

CHARAKTERYSTYKA MODELU LEAVITTA W KONTEKŚCIE FUNKCJONOWANIA BANKÓW

Marta GRZYB

Politechnika Częstochowska, Częstochowa; marta.grzyb@pcz.pl; ORCID: 0000-0002-2537-2084

Streszczenie: Problematyka funkcjonowania organizacji stanowi obszar cieszący się dużą popularnością wśród przedstawicieli świata nauki. Z tego względu w literaturze przedmiotu można odnaleźć wiele różnorodnych definicji terminu „organizacja”. Sformułowania te na ogół odpowiadają jednemu z klasycznych bądź nowoczesnych podejść do opisywanego zagadnienia. Rozwiązanie zaproponowane przez H.J. Leavitta (zwane „modelem Leavitta” lub „diamentem Leavitta”) – stanowiące główny przedmiot zainteresowania artykułu – jest przykładem systemowego ujęcia organizacji. Celem opracowania jest scharakteryzowanie wskazanego konceptu w kontekście funkcjonowania banków. Rozważania podejmowane w artykule mają charakter przeglądowy i analityczny. Opierają się przede wszystkim na licznych pozycjach literaturowych oraz wiedzy i własnych przemyśleniach autorki.

Słowa kluczowe: banki jako organizacje, diament Leavitta, model Leavitta, systemowe ujęcie organizacji.

CHARACTERISTICS OF THE LEAVITT’S MODEL IN THE CONTEXT OF THE FUNCTIONING OF BANKS

Abstract: The issue of the functioning of organisations is an area that is popular among scientists. For this reason, many different definitions of the term “organization” can be found in the literature. These descriptions generally correspond to one of the classical or modern approaches to the described issue. The solution proposed by H.J. Leavitt (which is called “the Leavitt’s model” or “the Leavitt’s Diamond”) – which is the focus of this article – is an example of a system view of organisations. The purpose of this paper is to characterise this concept in the context of bank performance. The considerations undertaken in the article are theoretical. They are based mainly on numerous pieces of literature and the author’s knowledge and reflections.

Keywords: banks as organisations, Leavitt’s Diamond, Leavitt’s model, system view of organisations.

1. Wprowadzenie

Organizacje egzystujące we współczesnym świecie są bytami heterogenicznymi, z którymi społeczeństwo styka się niemal na każdym kroku. Mimo różnych: form własności, stopnia internacjonalizacji, funkcji genotypowych, sektorów i branż działania, wielkości, złożoności, form organizacyjno-prawnych czy relacji zachodzących między daną organizacją a otoczeniem, każdy twór określany mianem „organizacji” posiada pewne elementy wspólne. H.J. Leavitt, reprezentujący nurt systemowego podejścia do organizacji, skonstruował w drugiej połowie XX wieku model, zgodnie z którym każda organizacja stanowi system złożony z czterech oddziałujących na siebie nawzajem elementów. Komponentami tymi są: ludzie, cele, technologia i struktura. Zgodnie z konceptem przedstawionym przez tego badacza, jakakolwiek modyfikacja którejkolwiek ze wskazanych zmiennych implikuje reakcję i konieczność wprowadzenia przekształceń u pozostałych składowych modelu. Prawdliwość ta widoczna jest wśród wszystkich typów organizacji (w tym, oczywiście, również i banków), które – by realizować swe cele w sposób sprawny i skuteczny – wykorzystują będące w ich dyspozycji zasoby ludzkie, posługują się dostępną technologią i tworzą – dostosowane do własnych potrzeb, strategii oraz wyzwań stawianych przez otoczenie – struktury. Rozważania podejmowane w artykule ukierunkowane są na scharakteryzowanie komponentów modelu Leavitta w odniesieniu do podmiotów bankowych. Instytucje te są bowiem jednymi z najważniejszych organizacji współczesnego świata.

2. Metodyka badania

Artykuł ma charakter przeglądowy i analityczny. Jego celem jest scharakteryzowanie komponentów modelu Leavitta w kontekście funkcjonowania podmiotów bankowych. Treści zawarte na kolejnych stronicach opracowania zawierają odpowiedź na następujące pytania badawcze:

1. W jaki sposób pojmuje się określenie „organizacja”?
2. Jakie są cele funkcjonowania banków?
3. Jaką rolę w egzystencji instytucji bankowych odgrywają ludzie, technologia i struktury?

