

Rozdział 4

Patologie organizacji Kierunki przeciwdziałania

Zbysław Dobrowolski

Wstęp

Patologie organizacji i kierunki przeciwdziałania ich występowaniu, m.in. poprzez symplifikację struktur organizacyjnych, poprawę planowania, modyfikowanie zachowań, stanowią przedmiot zainteresowania badaczy reprezentujących różne dyscypliny naukowe. Rozdział ten stanowi próbę przedstawienia krytycznej analizy dotychczas funkcjonujących rozwiązań w zakresie przeciwdziałania występowaniu patologii organizacji, dokonany z perspektywy teorii i praktyki nauk o zarządzaniu.

4.1. Patologie organizacyjne w ujęciu teoretycznym

Z perspektywy nauk o zarządzaniu patologia organizacji to względnie trwała niesprawność organizacji, która powoduje marnotrawstwo przekraczające granice społecznej tolerancji [Kieżun 1997, s. 376]. Zawężającą do sfery zarządzania zasobami ludzkimi tawestacją powyższej definicji jest uogólnienie, iż patologia organizacji to zakłócenie w działaniu uznanym na wzorec, stanowiące hamulec w rozwoju kompetencji [Listwan, Witkowski 2008]. To sytuacja, w której zachodzi dysharmonia pomiędzy elementami strukturalnymi, socjologicznymi, psychologicznymi [Stelmach 2010, s. 16]. Jej konsekwencją może być deprywacja, prowadząca do destruktywnych działań zarówno jednostek, jak i grup społecznych. Patologia stanowi zatem przeciwieństwo sprawności poj-

mowanej przez T. Kotarbińskiego jako ogół walorów praktycznych działania, czyli pozytywnie ocenianych cech [Dobrowolski 2008, s. 26].

Teoretyczne uogólnienie sformułowane przez W. Kieżuna cechuje pewien relatywizm, a analiza definicji rodzi pytania o charakterze ontologiczno-epistemologicznym. Na przykład, jakie są granice społecznej tolerancji patologii organizacji i czy są one niezmiennie? Patologia organizacji to pewien rodzaj rzeczywistości związanej z gromadzeniem lub wydatkowaniem środków finansowych, strukturą informacyjną, motywowaniem pracowników, obiektywnej i niezależnej od podmiotu albo podmiotowo zdeterminowanej, przy czym granice społecznej tolerancji dla jej skutków mogą być odmiennie postrzegane przez określonych interesariuszy czy całe społeczności. Analiza pojęcia patologii organizacji pozwala na sformułowanie teoretycznego uogólnienia, iż o patologii może być mowa w sytuacji takich oddziaływań, które negatywnie wpływają na, uznane przez większość interesariuszy, prawidłowe funkcjonowanie systemu, niepozwalające na prawidłową realizację ich celów. Względnie trwała niesprawność odnosić się będzie do działania powtarzalnego. Koherentną definicją z prezentowaną powyżej jest ta, która określa patologię organizacyjną za dysfunkcjonalność organizacji, przejawiającą się niedostosowaniem sposobu zorganizowania oraz rezultatów działania do potrzeb ludzkich w określonym przedziale czasu.

