

# Aspekty zmiany organizacyjnej w bankach spółdzielczych

Alicja Brand

Zmiana jest stałym elementem współczesnego życia gospodarczego. Dotyczy wszystkich uczestników rynku, występuje na różnych etapach ich rozwoju, różne są jej źródła. Genezą zmian dotyczących banków spółdzielczych są procesy zachodzące w ich otoczeniu zewnętrznym, będące efektem rozwoju sektora finansowego. Przy założeniu, że banki spółdzielcze mają trwale wpisywać się w oczekiwania lokalnych rynków, powinny przyjmować wobec zmian postawy elastyczne, tj. wyczekujące, otwarte, adaptacyjne.

## Współzależne elementy organizacji rynkowej

W ramach nauk organizacji i zarządzania, podkreśla się, że organizacja to sprawnie funkcjonująca „całość”, co jest efektem profesjonalnego zarządzania tą formą, nakierowanego na integrację konstruujących ją podsystemów<sup>1</sup>.

Złożoność tych podsystemów jest różna, bo zależy od stopnia strukturalnego wyspecjalizowania danego przedsiębiorstwa. Niemniej jednak,

w ramach każdej, nawet skomplikowanej formy rynkowej, można zawsze wyróżnić: cel organizacji, jej strukturę wewnętrzną, technologię oraz zasoby ludzkie. Pomiedzy tymi podsystemami występuje współzależność i współoddziaływanie.

Wzajemna zależność i oddziaływanie podsystemów konstruujących podmiot rynkowy, skutkują tym, że procesy dokonujące się w organizacji, chociażby były ukierunkowane tylko

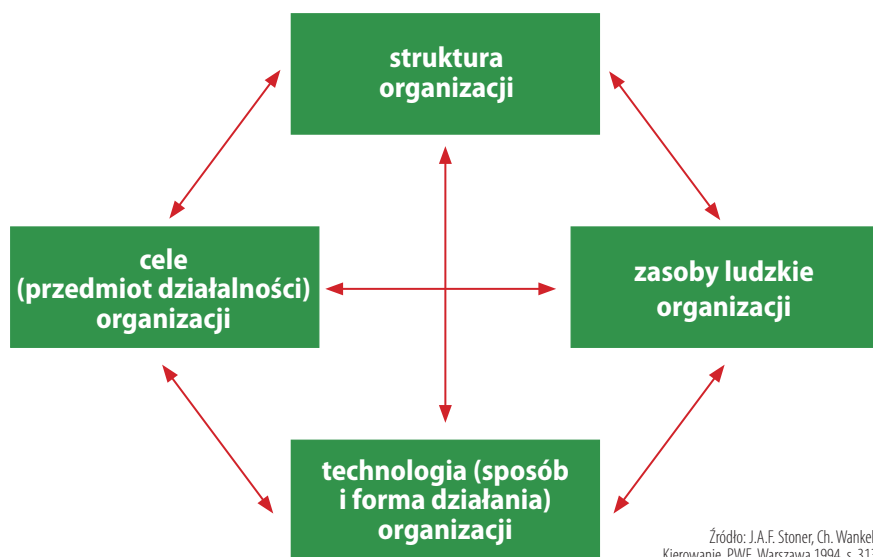
na jeden z podsystemów, wywrą mniejszy lub większy wpływ na pozostałe.

## Znaczenie zmiany organizacyjnej

Kategoria „zmiana organizacyjna” nie ma uniwersalnej definicji, którą można by zastosować do scharakteryzowania wszystkich zmian dokonujących się we wszystkich podmiotach rynkowych. Toteż zmianą organizacyjną proponuje się nazwać każdą modyfikację, która dotyczy organizacji i której źródłem jest oddziaływanie otoczenia społeczno-gospodarczego. W efekcie zmiany dochodzi do przeprojektowania organizacji rynkowej w sposób, który umożliwi jej dopasowanie się do rynku. Pod pojęciem dopasowania się należy rozumieć takie uczestnictwo w rynku, które spełnia oczekiwania otoczenia, czyli odbiorców, kontrahentów, instytucji nadzoru, ustawodawcy.

