behawioralnym, jest to zjawisko oddolne-wschodzące, ponieważ zachodzi na poziomie indywidualnym, ale jest wzmacniane przez oddziaływania poszczególnych osób i przejawia się jako zjawisko zachowań organizacji pewnego poziomu (agregacja zachowań jednostkowych na niższym poziomie)<sup>10</sup>. Oczywiście, w różnych organizacjach zachowania korupcyjne mogą się od siebie różnić, w jednych mogą to być kradzieże, w innych przyjmowanie łapówek, a w jeszcze innych raportowanie sfałszowanych danych finansowych.

Andersson i Pearson twierdzą<sup>11</sup>, że organizacja może stać się *niegrzeczna*, gdy liczba spiral nieuprzejmości osiągnie krytyczny próg<sup>12</sup>. Podobnie, używamy pojęcie *próg korupcji*, aby opisać miejsce, w którym korupcja stała się tak powszechna, że charakteryzuje organizację jako całość, w której nie mówimy już o skorumpowanych jednostkach, ale raczej o organizacji skorumpowanych osób. Podczas, gdy nie jest możliwe określenie tego krytycznego progu w żadnych kategoriach, są trzy kryteria, które mogą być używane do określenia, czy został on przekroczony. Po pierwsze, trudno jest zlokalizować uszkodzone części organizacji, ponieważ te zachowania są zwykle ukryte. Po drugie, nawet jeśli uszkodzone części są określone, liczba osób zaangażowanych jest zbyt duża, a ich wyeliminowanie jest dość trudne. Po trzecie, nawet jeśli osoby zaangażowane są eliminowane, organizacja prawdopodobnie będzie manifestować zjawisko OSO ponownie, chyba że wewnętrzne procesy i mechanizmy odpowiedzialne za osiągnięcie krytycznego progu są zidentyfikowane i poprawione.

---

<sup>9</sup> Banfield E.C.: op.cit., p. 587-605.

<sup>10</sup> Brief A.P., Butcher A.H., George J.M., Link K.E.: Integrating bottom-up and top-down theories of subjective well-being: The case of health. "Journal of Personality and Social Psychology", No. 64, 1993, p. 646-653.

<sup>11</sup> Andersson L.M., Pearson C.M.: Tit for tat? The spiraling effect of incivility in the workplace. "Academy of Management Review", No. 24, 1999, p. 452-471.

<sup>12</sup> Jako spirale nieuprzejmości autorzy mają na myśli pewne nieetyczne zachowania prowadzące do korupcji.

SO jest zwykle zjawiskiem odgórnym, w którym grupa – członkowie organizacji – zazwyczaj dominująca koalicja, elity organizacyjne lub kierownictwo zespołu zobowiązują się, bezpośrednio lub przez swoich podwładnych, do zbiorowych i skoordynowanych działań korupcyjnych. W tym przypadku organizacja jest nie tylko głównym beneficjentem, ale także głównym podmiotem winy, nawet jeśli winą obarcza się odpowiedzialnych pracowników. Literatura socjologii rozpatruje zjawisko SO jako przestępstwa korporacyjne lub nielegalne zachowania korupcyjne jako dotyczące grupy, a nie indywidualnej jednostki<sup>13</sup>.

Chociaż niektóre z wczesnych prac w tej dziedzinie nie określa zaangażowania dominującej koalicji ścisłego kierownictwa w zachowaniu typu SO<sup>14</sup>, w nowszych pracach uczonych zdanie wydaje się podzielone<sup>15</sup>. To podejście wydaje się być napędzane przynajmniej częściowo przez praktyczne rozważania. Gdy w organizacji z podejrzeniem korupcji przeprowadza się śledztwo, pierwszą obroną kierownictwa wyższego szczebla jest unikanie odpowiedzi. Kierownictwo często próbuje znaleźć kozła ofiarnego wśród poszczególnych członków grupy, którzy są bezpośrednio zaangażowani w zachowania korupcyjne<sup>16</sup>. Rzeczywiście, zgodnie z Ashforth i Anand, struktury i procesy organizacyjne są często wymyślone w celu izolacji menedżerów od winy<sup>17</sup>. W literaturze możemy także znaleźć opisy sytuacji, kiedy to jednostki niższego szczebla są rekrutowane przez kierownictwo wyższego szczebla do organizacji w celu przeprowadzania praktyk korupcyjnych<sup>18</sup>.