4.2. Determinanty i kierunki przeciwdziałania patologii organizacji

Do desygnatów dysfunkcjonalności organizacji należy zaliczyć: przerosty więzi nieformalnych, niesprawność obiegu informacji, a także alienację, pojmowaną jako wyizolowanie organizacji z otoczenia i zaprzestanie spełniania przez nią określonych funkcji, które powinna realizować. Konsekwencją alienacji organizacji może być oligarchizacja, a zatem tworzenie elit oderwanych od pozostałych członków organizacji, jak też atrofia lub aberracja dyskursu publicznego. Przykładu w tym zakresie dostarcza historia Polski w latach 1945–1989. Wśród innych zdarzeń świadczących o dysfunkcjonalności organizacji należy wymienić rytualizm, formalizm, konformizm, wyuczoną nieudolność, psychozę polegającą na nabyciu specyficznych uprzedzeń, antypatię [Bolesta-Kukułka 2003, s. 228, 247–248, Stelmach 2010, s. 13, za Podgórecki 1974, s. 61]. Wspomniana wyżej wyuczona nieudolność może być następstwem legalizmu. Dbałość o przestrzeganie prawa nie jest błędem. Przeciwnie, jest jednym z walorów sprawności. Legalizm może jednakże prowadzić do konformizmu i rutyny, gdy przestrzeganie przepisu staje się wartością nadrzędną nad innymi celami działania. Sprzyjać temu może sposób zorganizowania, na przykład administra-

cyjnej działalności. Skuteczność działania organizacji zaliczanych do administracji publicznej wymaga niezawodnej reakcji na bodziec, czemu sprzyja przestrzeganie przepisów prawa. Jednakże cel – przestrzeganie przepisów prawa może się stać dominującym w odniesieniu do innych wartości. Następstwem takiej sytuacji jest trudność w szybkim przystosowaniu się do specyficznych warunków, nieprzewidzianych przez legislaturę [Merton 1982, s. 260].

Jednym z rozwiązań, które ma w założeniu przeciwdziałać takiej sytuacji, jest stworzenie i implementowanie w organizacjach kodeksu etyki. W przypadku organizacji publicznych ogólne ramy etyki określono przepisami Zarządzenia nr 70 Prezesa Rady Ministrów z dnia 6 października 2011 r. w sprawie wytycznych w zakresie przestrzegania zasad służby cywilnej oraz w sprawie zasad etyki korpusu służby cywilnej (MP nr 93, poz. 953). Zobowiązują one m.in. pracowników do twórczego podejmowania zadań i aktywnego realizowania obowiązków, z najlepszą wolą i w interesie społecznym, nieograniczającym się jedynie do przestrzegania przepisów. Zwrócenie uwagi na potrzebę głębszej analizy określonych zagadnień, a nie tylko poprzez pryzmat legalności, jest dobrym postulatem. Brak wyników badań nie pozwala jednakże na ocenę, jak w rzeczywistości realizowany jest ów postulat. Zagadnienie to powinno stanowić jeden z problemów badawczych, który wymaga rozwiązania.

Inną przyczyną katalizującą możliwość wystąpienia patologii organizacji jest sama konstrukcja norm prawnych. Realizacja zadań w sytuacji funkcjonowania organizacji w złożonym, turbulentnym i coraz mniej poddającym się predykcji otoczeniu wymaga pozostawienia wykonawcom pewnego zakresu uprawnień dyskrejonalnych. To z kolei może prowadzić do wystąpienia rozbieżności pomiędzy celami a rzeczywistymi osiągnięciami, a w konsekwencji powodować inflację norm poprzez tworzenie kolejnych przepisów wykonawczych, przeformalizowanie systemu kontroli, usztywnienie stosunków międzyludzkich. Z pewnością instrumentem przeciwdziałającym takiej sytuacji jest wieloetapowa, gruntowna analiza projektów norm, z uwzględnieniem związku przyczynowo-skutkowego.

Rudymetarna przyczyna patologii może tkwić w bezkrytycznym stosowaniu przyjętych rozwiązań w zakresie organizacji i zarządzania. Na przykład zastosowanie rozwiązań propagowanych na gruncie naukowego zarządzania może prowadzić do wykorzystywania pracowników w sposób instrumentalny. Nadmierna redukcja zatrudnienia i pogoń za wydajnością może przyczynić się do zatracenia przez organizację zasobów pozwalających na prawidłową realizację zadań.

