

MONIKA NOWIKOWSKA

AKADEMIA SZTUKI WOJENNEJ

ORCID: 0000-0001-5166-8375

DOI: 10.13166/awsge/236753

**REGULACJE PRAWNE A KULTURA
ORGANIZACYJNA – DETERMINANTY
EFEKTYWNOŚCI SYSTEMU COMPLIANCE**

**LEGAL REGULATIONS AND
ORGANIZATIONAL CULTURE –
DETERMINANTS OF THE EFFECTIVENESS OF
THE COMPLIANCE SYSTEM**



STRESZCZENIE

Współczesne organizacje funkcjonują w otoczeniu charakteryzującym się wysokim stopniem regulacji prawnych oraz rosnącymi oczekiwaniami interesariuszy w zakresie etyki prowadzenia działalności. W odpowiedzi na te wyzwania rozwijane są systemy compliance, których celem jest zapewnienie zgodności działalności organizacji z obowiązującym prawem, regulacjami wewnętrznymi oraz standardami etycznymi. Doświadczenia praktyki wskazują jednak, że skuteczność systemów compliance nie zależy wyłącznie od jakości procedur i mechanizmów kontrolnych, lecz w znacznym stopniu od kultury organizacyjnej. Celem niniejszego artykułu jest analiza relacji pomiędzy regulacjami prawnymi a kulturą organizacyjną jako determinantami efektywności systemu compliance.

SŁOWA KLUCZOWE

compliance, kultura organizacyjna, regulacje prawne, zarządzanie ryzykiem, etyka biznesu

ABSTRACT

Modern organizations operate in an environment characterized by a high degree of legal regulation and growing stakeholder expectations regarding business ethics. In response to these challenges, compliance systems are being developed to ensure compliance of the organization's operations with applicable law, internal regulations, and ethical standards. However, practical experience indicates that the effectiveness of compliance systems depends not only on the quality of procedures and control mechanisms, but also, to a significant extent, on organizational culture. The purpose of this article is to analyze the relationship between legal regulations and organizational culture as determinants of compliance system effectiveness.

KEYWORDS

compliance, organizational culture, legal regulations, risk management, business ethics

WPROWADZENIE

Dynamiczny rozwój regulacji krajowych, unijnych i międzynarodowych powoduje, że przedsiębiorstwa oraz instytucje publiczne zobowiązane są do wdrażania coraz bardziej zaawansowanych systemów zarządzania zgodnością (*compliance management systems*) (Barcik, 2016, s. 10). W ostatnich latach szczególnego znaczenia nabrały regulacje dotyczące przeciwdziałania korupcji (ustawa o nadzorze nad rynkiem finansowym z 2006), ochrony danych osobowych (RODO z 2016), przeciwdziałania praniu pieniędzy (ustawa o przeciwdziałaniu praniu pieniędzy oraz finansowaniu terroryzmu z 2018), ochrony sygnalistów (ustawa o ochronie sygnalistów z 2024). Początkowo *compliance* postrzegano przede wszystkim jako narzędzie ograniczania ryzyka prawnego i finansowego. Obecnie coraz częściej wskazuje się, że jego skuteczność uzależniona jest od czynników organizacyjnych, zwłaszcza od kultury organizacyjnej promującej przestrzeganie prawa, uczciwość oraz odpowiedzialność.

Celem artykułu jest ocena wpływu regulacji prawnych oraz kultury organizacyjnej na efektywność systemu *compliance* oraz określenie wzajemnych relacji pomiędzy formalnymi mechanizmami zgodności a nieformalnymi czynnikami organizacyjnymi warunkującymi skuteczność zarządzania zgodnością. Analiza zmierza również do ustalenia, czy kultura organizacyjna może stanowić czynnik wzmacniający skuteczność obowiązujących regulacji prawnych oraz zwiększający odporność organizacji na ryzyko naruszeń prawa i standardów.

W artykule postawiono następujące pytania badawcze: czy i w jakim stopniu regulacje prawne determinują efektywność systemu *compliance*?; czy kultura organizacyjna wpływa na skuteczność funkcjonowania systemu *compliance*?; który z analizowanych czynników, regulacje prawne czy kultura organizacyjna, wywiera większy wpływ na efektywność systemu *compliance*?; czy skuteczny system *compliance* może funkcjonować wyłącznie w oparciu o regulacje prawne?; jakie elementy kultury organizacyjnej najsilniej wpływają na efektywność *compliance*? wreszcie, jakie korzyści dla organizacji wynikają z integracji regulacji prawnych z kulturą organizacyjną?