W toku prowadzonej na potrzeby artykułu procedury badawczej wykorzystano głównie metody: studiów literaturowych, konceptualną oraz analizy aktów prawnych. Przedmiot badań stanowiły z kolei dane wtórne. Zważywszy na fakt, że współczesne banki są zindywidualizowanymi i wielowymiarowymi organizacjami, przedstawiony w artykule problem badawczy ma charakter syntetyczny, zaś wnioski płynące z rozważań można odnieść do ogółu banków operacyjnych, świadczących usługi społeczeństwu.

3. Model Leavitta jako przykład systemowego podejścia do organizacji

Współczesne społeczeństwo egzystuje w świecie organizacji (Perrow, 1989, 1991). Te zaś (a dokładniej – ich powstawanie, funkcjonowanie, przekształcanie rozwój i współdziałanie oraz relacje tych twórców z otoczeniem) stanowią główny przedmiot zainteresowania nauk o zarządzaniu i jakości (Zakrzewska-Bielawska, 2012; Sudoł, 2019). Choć wskazana dyscyplina naukowa ma relatywnie krótki okres istnienia, cechując się przy tym swoistą niedojrzałością i „miękkim” charakterem (Dźwigoł, 2013), to zagadnienia rozpatrywane w jej granicach cieszą się dużą popularnością zarówno wśród teoretyków, jak i praktyków.

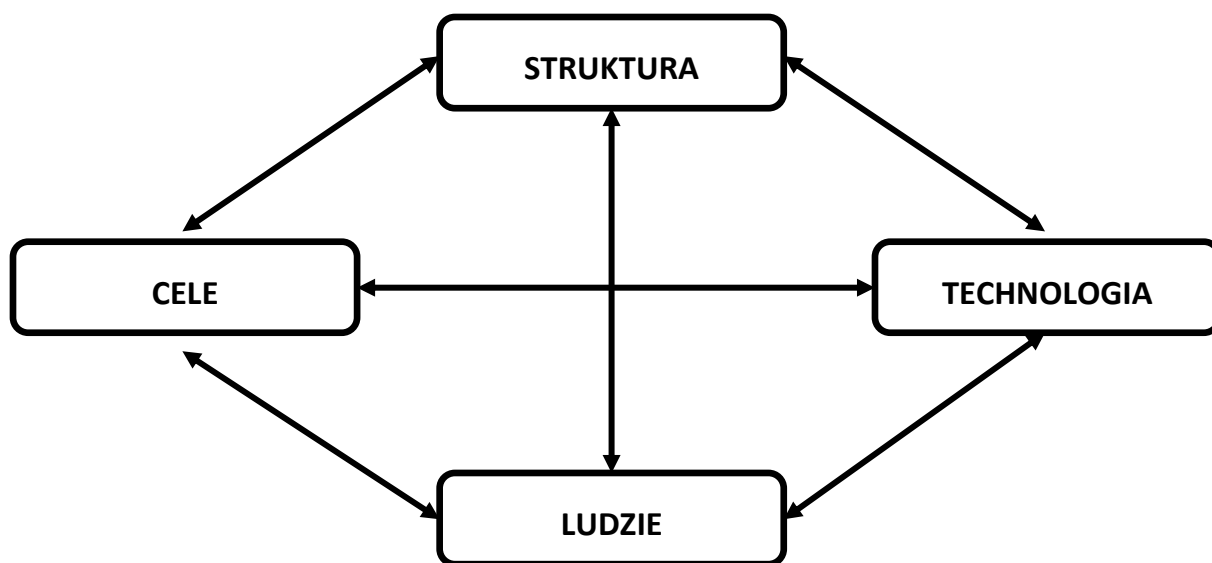
Jak już zauważono, jednym z fundamentalnych pojęć nauk o zarządzaniu i jakości jest termin „organizacja”. Jego korzeni należy doszukiwać się już w starożytności. Pochodzące z tego okresu greckie *organon* i łacińskie *organum* pierwotnie oznaczały narzędzie. Z czasem jednak słowa te zaczęto pojmować jako narząd, czyli – jak pisze M. Bielski – „wyspecjalizowaną część pełniącą jakąś funkcję w całości” (Bielski, 1997, p. 69; Puchalski, 2008). Mimo długiej i bogatej historii egzystencji, w doktrynie opisywane określenie zyskało właściwą mu estymę dopiero na początku XX wieku (Bielski, 1997). Od tego czasu w literaturze przedmiotu wypracowano wiele różnorodnych podejść odnoszących się do tego terminu. Powszechnym stało się przytaczanie przez autorów rozmaitych publikacji trzech podstawowych ujęć organizacji, a mianowicie:

