



krajowa
izba
gospodarki
cyfrowej



**Komitet Dialogu
Społecznego**

Krajowej Izby Gospodarczej

Jak połączyć ogień z wodą i uczynić z compliance motor zmiany kulturowej w organizacji



Sławomir Chmielewski



Konrad Ciesiołkiewicz



Publikacja została przygotowana przez ekspertów Komitetu Dialogu Społecznego KIG
oraz Krajowej Izby Gospodarki Cyfrowej „DigiCom”
(Wersja uaktualniona)

www.dialogkig.pl
www.ekig.pl

Warszawa 2017

Jak połączyć ogień z wodą i uczynić z compliance motor zmiany kulturowej w organizacji

Spis treści

Wstęp	4
Z medycyny do biznesu	5
Compliance nie może być „listkiem figowym” w firmie	6
Giełda zachęca do compliance	8
Wiele zależy od Compliance Officer’a	10
Kultura organizacyjna a compliance	11
Narzędzia compliance	18
Dekalog dobrych praktyk	19
Bibliografia	22

Wstęp

Z jednej strony compliance jest coraz bardziej modne, także w Polsce, i wpisuje się w najnowocześniejsze rozwiązania w biznesie, a z drugiej strony budzi obawy, jako potencjalny hamulec rozwoju przedsiębiorstwa i innowacyjnych zapędów poszczególnych pracowników. Jak jest naprawdę? W niniejszej analizie staramy się naświetlić, jak powinno wyglądać dobre compliance, jak uniknąć błędów i wykorzystać atuty polityki compliance w rozwoju przedsiębiorstw w dobie e-gospodarki.

W pierwszej części analizy koncentrujemy się na szczegółowym wyjaśnieniu, czym w ogóle jest compliance, jak powstało (a jest zjawiskiem stosunkowo nowym) i jak jest umocowane prawnie. Zwracamy też uwagę na to, że z jednej strony zdarza się, że przedsiębiorstwa są kuszone szybkim zarobkiem na granicy prawa, a z drugiej strony mamy służby państwowe coraz lepiej przygotowane do wykrywania nadużyć. W takiej sytuacji, compliance może odegrać istotną rolę prewencyjną, jako mechanizm blokujący wychodzenie poza ramy prawa, co groziłoby dotkliwymi konsekwencjami.

Ponadto, aby nie stosować tylko metody kija, ale także marchewki – compliance może być atrakcyjnym magnesem przyciągającym do danego przedsiębiorstwa kontrahentów z wysoko rozwiniętych państw, wśród których posiadanie compliance może być istotnym kryterium przy wyborze partnerów.

W pierwszej części pracy zastanawiamy się także nad różnicami między etyką a compliance oraz naświetlamy rolę, jaką odgrywa CO (Compliance Officer) w strukturach firmy.

Druga część analizy, to spojrzenie na compliance w kontekście kultury organizacji. Zwracamy uwagę na to, jak różne jest podejście to tego zagadnienia w poszczególnych kulturach narodowych. Inne podejście będzie np. w krajach o kulturze indywidualistycznej (Skandynawia, Kanada, czy też Polska), a inne w państwach o kulturze kolektywistycznej (Rosja, Meksyk, czy też Rumunia). Jako przykład, analizujemy też ciekawe zjawisko jakim jest Guanxi w Chinach, stojące w sprzeczności z kulturą compliance i polegające na regule wzajemności, stosowanej nawet przez kolejne pokolenia, poczuwające się do odwdziżenia się za dobro udzielone ich przodkom.

Jako ważny element niniejszej pracy, opisujemy jak może wyglądać zmiana kultury organizacyjnej w przedsiębiorstwie i naświetlamy niezwykle ważną rolę, jaką odgrywają liderzy takich zmian. Wreszcie, opisujemy bardzo ważny aspekt walki ze stresem w przedsiębiorstwach i rolę compliance w tym zakresie. Aż 62 proc. pracowników w Europie skarży się na pracę pod silną presją stresu.

Jako wniosek z całej analizy, przygotowaliśmy dekalog zasad dobrego compliance. Naszym postulatem jest zwrócenie uwagi na pozytywne postrzeganie compliance, tak aby ten termin nie kojarzył się negatywnie, ale by dostrzegać wszystkie jego plusy.

Z medycyny do biznesu

Pojęcie „compliance” nie jest nowe. Było ono znane jeszcze w ubiegłym wieku w medycynie i oznaczało stopień zgodności zachowania pacjenta z zaleceniami medycznymi. Dobre „compliance” w medycynie odpowiadało konsekwentnemu przestrzeganiu przez pacjenta zaleceń lekarskich.¹ Natomiast w dziedzinie ekonomii, to pojęcie zaczęło przyjmować się stopniowo w latach 90-tych XX wieku. Działo się to w USA, na fali wykrywania kolejnych przestępstw gospodarczych. Jednak dopiero od światowego kryzysu finansowego z początku XXI wieku, zapoczątkowanego symbolicznym upadkiem banku Lehman Brothers, termin ten zaczął zyskiwać na znaczeniu w instytucjach finansowych, skąd zaczęła się ekspansja compliance na pozostałe przedsiębiorstwa z innych branż.²

W fachowym języku ekonomicznym, pod pojęciem „compliance” rozumie się zgodność z obowiązującymi przepisami prawa, instrukcjami i procedurami wewnętrznymi przedsiębiorstwa. W polskim ustroju prawnym nie ma wprost zapisanego obowiązku posiadania przez przedsiębiorcę struktur compliance. W pewnym zakresie taki obowiązek można wyprowadzić z prawa bankowego. W odniesieniu do instytucji finansowych, przy okazji określania celów jakie musi spełniać system kontroli wewnętrznej i co powinien on obejmować, prawo bankowe stwierdza, że powinien on wspierać procesy decyzyjne przyczyniające się do zapewnienia zgodności działania banku z przepisami prawa i regulacjami wewnętrznymi i obejmować badanie zgodności działania banku z przepisami prawa i regulacjami wewnętrznymi (art. 9 ust. 1 pkt 3 i ust. 2 pkt 3 ustawy Prawo Bankowe).

W odniesieniu do pozostałych branż spoza sektora finansowego, wprowadzenie w swoich strukturach systemu compliance zależy od autonomicznej decyzji władz przedsiębiorcy. Motywy tej decyzji mogą być bardzo różne, poczynając od chęci zaprezentowania się na rynku jako odpowiedzialna firma, aż po tak prozaiczne, jak łatwość w dostępie do kapitału czy też miarkowanie kary od regulatorów rynku w przypadku zdarzeń non-compliance z udziałem danego przedsiębiorcy.