Korupcja została uznana za jedno z największych wyzwań stojących zarówno wobec firm prywatnych, jak i publicznych we współczesnych czasach. Jest ona główną przeszkodą dla zrównoważonego rozwoju, ze znacznym wpływem zarówno w krajach rozwiniętych, jak i rozwijających. Według Transparency International, wpływ korupcji na organizacje biznesowe w sektorze prywatnym jest ogromny, ponieważ hamuje wzrost gospodarczy, zakłóca konkurencję pomiędzy organizacjami i prezentuje różne formy zagrożeń dla organizacji biznesowych. Ponadto, stwarza poważne koszty działalności organizacji biznesowych, które w samym tylko przemyśle USA szacuje się na 1 bilion dolarów<sup>19</sup>.

---

<sup>13</sup> Schrager L.S., Short J.F.: Toward a sociology of organizational crime. "Social Problems", No. 25, 1978, p. 407-491.

<sup>14</sup> Braithwaite J.: Enforced self-regulation: A new strategy for corporate crime control. "Michigan Law Review", No. 80, 1982, p. 1466-1507.

<sup>15</sup> Baker W., Faulkner R.: The social organization of conspiracy. "American Sociological Review", No. 58, 1993, p. 837-860.

<sup>16</sup> Ermann M.D., Lundman R.J.: Corporate and governmental deviance: Problems in organizational behavior in contemporary society. Oxford University Press, New York 2002.

<sup>17</sup> Ashforth B.E., Anand V.: The normalization of corruption in organizations. "Research in Organizational Behavior", No. 25, 2003, p. 1-52.

<sup>18</sup> Kelman H.C., Hamilton V.L.: Crimes of obedience. Yale University Press, New Haven, CT 1989.

<sup>19</sup> [www.transparency.org](http://www.transparency.org), 10.11.2015.

Praktyki korupcyjne w organizacjach związane są z negatywnymi konsekwencjami, jak nieefektywność organizacyjna, zmniejszenie bezpośrednich inwestycji zagranicznych, zmniejszenie wzrostu gospodarczego i rozwoju czy wzrost wskaźników ubóstwa i nierówności<sup>20</sup>. Przykładem może być Nigeria, która należy do pierwszej dziesiątki krajów o największym wydobyciu ropy naftowej na świecie, a klasyfikowana jest jako jeden z najbiedniejszych krajów, głównie z powodu korupcji w organizacjach zarówno prywatnych, jak i publicznych. Transparency International w swoim rankingu ocenia, że Nigeria należy do jednych z najbardziej skorumpowanych krajów świata<sup>21</sup>. Pomimo że korupcja ma negatywny wpływ na rozwój gospodarczy, czasem angażowanie się w skorumpowane czynności może być korzystne<sup>22</sup>. Odnotowano, że organizacje, które płacą łapówki, mają czterokrotnie zwiększoną możliwość uzyskania oferty biznesowej na całym świecie, niż organizacje, które ich nie płacą. Ponadto, pojawiły się doniesienia, że niektóre kraje były w stanie osiągnąć wysoki wzrost gospodarczy przy wysokim poziomie korupcji, podczas gdy inne kraje cierpią z powodu stagnacji gospodarczej w jej wyniku<sup>23</sup>. Jednakże, jakby nie patrzeć na zjawisko korupcji, należy je uznać za niemoralne oraz szkodliwe społecznie.