Realizacja celu badawczego wymagała zastosowania metod badawczych właściwych dla nauk prawnych oraz nauk o zarządzaniu. Podstawową metodą badawczą była metoda dogmatycznoprawna, polegająca na analizie obowiązujących przepisów prawa regulujących funkcjonowanie systemu *compliance*. Analizie poddano przede wszystkim przepisy prawa krajowego i unijnego dotyczące ładu korporacyjnego, ochrony sygnalistów, ochrony danych osobowych, przeciwdziałania praniu pieniędzy oraz innych regulacji mających wpływ na organizację systemów zarządzania zgodnością. Uzupełniając zastosowano metodę analizy literatury przedmiotu, obejmującą przegląd krajowej i zagranicznej literatury naukowej z zakresu prawa, zarządzania, *compliance* oraz kultury organizacyjnej. Pozwoliło to na przedstawienie aktualnego stanu wiedzy oraz identyfikację dominujących kierunków badań dotyczących czynników wpływających na skuteczność systemów *compliance*.

W opracowaniu wykorzystano również metodę analizy i krytyki piśmiennictwa, umożliwiającą porównanie stanowisk prezentowanych w doktrynie prawa oraz literaturze z zakresu zarządzania. Pozwoliło to na ocenę znaczenia regulacji prawnych i kultury organizacyjnej jako wzajemnie uzupełniających się determinant efektywności systemu *compliance*.

POJĘCIE I FUNKCJE SYSTEMU COMPLIANCE

Należy podkreślić, że brak jest legalnej definicji *compliance*. W prawie polskim termin ten jest szeroko stosowany, zwłaszcza w sektorze finansowym, gdzie ustawodawca nawiązuje do zasad zarządzania ryzykiem i zgodnością z przepisami (Nowikowska, 2025, s. 331). Termin *compliance* wywodzi się z języka angielskiego i oznacza zgodność działania z obowiązującymi normami prawnymi, regulacjami wewnętrznymi oraz standardami etycznymi (Kuliński, 2020, s. 123). Przyjmuje się także łacińską etymologię *complere*, która oznacza wypełniać, kompletować – stąd wskazuje się na związek *compliance* z ideą wypełniania lub spełniania określonych wymagań lub standardów (Bogiel, 2024, s. 26).

Mechanizm *compliance* wywodzi się ze Stanów Zjednoczonych, gdzie po raz pierwszy prawne uregulowanie zadań w tym obszarze nastąpiło w 1977 r. poprzez uchwalenie The Foreign Corrupt Practices Act (FCPA 1977), który zobowiązał korporacje do ustanowienia w swoich strukturach jednostek odpowiedzialnych za monitorowanie zmian w prawie, regułach rynku oraz przestrzegania własnych przepisów (Braun, 2017, s. 13).

Analizując definicje doktrynalne pojęcia *compliance*, T. Braun podkreśla, że normy zgodnościowe tzw. normy *compliance* w organizacjach rozumiane są jako wprowadzane w korporacjach zbiory powiązanych ze sobą norm nakładających na ich adresatów obowiązek określonych zachowań zmierzających do zapewnienia działania tych korporacji w zgodzie z normami prawa, regulacjami administracyjnych organów nadzoru oraz regułami postępowania określonymi w wewnętrznych aktach normatywnych tych korporacji (Brun, 2017, s. 14). W opinii B. Jagury, *przez pojęcie compliance należy rozumieć stan zgodności działania podmiotu z mającymi do niego zastosowanie regulacjami* (Jagura, 2017, s. 32). Podobnie Ł. Cichy, wskazuje, że *compliance jest to zgodność działalności prowadzonej przez bank z obowiązującymi przepisami prawa, regulacjami wewnętrznymi oraz przyjętymi przez bank standardami postępowania* (Cichy, 2015, s. 5).

W literaturze zagranicznej również się podkreśla, że intensywny wzrost regulacji prawnych, w tym wielu norm międzynarodowych, zwiększa ryzyko wystąpienia braku zgodności u podmiotów uczestniczących w obrocie gospodarczym (Meyer, 2014, s. 1). Podmioty, chcąc uniknąć konsekwencji wynikających z braku zgodności z obowiązującymi regulacjami, wdrażają unormowania *compliance* mające na celu minimalizowanie ryzyka ich wystąpienia (Weber i Wasieleski, 2013, s. 609). Międzynarodowy Instytut Analizy Systemów Stosowanych (IIASA) w Raporcie zatytułowanym *Compliance* (IIASA, 2017, s. 156) podkreślił, że przywiązuje bardzo dużą wagę do przestrzegania obowiązujących przepisów, zasad i procedur, które mają na celu zapewnić, że działania organizacji są zgodne z prawem, celami oraz interesami organizacji członkowskich. W ujęciu praktycznym *compliance* oznacza zarządzanie ryzykiem braku zgodności (*risk of non-compliance*), które mogłoby prowadzić do naruszenia prawa,

sankcji finansowych i administracyjnych, odpowiedzialności karnej, utraty reputacji czy strat finansowych organizacji (CCC, 2006, s. 1645).