W firmach działających w Polsce, compliance jest coraz bardziej popularne i jest wprowadzane, poczynając od tych największych, takich jak Orange, PZU, Daimler AG, Siemens czy też T-Mobile, poprzez średnie przedsiębiorstwa takie jak Totalizator Sportowy, aż do tych najmniejszych, gdzie funkcje związane z compliance pełni jedna osoba. Patrząc na takie trendy rynkowe, nie będzie nadużyciem stwierdzenie, iż posiadanie compliance jest obecnie modne. Przedsiębiorcy zainteresowani tą tematyką zrzeszają się w stowarzyszeniach promujących tę ideę, czego przykładem może być Stowarzyszenie Compliance Polska (SCP). Głównym celem

1 Borowa M.B., Mnich W.M., *Compliance w organizacji w świetle regulacji nadzorczych oraz funkcji kontroli i zarządzania ryzykiem*, Polski Instytut Kontroli Wewnętrznej Sp. z o.o., Warszawa 2012, str. 2

2 „Redakcja, *Compliance – co oznacza pojęcie compliance w finansach i bankowości*, Portal internetowy Kariera w Finansach, 28.02.2013, dostępny: <http://www.karierawfinansach.pl/w-branzy/artikul/compliance-co-oznacza-pojecie-compliance-w-finansach-i-bankowosci>

działalności SCP jest stworzenie platformy wymiany informacji pomiędzy profesjonalistami oraz dążenie do ujednolicenia praktyk funkcjonujących w dziedzinie compliance. O tym, jak duże jest obecnie zainteresowanie compliance, świadczy liczba uczestników SCP, która wynosi 150 członków i prawie 50 podmiotów działających na rynku polskim i wciąż rośnie.³

Compliance nie może być „listkiem figowym” w firmie

Na podstawie dotychczasowych doświadczeń z rynku polskiego i rynków zagranicznych można w ramach compliance wyróżnić następujące obszary:

- antykorupcyjny
- sankcje ekonomiczne
- prawo konkurencji
- dane osobowe
- Human Resources
- finanse

Rozważając, czy compliance jest ważnym i potrzebnym elementem w strukturze firmy, warto odpowiedzieć na proste pytanie - czy opłaca się narażać na utratę budowanej latami wartości firmy w imię chwilowego zysku? Odpowiedź jest chyba oczywista. W czasach, gdy mamy do czynienia z presją na osiąganie coraz większych wyników w sprzedaży, gdy menadżerowie firm kuszeni są łatwym zarobkiem, który nie zawsze musi oznaczać działanie zgodne z prawem, a z drugiej strony wyspecjalizowane służby państwowe posiadają coraz więcej narzędzi, czy to prawnych czy technicznych, do walki z nadużyciami, rola compliance będzie coraz bardziej rosła.

W tym kontekście, ważne jest nie tylko samo posiadanie compliance, dlatego, że jest to teraz takie modne, ale posiadanie silnego i szybko reagującego na ryzyka systemu, który jest dostosowany do danego przedsiębiorstwa, jego wielkości, specyfiki i branży w której działa. Compliance nie może być tylko „listkiem figowym” w firmie, gdyż jak pokazały afery korupcyjne z udziałem największych światowych korporacji, np. Siemens, takie podejście po prostu nie działa. Prawidłowo wprowadzone w firmie compliance powinno spełniać cztery podstawowe funkcje:

- **Funkcję ochronną**, w ramach której compliance ma zapewnić uniknięcie roszczeń z tytułu odpowiedzialności prawnej lub innych negatywnych skutków prawnych, takich jak sankcje i kary bądź konsekwencje cywilnoprawne oraz ochronić przed utratą reputacji.
- **Funkcję doradczą**, w ramach której posiadanie sprawnie działającego systemu

3 Strona internetowa Stowarzyszenia Compliance Polska, dostępna: http://compliancepolska.pl/?page_id=16

compliance gwarantuje pewność podejmowania decyzji zgodnych z obowiązującymi normami prawa powszechnego, normami branżowymi czy regulacjami wewnętrznymi firmy.

- **Funkcję ograniczania ryzyka**, poprzez wykrywanie ryzyk i naruszeń oraz monitoring wdrożonych działań zapobiegawczych.
- **Funkcję podnoszenia efektywności**, poprzez koordynację wszystkich działań compliance oraz zwiększoną przejrzystość dzięki sprawozdaniu o stanie compliance w przedsiębiorstwie.

Wszystkie wspomniane funkcje mają na celu pomoc w prowadzeniu i rozwoju biznesu. Zwiększają zaufanie udziałowców, akcjonariuszy, inwestorów, kontrahentów czy kooperantów firmy. Dobrze skonstruowane compliance w firmie, to lepsze warunki zawierania ubezpieczeń, w tym szczególnie ubezpieczeń typu Directors & Officers. Dobre compliance pozwala unikać dotkliwych kar finansowych nakładanych przez organy państwa. Compliance w firmie to również lepsza ocena firmy przez instytucje ratingowe, co stanowi istotne wzmocnienie pozycji przedsiębiorstwa na rynku.

Powyżej zostały ukazane jedne z ważniejszych korzyści posiadania w firmie sprawnie działającego compliance, jednak lista tych korzyści jest jeszcze dłuższa. Posiadanie compliance w firmie to prestiż, który przekłada się na konkretne korzyści finansowe oraz ograniczenie ryzyka utraty (w wyniku kar) ogromnych sum dochodzących do setek milionów dolarów czy euro.

Jeżeli nasycenie danego rynku krajowego firmami posiadającymi compliance jest duże, możemy zacząć mówić już o korzyściach w skali makro. Bez wątplenia taką korzyścią jest posiadanie takiej struktury w przedsiębiorstwie, która jest zgodna z międzynarodowymi standardami, co czyni naszych rodzimych przedsiębiorców skuteczniejszymi graczami na rynkach globalnych. Kolejna korzyść wypływa ze wzmocnienia firm posiadających compliance, przez co pozycja rynku krajowego jest w skali globalnej wyższa, a tylko wysoka pozycja wzbudza zaufanie inwestorów zagranicznych, w wyniku czego, szerokim strumieniem może płynąć kapitał na rynek krajowy. Konsekwencją powyższych korzyści jest ożywienie całego sektora prywatnego, a w konsekwencji sektor publiczny również zyskuje poprzez zwiększone wpływy z podatków, które dzięki odpowiedniej dystrybucji podnoszą poziom życia mieszkańców.⁴

O tym, z jak dużym zainteresowaniem spotyka się w Polsce compliance, świadczy nie tylko wdrażanie takich struktur w przedsiębiorstwach będących potentatami w swoich branżach, ale również pozytywny klimat jaki jest tworzony wokół tej idei. W tym kontekście należałoby

⁴ Makowicz B., *Compliance w przedsiębiorstwie*, Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., 2011, str. 198

wymienić działania Centralnego Biura Antykorupcyjnego, Komisji Nadzoru Finansowego i Giełdy Papierów Wartościowych (GPW), które w połowie 2014 r. nawiązały długoterminową współpracę w zakresie organizacji szkoleń i warsztatów problemowych służących podnoszeniu kultury compliance w spółkach notowanych na warszawskim parkiecie, z uwzględnieniem metodologii zapobiegania oraz wykrywania działań o charakterze korupcyjnym oraz działań niezgodnych z prawem rynku kapitałowego.