Intensywne skupienie się na korupcji korporacyjnej rozpoczęte zostało przez Enron i WorldCom i było kontynuowane poprzez odkrycia oszustw w innych organizacjach, takich jak Tyco, Healthsouth i Parmalat<sup>24</sup>. W przypadku Enronu<sup>25</sup> (typowy przykład SO) dochodziło do malwersacji finansowych na najwyższych szczeblach kadry zarządzającej, włączając w to zarząd oraz prezesa. Koszty związane z defraudacją oraz oszustwami księgowymi wynosiły biliony dolarów, czego skutkiem było chwilowe załamanie się gospodarki USA<sup>26</sup>. W przypadku WorldComu – byłego drugiego co do wielkości koncernu telekomunikacyjnego USA – korupcja i defraudacje także spowodowały zamęt na rynkach, spadek wartości dolara oraz ogólny chaos i załamanie wszystkich indeksów giełdowych (kolejny przykład SO)<sup>27</sup>. Następnym przykładem korupcji korporacyjnej – czyli skorumpowanej organizacji – był przykład firmy Tyco, w której to głównymi inicjatorami malwersacji finansowych byli prezes oraz dyrektor finansowy firmy. Można podawać wiele przykładów skorumpowanych ludzi czy organizacji, choćby takich jak: HealthSouth, Arthur Andersen (firma powiązana z Enronem), Siemens, czy osoba Madoffa. We wszystkich przypadkach firmy były narazane

---

<sup>20</sup> Misangyi V.F., Weaver G.R., Elms H.: Ending Corruption: The Interplay Among Institutional Logics, Resources and Institutional Entrepreneurs. "Academy of Management Review", No. 33(3), 2008, p. 750-770.

<sup>21</sup> www.transparency.org, 10.11.2015.

<sup>22</sup> Lee S., Oh K.K.: Corruption in Asia: Pervasiveness and Arbitrariness. "Asia Pacific Journal of Management", No. 24, 2007, p. 97-114.

<sup>23</sup> Ibidem.

<sup>24</sup> Anand V., Ashforth B.E., Joshi M.: op.cit., p. 39-53.

<sup>25</sup> Enron – dawne amerykańskie przedsiębiorstwo energetyczne z siedzibą w Houston w Teksasie. Pod koniec 2001 roku przedsiębiorstwo ogłosiło bankructwo, po skandalu związanym z fałszowaniem dokumentacji finansowej firmy.

<sup>26</sup> Frontain M.: Enron Corporation, <https://tshaonline.org/handbook/online/articles/doi08>, 11.11.2015.

<sup>27</sup> Kęćciek K.: Czarne dni Wall Street, [www.tygodnikprzeгляд.pl/czarne-dni-wall-street/](http://www.tygodnikprzeгляд.pl/czarne-dni-wall-street/), 10.11.2015.

na ogromne straty, bankructwa, obciążając w ten sposób całe społeczeństwa, rynki czy inwestorów.

Korupcja może wiązać się z wysokimi kosztami w porównaniu do uzyskanych korzyści. Choć możliwe jest, że korzyści z korupcji w organizacjach biznesowych mogą być większe niż koszty poniesione na konkretnej transakcji biznesowej w krótkim terminie, to jest mało prawdopodobne (jeśli nie niemożliwe), że organizacja może budować praktyki korupcyjne w celu osiągnięcia trwałej przewagi konkurencyjnej, czy wykazywać nieprawidłowe wysokie wskaźniki efektywności w dłuższej perspektywie. Według Luo konsekwencjami organizacyjnymi korupcji są m.in.: zagrożenia ewolucyjne organizacji, utrudnienia strategiczne (które mogą obejmować błędną alokację zasobów, przewidywalności), wady konkurencyjne (które obejmują nieuczciwość, niewiarygodność i nieefektywność) i braki organizacyjne (które obejmują problematyczne przywództwo, słabe biznesowe morale i niegospodarność)<sup>28</sup>. Ponadto, korupcja nie tylko tłumi wzrost i rozwój gospodarczy, ale również wpływa negatywnie na napływ bezpośrednich inwestycji zagranicznych<sup>29</sup>. W celu uniknięcia tych konsekwencji, decydenci muszą zaprojektować skuteczne metody walki z korupcją w organizacjach biznesowych.