Jednym z rozwiązań przeciwdziałających patologii organizacji wydaje się być zarządzanie przez delegowanie uprawnień. W literaturze przedmiotu wskazuje się na korzyści z delegowania uprawnień z punktu widzenia organizacji,

takie jak m.in. lepsze przygotowanie i wykonanie pracy poprzez większą szybkość reakcji i eliminację opóźnień w procesie decyzyjnym, przystosowanie do zmian, wyeliminowanie administracyjnej rutyny, łatwość zastępstw i wymiany stanowisk, lepsze wykorzystanie zasobów ludzkich [Bieniok 1999, s. 179, Dobrowolski 2008, s. 292]. Odnotować jednakże należy, iż skutkiem delegowania uprawnień może być nadmierna specjalizacja i wzrost liczby zatrudnionych, prowadzący do gigantomanii. Ponadto wprowadzenie specjalizacji może prowadzić do dezagregacji organizacji. Z rozważą należy także podchodzić do stosowania w organizacjach, bez uprzedniego gruntownego przygotowania pracowników, koncepcji zarządzania przez cele, które niektórzy autorzy, jak Henryk Bieniok, zaliczają do technik motywacyjnych, uzasadniając to argumentem celowościowym, tzn., że metody zarządzania zmierzają do aktywizacji podwładnych, inni zaś do techniki planowania [Stoner, Wankel 1992, s. 83, Bieniok 1999, s. 7–8]. Choć w literaturze przedmiotu i w praktyce zarządzania wśród zalet wspomnianej wyżej koncepcji wymienia się m.in. konkretyzację celów poszczególnych komórek organizacyjnych i osób oraz powiązanie ich z zamierzeniami organizacji w zwarty system celów, to wśród wad należy wymienić możliwość powstawania napięć pomiędzy pracownikami w toku weryfikacji i oceny wyników, które mogą prowadzić do konfliktów w organizacjach [Dobrowolski 2008, s. 286, Bieniok 1999, s. 171].

Konsekwencją jak i przyczyną patologii organizacji może być anomia a zatem, jak zauważa Emile Durkheim, taka sytuacja, w której jednostki w masowej skali zatracają zdolność odróżnienia dobra od zła [Stelmach 2010, s. 19] lub taki stan organizacji, w którym naruszenie norm pozostaje bezkarne [Dahrendorf 1993, s. 255]. Implicite, skutecznym rozwiązaniem o charakterze prewencyjnym jest nieuchronność kary i szybkość podjętych działań w sytuacji naruszenia norm. Takie podejście sprzyja budowaniu równowagi instytucjonalnej pomiędzy instytucjami formalnymi i nieformalnymi.

Wśród przyczyn patologii wyróżnia się niewłaściwe relacje w organizacjach, w tym: neurotyczne pożądanie władzy, ograniczone zaufanie, sztuczność zachowań, redukcję zainteresowań potrzebami psychologicznymi, zanik zachowań altruistycznych i empatycznych, zanik dialogu, konflikt ról [Stelmach 2010, s. 18, Laszczak 1999, s. 51, Bolesta-Kukułka 2003, s. 247, 248, 228]. Przyczyny występowania patologii mogą zatem stanowić nie tylko przedmiot zainteresowania nauk o zarządzaniu, ale także na przykład kognitywistyki subsymbolicznej bazującej głównie na wyjaśnianiu procesów myślowych.

Patologia organizacji może być katalizowana poprzez deformację strumienia przepływu informacji, w tym w następstwie oddziaływań hierarchicznych. Defekt w przepływie informacji może być skutkiem umyślnie nieprawidłowo zakodowanej przez nadawcę informacji, nieprawidłowego zorganizowania ogniw

kanalu łączności, a także błędnego rozkodowania informacji przez odbiorcę. Asymetria informacji może prowadzić do deformacji w rachunku ekonomicznym podmiotów transakcji, a z perspektywy makroorganizacji do nieefektywnej alokacji zasobów. Działaniem ograniczającym możliwość wystąpienia takiej sytuacji jest na przykład dezintermediacja informacji, a zatem zniesienie pośredników, jak też despacjalizacja, a zatem minimalizacja roli czynnika przestrzennego w obiegu informacji, w tym poprzez uproszczenie struktur organizacyjnych. Zastosowanie Internetu jako narzędzia informacyjnego, choć ułatwia przepływ informacji, nie zapobiega wszystkim negatywnym zjawiskom. Przeciwnie, katalizuje inne. Na przykład, może stanowić narzędzie zorganizowanego oddziaływania na opinię publiczną poprzez formułowanie określonych opinii na portalach społecznościowych.