Giełda zachęca do compliance

Sama GPW, jako instytucja prowadząca jeden z istotnych parkietów papierów wartościowych w Europie, aktywnie nakłania spółki giełdowe do wdrażania struktur compliance, by zwiększać zaufanie inwestorów do rynku kapitałowego w Polsce jako całości, umacniać jego funkcjonowanie, podnosić kulturę w organizacji oraz stwarzać podwaliny dla lepszego działania rynku w warunkach niepewności i ryzyka. GPW dała wyraz takiemu podejściu, we wchodzących w życie z dniem 1 stycznia 2016 r. Dobrych Praktykach Spółek Notowanych na GPW 2016, w których compliance wskazane jest jako jedno z czterech głównych narzędzi zapewnienia skutecznego systemu zarządzania organizacją, obok systemu kontroli wewnętrznej, zarządzania ryzykiem i audytu wewnętrznego.

Compliance jeszcze do niedawna często było mylone z etyką, która jest nieodzownym elementem dobrego systemu compliance, ale nie jedynym. Etyka ma znaczenie często tam, gdzie nie ma odniesienia wprost do obowiązujących uregulowań prawnych, czy to zewnętrznych czy też wewnętrznych, ale zachowanie nieetyczne pracowników mogłoby doprowadzić do uszczerbku na wizerunku firmy. W tym znaczeniu etyka i podstawowy dokument w tym zakresie, jakim jest Kodeks Etyki, jest doskonałym uzupełnieniem systemu compliance.

Wprowadzenie systemu compliance do struktury organizacyjnej firmy może w istotny sposób zmienić jej kulturę. Kultura organizacyjna ma olbrzymie znaczenie dla zarządzania przedsiębiorstwem, może być przydatna w stymulowaniu zachowań sprzyjających realizacji celów firmy. Compliance w firmie wpływa na jej kształt i zachowanie personelu, wpływa na całościową wartość danego podmiotu. Wspiera także realizację strategii oraz efektywność funkcjonowania firmy. Zachowania i decyzje wewnątrz firmy podejmowane zgodnie z duchem compliance, w dłuższej perspektywie zawsze powinny bilansować się na plus.

System compliance to rodzaj systemu wartości stymulującego pracowników, gdzie wartością samą w sobie jest zachowanie etyczne i zgodne z prawem, to także właściwy klimat organizacyjny, sposób zarządzania, podzielane znaczenia i symbole, schematy poznawcze i wymogi zachowania. Pracownicy postępujący w zgodzie z compliance, poprzez to postępowanie sami budują właściwą kulturę organizacyjną firmy. Bardziej utożsamiają się z misją i strategią firmy,

poprzez wyznawanie systemu wartości działania etycznego i zgodnego z prawem. W takim znaczeniu compliance może bardzo mocno oddziaływać na zmianę kultury organizacyjnej.

W systemach compliance, co do zasady bardzo jasno są oznaczone cele i wartości. To również wpływa na budowanie pozytywnej kultury organizacyjnej. Tylko silne wartości, a z takimi utożsamiane jest compliance, mogą pozytywnie wpływać na funkcjonowanie przedsiębiorstwa, poprzez zaangażowanie zatrudnionych pracowników i wskazywanie, na co należy zwrócić szczególną uwagę, zarówno w procesie rekrutacji pracowników, jak i na poziomie zarządzania ich rozwojem.

Istotą kultury organizacji jest to, aby była ona nośnikiem jasnych oczekiwań i przekonań kształtujących zachowania jednostki w ramach organizacji, a system compliance doskonale się w ten model wpisuje.

W obecnym otoczeniu biznesowym, a szczególnie w branżach, w których nasycenie rynku w produkty lub usługi jest wysokie, ciężko jest wyrobić sobie przewagę konkurencyjną. Przedsiębiorcy nie tylko więc szukają nowych rozwiązań technologicznych i patrzą jak efektywnie ciąć koszty, ale również zaczynają doceniać odpowiedni PR, który obejmuje także pokazanie się na zewnątrz jako firma postępująca zgodnie z zasadami społecznie odpowiedzialnego biznesu czy też firma, która ma sprawnie działające compliance. Z przeprowadzanych badań wynika, że etyczna działalność i należyta dbałość o zgodność idą w parze ze wzrostem wartości firmy. Istnieje wyraźna korelacja pomiędzy spółkami, które odnotowują wzrost przychodów, a tymi, które są postrzegane przez otoczenie rynkowe jako „etyczne”.

Firmy zawierające umowy z kontrahentami, coraz częściej pytają o zasady wdrożonego compliance i chętniej podejmują współpracę z podmiotami, które mają u siebie wdrożoną Politykę Zarządzania Zgodnością. Daje to im pewność, że ich kooperanci będą kierować się tymi samymi standardami etycznymi. Nie bez znaczenia jest również fakt, że na podstawie określonych przepisów prawa, np. FCPA, w pewnych sytuacjach firma może również odpowiadać finansowo, a jej władze nawet karnie, za działanie we współpracy z kontrahentem, który okazał się nieuczciwy i naruszył prawo antykorupcyjne. Dobre compliance minimalizuje takie ryzyka.

Wiele zależy od Compliance Officera

W jaki sposób będzie funkcjonowało compliance w firmie, zależy w dużej mierze od osoby odpowiedzialnej za ten system, czyli Compliance Officera (CO) oraz jego statusu w przedsiębiorstwie. CO ma bardzo trudne zadanie do wykonania, gdyż z jednej strony musi zapewnić realizację głównego celu compliance, jakim jest działanie firmy i jej pracowników zgodnie z prawem i etyką, a z drugiej strony powinien przyjąć taki sposób postępowania, aby nie zrazić do siebie pozostałej części organizacji, gdyż system wówczas nie osiągnie zamierzonej efektywności. CO w swym działaniu powinien uwzględniać zarówno funkcję prewencyjną compliance, na którą składa się: odpowiednia komunikacja wewnątrz firmy, szkolenia pracowników i kadry menadżerskiej, możliwość zadawania pytań w przypadku wątpliwości co do tego, jak w danej sytuacji powinien zachować się pracownik, zarządzanie ryzykiem poprzez identyfikację ryzyk, jak również funkcję represyjną z zastosowaniem metod dochodzeniowo-śledczych, w celu wykrycia niezgodności i odpowiednią reakcją na tę niezgodność.