## 4. Konkluzje

Korupcja jest jednym z najgorszych wrogów firmy, gdyż może spowodować daleko idące konsekwencje dla organizacji, włącznie z jej zamknięciem.

Korupcja często prowadzi do utraty środków przez defraudację, a zasoby, które mogą być przydatne w realizacji strategii biznesowych, są używane bezproduktywnie. W praktyce, może prowadzić do utraty klientów, którzy stracili wiarę w organizację i wybierają konkurencję. Poza tym, może zmusić firmę do podnoszenia cen swoich produktów czy usług, tak aby w ten sposób odzyskać utracone zasoby. W takiej sytuacji konkurencyjne firmy mogą wykorzystać tę szansę, prześcigając skorumpowaną firmę, co prowadzi do znacznego spadku udziału w rynku dla organizacji. Firma może również generować straty, próbując uspokoić swoich klientów, partnerów, czy opinię publiczną, wypłacając kary czy zadośćuczynienia wynikające z jej działań korupcyjnych.

Informacje o korupcji w firmie mogą spowodować utratę zaufania akcjonariuszy i inwestorów, w związku z tym utratę środków finansowych na funkcjonowanie na rynku. Utrwalanie oszustwa przez niewłaściwe wykorzystanie zasobów zwiększa ryzyko przedsiębiorców na narastające straty spowodowane spadkiem sprzedaży ich produktów.

---

<sup>28</sup> Luo Y.: An Organizational Perspective of Corruption. "Management and Organization Review", No. 1(1), 2004, p. 119-154.

<sup>29</sup> Lee S., Oh K.K.: op. cit., p. 97-114.

Ponieważ korupcja powoduje niewłaściwy użytek z dostępnych zasobów, może to zagrozić skuteczności organizacji biznesowej. Zasoby, które powinny zostać wykorzystane w realizacji ważnych operacji biznesowych, użyte są do operacji bezproduktywnych. Przekupstwo w procesie rozstrzygania przetargów i umów może doprowadzić do werbunku niekompetentnych wykonawców, w związku z tym cierpi organizacja w procesie wydajności i jej produktywności. Z powodu korupcji może być problem z pracownikami, którzy są zdemoralizowani, zainteresowani chęcią łatwego zysku zamiast ciężkiej pracy. Poza tym, oszustwa w procesie rekrutacji mogą prowadzić do zatrudniania niekompetentnych pracowników, którzy są nieproduktywni w firmie. Gdy pracownicy nadużywają swojej pozycji dla osiągnięcia osobistych korzyści, wówczas zmniejsza się ich wiarygodność, a co za tym idzie, także wiarygodność organizacji.

Literatura dotycząca korupcji opisuje mechanizmy w celu zmniejszenia poziomu korupcji i jej występowania w publicznych i prywatnych organizacjach. Jednakże, według Lee i Oh, nie ma widocznych śladów na dowód ich malejącego poziomu w organizacjach biznesowych<sup>30</sup>. Jak wiadomo, problem korupcji nie dotyczy tylko środowiska biznesowego, jest to problem na skalę globalną, dotyczący całych rządów i instytucji publicznych, sądów czy prokuratur. Pomimo wielu lat starań i reform dotyczących polityki antykorupcyjnej, dalej pozostaje ona problemem w wielu krajach rozwiniętych i rozwijających się<sup>31</sup>. Ponadto, pomimo wielu badań i poświęconej uwagi na temat tego patologicznego zjawiska skuteczne środki zaradcze dla korupcji systemowej wydają się wciąż nieuchwytne<sup>32</sup>.