Skutkiem patologii organizacji jest destrukcja kapitału społecznego, którego elementem składowym jest zaufanie, definiowane w literaturze przedmiotu m.in. jako zdolność interesariuszy do współdziałania. Zaufanie z perspektywy nauk o zarządzaniu jest także definiowane m.in. jako element kapitału społecznego (Robert D. Putnam), zasób strategiczny organizacji (David J. Collis, Cynthia Montgomery), poziom, do którego dana osoba jest pewna i chce działać na podstawie słów, czynów oraz decyzji innych (Daniel J. McAllister) [Dobrowolski 2014, s. 113, Grudzewski, Hejduk, Sankowska, Wańtuchowicz 2007, s. 31]. Ów destrukcyjny charakter uzmysławia wyszczególnienie korzyści wynikających z posiadania zaufania, które w wyniku patologii organizacji są zaprzepaszczone. Przypomnieć należy, iż zaufanie redukuje koszty transakcyjne, sprzyja skutecznej współpracy między ludźmi, motywuje do decyzji, promuje wymianę informacji, zachęca do uczestnictwa w transakcjach [Grudzewski, Hejduk, Sankowska, Wańtuchowicz 2007, s. 29, 31, za McAllister 1995, Dasgupta 1998], ułatwia koordynację w organizacjach [McAllister, 1995, s. 55].

Konsekwencją jak też przyczyną patologii organizacji jest korupcja, będąca dysfunkcją społeczną. Prowadząc do podważenia zasady konstytucyjnej równości obywateli, przyczynia się do utraty zaufania w stosunku do instytucji życia publicznego, co może prowadzić do podważenia podstawy rządów prawa, w tym dyscypliny podatkowej, poszanowania relacji umownych, a ostatecznie nawet samej idei makrostruktury – państwa. Korupcja katalizuje inne niebezpieczne zjawiska, jak pranie pieniędzy czy szarą strefę, która niszczy to, co jest najcenniejsze w demokracji i idei wolnego rynku, mianowicie mechanizm wolnej konkurencji [Dobrowolski 2005, s. 8, The World Bank 1999]. Występowaniu zjawiska korupcji sprzyja mały zakres swobody gospodarowania, brak lub niewielka rozliczalność decydentów z podjętych decyzji kierowniczych oraz duży zakres uznaniowości w planowaniu, w realizowaniu i w kontrolowaniu zadań. A zatem implicite likwidacja barier ograniczających działalność gospodarczą,

redukcja państwa z gospodarki do niezbędnego minimum, a jednocześnie zapewnienie bardzo dużej rozliczalności z podjętych decyzji, jak też ograniczenie do minimum uprawnień dyskrejonalnych powinno zmniejszać zakres występowania korupcji. Powyższa konstatacja, w pewnym zakresie o wydźwięku neoliberalnym, jest trudna do zrealizowania w praktyce życia społeczno-gospodarczego. W dobie globalizacji, ale także wykorzystywania instrumentów ekonomicznych do walki politycznej, na przykład dostaw gazu do oddziaływania na politykę innych państw, trudno sobie wyobrazić redukcję państwa w gospodarce, a szerzej wpływu sektora publicznego na funkcjonowanie społeczeństw. Przeciwnie, dochody i wydatki ogółem sektora instytucji rządowych i samorządowych w relacji do produktu krajowego brutto, na przykład w przypadku państw członkowskich Unii Europejskiej wzrosły w 2013 r. o 0,3 punktu procentowego i wyniosły ogółem 45,7% PKB¹. Dostrzegalne jest zwiększanie się roli państwa w życiu obywateli i w gospodarce [Dobrowolski 2014, s. 130].