Społeczność organizacji wykazuje niekiedy postawy konserwatywne wobec zmian organizacyjnych. Każda zmiana narusza bowiem panujący w organizacji stan równowagi społecznej oraz ukształtowane, też utrwalone, nawyki i standardy postępowania. Zmiana wymusza na zasobach ludz-

RYS. 1. WSPÓŁZALEŻNE ELEMENTY ORGANIZACJI



Źródło: J.A.F. Stoner, Ch. Wankel, Kierowanie, PWE, Warszawa 1994, s. 313

kich organizacji odejście od dotychczasowych schematów działania na rzecz nowych rozwiązań. Z tego względu zatrudnieni postrzegają zmianę jako zjawisko negatywne. Występująca w sferze zatrudnienia blokada emocjonalna wobec modyfikowanych warunków wynika z przekonania, że ten proces doprowadzi do pogorszenia obecnej, zaakceptowanej już, sytuacji<sup>2</sup>.

Zadaniem organu zarządzającego organizacją jest zatem taka kreacja procesu zmiany, która będzie zmierziała do utrwalenia u zatrudnionych przekonania, że modyfikacja jest dokonywana w interesie organizacji – przybliży ją do osiągnięcia postawionych przed nią celów. Wskazuje się na konieczność pozytywnego postrzegania zmiany, albowiem w konsekwencji tego procesu cała organizacja zostanie jakby „przeniesiona” na wyższy, efektywniejszy poziom funkcjonowania. Inaczej ujmując, dzięki elastyczności wobec zmian, dochodzi do zwiększenia zdolności podmiotu do wdrażania przezeń obranej strategii i pełnej realizacji powziętych decyzji<sup>3</sup>. Adaptując zmianę, organizacja doskonali siebie,

dostosowuje się do standardów obowiązujących w otoczeniu.

## Zarządzanie wobec zmiany

Zarządzanie to pojęcie wiążące się z funkcjonowaniem organizacji. Organizacja, jako zbiór wielu złożonych i wyspecjalizowanych podsystemów, musi być zarządzana, czyli poddana kierownictwu jednego organu jednoosobowego lub wieloosobowego. Zarządzaniem nią polega na bieżącej koordynacji zadań i bieżącym organizowaniu poszczególnych jej komórek. Przywołując poglądy wybranych autorów z tego obszaru naukowego, zarządzanie to:

- świadome i ustawiczne kształtowanie organizacji<sup>4</sup>;
- osiągnięcie ustalonych celów i osiągnięcie konkretnych wyników dla danej organizacji<sup>5</sup>;
- uzyskiwanie, rozmieszczanie i stosowanie wielu różnorodnych, istotnych zasobów dla osiągnięcia celów organizacji<sup>6</sup>;
- panowanie nad różnorodnością i przekształcanie potencjalnego konfliktu we współpracę, która



**Alicja Brand**

Mgr nauk prawnych, absolwentka Europejskiej Wyższej Szkoły Prawa i Administracji w Warszawie, Szkoły Prawa Niemieckiego i Europejskiego przy WPIA UW i Programu Doktoranckiego Ekonomia Pracy w Instytucie Pracy i Spraw Socjalnych w Warszawie. W latach 2003–2013 prowadziła zajęcia w Szkole Wyższej Warszawskiej, Wyższej Szkole Umiejętności im. St. Staszica w Kielcach, we WSZECHNICY POLSKIEJ Szkole Wyższej w Warszawie z zakresu prawoznawstwa, prawa Unii Europejskiej, prawa publicznego gospodarczego, prawa pracy, prawa ubezpieczeń społecznych. Autorka publikacji naukowych dotyczących tych zagadnień. Obecnie główny specjalista w Zespole Samorządu i Promocji Krajowej Rady Spółdzielczej.



zapewnia organizacji przetrwanie i rozwój<sup>7</sup>;

- wskazywanie podwładnym dróg działania oraz poddawanie ich działania kontroli<sup>8</sup>;
- tworzenie z organizacji prawdziwej całości, większej niż suma jej części składowych oraz ustawiczne harmonizowanie, w ramach podejmowanych działań i decyzji, wymagań organizacyjnej teraźniejszości z nieuchronnie nadchodzącą przyszłością<sup>9</sup>.

Kierownictwo organizacji dysponuje wiedzą co do zarządzanego podmiotu i rynku, na którym podmiot funkcjonuje. Wykazuje także umiejętności obserwowania otoczenia. Sprzyja to uniknięciu zaskoczenia strategicznego i niweluje wystąpienie stanu kryzysu organizacji, a także ułatwia podejmowanie działań przywracających jej dotychczasową sprawność. Profesjonalny organ zarządzający dysponuje świadomością konieczności poddawania organizacji zmianom<sup>10</sup>.