Normy międzynarodowe potępiają korupcję, w wielu krajach przeznaczają się znaczne środki finansowe na jej zwalczanie, na przykład wprowadza się programy antykorupcyjne, prawo antykorupcyjne, komisje (np. ministerialne), jednostki czy agencje poświęcone korupcji<sup>33</sup>. Programy te koncentrują się na zwiększeniu przejrzystości i odpowiedzialności oraz na wzmocnieniu i egzekwowaniu odpowiednich przepisów związanych z korupcją. Jednak Misangyi, Weaver i Elms uważają, że takie programy antykorupcyjne wydają się być nieskuteczne w ograniczaniu korupcji. Zmniejszenie poziomu korupcji w organizacjach biznesowych wymaga skutecznych działań na różnych szczeblach<sup>34</sup>.

Oprócz powyższych środków do walki z korupcją, środowisko korporacyjne musi być zaangażowane w walkę z korupcją bezpośrednio w organizacjach biznesowych. Działania antykorupcyjne, na ogół, w każdym społeczeństwie nie mogą być skuteczne, o ile i dopóki

---

<sup>30</sup> Ibidem.

<sup>31</sup> Tisne M., Smilov D.: *From the Ground Up: Assessing the Record of Anticorruption Assistance in South-eastern Europe*. Budapest: Center for Policy Studies, Central European University, The Soros Foundation Network, 2004.

<sup>32</sup> Misangyi V.F., Weaver G.R., Elms H.: op. cit., p. 750-770.

<sup>33</sup> Sandholtz W., Gray M.: *International Integration and National Corruption*. "International Organization", No. 57(4), 2003, p. 761-800.

<sup>34</sup> Misangyi V.F., Weaver G.R., Elms H.: op. cit., p. 750-770.



w poszczególnych organizacjach gospodarczych kierownictwo i pracownicy nie są zaangażowani w walkę z korupcją. Działania antykorupcyjne na poziomie jednostki organizacyjnej mogą być zinstytucjonalizowane przez organizację projektu lub systemu obejmującego struktury organizacyjne. Skuteczny projekt organizacyjny lub system do zwalczania korupcji w organizacjach biznesowych może być rozumiany jako coś mającego na celu wywołać zamierzone rezultaty, takie jak edukacja na temat zła, moralnych zachowań organizacyjnych, wykrywanie korupcji i informowanie na temat jej skutków czy odstraszenie poprzez integrację kultury organizacyjnej. System organizacyjny przeznaczony do zwalczania korupcji w organizacjach biznesowych powinien być zbudowany w taki sposób, aby osiągnąć skuteczność w tym zakresie oraz zwiększając swoją wydajność (zysk, udział w rynku). Ponadto, systemy do walki z nią nie we wszystkich organizacjach powinny być takie same, one powinny być skierowane i dostosowane do konkretnych organizacji, biorąc pod uwagę jej kulturę, strategię, czy struktury organizacyjne.

W niniejszej pracy autorzy ukazali, czym jest zjawisko korupcji. Zaprezentowano analizę tego zjawiska oraz jego wpływ na organizację. Ukazano, że korupcja jest dysfunkcją nie tylko w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi, czy ogranicza się do jednego poziomu, lecz pokazano, że istnieją organizacje, które to działają z pominięciem prawa, począwszy od najwyższych jej struktur, włącznie z prezesami czy radami nadzorczymi na czele. Niewątpliwie, korupcja jest złym zjawiskiem, zarówno niemoralnym z etycznego punktu widzenia, jak i z podejścia ekonomicznego. Oczywiście jest, że każda korupcja prędzej czy później – ale zawsze zostanie wykryta. Niestety, nie da się całkowicie wyeliminować tego zjawiska z otoczenia rynkowego, gdyż tak długo, jak istnieją jednostki o skłonnościach do przekupstwa, tak długo owe zjawisko będzie występować.