W 2021 r. ukazał się nowy standard ISO 37301 (ISO 37301, 2021), będący swego rodzaju drogowskazem, pozwalający organizacjom dotrzymać kroku dynamicznemu otoczeniu regulacyjnemu. ISO 37301 wskazuje wymogi niezbędne dla organizacji aby opracować, wdrożyć, utrzymywać i doskonalić skuteczny system zarządzania zgodnością. Celem wymagań normy ISO 37301 jest zapewnienie systemowego podejścia do przeciwdziałania braku zgodności z mającymi zastosowanie wymaganiami a w przypadku, jeśli taka sytuacja wystąpi zapewnienia odpowiedniej reakcji organizacji. Zgodnie z normą ISO 37301 *compliance* oznacza przestrzeganie przez organizację obowiązków wynikających z przepisów prawa, regulacji, standardów branżowych oraz dobrowolnie przyjętych zasad i wartości. Do podstawowych elementów systemu *compliance* należą: kodeks etyki i procedury wewnętrzne, identyfikacja oraz analiza ryzyka, mechanizmy kontroli wewnętrznej, szkolenia pracowników, system zgłaszania nieprawidłowości (*whistleblowing*) oraz działania naprawcze i audyty *compliance*. Najważniejszymi celami systemu *compliance* są: zapewnienie zgodności działalności organizacji z prawem, ograniczanie ryzyka prawnego i finansowego, budowanie kultury etycznej, ochrona reputacji przedsiębiorstwa, zwiększenie transparentności działania organizacji, wzmacnianie zaufania klientów, partnerów i inwestorów.

Powyższe rozważania pozwalają przyjąć, że pojęcie *compliance* oznacza stan zgodności, sposób prowadzenia działalności gospodarczej, w którym organizacja pozostaje w zgodzie z wszystkimi obowiązującymi ją normami prawa, regulacjami nadzorczymi i innymi odnoszącymi się do niej normami, w tym standardami etycznymi, kulturowymi, społecznymi (Nowikowska, 2025, s. 332).

W ujęciu prawnym system *compliance* stanowi zatem zbiór rozwiązań organizacyjnych, proceduralnych i kontrolnych służących zapobieganiu naruszeniom prawa oraz minimalizacji ryzyka odpowiedzialności prawnej. Do podstawowych funkcji systemu *compliance* należą:

- identyfikacja ryzyk prawnych;
- monitorowanie zmian legislacyjnych;

- opracowywanie procedur wewnętrznych;
- prowadzenie szkoleń;
- kontrola przestrzegania regulacji;
- obsługa zgłoszeń nieprawidłowości;
- współpraca z organami nadzoru;
- budowanie kultury zgodności (Pakla, 2025, s. 115).

Współcześnie system *compliance* przestaje być wyłącznie funkcją kontrolną, stając się elementem strategicznego zarządzania organizacją.

Przyjmuje się, że fundamentem systemu *compliance* są regulacje prawne. Podstawę funkcjonowania systemów *compliance* stanowią liczne regulacje prawa krajowego i międzynarodowego. Do najważniejszych należą przepisy prawa cywilnego i handlowego, regulacje prawa pracy, regulacje antykorupcyjne, przepisy dotyczące ochrony danych osobowych, regulacje AML (Dyrektywa AML z 2015), przepisy dotyczące ochrony sygnalistów czy regulacje sektorowe (bankowe, ubezpieczeniowe, itp.). Regulacje te nakładają na organizacje obowiązek wdrożenia odpowiednich procedur zarządzania ryzykiem, dokumentowania działań oraz zapewnienia skutecznego nadzoru nad przestrzeganiem prawa. Jednocześnie ustawodawca coraz częściej odchodzi od szczegółowego określania środków organizacyjnych, pozostawiając przedsiębiorcom znaczną swobodę w projektowaniu systemów *compliance*. Powoduje to wzrost znaczenia czynników pozaprawnych, zwłaszcza kultury organizacyjnej. Można zatem przyjąć założenie, że efektywność systemu *compliance* nie zależy tylko od jakości regulacji prawnych, ale również od kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa, która wpływa na sposób postrzegania i realizowania obowiązków *compliance* przez pracowników oraz kadrę zarządzającą.