## Proces zmiany

Wdrażanie zamiany do organizacji winno przebiegać w sposób planowy i uporządkowany. Podmiot zarządzający musi być gotowy albo do piastowania funkcji lidera zmiany, albo do monitorowania działań osoby wyznaczonej na lidera zmiany, która będzie technicznym wsparciem skutecznego przeprowadzenia tego procesu.

Samo dostrzeżenie zmiany przez organizację, przez jej organ zarządzający, jest niejako naturalnym następstwem rynkowej aktywności. Zdefiniowanie zmiany płynącej z zewnątrz nie stanowi zatem oddzielnego etapu procesu zmiany, ale jest wyrazem profesjonalnego podejścia do monitorowania turbulentnego otoczenia rynkowego. A zatem od strony organizacji, proces zmiany rozpoczyna się faktycznie od przygotowania organizacji do jej wdrożenia. Dalsze działa-

**RYS. 2. PRZEBIEG PROCESU ZMIANY ORGANIZACYJNEJ**



Źródło: J.A.F. Stoner, Ch. Wankel, Kierowanie, PWE, Warszawa 1994, s. 309; (red.) S. Duchniewicz, Konceptcje i metody zarządzania. Teoria i praktyka, Wydawnictwo PTM, Warszawa 2010, s. 241

nia podjęte w związku z tym procesem przebiegają planowo. W procesie zmiany organizacyjnej wyklucza się działanie chaotyczne.

Etap otwarcia na zmianę to taki stan organizacji, w którym konieczność zmiany jest tak oczywista, że dana organizacja dostrzega ją i akceptuje jej wprowadzenie. Wprowadzana zmiana musi pozostawać w związku ze strategią rozwoju organizacji, winna być powiązana z jej długofalowym rozwojem i stałym podwyższaniem jej zdolności strategicznej. Punktem wyjścia dla przygotowania zmiany winna być wizja rozwoju podmiotu poddawanej zmianie<sup>11</sup>.

Etap wdrożenia zmiany wymaga sformułowania nowych celów częściowych, nowych rozwiązań. Szczególna rola spoczywa zatem na podmiocie pełniącym funkcje lidera zmiany. Podczas całego procesu zmiany musi on orientować komórki organizacyjne i zatrudnionych na efektywne (sprawne i skuteczne) jej wdrażanie.

Stabilizowanie zmiany to etap, na którym zmiana została już wdrożona i koniecznym jest utrwalenie i integrowanie dokonanych przekształceń organizacyjnych, systemowych, czy technologicznych. Stabilizacja i jej trwałość zależy w równym stopniu od

skuteczności lidera zmiany, jak i od podatności organizacji na zmianę<sup>12</sup>.

## Zmiana w banku spółdzielczym

Obecność banków spółdzielczych na krajowym rynku trwa nieprzerwanie od ponad 150 lat. W tym czasie podlegały one przekształceniom, determinowanym przez warunki rynkowe, prawne, i wynikającym z orientacji na zaspokajanie potrzeb finansowych swoich członków, ewoluowały w kierunku uniwersalizacji swojej oferty na rzecz lokalnej społeczności<sup>13</sup>, a także, co znamienne, w kierunku wzmacniania swojej pozycji rynkowej poprzez integrowanie się w ramach zrzeszeń i banków zrzeszających. Przekształcenia społeczno-gospodarcze, polityczne, tempo rozwoju technologicznego, czy występowanie jednostkowych kryzysów, generuje zmiany w całym sektorze finansowym, także w bankach spółdzielczych.

Bank spółdzielczy ustawicznie staje przed koniecznością zmian organizacyjnych. Wewnątrzorganizacyjny przebieg procesu zmiany zależy od następujących czynników:

- istotności źródła zmiany generującej konieczność przekształceń organizacyjnych i od jej szczegółowości;
- podatności banku spółdzielczego i konstruujących go podsystemów na zmianę;
- ściślejszej realizacji planu zmiany;
- skuteczności lidera zmiany.

Wszystkie te czynniki towarzyszą każdemu procesowi zmiany.