Dobry CO w swych działaniach powinien umieć uchwycić właściwy balans pomiędzy tymi funkcjami, stawiając w kontaktach w organizacji przede wszystkim na realizację funkcji prewencyjnej, w której CO jawi się jako doradca i pomocnik, chcący uchronić pracowników firmy przed zachowaniami, których negatywne konsekwencje mogłyby odczuć nie tylko firma jako całość, ale również i oni sami. Realizować ten cel można chociażby poprzez politykę „zawsze otwartych drzwi”. Zgodnie z tą polityką, pracownicy i menadżerowie mogą różnymi kanałami zadawać pytania CO, wyrażać swoje wątpliwości i opinie. Takie działanie stwarza u pracowników poczucie, iż system compliance, jest czymś z czym mogą się identyfikować i wiedzą, że w sytuacjach pojawienia się wątpliwości albo w sytuacjach kryzysowych, system ten zadziała, a pracownik nie zostanie pozostawiony samemu sobie. Pracownik, który szybko i fachowo otrzyma „poradę” od CO, będzie przekonany, że system działa i będzie umacniał w sobie wartości compliance oraz będzie chętnie uczestniczył w budowie kultury compliance w firmie.

Można pokusić się o stwierdzenie, że ukazany w niniejszej analizie wpływ compliance na przedsiębiorstwo i jego pracowników, nie będzie jedynie przemijającą modą, lecz w dłuższej perspektywie będzie przyczyniać się do zmian kulturowych w organizacji w dobie e-gospodarki.

Kultura organizacyjna a compliance

Kultura organizacyjna przedsiębiorstw składa się ze świadomych i nieświadomych zasad funkcjonowania organizacji, jej modelu zarządzania, systemu wartości i przekonań pracowników, tworzących specyficzny dla każdego przedsiębiorstwa klimat organizacyjny.

Pisząc o kulturze organizacyjnej nie można pominąć spojrzenia, jak funkcjonuje ona w poszczególnych kulturach narodowych. Regulacje compliance, o których piszemy, wywodzą się z kręgu kultury zachodniej i są z nią bardzo silnie związane. Rozważając problematykę Compliance i kultur narodowych, należałoby wymienić dwa z kluczowych wymiarów do opisywania tych kultur. Są nimi⁵:

- kryterium indywidualizmu i kolektywizmu
- dystans do władzy

Wymiar: indywidualizm i kolektywizm

Ten wymiar jest związany przede wszystkim z relacjami jednostki i społeczeństwa. Po jednej stronie skali mamy do czynienia z prawami i dobrem jednostki (indywidualizm), a po drugiej stronie mamy dobro społeczne i powinności jednostki wobec społeczności (kolektywizm). Powszechnie uznaje się, że kraje Dalekiego Wschodu są na tej skali państwami silnie przesuniętymi w stronę kolektywizmu. Nie dotyczy to jednak wyłącznie krajów azjatyckich. Z badań wynika, że narodami kolektywnymi są, między innymi: Rosjanie, Rumuni, Chorwaci, Koreańczycy, Bułgarzy, Turcy, Meksykanie i Brazylijczycy. Z kolei większość krajów zachodnich reprezentuje większy indywidualizm, między innymi: Stany Zjednoczone, Wielka Brytania, Estonia, Luksemburg, Norwegia, Szwecja, Polska, Kanada i Australia.

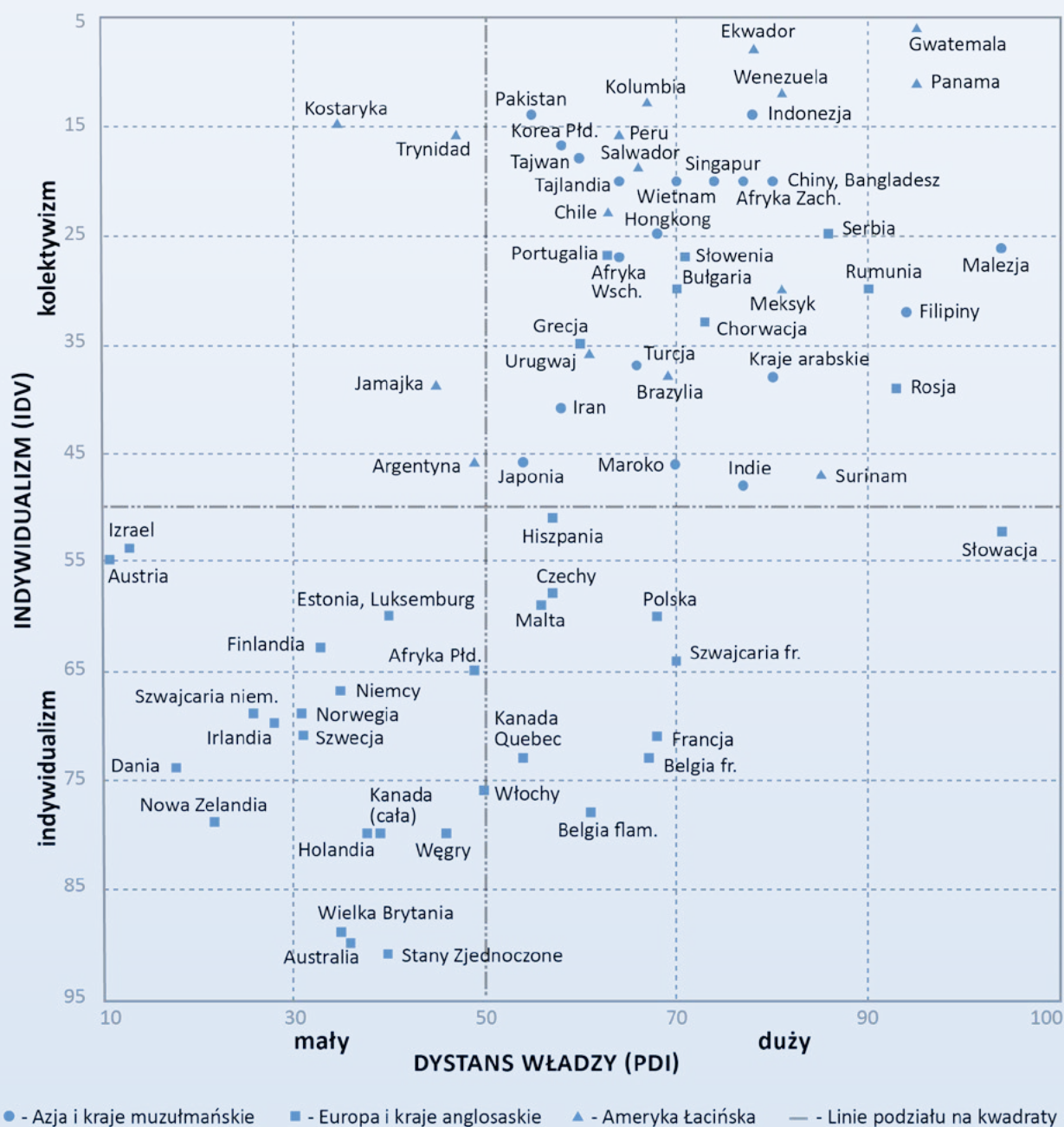
Wymiar: dystans do władzy

Wymiar ten określa kultury pod względem stopnia akceptacji nierównej dystrybucji władzy i relacji do władzy. W skrócie rzecz ujmując można powiedzieć, że po jednej stronie osi lokuje się kultury hierarchiczne, a po drugiej równościowe. Te pierwsze są silniej przywiązane do tradycji i utartych schematów funkcjonowania niż te drugie.