KULTURA ORGANIZACYJNA JAKO CZYNNIK SKUTECZNOŚCI COMPLIANCE

Samo istnienie regulacji prawnych nie gwarantuje jeszcze skuteczności *compliance*. Wiele organizacji wdraża formalne procedury wyłącznie w celu spełnienia wymogów ustawowych, traktując je jako obowiązek administracyjny, a nie element strategicznego zarządzania ryzykiem. W takich przypadkach system *compliance* często ma charakter pozorny i nie wpływa realnie na zachowania pracowników (Olszewski, 2022, s. 670). Wydaje się, że kluczową rolę odgrywa tutaj kultura organizacyjna, która determinuje sposób funkcjonowania organizacji, relacje między pracownikami oraz poziom akceptacji dla norm etycznych i prawnych (CBA, 2020, s. 4).

Należy wskazać, że podstawy prawne *compliance* w Polsce tworzą wielopoziomowy system regulacji, którego celem jest ograniczanie ryzyka prawnego, finansowego i reputacyjnego organizacji. Przedsiębiorstwa są zobowiązane nie tylko do przestrzegania przepisów, lecz także do tworzenia procedur wewnętrznych, systemów kontroli oraz mechanizmów zgłaszania naruszeń. W praktyce skuteczny *compliance* staje się integralnym elementem zarządzania organizacją i budowania jej wiarygodności na rynku. Współcześnie *compliance* nie może być zatem postrzegane wyłącznie jako obowiązek prawny, lecz jako element strategicznego zarządzania organizacją. Skuteczny system *compliance* powinien wspierać podejmowanie decyzji zgodnych z prawem i etyką, a także wpływać na stabilność oraz konkurencyjność przedsiębiorstwa.

Kultura organizacyjna obejmuje zbiór wartości, norm, przekonań oraz wzorców zachowań funkcjonujących w organizacji (Pawłowska i in., 2019, s. 125). M. Pawłowski, A. Kułakowska oraz z. Piątkowski wskazują, że *kultura organizacyjna to proces, który powoduje ukierunkowanie zachowań pracowników i kadry kierowniczej w kierunku neutralizowania totalnej ignorancji, kompletnego braku przyzwoitości wewnątrz i na zewnątrz organizacji. Filozofia ta eliminuje również pogardę dla pracowników, a także brak jakiejkolwiek empatii czy totalną głupotę kadry kierowniczej w realizacji strategicznych celów organizacji* (Pawłowska i in., 2019, s. 125). Autorzy dalej podkreślają, że kultura organizacyjna stanowi

siłę dynamizującą zachowania i działania pracowników i kadry kierowniczej w relacjach integrujących ich z celami organizacji. Szczególną uwagę zwracają na czynniki wewnętrzne i zewnętrzne, które warunkują sprawne funkcjonowanie organizacji. Stanowi ona nieformalny system wpływający na sposób podejmowania decyzji przez pracowników. W literaturze podkreśla się, że nawet najbardziej rozbudowane procedury *compliance* pozostają nieskuteczne, jeżeli organizacja nie wykształci kultury przestrzegania prawa (Olszewski, 2022, s. 670). Teza ta została wyrażona przez J. Olszewskiego, który trafnie wskazuje, że *compliance to nie tylko przestrzeganie norm, ale w głównej mierze wytwarzanie we wszelkiego typu podmiotach postaw stosowania najwyższych standardów. Dlatego też konieczne jest aktualizowanie zachowań pracowniczych w ten sposób, aby zawsze compliance tworzyło ostrzeżenia, a także wysoką świadomość u pracowników rozumiejących całościowo prawo i normy etyczne, którym podlegają* (Olszewski, 2022, s. 673).

Elementami kultury *compliance* są przede wszystkim przywództwo oparte na wartościach (*tone at the top*) (Galaska, 2022), odpowiedzialność kadry kierowniczej, transparentność działań, otwarta komunikacja, brak tolerancji dla działań nieetycznych czy system motywacyjny uwzględniający zgodność z prawem (Sułkowski, 2020, s. 16). K. Serafin wskazuje, że *kultura organizacyjna służy eliminowaniu organizacyjnej dwuznaczności zachowań i promuje proefektywne zachowania pracowników firmy. Dzięki temu dzielą oni ukształtowane w firmie wzory zachowań i założenia* (Serafin, 2015, s. 87; Serafin 1996, s. 23). Kultura organizacyjna wpływa zatem na stopień identyfikacji pracowników z wartościami organizacji oraz gotowość do zgłaszania naruszeń.