W kontekście zmian płynących z otoczenia, a dotyczących banków spółdzielczych należy wspomnieć, że niekiedy bankowe środowiska spółdzielcze, postawione wobec konieczności dostosowania się do zmian w prawie lub dopełnienia nowych wymagań regulatora, ubolewają nad tym, że ze względu na swój społeczny wymiar nie są traktowane korzystniej w stosunku do po-

TABELA 1. WYBRANE ŹRÓDŁA ZMIANY W BANKU SPÓŁDZIELCZYM I ICH CHARAKTERYSTYKA

Wybrane źródła zmiany organizacyjnej w banku spółdzielczym	
<b>Wymagania nabywców usług bankowych</b>	Z uwagi na wzrastające wymagania klientów sektora finansowego, banki spółdzielcze często stają przed koniecznością dostosowania swojego profilu biznesowego do oczekiwań lokalnego rynku i systematycznego monitorowania stopnia adekwatności oferty. W toku procesu zmiany wywołanej tą koniecznością opracowywane są nowe produkty bankowe i służące ich udostępnieniu sformalizowane procedury. Doskonaleniu podlega także stosowana przez bank technologia. Celem objęcia swoją ofertą lokalnych detalistów, lokalnie działające małe i średnie przedsiębiorstwa oraz samorząd terytorialny w nowy, pożądanym przez usługobiorców sposób bank aktualizuje i doskonali swój profil biznesowy, pozyskuje nowych klientów, umacnia swoją siłę na lokalnym rynku. Od strony wewnętrznej organizacji dochodzi w tym względzie do przeformułowania zadań komórek organizacyjnych lub wyodrębnienia nowych, także do opracowywania i wdrażania nowych procedur i związanych z ich stosowaniem instrumentów kontroli wewnętrznej.
<b>Działalności na rzecz społeczności lokalnej</b>	Realizowanie zadań na rzecz lokalnej społeczności jest działaniem silnie spopularyzowanym w bankach spółdzielczych. Geneza tego tkwi w koncepcji społecznej odpowiedzialności, na której bank spółdzielczy, czyli konstrukt społeczno-finansowy, buduje swoje relacje z lokalnym otoczeniem. Poprzez zadeklarowanie się po stronie tej koncepcji bank, w swojej działalności, bierze pod uwagę nie tylko interes własny, ale również korzyści społeczności i środowiska lokalnego <sup>14</sup> . Aktywność w generowaniu inicjatyw prospołecznych (edukacyjnych, ekologicznych, charytatywnych) lub współuczestnictwo w tego rodzaju projektach realizowanych przez inne lokalne podmioty, ukazuje społeczny aspekt sektora finansowego, w tym w jego lokalnym wymiarze. Podejmowanie lub rozwijanie form zaangażowania w tego rodzaju przedsięwzięciach niewątpliwie wiąże się ze zmianą organizacyjną w banku spółdzielczym, która dotyczy jego wewnętrznych struktur odpowiedzialnych za promocję i marketing. Taka działalność wpływa korzystnie na lokalny wizerunek banku, co ma swoje przełożenie na pozytywną identyfikację podmiotu przez interesariuszy, dlatego też bank staje przed koniecznością ustawicznego aktywizowania się w zakresie realizowania zadań na rzecz lokalnej społeczności, co w praktyce skutkuje profesjonalizacją jego kadry w tym zakresie, otwarciem na współpracę z podmiotami działającymi w środowisku lokalnym, wzrostem zatrudnienia.
<b>Nadzór bankowy</b>	Istotą nadzoru bankowego jest ochrona systemu bankowego i deponentów przed negatywnymi zjawiskami ekonomicznymi, które mogłyby zagrozić bezpieczeństwu powierzonych depozytów i działalności banków. Zinstytucjonalizowany nadzór bankowy został wyposażony w uprawnienia reglamentacji dostępu do działalności bankowej oraz w uprawnienia z obszaru kontroli przestrzegania przez banki przepisów obowiązującego je prawa <sup>15</sup> . Nadzór i kontrola realizowane wobec banków spółdzielczych przez Komisję Nadzoru Finansowego mają zapewnić ich stabilność, a tym samym budować zaufanie do krajowego sektora finansowego. W tym celu KNF została wyposażona w uprawnienia do stosowania instrumentów o charakterze prewencyjnym (ostrożnościowym) i interwencyjnym. W efekcie działań nadzorczych i kontrolnych podejmowanych przez nią dochodzi do konieczności wdrożenia w bankach spółdzielczych zmian organizacyjnych. Autorytet KNF wpływa na elastyczność wdrażania zmian, jakkolwiek towarzyszą temu procesowi wewnętrzne usuwalne bariery, których podłożem jest przekonanie, że zmiany generowane przez regulatora, chociaż są słuszne, bo usuwają zagrożenia sektora, to nie uwzględniają specyfiki spółdzielczych form bankowych. Zmiany organizacyjne wynikające z nadzoru bankowego prowadzą do konieczności reorganizowania struktury wewnętrznej, wyższej profesjonalizacji komórek odpowiedzialnych za kontakty z urzędem nadzoru i wyższej profesjonalizacji procedur, też niekiedy do przesuwania pracowników z komórek odpowiedzialnych za kontakt z klientem do działu odpowiedzialnego za wdrażanie wymagań KNF. Wymagania regulatora stanowią zatem źródło obowiązkowych zmian organizacyjnych.
<b>Lustracja</b>	Ze względu na swój spółdzielczy atrybut, banki spółdzielcze podlegają przepisom obowiązującym spółdzielcze formy przedsiębiorczego działania. Z tego względu dotyczy je lustracja, która polega na okresowym badaniu zgodności działalności banku z zasadami legalności, rzetelności i gospodarności. W sytuacji gdy w efekcie tych badań ustalone zostaną nieprawidłowości, z założenia winny one generować zmianę organizacyjną, która polegać może na podjęciu działań zgodnych z zaleceniami lustracyjnymi (usunięcie nieprawidłowości). Ze względu na to, że branża bankowości spółdzielczej podlega nadzorowi regulatora, a także kontrolom zrzeczeń i banków zrzeszających, kwestia poddawania banku spółdzielczego lustracji budzi szereg kontrowersji, głównie ze względu na to, że w procesie lustracji badane są te same obszary działalności banku, które podlegają innym kontrolom, o większym ciężarze gatunkowym, oraz ze względu na to, że koszty badania lustracyjnego obciążają bank. Rozważa się, czy ta forma kontroli jest w przypadku banków spółdzielczych nadal potrzebna <sup>16</sup> . Niemniej jednak, w świetle aktualnie obowiązujących przepisów, lustracja banku spółdzielczego, a dokładniej dokumenty polustracyjne, mogą stanowić źródło zmiany, o ile będą stwierdzać nieprawidłowości i formułować zalecenia co do ich usunięcia lub zniwelowania, co wymagałoby przekształceń organizacyjnych, a właściwy statutowo organ banku podejmie się ich realizacji.