Większość krajów hierarchicznych odnotowuje niskie wskaźniki na skali indywidualizmu i odwrotnie, czyli kraje cechujące się indywidualizmem są w większości krajami silniej indywidualistycznymi. Na uwagę zasługuje tu fakt, że z analiz klasyków badań nad kulturami, G. Hofstede i G.J. Hofstede wynika, że Polska (m.in. obok Francji, Belgii i Szwajcarii) jest krajem o kulturze indywidualistycznej, ale jednocześnie dość hierarchicznej.

5 Hofstede G. i Hofstede G.J., *Kultury i organizacje*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, 2007

USYTUOWANIE KRAJÓW I REGIONÓW W DIAGRAMIE WYMIARÓW DYSTANSU WŁADZY I INDYWIDUALIZMU



Źródło: Hofstede G. i Hofstede G.J., *Kultury i organizacje*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, 2007

Powyższe wymiary mają istotne znaczenie dla zarządzania tematem compliance w organizacjach. Opisują one wszelką aktywność ludzi w organizacjach, ich sposób komunikowania się, negocjacji i stosunek do umów biznesowych. W kulturach silnie kolektywnych komunikacja jest symboliczna, a jej celem jest utrzymanie społecznie oczekiwanej poprawności. Podobnie jest w tych kulturach z umowami, które najczęściej są krótkie i ogólne, gdyż wychodzi się z założenia, że jeśli między stronami jest zaufanie, to umowy zawsze będzie można doprecyzować, zmienić lub rozszerzyć. Jest to bardzo trudne do zrozumienia dla przedstawicieli kultury indywidualistycznej, w której wartością jest otwarta i bezpośrednia komunikacja i precyzyjne ustalenia dotyczące transakcji.

Jednym z najciekawszych zjawisk pokazujących różnice w funkcjonowaniu biznesowym, jest wywodzące się z kultury chińskiej zjawisko nazywane Guanxi. Jest ono niezwykle głęboko zakorzenione w kulturze Chin. Określa podejście do relacji społeczno-gospodarczych i opiera się na regule wzajemności. Specyfika tej reguły dotyczy także pokoleń przeszłych. Dla przykładu, jeśli mój dziadek pomógł kiedyś twojemu dziadkowi w prowadzeniu gospodarstwa i udzielił mu pożyczki, która co prawda została spłacona, ale bez której twój dziadek nie byłby w stanie rozpocząć działalności, to mam pełne prawo zwrócić się do ciebie w XXI wieku z prośbą o pomoc. Warto też zaznaczyć, że często Guanxi zapisywane były w księgach. Zwrócenie się o pomoc dotyczyć może każdej sfery życia, także tej biznesowej. Jeśli mój kuzyn aplikuje o pracę w firmie, w której ty jesteś prezesem, to zwracam się do ciebie z taką prośbą, która zostanie z pewnością spełniona. Bez względu na trwający właśnie konkurs. Niespełnienie Guanxi grozi społeczną stygmatyzacją. Nie trzeba dodawać, jak bardzo filozofia ta odległa jest od zasad compliance.

Z tej perspektywy nietrudno zrozumieć, że polityka Compliance wywodzi się z kręgu kultury Zachodu. Im większe kulturowe oddalenie od skali indywidualizmu, tym większe niezrozumienie dla jej reguł.

Zależności społeczne są jednak zawsze wieloaspektowe. Filozofia compliance może być również ważnym narzędziem kształtującym kulturę organizacyjną firm. Ze względu na swoją nowość, bezpośrednio dotyka problematyki zmian i zarządzania zmianą w organizacji. Kultura każdego przedsiębiorstwa jest unikalna. Według modelu B. Senior składają się na nią następujące elementy, wykazane na poniższym wykresie.



Źródło: Chmiel N. (red.), *Psychologia pracy i organizacji*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, 2002

Próbując szukać metodologicznego klucza do oceny potencjału zmian, psychologowie organizacji definiują wskaźniki sprzyjające zmianom i niesprzyjające zmianom. Jedną z koncepcji jest podział Kantera na kulturę segmentacyjną (mało przychylną zmianom) oraz kulturę integracyjną (sprzyjającą).

Niektóre z charakterystyk kultury niesprzyjającej⁶:

- wąskie postrzeganie problemów
- szufladkowanie wydarzeń, działań, sytuacji
- segmentacyjna struktura organizacji z dużą liczbą odrębnie funkcjonujących działów
- niechęć do eksperymentowania
- unikanie konfliktów i konfrontacji
- nacisk na procedury i precedensy, niskie kompetencje koordynacyjne

Kultura integracyjna (sprzyjająca):

- gotowość wykraczania poza posiadaną wiedzę
- umiejętność łączenia idei pochodzących z różnych źródeł
- kwestionowanie funkcjonujących praktyk
- postrzeganie problemów, zjawisk i wydarzeń jako większej całości (big picture)
- tworzenie mechanizmów ułatwiających wymianę pomysłów
- sprawne zarządzanie różnicami w organizacji (np. diversity management)
- szukanie nowych rozwiązań
- otwartość do poszukiwania idei na zewnątrz organizacji.

Zmiana kultury organizacyjnej jest procesem niezwykle trudnym. Filozofia reguł compliance może być silnym narzędziem kształtowania takiej kultury bazującej na wartościach takich jak otwartość, uczciwość, przejrzystość, bezpośredniość, odpowiedzialność, itp. Dzięki jej wdrożeniu i przyswojeniu przez pracowników, realizacja celów biznesowych odbywać się będzie w sposób odpowiedzialny, zrównoważony, a co najważniejsze stwarzający długookresowe warunki stabilizujące funkcjonowanie przedsiębiorstwa na rynku.