W naukach o zarządzaniu podkreśla się, że jeżeli organizacja promuje przejrzystość, odpowiedzialność oraz uczciwość, pracownicy są bardziej skłonni do przestrzegania procedur *compliance* i zgłaszania nieprawidłowości (Łobos i Olejczyk, 2000, s. 287). W przedsiębiorstwach o wysokiej kulturze etycznej *compliance* nie jest postrzegane jako narzędzie kontroli, lecz jako element wspierający bezpieczeństwo i wiarygodność organizacji (Szymańska, 2010, s. 360; Siemiński, 2008, s. 175). Z kolei kultura organizacyjna oparta na nadmiernej presji wyników, braku komunikacji lub tolerowaniu nieetycznych

praktyk może prowadzić do naruszeń prawa, mimo formalnego istnienia rozbudowanych procedur *compliance*.

Wydaje się, że relacje pomiędzy regulacjami prawnymi a kulturą organizacyjną mają charakter komplementarny. Regulacje prawne określają minimalny standard zgodności, natomiast kultura organizacyjna wpływa na rzeczywisty poziom jego realizacji. Na podstawie przeprowadzonych rozważań można wyróżnić trzy modele funkcjonowania *compliance*: formalny, mieszany i model oparty na wartościach.

Model formalny to model, gdzie dominują procedury oraz dokumentacja, natomiast pracownicy przestrzegają przepisów wyłącznie z obawy przed sankcjami. Efektywność systemu *compliance* jest znacznie ograniczona. W modelu mieszanym organizacja wdraża zarówno rozwiązania formalne, jak i działania edukacyjne. *Compliance* w tym modelu staje się elementem zarządzania. Natomiast model oparty na wartościach prezentuje najwyższy poziom dojrzałości organizacji. Przestrzeganie prawa wynika z przekonań pracowników oraz kultury organizacyjnej. System *compliance* ma w takim przypadku charakter proaktywny.

Tabela 1. Modele funkcjonowania *compliance*

Formalny	Mieszany	Oparty na wartościach
dominują procedury oraz dokumentacja	obowiązują formalne procedury oraz działania edukacyjne	obowiązują procedury oparte na wartościach
wdrażanie procedur wyłącznie w celu spełnienia wymogów	presja wyników może prowadzić do naruszenia prawa, mimo istnienia procedur	zaangażowanie kierownictwa, pracownicy identyfikują się z wartościami
system traktowany jest jako obowiązek administracyjny	brak pełnej świadomości i zrozumienia systemu <i>compliance</i>	<i>compliance</i> ma na celu zagwarantowanie bezpieczeństwa i wiarygodności
efektywność ograniczona (pozorny charakter)	<i>compliance</i> jest elementem zarządzania	<i>compliance</i> ma charakter proaktywny

Źródło: opracowanie własne.

DETERMINANTY EFEKTYWNOŚCI SYSTEMU COMPLIANCE

Efektywność systemu *compliance* zależy od synergii pomiędzy regulacjami prawnymi a kulturą organizacyjną. Regulacje wyznaczają formalne ramy działania organizacji, natomiast kultura organizacyjna wpływa na praktyczne funkcjonowanie tych norm w codziennej działalności przedsiębiorstwa. Organizacje, które potrafią połączyć wysokie standardy etyczne z efektywnymi procedurami prawnymi, osiągają większą stabilność, ograniczają ryzyko sankcji oraz budują zaufanie interesariuszy. W tej części artykułu wskazane zostaną determinanty efektywności systemu *compliance*.

Po pierwsze, istotnym determinantem efektywności systemu *compliance* jest postawa kadry kierowniczej. Zarząd i menedżerowie pełnią funkcję wzorca dla pracowników, dlatego ich zaangażowanie w promowanie zasad zgodności ma fundamentalne znaczenie. Koncepcja *tone at the top* wskazuje, że etyczne zachowanie kierownictwa wpływa na kulturę całej organizacji (Schwering i Winkelmann, 2020, s. 610). Jeżeli osoby zarządzające same przestrzegają procedur i podkreślają znaczenie zgodności z prawem, pracownicy częściej identyfikują się z wartościami organizacji. Natomiast brak konsekwencji ze strony kierownictwa może prowadzić do utraty zaufania do systemu *compliance* i osłabienia jego skuteczności (Schwering i Winkelmann, 2020, s. 611).

Ważnym elementem efektywnego *compliance* jest również komunikacja wewnętrzna oraz edukacja pracowników (Szymańska, 2010, s. 362). Nawet najlepiej opracowane procedury nie będą skuteczne, jeśli pracownicy nie będą ich rozumieli lub nie będą świadomi konsekwencji naruszeń. Regularne szkolenia, jasne kodeksy etyczne oraz łatwy dostęp do informacji zwiększają świadomość prawną i budują odpowiedzialność pracowników za przestrzeganie norm organizacyjnych. Coraz większe znaczenie mają także mechanizmy whistleblowing, umożliwiające anonimowe zgłaszanie nieprawidłowości bez obawy o represje (Pietruszka, 2020, s. 117).