## Wybrane źródła zmiany organizacyjnej w banku spółdzielczym

<p><b>Nowelizacja prawa powszechnego</b></p>	<p>Obserwując krajową praktykę legislacyjną, widać wyraźnie, że podstawy prawne krajowego sektora finansowego nie są trwałe. Czynnikiem wymuszającym projektowanie zmian i ich wdrażanie do obowiązującego prawa są nie tylko te, które wynikają z dążeń ustawodawcy do doskonalenia sektora, do większego uszczegółowienia zasad i form działania banków spółdzielczych, ale także te, które pochodzą z prawa wspólnotowego. Konieczność zmian wywołana nowelizacją prawa wymusza na bankach spółdzielczych odrzucenie postawy konserwatywnej i przyjęcie postawy elastycznej. Niekiedy w efekcie wdrożenia zmiany prawnej okazuje się, że funkcjonowanie banku według nowych norm prawnych jest utrudnione z powodu zbyt ogólnych, mało precyzyjnych, nieostrych przepisów. Taka sytuacja skutkuje z czasem poddaniem prawa kolejnej zmianie, co znowu generuje kolejną zmianę organizacyjną w banku spółdzielczym. Na etapie projektowania zmian ustawowych spółdzielcze środowiska bankowe, zrzeszenia bankowe i banki zrzeszające obserwują kierunek zmian prawa i kierując się interesem uczestników branży, opiniują propozycje zmian w prawie.</p>
<p><b>Wymagania i kontrola zrzeszenia lub banku zrzeszającego</b></p>	<p>Przystąpienie banku spółdzielczego do zrzeszenia lub banku zrzeszającego świadczy o przejściu na wyższy poziom integracji w ramach sektora. Kierując się swoimi celami i zadaniami statutowymi, zrzeszony bank spółdzielczy kieruje się też interesem całej grupy identycznych pod względem formy organizacyjno-prawnej podmiotów bankowych. Istnienie w ramach tej wspólnoty nakłada na bank wymagania wynikające z umowy zrzeszeniowej, a te z kolei generują zmianę organizacyjną. Zrzeszenie nakłada na bank spółdzielczy obowiązek wprowadzenia do organizacji wyższego poziomu wyspecjalizowania i doskonalenia w obszarach podlegających kontroli zrzeszenia, tj. w aspekcie prowadzenia działalności bankowej w interesie zrzeszenia, zgodnie z prawem, zgodnie ze statutem.</p>