Przeciwdziałanie korupcji realizowane jest w Polsce w dwóch poziomach. Na poziomie mikroorganizacyjnym polega na:

- 1) wdrożeniu w organizacjach kontroli zarządczej, która zostanie przedstawiona w dalszej części niniejszego opracowania,
- 2) wprowadzeniu rozwiązań przeciwdziałających nepotyzmowi i konfliktowi interesów,
- 3) zobowiązaniu określonej grupy urzędników do corocznego składania oświadczeń o stanie majątkowym, które w powiązaniu z obowiązkiem składania zeznań podatkowych mają na celu przeciwdziałanie m.in. konfliktowi interesów.

Na poziomie makroorganizacyjnym przeciwdziałanie korupcji realizowane jest poprzez uregulowanie zasad lobbingu, zapewnienie większej przejrzystości w procesie legislacyjnym, zapobiegające zawłaszczeniu regulacji, a także poprzez ciągle synchronizowanie wszystkich elementów podmiotowych i przedmiotowych składających się na system przeciwdziałania korupcji. Postulat owej koordynacji, jak trafnie zauważa Bolesław R. Kuc, należy rozpatrywać w dwóch poziomach: makroorganizacyjnym (koordynacja działalności organizacji) i mikroorganizacyjnym (koordynacja działań poszczególnych pracowników). Koordynacja na pierwszym z wymienionych wyżej poziomów jest tym ważniejsza, im większa jest samodzielność poszczególnych organizacji przy określaniu zadań w zakresie przeciwdziałania korupcji. Brak tej koordynacji grozi obniżeniem całościowego efektu działań prewencyjnych, a nawet ich autonomizacją. Również brak koordynacji działań członków zespołu grozi rozregulowaniem i unicestwieniem końcowego wyniku. Koniecznym warunkiem koordynacji pracy

¹ http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Government_finance_statistics/pl

zespołu jest przekazywanie wzajemnej informacji o tym, jak postępuje realizacja przydzielonych zadań, aby można było na bieżąco reagować na wszelkie opóźnienia lub zakłócenia [Kuc 1987, s. 86–106].

W dniu 1 kwietnia 2014 r. Uchwałą nr 37 Rada Ministrów przyjęła Rządowy Program Przeciwdziałania Korupcji na lata 2014–2019 (M.P. poz. 299). W programie tym stwierdzono, iż stanowi on główny element koordynujący krajową politykę antykorupcyjną. Wyznaczono cele i kierunkowe działania dla wszystkich podmiotów działających na rzecz przeciwdziałania i zwalczania korupcji w kraju, m.in. Policji, Centralnego Biura Antykorupcyjnego, Urzędów Kontroli Skarbowej. Ustanowiono także koordynatorów oraz m.in. instytucje wdrażające. Koordynacja działań pomiędzy podmiotami należącymi i nienależącymi do administracji wydaje się być jednak mało czytelna, choć w programie słusznie stwierdzono, iż przeciwdziałanie i zwalczanie korupcji wymaga podejścia systemowego, bowiem jest to zjawisko społeczne, którego ograniczyć nie jest w stanie jedna, nawet najsprawniej działająca instytucja.