Na skuteczność systemu *compliance* wpływa wiele wzajemnie powiązanych czynników. Determinanty prawne, takie jak: jakość regulacji, stabilność

prawa, skuteczność organów nadzoru, czy jasność obowiązków. Determinanty organizacyjne, takie jak: wsparcie zarządu, niezależność funkcji compliance (Makowicz, 2011, s. 49), odpowiednie zasoby, kompetencje pracowników, efektywna komunikacja (Chrisidu-Budnik, 2011, s. 64). Determinanty kulturowej obejmujące m.in. poziom zaufania, etyczne przywództwo, gotowość do zgłaszania naruszeń oraz uczenie się organizacji (Kowalczyk, 2011, s. 136).

Podsumowując przeprowadzone rozważania można uznać, że skuteczny system *compliance* nie może opierać się wyłącznie na formalnych regulacjach i procedurach. Kluczowe znaczenie ma stworzenie kultury organizacyjnej wspierającej etykę, transparentność i odpowiedzialność. Dopiero połączenie odpowiednich regulacji prawnych z autentycznym zaangażowaniem organizacji w przestrzeganie norm pozwala budować efektywny i trwały system *compliance*, który staje się nie tylko narzędziem ograniczania ryzyka, ale także elementem przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa.

ZAKOŃCZENIE

Efektywność systemu *compliance* stanowi rezultat współdziałania regulacji prawnych oraz kultury organizacyjnej. Regulacje wyznaczają formalne ramy zgodności, natomiast kultura organizacyjna determinuje rzeczywiste zachowania uczestników organizacji. Dojrzały system *compliance* wymaga zatem nie tylko wdrożenia odpowiednich procedur, lecz przede wszystkim budowania środowiska organizacyjnego opartego na wartościach etycznych, odpowiedzialności oraz transparentności. Współczesne podejście do *compliance* odchodzi od modelu opartego wyłącznie na kontroli i sankcjach, kierując się ku koncepcji zarządzania zgodnością jako elementowi ładu organizacyjnego (*corporate governance*) (Cadbury, 1999, s. 13; Triker, 2009, s. 7-8; Jeżak, 2013, s. 25). Oznacza to, że skuteczność *compliance* powinna być oceniana nie tylko przez pryzmat liczby wykrytych naruszeń, lecz również poprzez zdolność organizacji do kształtowania trwałej kultury zgodności z prawem.

Udzielając odpowiedzi na postawione na wstępie pytanie badawcze – w jakim stopniu regulacje prawne determinują efektywność systemu *compliance*? – można wskazać, że regulacje prawne stanowią podstawę funkcjonowania systemów *compliance*. Regulacje prawne określają minimalne wymagania dotyczące zgodności działalności organizacji z obowiązującym porządkiem prawnym. Regulacje te nakładają obowiązki związane z identyfikacją ryzyk, wdrażaniem procedur wewnętrznych, prowadzeniem kontroli oraz raportowaniem naruszeń (Nowikowska, 2025, s. 344). Same regulacje nie gwarantują jednak skuteczności systemu *compliance*. Ich efektywność zależy od właściwego wdrożenia, zaangażowania kierownictwa oraz akceptacji pracowników.

Odpowiadając na drugie pytanie – czy kultura organizacyjna wpływa na skuteczność funkcjonowania systemu *compliance*? – wykazano, że kultura organizacyjna stanowi jeden z najważniejszych czynników determinujących skuteczność systemu *compliance*. Organizacje promujące wartości, takie jak uczciwość, transparentność, odpowiedzialność i otwartą komunikację osiągają wyższy poziom zgodności z przepisami prawa. W takich organizacjach pracownicy traktują *compliance* jako element codziennego funkcjonowania, a nie jedynie obowiązek formalny.

Trzecie pytanie dotyczyło, który z analizowanych czynników, regulacje prawne czy kultura organizacyjna, wywiera większy wpływ na efektywność systemu *compliance*? W artykule wykazano, że regulacje prawne i kultura organizacyjna mają charakter komplementarny. Prawo wyznacza formalne standardy postępowania, natomiast kultura organizacyjna decyduje o ich rzeczywistym przestrzeganiu. W praktyce nawet najlepiej skonstruowane procedury okazują się nieskuteczne, jeżeli organizacja nie wykształci kultury zgodności. Z tego względu kultura organizacyjna jest czynnikiem wzmacniającym efektywność regulacji prawnych.