- ujęcia rzeczowego, zgodnie z którym organizację traktuje się jako pewien obiekt czy swego rodzaju „rzecz”,
- ujęcia czynnościowego, ukierunkowanego na pojmowanie organizacji w kontekście procesu i pewnego splotu działań (czynności), implikujących funkcjonowanie danego obiektu (tj. organizacji w ujęciu przedmiotowym),
- ujęcia atrybutowego, sprowadzającego się do rozumienia organizacji jako swego rodzaju zorganizowania, tj. cechy (atrybutu) rzeczy złożonej (zob. Kotarbiński, 1965; Zieleniewski, 1976; Pszczołowski, 1978; Bielski, 1997; Czermiński, Grzybowski, Ficoń, 1999; Koźmiński, 2000; Rutka, 2002; Kekin, 2003; Krupski, 2004; Jemielniak, Latusek, 2005; Grzyb, 2021).

Co naturalne, wskazane sposoby postrzegania organizacji nie stanowią jedynych i ostatecznych możliwości pojmowania charakteryzowanego terminu. Faktem jest jednak, że traktuje się je jako klasyczne i podstawowe ujęcia tego zagadnienia. Na ich kanwie powstały bowiem inne, współczesne, podejścia do opisywanej kwestii. Oprócz ujęcia sytuacyjnego – zgodnie z którym mianem „organizacji” określa się „układ pewnych relacji” związanych z „powstaniem, funkcjonowaniem i rozwojem danej całości (...) w konkretnych warunkach otoczenia, zarówno bliższego, jak i dalszego” (Adamik, Matejun, 2012, p. 48) – znaczące uznanie wśród przedstawicieli świata nauki zyskało także podejście systemowe. Zakłada ono, że organizacja jest systemem, czyli zespołem połączonych w jedną całość elementów,

między którymi zachodzą wzajemne relacje (Beer, 1966; von Bertalanffy, 1984; Karcz, 2016). Co więcej, komponenty te współdziałając razem wykazują takie zachowanie i przyjmują takie znaczenie, których nie wykazują i nie przyjmują działając osobno (Sillitto et al., 2019).

Jednym z wielu przedstawicieli nurtu systemowego jest H.J. Leavitt. Badacz ten w drugiej połowie XX wieku zaproponował autorski wzorzec, odzwierciedlający system powiązań zachodzących pomiędzy czterema kluczowymi komponentami, stanowiącymi rdzeń każdej organizacji. Rozwiązanie to określa się mianem „modelu Leavitta” lub „diamentu Leavitta” (Voudouris et al., 2008; Naarmala, 2009; Coffie, Boaten, Asombala, 2018). Przedstawiono je na rysunku 1.



Rysunek 1. Model Leavitta. Adapted from: Leavitt, H.J. (1964). Applied Organizational Change in Industry. Structural, Technical and Human Approaches. In. W.W. Cooper, H.J. Leavitt, and M.W. Shelly (Eds.), *New Perspectives in Organizational Research* (pp. 55-71). Nowy Jork: John Wiley & Sons.