Żadne z wprowadzanych rozwiązań, opisanych wcześniej w niniejszym opracowaniu, nie będzie prawidłowo funkcjonowało bez zapewnienia etycznego postępowania wynikającego z przyjętego systemu wartości i cech pracowników, kierowników jak i uwarunkowań organizacyjnych. Dlatego też pozytywnie należy ocenić założenia Rządowego Programu Przeciwdziałania Korupcji polegające na wdrożeniu edukacji antykorupcyjnej do programów kształcenia i doskonalenia funkcjonariuszy publicznych i osób pełniących funkcje publiczne, w tym w zakresie etyki zawodowej oraz zapobiegania konfliktowi interesów. Wątpliwości rodzi jednakże decyzja o zawężeniu owej edukacji wyłącznie do ww. osób i pominięcie na przykład studentów. Tymczasem nie ulega wątpliwości, że im szybciej edukacją antykorupcyjną zostaną objęci członkowie określonej wspólnoty, tym dokładniej i głębiej może przebiegać proces internalizacji, w którym normy heteronomiczne (określone nie przez tych, których mają obowiązywać) przekształcać się w normy autonomiczne.

O potrzebie kontynuowania internalizacji antykorupcyjnej świadczą wyniki badań ankietowych opinii publicznej. Choć z zadowoleniem należy odnotować zmniejszenie o 13 punktów procentowych liczby osób deklarujących znajomość osób biorących łapówki (o ile bowiem w 2000 r. taką znajomość wg analiz Centrum Badania Opinii Społecznej deklarowało 29% ogółu ankietowanych Polaków, to w 2013 r. już 16% ogółu badanych), to jednak nadal znacząca jest liczba osób, które przyznały się do znajomości z osobami biorącymi łapówki². Nie mogą być uznane za zadowalające rezultaty badań zawartych w opubli-

² Badania przeprowadzone przez CBOS w czerwcu 2013 r. na liczącej 1010 osób reprezentatywnej grupie losowo dobranych dorosłych mieszkańców Polski. Zob. www.antykorupcja.gov.pl/ak/analizy-i-raporty/badania-opinii

kowanym przez Komisję Europejską w 2014 r. raporcie antykorupcyjnym Unii Europejskiej. W przypadku Polski zwrócono uwagę na potrzebę zapewnienia przejrzystości w udzielaniu zamówień publicznych oraz w działalności służby zdrowia. Z badań wynika, iż 82% Polaków na tle – średnio 75% badanych obywateli Unii, uznało korupcję za powszechną. Ponadto 65% Polaków uznało, iż korupcja jest powszechna w zamówieniach publicznych przeprowadzonych przez urzędy centralne (takiego zdania jest 56% obywateli Unii), a 67% upatruje jej w zamówieniach publicznych realizowanych przez władze lokalne (średnia dla UE to 60%)³.

W organizacjach należących do sektora finansów publicznych wprowadzono, zgodnie z art. 68 ustawy z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych (DzU z 2013 r. poz. 885 ze zm.), obowiązek kontroli zarządczej. Służy ona porównaniu wyniku działania z jego celem po to, by dokonać oceny prakseologicznej i w przypadku działania powtarzalnego wprowadzić modyfikacje w odniesieniu do celu lub poszczególnych członów działania. Oznacza to, że służy ona ekonomizacji sektora publicznego – postulatowi eksponowanego w koncepcji nowego zarządzania publicznego jak też realizacji postulatów koncepcji public governance, gdzie liczy się nie tylko efekt końcowy podjętych działań, ale także sam sposób działania.

Jednym z ustawowych celów kontroli zarządczej jest przestrzeganie i promowanie zasad etycznego postępowania. W Komunikacie nr 23 Ministra Finansów z dnia 16 grudnia 2009 r. w sprawie standardów kontroli zarządczej dla sektora finansów publicznych (DzUrz MF nr 15, poz. 84) stwierdza się w sposób postulatyczny m.in., że osoby zarządzające i pracownicy powinni być świadomi wartości etycznych przyjętych w jednostce i przestrzegać ich przy wykonywaniu powierzonych zadań. Ponadto osoby zarządzające powinny wspierać i promować przestrzeganie wartości etycznych, dając dobry przykład codziennym postępowaniem i podejmowanymi decyzjami.