Udzielając odpowiedzi na kolejne pytanie – jakie elementy kultury organizacyjnej najsilniej wpływają na efektywność *compliance* – przyjęto, że największe znaczenie mają przywództwo oparte na wartościach (*tone at the top*), zaangażowanie najwyższego kierownictwa, przejrzysta komunikacja, podnoszenie świadomości pracowników (szkolenia z zakresu zgodności) oraz promowanie

etycznych postaw pracowników. Elementy te budują zaufanie i zwiększają gotowość do przestrzegania przepisów. Połączenie formalnych wymogów prawnych z dojrzałą kulturą organizacyjną zwiększa skuteczność zarządzania ryzykiem, ogranicza liczbę naruszeń prawa, poprawia reputację organizacji oraz wzmacnia zaufanie interesariuszy. Ponadto umożliwia wcześniejsze identyfikowanie zagrożeń, zwiększa efektywność procesów decyzyjnych oraz ogranicza koszty związane z odpowiedzialnością prawną i sankcjami administracyjnymi.

Udzielono negatywnej odpowiedzi pytanie, czy skuteczny system *compliance* może funkcjonować wyłącznie w oparciu o regulacje prawne? Regulacje prawne tworzą jedynie formalne ramy funkcjonowania systemu *compliance*. Długoterminowa skuteczność wymaga również odpowiedniej kultury organizacyjnej, która wpływa na postawy pracowników, sposób podejmowania decyzji oraz poziom identyfikacji z wartościami organizacji. Dopiero współdziałanie norm prawnych i norm organizacyjnych pozwala osiągnąć wysoki poziom zgodności oraz ograniczyć ryzyko naruszeń. Efektywność systemu *compliance* jest determinowana nie tylko przez obowiązujące regulacje prawne, lecz przede wszystkim przez kulturę organizacyjną wspierającą przestrzeganie prawa i standardów etycznych.

BIBLIOGRAFIA

- Barcik, A. (2016). *Mechanizm compliance – pytanie o miejsce i zasadność w strategiach CSR współczesnych organizacji*. Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu 419, ss. 9-20.
- Bogiel, E. (2024). *System compliance*. w: J. Majcher, A. Otto (red.), *Compliance. Przewodnik praktyczny* (s. 26-40). Warszawa: Wydawnictwo Wolters Kluwer.
- Braun, T. (2017). *Unormowania compliance w korporacjach*. Warszawa: Wydawnictwo Wolters Kluwer.
- Cadbury, A. (1999). *What are the Trends in Corporate Governance? How will they Impact your Company?*. Long Range Planning 32, ss. 12-19.
- CBA (2020). *Wytyczne w zakresie tworzenia i wdrażania efektywnych programów zgodności (compliance) w sektorze publicznym. Rządowy program przeciwdziałania korupcji na lata 2018–2020*. Dostęp: 20.07.2026 z <http://cba.gov.pl>.
- Chrisidu-Budnik, A. (2011). *Zaufanie i wiarygodność w sieciach międzyorganizacyjnych*. w: J. Skalika, A. Barabasz (red.), *Współczesne przeobrażenia procesów zarządczych przedsiębiorstwa* (ss. 63-76). Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu 217.
- Cichy, Ł. (2015). *Funkcja compliance w bankach*. Warszawa: Komisja Nadzoru Finansowego.
- CCC (2006). *Corporate Compliance Committee, ABA Section of Business Law, Corporate Compliance Survey*. The Business Lawyer 61(4), ss. 1645-1665). Dostęp: 20.07.2026 z JSTOR, <http://www.jstor.org/stable/40688406>.
- FCPA (1977). *Foreign Corrupt Practices Act*. Dostęp: 20.07.2026 <https://www.justice.gov/criminal/criminal-fraud/foreign-corrupt-practices-act>.
- Galaska, K.O. (2022). *Why Setting the Tone at the Top is Crucial to Your Organization*, Dostęp: 20.07.2026 z <https://www.kmco.com/insights/why-setting-the-tone-at-the-top-is-crucial-to-your-organization/>.
- IIASA, (2017). *International Institute for Applied Systems Analysis (IIASA), Compliance, IIASA Annual Report 2017*, ss. 156-158. Dostęp: 20.07.2026 z JSTOR, <http://www.jstor.org/stable/resrep25222.11>.
- ISO 37301:2021 (2021). *Compliance management systems – Requirements with guidance for use*. Dostęp: 20.07.2026 z <https://www.iso.org/standard/75080.html>
- Jagura, B. (2017). *Rola organów spółki kapitałowej w realizacji funkcji compliance*. Warszawa: Wydawnictwo Wolters Kluwer.
- Jeżak, J. (2013). *Corporate governance jako nowy obszar wiedzy i praktyki biznesowej*. Studia Ekonomiczne 141, ss. 21-36.
- Kowalczyk, E. (2011). *Wykorzystanie komunikacji jako narzędzia zarządczego w zmieniających się organizacjach*. w: J. Skalika, A. Barabasz (red.), *Współczesne przeobrażenia procesów zarządczych przedsiębiorstwa* (ss. 134-143). Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu 217.