Pisząc o zmianie i wpływie na kulturę organizacyjną należy zwrócić uwagę na główne bariery w funkcjonowaniu każdej organizacji i zarządzaniu jej zmianą, a w szczególności na:

- specyfikę myślenia grupowego
- style kierownicze dominujące w organizacji
- problematykę stresu organizacyjnego

Praca zespołowa jest podstawą funkcjonowania każdej firmy, a metody pracy grupowej są preferowane przez pracodawców. Jak z wieloma podejściami, także i tu występują również zjawiska prowadzące do małej efektywności. Są nimi⁷: nacisk na jednolitość opinii w grupie – wpływanie na

6 Chmiel N. (red.), *Psychologia pracy i organizacji*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, 2002, str. 394

7 Wojciszke B., *Psychologia społeczna*, Wydawnictwo Naukowe SCHOLAR, 2011, str. 459

innych i uleganie wpływom w kierunku jednomyślności, odrzucanie przez grupę inaczej myślących i wzrost akceptacji konformistów, silne faworyzowanie własnej grupy i deprecjacja innych grup, np. innych zespołów w tej samej firmie, pociąg do grup przejawiających silnie podzielane przekonania, konserwatyzm/niezmienność i przestrzeganie norm grupowych. Jednym z negatywnych zjawisk jest tak zwany efekt próżniactwa społecznego, polegający na tym, że im większa jest grupa ludzi wykonująca zadanie, tym mniejsze jest zaangażowanie poszczególnych jej członków i gorszy efekt końcowy. To częsty błąd popełniany przez menedżerów, którzy uważają, że metoda burzy mózgów służy zawsze konstruktywnym rozwiązaniom. Służy tylko wtedy, kiedy proces będzie przeprowadzony profesjonalnie, a więc: zidentyfikowany będzie wkład każdego z uczestników, zadanie będzie traktowane przez wszystkich jako ważne, grupa oceniana musi być jako całość, wielkość grupy będzie umiarkowana, a złożoność zadań duża. Nie przy każdym zadaniu należy angażować grupę.

To samo dotyczy dominującego stylu zachowania menedżerów w organizacji. Jeśli przyjmiemy za najpopularniejsze na rynku narzędzia mierzącymi style zachowań, że w największym uproszczeniu przetniemy ze sobą dwa wymiary: wymiar emocjonalności i racjonalności, wymiar podejmowania decyzji na podstawie intuicji oraz na podstawie analizy; to uzyskamy cztery idealne style:

- dominujący styl skoncentrowany na celu
- społeczny styl skoncentrowany na relacji
- zachowawczy styl skoncentrowany na stabilności
- precyzyjny styl skoncentrowany na zadaniu

Obecna wciąż w firmach na rynku polskim nadreprezentacja stylu dominującego wśród menedżerów, może być poważną barierą zmian kultury organizacyjnej opartej na filozofii compliance. Ma to szczególne znaczenie w erze tzw. e-gospodarki, w której wskutek rozwoju nowoczesnych technologii informacyjnych, dynamicznej zmianie podlegają sposoby komunikowania się ludzi ze sobą, relacje stają się zdecydowanie bardziej partnerskie, a szybka wymiana uczciwej informacji nabiera ogromnej wartości dodanej dla podejmowania właściwych decyzji. Z tego punktu widzenia, należy zwrócić szczególną uwagę na umiejętne zarządzanie różnorodnością i traktowanie posiadania menedżerów i pracowników o zróżnicowanych stylach zachowania (oraz innych cechach różnicach indywidualnych) jako zasobu firmy⁸. Im lepiej będzie rozwinięta ta kompetencja w danej organizacji, tym większe są szanse na sprawne przeprowadzenie zmian w kierunku postulowanym przez regulacje compliance.

Każda zmiana wymaga liderów. Nie każda osoba kierująca zespołem musi być liderem. Jednak bez świadomości po stronie organizacji, jakie są różnice między liderami a menedżerami oraz wyboru tych pierwszych na ambasadorów zmian, skuteczna zmiana kultury może być trudna do osiągnięcia. Różnice między menedżerem a liderem wykazuje poniższa tabela:

8 Ciesiołkiewicz K. Zarządzanie przyszłości, <http://www.rp.pl/Opinie/301249906-Zarzadzanie-przyszlosci.html> (pobrane 18.07.2017)

GŁÓWNE RÓŻNICE POMIĘDZY ZARZĄDZANIEM A PRZYWÓDZTWEM

ZARZĄDZANIE	PRZYWÓDZTWO
Planowanie i opracowywanie budżetu Wyznaczanie poszczególnych kroków i terminów osiągnięcia rezultatów.	Wyznaczenie kierunku Tworzenie wizji przyszłości oraz opracowywanie planów urzeczywistnienia tej wizji.
Organizowanie i podział pracy Przydzielanie (alokacja) zadań i wyznaczanie wykonawców; również podział odpowiedzialności.	Pozyskiwanie ludzi Przekazywanie swojej wizji w taki sposób, by inni ją zrozumieli i zgodzili się do niej dążyć.
Kontrolowanie i rozwiązywanie problemów Monitorowanie zaplanowanych rezultatów, definiowanie problemów i rozwiązywanie ich.	Motywowanie i inspirowanie Doprowadzanie ludzi do urzeczywistnienia wizji i do pokonywania przeszkód stojących na drodze do zmiany.
Wynik: porządek i przewidywalność Zapewnianie przewidywalności, tak aby inni mogli być pewni stałych rezultatów.	Wynik: zmiana Doprowadzenie do wyraźnych zmian, takich jak nowy produkt albo nowy kierunek działania.

Źródło: Kotter (1990)

Źródło: Chmiel N. (red.), *Psychologia pracy i organizacji*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, 2002

Szczególnie ważną rolę w tworzeniu dobrostanu pracowników przypisuje się dzisiaj przywództwu transformacyjnemu, opierającemu się na czterech filarach⁹:

- **oddziaływanie ideowe** (lider kieruje się tym, co dobre i właściwe, nie tylko tym, co jest korzystne, proste lub efektywne)
- **motywacja inspirująca** (przekonywanie pracowników, że mogą pokonać bariery utrudniające im realizację celów)
- **stymulacja intelektualna** (kwestionowanie założeń)
- **indywidualizowane podejście** (troska o ludzi)

W konsekwencji przywództwa transformacyjnego uzyskać można wśród pracowników:

- **poczucie sprawstwa**
- **zaufanie do menedżerów**
- **poczucie sensowności pracy**
- **tożsamość organizacyjną i zawodową.**

Są to elementy niezwykle ważne przy budowie skutecznego systemu Compliance.

Im większa niejasność reguł i chaos w organizacji, tym mocniejsze odczuwanie stresu, które prowadzić może do wypalenia zawodowego, a także wielu dysfunkcji społecznych, chorób somatycznych i psychicznych. Według raportu Europejskiej Agencji Bezpieczeństwa i Zdrowia Pracy (European Agency for Safety and Health at Work) 14 proc. pracowników w Europie twierdzi, że stres, lęk i depresja stanowią najpoważniejszy problem zawodowy związany z pracą. 45 proc. doświadczyła w ciągu ostatnich trzech lat poważnych zmian organizacyjnych