Zgodnie z konceptem H.J. Leavitta, fundamentalnymi elementami każdej organizacji są: ludzie, cele, struktura oraz technologia. Między wszystkimi wskazanymi zmiennymi zachodzą dwukierunkowe relacje, co oznacza, że jakakolwiek modyfikacja czy aktywność któregośkolwiek z wymienionych komponentów powoduje przekształcenie (reakcję) pozostałych składowych opisywanego modelu. Zważywszy na fakt, że artykuł ten poświęcony jest ujęciu diamentu Leavitta w kontekście podmiotów bankowych, w kolejnym punkcie rozważań zostanie przedstawiona charakterystyka elementów tego modelu właśnie w odniesieniu do banków.

4. Charakterystyka komponentów modelu Leavitta w odniesieniu do podmiotów bankowych

4.1 Cele funkcjonowania banków

Ze względu na mnogość i znaczenie zadań, do realizacji których predystynowane są banki, podmioty te są jednymi z najważniejszych współcześnie funkcjonujących organizacji. Zgodnie z artykułem 2 Ustawy Prawo bankowe „bank jest osobą prawną utworzoną zgodnie z przepisami ustaw, działającą na podstawie zezwoleń uprawniających do wykonywania czynności bankowych obciążających ryzykiem środki powierzone pod jakimkolwiek tytułem zwrotnym” (Ustawa Prawo bankowe, 1997, art. 2). W definicji tej zwraca się uwagę na specyficzną i właściwą wyłącznie bankom rolę, jaką jest wykonywanie czynności bankowych, które immanentnie związane są z ryzykiem. Należy przy tym zauważyć, że realizacja niektórych powinności spoczywa jedynie na bankach (czynności bankowe *sensu stricto*), część zaś może być wykonywana zarówno przez podmioty bankowe, jak i inne instytucje finansowe (czynności bankowe *sensu largo*). Istnieją także czynności niezaklasyfikowane do żadnej z wymienionych grup, a których prawo wykonywania daje bankom artykuł 6 wcześniej wskazanego aktu prawnego. Szczegółową systematykę opisywanych grup czynności przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1.

Systematyka czynności bankowych w świetle Ustawy Prawo bankowe

Czynności bankowe <i>sensu stricto</i>	Czynności bankowe <i>sensu largo</i>	Pozostałe czynności wykonywane przez banki
<ul style="list-style-type: none"> – przyjmowanie wkładów pieniężnych płatnych na żądanie lub z nadejściem oznaczonego terminu oraz prowadzenie rachunków tych wkładów, – prowadzenie innych rachunków bankowych, – udzielanie kredytów, – udzielanie i potwierdzanie gwarancji bankowych oraz otwieranie i potwierdzanie akredytyw, – emitowanie bankowych papierów wartościowych, – przeprowadzanie bankowych rozliczeń pieniężnych, – wykonywanie innych czynności 	<ul style="list-style-type: none"> – udzielanie pożyczek pieniężnych, – operacje czekowe i wekslowe oraz operacje, których przedmiotem są warranty, – świadczenie usług płatniczych oraz wydawanie pieniądza elektronicznego, – terminowe operacje finansowe, – nabywanie i zbywanie wierzytelności pieniężnych, – przechowywanie przedmiotów i papierów wartościowych oraz udostępnianie skrytek sejfowych, – prowadzenie skupu i sprzedaży wartości dewizowych, – udzielanie i potwierdzanie poręczeń, – wykonywanie czynności zleconych, związanych z emisją papierów wartościowych, – pośrednictwo w dokonywaniu przekazów pieniężnych oraz rozliczeń w obrocie dewizowym, – pośrednictwo w zawieraniu umów lokaty strukturyzowanej, 	<ul style="list-style-type: none"> – obejmowanie lub nabywanie akcji i praw z akcji, udziałów innej osoby prawnej i jednostki uczestnictwa w funduszach inwestycyjnych, – zaciąganie zobowiązań związanych z emisją papierów wartościowych, – dokonywanie obrotu papierami wartościowymi, – dokonywanie, na warunkach uzgodnionych z dłużnikiem, zamiany wierzytelności na składniki majątku dłużnika, – nabywanie i zbywanie nieruchomości, – świadczenie usług konsultacyjno-doradczych w sprawach finansowych, – świadczenie usług zaufania oraz wydawanie środków identyfikacji elektronicznej w rozumieniu przepisów o usługach zaufania, – świadczenie innych usług finansowych,

przewidzianych wyłącznie dla banku w odrębnych ustawach.	– doradztwo w odniesieniu do lokat strukturyzowanych.	– wykonywanie innych czynności, jeśli przepisy innych ustaw dają bankom takie prawo.
--	---	--

Note: Opracowanie własne na podstawie: Ustawa Prawo bankowe, 1997, art. 5-6.