Źródło: opracowanie własne

zostałych uczestników sektora. Pogląd ten wydaje się słuszny od strony indywidualnego podejścia, ale nie znajduje swojego uzasadnienia systemowego. Skoro bowiem banki spółdzielcze stanowią jedną z bankowych form organizacyjno-prawnych, o tożsamym z innymi formami banków przedmiocie działalności, nie mogą domagać się od ustawodawcy korzystniejszego traktowania. Jednakże, z uwagi na niezwykle istotny społeczny element konstrukcyjny, mogą one, w warunkach zmiany projektowanej przez ustawodawcę lub regulatora, domagać się traktowania ich zgodnie z zasadą proporcjonalności. Słuszne byłoby zatem oczekiwanie banków spółdzielczych, także zrzeszeń działających w ich wspólnym interesie, aby zmiany w prawie lub w obszarze wymagań regulatora były nie tyle korzystne, jak ujmują to niektóre środowiska, co proporcjonalne, czyli dostosowane do realnych możliwości podmiotów budujących tę branżę, czyli do ich siły rynkowej i do zasięgu ich rynkowego oddziaływania.

### Bibliografia

1. Bittel R. *Krótki kurs zarządzania*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa – Londyn 1989.
2. Dołhasz M., Fudaliński J., Kosala M., Smutek H. *Podstawy zarządzania. Koncepcje – Strategie – Zastosowania*, WN PWN, Warszawa 2009.
3. Duchniewicz S. (red.). *Koncepcje i metody zarządzania. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo PTM, Warszawa 2010.
4. Góral L. *Nadzór bankowy*, PWE, Warszawa 1998.
5. Kuc B.R. *Kontrola jako funkcja zarządzania*, Difin, Warszawa 2009.
6. Kuc B.R. *Zarządzanie doskonale*, Wydawnictwo Menedżerskie PTM, Warszawa 2003.
7. Pawlik A., Dziekański P. (red.). *Bank spółdzielczy gwarantem stabilizacji i bezpieczeństwa lokalnego systemu finansowego*, Kielce 2012.

8. Penc J. *Innowacje i zmiany w firmie*, Agencja Wydawnicza PLACET, Warszawa 1999.
9. Stoner J.A., Wankel Ch. *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1994.
10. Zalcewicz A. *Bank spółdzielczy. Aspekty prawne tworzenia i funkcjonowania*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2009.

### Przypisy

1. Por. M. Dołhasz, J. Fudaliński, M. Kosala, H. Smutek, *Podstawy zarządzania. Koncepcje – Strategie – Zastosowania*, WN PWN, Warszawa 2009, s. 44.
2. Por. J. Penc, *Innowacje i zmiany w firmie*, Agencja Wydawnicza PLACET, Warszawa 1999, s. 126.
3. Tamże, s. 125–126.
4. Por. B.R. Kuc. *Zarządzanie doskonale*, Wydawnictwo Menedżerskie PTM, Warszawa 2003, s. 69.
5. Por. J.A. Stoner, Ch. Wankel. *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1994, s. 24.
6. Por. R. Bittel, *Krótki kurs zarządzania*. WN PWN, Warszawa – Londyn 1989, s. 16.
7. Por. M. Dołhasz, J. Fudaliński, M. Kosala, H. Smutek, *Podstawy zarządzania...* op. cit., s. 13.
8. Tamże, s. 13.
9. Por. B.R. Kuc. *Kontrola jako funkcja zarządzania*, Difin, Warszawa 2009, s. 124.
10. Por. J. Penc, *Innowacje...* op. cit., s. 9.
11. Tamże, s. 296.
12. S. Duchniewicz (red.), *Koncepcje i metody zarządzania. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo PTM, Warszawa 2010, s. 241.
13. Por. A. Zalcewicz, *Bank spółdzielczy. Aspekty prawne tworzenia i funkcjonowania*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2009, s. 17.
14. Por. (red.) A. Pawlik, P. Dziekański, *Bank spółdzielczy gwarantem stabilizacji i bezpieczeństwa lokalnego systemu finansowego*, Kielce 2012, s. 140.
15. Por. L. Góral, *Nadzór bankowy*, PWE, Warszawa 1998, s. 23–24.
16. Por. A. Zalcewicz, *Bank spółdzielczy...* op. cit., s. 303–309.