⁹ Sivanathan N., Arnold A.A., Turner N., Barling J., *Jak być dobrym liderem: przywództwo transformacyjne a dobrostan w: Psychologia pozytywna w praktyce*, (red.) Linley P.A., Joseph S., Wydawnictwa Naukowe PWN, Warszawa 2007

w pracy, a 62 proc. skarży się na pracę pod silną presją stresu. Z kolei 79 proc. menedżerów jest poważnie zaniepokojonych stresem w ich miejscu pracy, a ponad 40 proc. twierdzi, że radzenie sobie ze stresem zawodowym jest trudniejsze niż ze stresem ogólnym. Rośnie zjawisko psychologicznej alienacji pracy, charakteryzującej się niechęcią, a nawet nienawiścią wobec wykonywanej pracy przy jednoczesnych oczekiwaniach permanentnej dyspozycyjności związanej ze specyfiką kapitalizmu kognitywnego (gospodarka oparta na pracy intelektualnej) oraz jej nadużyciami – jak dowodzi w swoich publikacjach prof. Andrzej Szahaj. Przytaczane są również dane mówiące o tym, że aż 2/3 Polaków nie znosi wykonywanej przez siebie pracy.¹⁰

Tylko niecałe 30 proc. firm posiada procedury radzenia sobie ze stresem i innymi zagrożeniami psychospołecznymi. W jednym z najbardziej popularnych modeli stresu organizacyjnego Coopera i Marshall¹¹, mamy do czynienia z następującymi obszarami najsilniej wpływającymi na poziom odczuwanego stresu:

- **strefa kontaktów organizacji z otoczeniem** (w tym konflikty opinii i kłopoty finansowe)
- **struktura organizacji i klimat organizacyjny** (w tym udział w podejmowaniu decyzji, możliwości konsultowania istotnych spraw, sprawny przepływ informacji)
- **rola w organizacji i czynniki związane z wykonywaną pracą** (jednoznaczność lub niejednoznaczność pełnionej roli, konflikty ról, zakres odpowiedzialności, niepewność pracy, skala realnej władzy w stosunku do oczekiwań i zakresu obowiązków)
- **stosunki międzyludzkie w organizacji**
- **rozwój zawodowy**

Dobrze wprowadzona i zakorzeniona w firmie polityka compliance może być doskonałym narzędziem służącym redukcji negatywnego stresu w organizacji odczuwanego przez pracowników, a przede wszystkim osoby pełniące funkcje kierownicze. Poprzez lepsze zarządzanie informacją, ryzykami, świadomością tych ryzyk oraz prawa, tworzone powinny być możliwości zwracania się z wątpliwościami do CO przy podejmowaniu decyzji. Dzięki istnieniu jasnych reguł postępowania i weryfikowania umów oraz doboru partnerów biznesowych, funkcjonowaniu profesjonalnych komisji etyki czy też kanałów anonimowej informacji na wypadek doświadczania niewłaściwych zachowań, osiągnąć można mniejszy poziom odczuwanego stresu, a tym samym większy komfort pracowników.

Z naszych doświadczeń i analizy wielu przypadków wynika, że w wielu miejscach compliance zarządzane jest w sposób wyłącznie negatywny, reaktywny i przypominający „działania prokuratorskie”. Jednym z przykładów jest także nadmierne epatowanie światowymi studiami przypadków skandali korupcyjnych i innych błędów, w celu wzbudzenia strachu przed niewłaściwym stosowaniem polityki compliance. Błędnie wprowadzana polityka compliance,

10 Szahaj A. Andrzej Szahaj: Praca jest chora – pracownicy są towarem, <http://www.rp.pl/Plus-Minus/307139932-Andrzej-Szahaj-Praca-jest-chora-pracownicy-sa-towarem.html#ap-3> (pobrane 18.07.2017)

11 Cooper C.L., Marshall J., *Źródła stresu w pracy kierowniczej i umysłowej*, w: *Stres w pracy* (red.) Cooper C.L., Payne R., Wydawnictwa Naukowe PWN, Warszawa 1987

nieuwzględniająca problematyki kultury i psychologii organizacji prowadzić może do wielu szkód, z których najpoważniejszymi mogą być:

- zbudowanie nieformalnej struktury wpływu wewnątrz organizacji, poza oficjalną hierarchią
- niski poziom zaufania w organizacji
- obniżenie lojalności wobec firmy
- niski poziom otwartości komunikowania się między pracownikami oraz między pracownikami a przełożonymi i utworzenie podwójnego obiegu informacji
- niskie poczucie sensu wykonywanej pracy
- zmniejszenie konkurencyjności
- podejmowanie złych decyzji biznesowych
- traktowanie compliance jako narzędzia gry wewnętrznej skierowanej przeciwko innemu pracownikowi lub całemu zespołom
- indukowanie psychologicznego mechanizmu reaktancji, skutkujące występowaniem jeszcze większej liczby niepożądanych zachowań (próba nieumiejętnego narzucania reguł wywołuje obronę i reakcję odwrotną do zamierzonej).

Narzędzia compliance



Dekalog dobrych praktyk

Biorąc powyższe pod uwagę, proponujemy dekalog dobrych praktyk wprowadzania polityki compliance i konstruktywnej zmiany kultury organizacyjnej w firmie.

- 1** Planując działalność informacyjno-edukacyjną uwzględniaj zróżnicowanie pod względem stylu zachowań pracowników, a co za tym idzie, także preferowanych sposobów przyswajania wiedzy – intelektualne (teoria, obserwacja) i doświadczeniowe (eksperymentowanie, wymiana wiedzy i doświadczeń). Dzięki zastosowaniu różnorodności form pracy i materiałów zwiększysz efektywne przyswojenie zasad compliance w organizacji. Tylko zastosowanie pełnego mixu (360 stopni) zapewni ich optymalną implementację. Jakie przykładowe narzędzia powinny być brane pod uwagę?

 - materiały edukacyjne w formie pisanej oraz materiałów wideo, objaśniające zasady polityki compliance
 - stworzenie szkoleń e-learningowych
 - gry strategiczne, ćwiczenia i symulacje
 - stworzenie zespołu ambasadorów/liderów zmian, pokazujących dobre praktyki w organizacji
 - szkolenia stacjonarne (rekomendujemy korzystać z metody tzw. cyklu Kolba, polegającego na wykorzystaniu w jednym bloku szkoleniowym całego spektrum preferowanych stylów uczenia się osób dorosłych)
 - forum spotkania osób i wymiany doświadczeń
- 2** Komunikuj konstruktywne rozwiązania. Doświadczaliśmy niepokojącej tendencji do pokazywania przede wszystkim negatywnych przykładów firm i sytuacji z Polski i świata, – wywołując tym samym strach odbiorców przed potencjalnymi konsekwencjami. Metoda taka jest dopuszczalna, ale wyłącznie jako jeden z elementów. Pozostawiając odbiorcę z negatywnym przekazem, ryzykujemy powstanie tak zwanego zjawiska reaktancji, czyli celowego odrzucenia przyswajanych treści, a nawet zwiększenia zachowań niepożądanych. Z tego powodu rekomendujemy, żeby bezpośrednio po opisie przykładów negatywnych konsekwencji złego zarządzania sferą compliance, wskazywać proste zasady pomagające radzić sobie z wątpliwościami w codziennej pracy.
- 3** Postaw na korzyści. W wielu analizowanych przez nas organizacjach kładziono duży nacisk na zagrożenia związane z nieprzestrzeganiem zasady compliance, a tym samym na potrzebę przestrzegania precyzyjnych procedur w tym zakresie. Zdecydowanie rekomendujemy akcentowanie korzyści płynących z posiadania profesjonalnej polityki compliance. Przykładowymi korzyściami mogą być: zwiększenie bezpieczeństwa pracowników i kierowników podejmujących decyzje w ramach danego projektu, czy też zredukowanie odczuwanego stresu z powodu wieloznaczności sytuacji, w jakich się znalazł pracownik.
- 4** Dobre praktyki obok procedur i polityk. W związku z rozwojem nowych technologii informacyjnych, tempo funkcjonowania organizacji i sposób zarządzania dynamicznie się zmieniają w kierunku większej podmiotowości pracowników i elastycznego