Poprzez wykonywanie wskazanych przez ustawodawcę czynności banki realizują określone cele¹². O ile polskie prawodawstwo zwraca uwagę na cel funkcjonowania Narodowego Banku Polskiego (zob. Ustawa o Narodowym Banku Polskim, art. 3), o tyle pomija ono tę kwestię w odniesieniu do banków podległych tej instytucji. Mając na uwadze dwoistą rolę tych podmiotów, będących – z jednej strony – przedsiębiorstwami nastawionymi na maksymalizację zysków i budowanie wartości dla ich właścicieli (Zaleska, 2019), z drugiej zaś – instytucjami zaufania publicznego, przejmującymi ryzyko od swych klientów i „opiekującymi się” kapitałem powierzonym im przez społeczeństwo, można stwierdzić, że cele te również mają dwojaki wymiar. Realizując poszczególne zadania, banki nie mogą dbać wyłącznie o własne wyniki finansowe; muszą one bowiem także sprostać znacznie bardziej restrykcyjnym niż „klasyczne przedsiębiorstwa” wymogom, jakie nakładają na nie właściwe dla tych instytucji przepisy. Dlatego też przyjmuje się, że podstawowym celem działalności organizacji stanowiących główny przedmiot zainteresowania tego artykułu jest oferowanie produktów i usług bankowych, a także innych – obarczonych ryzykiem – instrumentów finansowych (Zaleska, 2007). Innymi słowy, pełniąc rolę: płatnika (dokonując płatności w imieniu swoich klientów), gwaranta (udzielając poparcia klientom w spłacie ich zobowiązań), agenta (działając w imieniu klientów w zakresie emisji papierów wartościowych i zarządzania własnością klientów) oraz pośrednika (dokonując transformacji otrzymanych depozytów w kredyty; Iwanicz-Drozdowska, Jaworski, Zawadzka, 2008), podmioty bankowe dokonują kupna i sprzedaży ryzyka oraz zarządzają nim w taki sposób, by maksymalizować swe zyski oraz przyczyniać się do wzrostu swojej wartości (Zaleska, 2007).

4.2 Znaczenie technologii w funkcjonowaniu współczesnych podmiotów bankowych

Nieodłącznym atrybutem usprawniającym funkcjonowanie każdej organizacji (w tym, oczywiście, również i banków) jest technologia. Obejmuje ona nie tylko widoczne gołym okiem dobra materialne w postaci komputerów, pojazdów, maszyn czy innego typu narzędzi (Firlej, 2007), jakie wykorzystywane są w celu zwiększenia efektywności działania poszczególnych podmiotów, ale i różnorakie: artefakty, rozwiązania techniczne, sposoby działania, procedury czy *know-how* organizacji (Ścigała, Tworek, Martan, 2014).

Pierwotnie narzędziami usprawniającymi pracę bankierów były ławka, stół oraz kontuar, przy których prowadzono interesy. Określenia te stanowią tłumaczenie włoskich słów *panca* i *banco*. Przyjmuje się bowiem, że termin „bank” pochodzi właśnie od tych wyrazów

¹² Zgodnie z definicją przedstawioną przez K. Krzakiewicza i S. Cyferta, celem jest „konkretny stan końcowy lub pożądaný rezultat, do którego osiągnięcia dąży grupa, działając wspólnie” (Krzakiewicz, Cyfert, 2020, s. 12).