Ustalenie wpływu powyższych rozwiązań na ograniczenie rozmiarów lub całkowite wyeliminowanie patologii organizacji wymaga przeprowadzenia badań naukowych. Badania powinny pozwolić również na ustalenie, czy i w jakim zakresie przyjęte w organizacji standardy etyczne są znane interesariuszom. Formalizacja zasad etycznych, pojmowana jako proces polegający na określeniu w formie pisemnej zakresu zadań i odpowiedzialności poszczególnych osób oraz organizacji jako całości, może prowadzić do wytworzenia wzorców zachowań poprzez mechanizm internalizacji. Publikacja standardów etycznych, zgodnie z koncepcją tekstualizmu, będzie służyć przewidywalności i rodzić poczucie stabilności przyjętych norm.

³ www.antykorupcja.gov.pl/ak/analizy-i-raporty/unia-europejska

Normatywne uwarunkowania działalności informacyjnej organizacji publicznych, w tym samorządowych wynikają z przepisów ustawy z dnia 6 września 2001 r. o dostępie do informacji publicznej (DzU z 2014 r., poz. 782 ze zm.), a także z przepisów, wydanego na podstawie delegacji ustawowej, Rozporządzenia Ministra Spraw Wewnętrznych i Administracji z dnia 18 stycznia 2007 r. w sprawie Biuletynu Informacji Publicznej (DzU nr 10, poz. 68). W myśl § 11 ust.1 pkt 5 lit. b) cyt. wyżej rozporządzenia strona podmiotowa Biuletynu Informacji Publicznej zawiera w szczególności takie informacje publiczne, których publikacja leży w interesie publicznym, zaspokaja potrzeby obywateli i ich wspólnot, wspiera rozwój społeczeństwa obywatelskiego lub przyczynia się do polepszenia działalności podmiotu udostępniającego informacje.

Z pewnością do takich powinna należeć informacja o przyjętych w organizacji wartościach etycznych, które należy przestrzegać. Tymczasem analiza⁴ losowo wybranych 216 gmin z 16 województw wybranych spośród ponad 2470 gmin wykazała, iż 118 gmin (54,6%) nie zamieściło na swoich stronach internetowych żadnych informacji o przyjętych w tych organizacjach wartościach etycznych. Powyższy rezultat badań pozwala na sformułowanie kilku problemów badawczych: czy w organizacjach przyjęto wartości etyczne? czy osoby zarządzające i pracownicy są świadomi tych wartości? na jakiej podstawie kierownicy sporządzali coroczne oświadczenia o zapewnieniu kontroli zarządczej w organizacjach? Pytania te wymagają odpowiedzi, a badania w tym zakresie dalszej kontynuacji.

4.3. Podsumowanie

Patologie dotyczą różnych obszarów zarządzania, choć z pewnością najbardziej widoczne są w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi. Wszelkie rozwiązania służące przeciwdziałaniu występowaniu patologii organizacji mają rację bytu jedynie w sytuacji skutecznej implementacji i internalizacji rozwiązań etycznych w organizacjach. Towarzyszyć temu powinna dezintermediacja i despjalizacja informacji, a także koordynacja działań prewencyjnych zapobiegająca obniżeniu całościowego efektu podjętych przedsięwzięć jak i ich autonomizacji.

⁴ Analizę przeprowadzili na wniosek autora niniejszego artykułu jego doktoranci, m.in. Gabriela Majchrowska.