## **Bibliografia**

1. Anand V., Ashforth B.E., Joshi M.: Business as usual: The acceptance and perpetuation of corruption in organizations. "Academy of Management Executive", No. 18(2), 2004.
2. Andersson L.M., Pearson C.M.: Tit for tat? The spiraling effect of incivility in the workplace. "Academy of Management Review", No. 24, 1999.
3. Ashforth B.E., Gioia D.A., Robinson S.L., Trevino L.K.: Reviewing organizational corruption in organizations. "Academy of Management Review", No. 33, 2007.
4. Ashforth B.E., Anand V.: The normalization of corruption in organizations. "Research in Organizational Behavior", No. 25, 2003.
5. Baker W., Faulkner R.: The social organization of conspiracy. "American Sociological Review", No. 58, 1993.

6. Banfield E.C.: Corruption as a feature of Governmental Organization. "Journal of Law and Economics", No. 18(3), 1975.
7. Braithwaite J.: Enforced self-regulation: A new strategy for corporate crime control. "Michigan Law Review", No. 80, 1982.
8. Brief A.P., Butcher A.H., George J.M., Link K.E.: Integrating bottom-up and top-down theories of subjective well-being: The case of health. "Journal of Personality and Social Psychology", No. 64, 1993.
9. Coleman J.W.: Toward an integrated theory of white-collar crime. "American Journal of Sociology", No. 93, 1987.
10. Colazingari S., Rose-Ackerman S.: Corruption in a paternalistic democracy: Lessons from Italy for Latin America. "Political Science Quarterly", No. 113(3), 1998.
11. Darley J.M.: How organizations socialize individuals into evil-doing, [in:] Messick D.M., Tenbrunsel A.E. (eds.): Codes of conduct: Behavioral research into business ethics, 1996.
12. Ermann M.D., Lundman R.J.: Corporate and governmental deviance: Problems in organizational behavior in contemporary society. Oxford University Press, New York 2002.
13. Fritzsche D.J., Becker H.: Linking management behavior to ethical philosophy. "Academy of Management Journal", No. 27, 1984.
14. Jain A.K.: Corruption: A review. "Journal of Economic Surveys", No. 15(1), 2001.
15. Kaufmann D.: Economic corruption: The facts. "Foreign Policy", No. 107, 1997.
16. Kelman H.C., Hamilton V.L.: Crimes of obedience. Yale University Press, New Haven, CT 1989.
17. Lee S., Oh K.K.: Corruption in Asia: Pervasiveness and Arbitrariness. "Asia Pacific Journal of Management", No. 24, 2007.
18. Luo Y.: An Organizational Perspective of Corruption. "Management and Organization Review", No. 1(1), 2004.
19. Misangyi V.F., Weaver G.R., Elms H.: Ending Corruption: The Interplay Among Institutional Logics, Resources and Institutional Entrepreneurs. "Academy of Management Review", No. 33(3), 2008.
20. Moore C.: Moral disengagement in process of organizational corruption. "Journal of Business Ethics", No. 80(1), 2008.
21. Schragger L.S., Short J.F.: Toward a sociology of organizational crime. "Social Problems", No. 25, 1978.
22. Sandholtz W., Gray M.: International Integration and National Corruption. "International Organization", No. 57(4), 2003.

23. Tisne M., Smilov D.: From the Ground Up: Assessing the Record of Anticorruption Assistance in Southeastern Europe. Budapest: Center for Policy Studies, Central European University, The Soros Foundation Network, 2004.
24. Wellen J.M.: From individual deviance to collective corruption: A social influence model of the spread of deviance in organizations. Paper presented to the Social Change in the 21st Century Conference, Queensland University of Technology, 2004.
25. Zahra S.A., Priem R.L., Rasheed A.A.: The antecedents and consequences of top management fraud. "Journal of Management", No. 31, 2005.
26. Frontain M.: Enron Corporation, <https://tshaonline.org/handbook/online/articles/doi08>.
27. Kęciak K.: Czarne dni Wall Street, [www.tygodnikprzeglad.pl/czarne-dni-wall-street/](http://www.tygodnikprzeglad.pl/czarne-dni-wall-street/).
28. [www.transparency.org](http://www.transparency.org).