(Wedgwood, 1859; Strojny, 2006). Choć wskazane przedmioty również i dziś można dostrzec w bankach, to jednak – na skutek różnorodnych czynników, mających swe źródło zarówno we wnętrzu tych instytucji (będących wynikiem partykularnych, indywidualnych decyzji zarządzających danymi organizacjami), jak i poza ich granicami, stanowiąc rezultat oddziaływania otoczenia zewnętrznego (Alińska, 2020) – współcześnie ich znaczenie ma wymiar raczej symboliczny. W dobie XXI wieku – między innymi za sprawą postępującej cyfryzacji – swoistymi atrybutami banków oraz bankierów stały się szeroko rozwinięte i wciąż rozwijające się rozwiązania technologiczne, czy to w postaci zaawansowanych systemów informatycznych i telekomunikacyjnych, czy w formie nowoczesnej infrastruktury finansowej. W czasach, w których bankowość elektroniczna, obejmująca swym zakresem: bankowość terminalową (terminale, bankomaty i kioski multimedialne), bankowość telefoniczną (telefony stacjonarne i komórkowe) oraz bankowość komputerową (obsługa bankowa za pośrednictwem internetu; Sikora, Kulczycki, 2008), stała się standardem, instytucje bankowe w dalszym ciągu poszukują rozwiązań, które z jednej strony zapewnią im przewagę konkurencyjną na rynku i pozwolą nieustannie maksymalizować zyski, a z drugiej – zwiększą bezpieczeństwo podmiotów korzystających z ich usług. Wydaje się, że w dobie wyzwań, z jakimi przyszło się mierzyć społeczeństwu żyjącemu w trzeciej dekadzie XXI stulecia (pandemia koronawirusa, wojna w Ukrainie, częste cyberataki), to właśnie bezpieczeństwo i ukierunkowane na jego poprawę działania i innowacje technologiczne winny stać się priorytetem zarządzających bankami.

4.3 Kapitał ludzki jako najcenniejszy zasób podmiotów bankowych

Wykorzystywanie różnego typu narzędzi i technologii (zarówno o charakterze materialnym, jak i niematerialnym) w toku prowadzonej działalności oraz wyznaczenie i realizacja celów są niezwykle istotnymi determinantami funkcjonowania każdej organizacji. Nie ulega jednak wątpliwości, że najważniejszym „komponentem” tych „tworów” są ludzie, którzy stanowią pierwotny zasób bytów zwanych „organizacjami”. To oni bowiem wyznaczają cele organizacji. Oni wykorzystują dostępną technologię. Oni także tworzą struktury (o czym w dalszej części artykułu). Bez nich żadna organizacja nie miałaby prawa bytu. Oczywiście, w świetle rozważań prowadzonych w opracowaniu, obligatoryjnymi elementami każdej organizacji są: cele, technologia, struktura i ludzie. Jednak to właśnie ten ostatni czynnik – mimo postępującej globalizacji, nieustającej dynamizacji procesów społeczno-gospodarczych oraz komercjalizacji – w dalszym ciągu zdaje się pozostawać tym kluczowym.

Na ponadprzeciętne znaczenie zasobów ludzkich w funkcjonowaniu banków zwracają uwagę między innymi D. Sikora i A. Kulczycki, którzy w jednej ze swych publikacji właśnie pracowników opisujących instytucji nazwali „głównym czynnikiem uzyskania przewagi konkurencyjnej” (Sikora, Kulczycki, 2008, s. 43). Zdaniem M. Klimontowicz każdy pracownik banku wpływa na jakość funkcjonowania tej organizacji oraz współdecyduje

o jej sukcesie (Klimontowicz, 2013). Należy bowiem zdawać sobie sprawę z faktu, że człowiek (czy – ujmując temat nieco szerzej – kapitał ludzki) to nie tylko „fizyczny byt”, ale i na przykład jego: wiedza, umiejętności, kompetencje, kwalifikacje, doświadczenie, zdrowie, cechy, zachowanie, nastawienie, postawy czy motywacje.

Choć w dzisiejszych czasach klienci banków wiele spraw związanych z obrotem pieniędzmi mogą załatwić bez konieczności osobistego kontaktu z personelem tych instytucji, to jednak rola pracowników w kontekście budowania przewagi konkurencyjnej, mającej swe źródło w zaufaniu do banku i pracowników pierwszego kontaktu (którzy częstokroć stanowią wizytówkę całej organizacji), relacjach występujących między personelem a klientami czy ocenie jakości produktów i usług bankowych, wciąż jest nie do przecenienia. Jak bowiem dowodzą liczne badania naukowe, kluczową wręcz rolę w kontekście lojalności klientów wobec banków odgrywają bezpośredni kontakt interesariusza z personelem oraz poziom obsługi, przy czym ocena drugiego z wymienionych czynników zależy od indywidualnych cech i przekonań klienta banku (Klimontowicz, 2013).