Bibliografia

- Bieniok H. (red.) (1999), *Metody sprawnego zarządzania*, Placet, Warszawa.
- Bolesta-Kukułka K. (2003), *Socjologia ogólna*, UW, Warszawa.
- CBOS (2014), *Komunikat z badań. Oceny instytucji publicznych nr 36/2014*, Centrum Badań Opinii Społecznej, Warszawa.
- Dahrendorf R. (1993), *Nowoczesny konflikt społeczny*, Czytelnik, Warszawa.
- Dasgupta P. (1988), *Making and Breaking Cooperative Relations*, Basil Blackwell, New York.
- Dobrowolski Z. (1995), *Korupcja w państwie. Przyczyny, skutki, kierunki przeciwdziałania*, PWSZ, Sulechów.
- Dobrowolski Z. (2008), *Organizacja i zarządzanie. Zarys problematyki i metod*, PWSZ, Sulechów.
- Dobrowolski Z. (2014), *Trust, Corruption and Fraud*, [w:] B. Kozuch, Z. Dobrowolski, *Creating Public Trust. An Organisational Perspective*, Peter Lang GmbH, Frankfurt am Main.
- Europejski Trybunał Obrachunkowy (2014), *Stanowisko Europejskiego Trybunału Obrachunkowego w sprawie sprawozdania Komisji na temat środków zwalczania korupcji*, ETO, Luxembourg.
- Grudzewski W.M., Hejduk I.K., Sankowska A., Wańtuchowicz M. (2007), *Zarządzanie zaufaniem w organizacjach wirtualnych*, Difin, Warszawa.
- Kieżun W. (1997), *Sprawne zarządzanie organizacją. Zarys teorii i praktyki*, SGH, Warszawa.
- Kuc B.R. (1987), *Kontrola w systemie zarządzania*, PWE, Warszawa.
- Laszczak M. (1999), *Patologie w organizacji*, WPSB, Kraków.
- Listwan T., Witkowski S. (2008), *Kompetencje a sukces zarządzania organizacją*, Difin, Warszawa.
- McAllister D.J. (1995), *Affect and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations*, „Academy of Management Journal” 38.
- Merton R.K. (1982), *Teoria socjologiczna i struktura społeczna*, PWN, Warszawa.
- Pasieczny J., *Patologie organizacji w okresie kryzysu*, http://jmf.wzr.pl/pim/2012_4_2_9.pdf, dostęp: 1.01.2014.
- Podgórecki A. (red.) (1974), *Socjotechnika. Funkcjonalność i dysfunkcjonalność instytucji*, KiW.
- Stelmach W. (2010), *Władza i kierowanie. Teorie i praktyki biurokracji*, Placet, Warszawa.
- Stoner J.A.F., Wankel Ch. (1992), *Kierowanie*, PWE, Warszawa.
- The World Bank (1999), *Korupcja w Polsce: Przegląd obszarów priorytetowych i propozycji przeciwdziałania zjawisku*, The World Bank, Warszawa.
- The World Bank (2000), *Anticorruption in Transition: A Contribution to the Policy Debate*, World Bank, Washington D.C.
- www.antykorupcja.gov.pl/ak/analizy-i-raporty/unia-europejska, dostęp: 6 lipca 2014.
- <http://statystyka.policja.pl/st/kodeks-karny/przestepstwa-przeciwko-10>, dostęp: 6 lipca 2014.
- Ustawa z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych (DzU z 2013 r. poz. 885 ze zm.).

Ustawa z dnia 6 września 2001 r. o dostępie do informacji publicznej (DzU z 2014 r., poz. 782 ze zm.)

Rozporządzenie Ministra Spraw Wewnętrznych i Administracji z dnia 18 stycznia 2007 r. w sprawie Biuletynu Informacji Publicznej (DzU nr 10, poz. 68).

Zarządzenie nr 70 Prezesa Rady Ministrów z dnia 6 października 2011 r. w sprawie wytycznych w zakresie przestrzegania zasad służby cywilnej oraz w sprawie zasad etyki korpusu służby cywilnej (M.P. nr 93, poz. 953).

Uchwała nr 37 Rada Ministrów z dnia 1 kwietnia 2014 r. w sprawie Rządowego Programu Przeciwdziałania Korupcji na lata 2014–2019 (M.P. poz. 299).

Komunikat nr 23 Ministra Finansów z dnia 16 grudnia 2009 r. w sprawie standardów kontroli zarządczej dla sektora finansów publicznych (DzUrz MF nr 15, poz. 84).