dopasowywania się do potrzeb rynkowych. Z tego powodu rekomendujemy położenie szczególnego nacisku na dobre praktyki, które na podstawie przykładów wskazują pożądane zachowania, zamiast sztywnych i nienaruszalnych procedur i polityk. Nie kwestionujemy potrzeby istnienia tych drugich, szczególnie w dużych organizacjach. Atutem posiadania i komunikowania dobrych praktyk jest dawanie kierunkowych sugestii, które wymagają zaangażowania pracowników w celu ich realizacji. Ponadto, lista dobrych praktyk jest otwarta i może być stale uzupełniana w celu edukowania i inspirowania całej organizacji.

- 5 Często doceniaj najlepszych. Powszechnie spotykanym podejściem jest polityka reaktywna, opierająca się na reagowaniu na złamanie reguł compliance. Brak sytuacji problemowych traktowany jest jak normalność. W celu zwiększenia motywacji i poczucia sprawstwa pracowników w realizację polityki compliance, rekomendujemy regularne docenianie przełożonych i zespołów za zaangażowanie w obszarze sprawnego realizowania polityk compliance, obserwowane na podstawie konsultacji, udziału w szkoleniach, grach, wyników monitoringu i kontroli. Docenianie najlepszych jest elementem klasycznego modelowania, a więc pokazywania organizacji ludzi i zespołów, które mogą być źródłem wiedzy, doświadczeń i inspiracji dla innych.
- 6 Zdefiniuj indywidualną odpowiedzialność za politykę compliance. Rekomendujemy jednoznaczne przekazanie odpowiedzialności za realizację polityki do przełożonych na poziomie uzgodnionym z zarządem. Dobrą praktyką jest powierzenie przełożonym ról koordynatorów compliance. Stwarza to możliwości zbudowania jednocześnie systemu naturalnych ambasadorów, ale przede wszystkim ułatwia możliwość konkretnego rozliczania menedżerów z implementacji polityki compliance.
- 7 Postaw na liderów transformacyjnych!
- 8 Kładź nacisk na samodoskonalenie się pracowników. Najlepszym ekspertem w dziedzinie swoich celów biznesowych i własnego postrzegania etyki jest każda jednostka. Rekomendujemy tworzenie systemu zachęt w organizacji, służących pogłębianiu wiedzy w zakresie compliance, np.: konkursy tematyczne, publiczne docenianie przez przełożonych, nagrody specjalne, etc.
- 9 Przykład własny liderów w organizacji, poczynając od poziomu zarządu. Nie ma skuteczniejszej metody zarządzania niż osobisty przykład prezesów i najważniejszych dyrektorów w firmie. W tym celu, rekomendujemy stworzenie odrębnego planu komunikacji wewnętrznej w celu jak najszerzego propagowania oczekiwanych dobrych przykładów płynących z organizacji.
- 10 Zachowuj integralność w dziedzinie etyki biznesu i zasad compliance. Pamiętaj, że compliance nie ogranicza się wyłącznie do przepisów prawa. Zawsze oceniaj szerszy kontekst działań swoich i podlegających ci pracowników.

Autorzy:



Sławomir Chmielewski – z wykształcenia radca prawny, posiada także background z zakresu zarządzania i ekonomii (Executive MBA). Od kilkunastu lat zawodowo związany jestem z branżą ICT. Obecnie w Orange Polska jako Dyrektor Biura Zarządzania Zgodnością, oraz po. Dyrektor Bezpieczeństwa Korporacyjnego.



Konrad Ciesiołkiewicz – menedżer, psycholog i coach, zawodowo związany z Orange Polska, gdzie zajmuje się społeczną odpowiedzialnością biznesu (CSR), relacjami publicznymi i komunikacją. Uczestnik oraz inicjator wielu projektów liderskich, pomocowych i rozwojowych. Jest także sekretarzem Komitetu Dialogu Społecznego KIG.

Analiza zawiera prywatne opinie autorów.

Bibliografia

1. Borowa M.B., Mnich W.M., *Compliance w organizacji w świetle regulacji nadzorczych oraz funkcji kontroli i zarządzania ryzykiem*, Polski Instytut Kontroli Wewnętrznej Sp. z o.o., Warszawa 2012, str. 2
2. Chmiel N. (red.), *Psychologia pracy i organizacji*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, 2002, str. 394
3. Ciesiołkiewicz K., Zarządzanie przyszłości, <http://www.rp.pl/Opinie/301249906-Zarzadzanie-przyszlosci.html> (pobrane 18.07.2017)
4. Cooper C.L., Marshall J. *Źródła stresu w pracy kierowniczej i umysłowej*, w: *Stres w pracy* (red.) Cooper C.L. i Payne, R., Wydawnictwa Naukowe PWN, Warszawa 1987
5. Hoftstede G. i Hoftstede G.J., *Kultury i organizacje*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, 2007
6. Makowicz B. *Compliance w przedsiębiorstwie*, Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., 2011, str. 198
7. Redakcja, *Compliance – co oznacza pojęcie compliance w finansach i bankowości*, Portal internetowy Kariera w Finansach, 28.02.2013, dostępny: <http://www.karierawfinansach.pl/w-branzы/artukul/compliance-co-oznacza-pojecie-compliance-w-finansach-i-bankowosci>
8. Szahaj A., Andrzej Szahaj: Praca jest chora – pracownicy są towarem, <http://www.rp.pl/Plus-Minus/307139932-Andrzej-Szahaj-Praca-jest-chora-pracownicy-sa-towarem.html#ap-1> (pobrane 18.07.2017)
9. Sivanathan N., Arnold A.A., Turner N., Barling J., *Jak być dobrym liderem: przywództwo transformacyjne a dobrostan* w: *Psychologia pozytywna w praktyce*, (red.) Linley P.A., Joseph S., Wydawnictwa Naukowe PWN, Warszawa 2007
10. Strona internetowa Stowarzyszenia Compliance Polska, dostępna: http://compliancepolska.pl/?page_id=16
11. Wojciszke B., *Psychologia społeczna*, Wydawnictwo Naukowe SCHOLAR, 2011, str. 459