- Kuliński, M.W. (2020). *Geneza i rozwój unormowań compliance*. Myśl Ekonomiczna i Polityczna 1(68), ss. 122-142.
- Makowicz, B. (2011). *Compliance w przedsiębiorstwie*. Warszawa: Wydawnictwo Wolters Kluwer.
- Meyer, T. (2014). *How Compliance Understates Effectiveness, Proceedings of the Annual Meeting*, American Society of International Law 108, ss. 1-6.
- Nowikowska, M. (2025). *Zarządzanie zgodnością (compliance) jako narzędzie wspierające zrównoważony rozwój organizacji*. w: I. Florek, M. Sitek, K. Krisafi (red.), *Social Sciences in Times of Change: Human Rights Facing Contemporary Challenges* (ss. 329-347). Józefów: Wydawnictwo WSGE.
- Olszewski, J. (2022). *Compliance jako prewencyjna forma informowania*. Acta Universitatis Wratislaviensis 4101, ss. 667-677.
- Pakla, R. (2024). *Rola jednostki compliance i sposoby wspierania biznesu*. w: J. Majcher, A. Otto (red.), *Compliance. Przewodnik praktyczny*. Warszawa: Wydawnictwo Wolters Kluwer.
- Pawłowski, M. i Kułakowska, A. i Piątkowski, Z. (2019). *Kultura organizacyjna w organizacji*. Postępy techniki przetwórstwa spożywczego – ekonomia, zarządzanie, informatyka, marketing 1, ss. 125-132.
- Łobos, K. i Olejczyk, K. (2000). *Zarządzanie przez kulturę*. w: K. Perechuda, *Zarządzanie przedsiębiorstwem w przyszłości. Koncepcje, modele, metody* (ss. 286-291). Warszawa: Wydawnictwo Placet.
- Pietruszka, A. (2020). *Ochrona sygnalistów (whistleblowers) w kontekście wolności wypowiedzi*. Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny 1, ss. 115-129.
- Schwering A., Winkelmann S., *Doing Good by Doing Bad: How Tone at the Top and Tone at the Bottom Impact Performance-Improving Noncompliant Behavior*, Journal of Business Ethics 2020, vol. 175.
- Serafin, K. (2015). *Kultura organizacyjna jako element wspierający realizację strategii przedsiębiorstwa*. Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe 222, ss. 87-100.
- Serafin K. (1996). *Człowiek w organizacji*. Katowice: Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa.
- Siemiński, M. (2008). *Kształtowanie kultury organizacyjnej przedsiębiorstw przemysłowych*. Toruń: Wydawnictwo TNOiK.
- Sułkowski, Ł. (2020). *Kultura organizacyjna od podstaw*. Łódź: Społeczna Akademia Nauk.
- Szymańska, K. (2010). *Kultura organizacyjna jako element kształtujący innowacyjność małych przedsiębiorstw*. Ekonomiczne Problemy Usług 51, ss. 359-366.
- Triker B. (2009). *Corporate Governance. Principles, Policies and Practices*. Oxford: Oxford University Press.
- Weber, J. i Wasieleski, D.M. (2013). *Corporate Ethics and Compliance Programs: A Report, Analysis and Critique*. Journal of Business Ethics 112(4), ss. 609-626.

AKTY PRAWNE

Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady UE Nr 2015/849 z dnia 20 maja 2015 r. w sprawie zapobiegania wykorzystywaniu systemu finansowego do prania pieniędzy lub finansowania terroryzmu, zmieniająca rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) Nr 648/2012 i uchylająca dyrektywę Parlamentu Europejskiego i Rady 2005/60/WE oraz dyrektywę Komisji 2006/70/WE. Dz.Urz. UE.L.141.73.

Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2016/679 z dnia 27 kwietnia 2016 r. w sprawie ochrony osób fizycznych w związku z przetwarzaniem danych osobowych i w sprawie swobodnego przepływu takich danych oraz uchylenia dyrektywy 95/46/WE (ogólne rozporządzenie o ochronie danych). Dz.Urz.UE.L.119.1.

Ustawa z dnia 21 lipca 2006 r. o nadzorze nad rynkiem finansowym. Dz.U. 2026.935, tekst jednolity.

Ustawa z dnia 1 marca 2018 r. o przeciwdziałaniu praniu pieniędzy oraz finansowaniu terroryzmu. Dz.U.2025.644, tekst jednolity

Ustawa z dnia 14 czerwca 2024 r. o ochronie sygnalistów. Dz.U.2024.928.