Zarządzający współczesnymi bankami zdają sobie sprawę z faktu, że sukces kierowanych przez nich organizacji nie zależy jedynie od ich własnych cech (umiejętności, postaw, kompetencji, doświadczenia itp.), ale przede wszystkim od personelu i posiadanego przezeń kapitału intelektualnego. W związku z tym w podmiotach tych coraz częściej zwraca się uwagę na takie kwestie, jak: zarządzanie wiedzą, *employer branding* czy zarządzanie zasobami ludzkimi. Pracownik pierwszego kontaktu jest bowiem swoistym „nośnikiem jakości” całego banku. Od sposobu jego postrzegania zależą więc wizerunek danego banku, a także jego pozycja konkurencyjna oraz wyniki ekonomiczne, utrzymanie których na korzystnym (wysokim) poziomie stanowi jeden z zasadniczych celów podmiotów bankowych.

4.4 Struktura banków

Ostatnim z obligatoryjnych komponentów każdej organizacji jest jej struktura, czyli – najprościej rzecz ujmując – wewnętrzna budowa pewnej zorganizowanej całości. Innymi słowy, mianem „struktury” określa się „takie logiczne powiązanie komórek organizacyjnych, które pozwala na uzyskanie i utrzymanie efektu synergii” (Krzakiewicz, Cyfert, 2020, s. 12). Zdaniem A.G. Bedeiana stanowi ona swoisty „system komunikacji, usprawnień i przepływu pracy w organizacji” (Bedeian, 1980, s. 475), który wyznacza zakres obowiązków poszczególnych członków organizacji oraz określa relacje i zależności natury hierarchicznej, funkcjonalnej, technicznej i informacyjnej pomiędzy jej elementami składowymi (w tym – przed wszystkim – ludźmi; Ściagała, Tworek, Martan, 2014).

Banki – jak każde inne organizacje – są tworamii ustrukturalizowanymi. Biorąc pod uwagę szeroki zakres działań, do wykonywania których posiadają one legitymację, ich szczególną rolę w systemie społecznym, a także wysoką podatność na oddziaływanie czynników zewnętrznych oraz coraz to nowe rodzaje ryzyka wywierające nań wpływ, nie powinno dziwić, że nie ma

jednego uniwersalnego schematu, który określałby wzorcową strukturę funkcjonowania tych instytucji. Organizacje te niemalże nieustannie muszą mierzyć się z nowymi wyzwaniami. Z tego powodu w podmiotach tych wciąż powstają nowe komórki, komitety czy pionierzy organizacyjne, które odpowiadają za określone obszary funkcjonowania banku. Należy także pamiętać, że struktura tego przedsiębiorstwa zależy od jego indywidualnych cech. Wpływ na nią mają bowiem między innymi: rodzaj banku, jego wielkość, profil działalności (Niedziółka, 2019), a także stopień zdecentralizowania procesu podejmowania decyzji czy przyjęta strategia (McNaughton, 1995). Można więc stwierdzić, że każdy bank w istocie posiada (lub powinien posiadać) własną strukturę, odpowiadającą wewnętrznej polityce tej organizacji oraz pozwalającą w pełni wykorzystać będące w dyspozycji organizacji zasoby ludzkie (jednocześnie posługując się w toku swej działalności dostępną technologią), dzięki której podejmuje działania, zmierzające do realizacji jego celów w sposób sprawny i skuteczny.

5. Podsumowanie

Termin „organizacja” jest jednym z podstawowych pojęć rozpatrywanych na gruncie nauk o zarządzaniu i jakości. Problematyka egzystencji organizacji stanowi zaś przedmiot zainteresowania zarówno teoretyków, jak i praktyków. Wychodząc naprzeciw oczekiwaniom tych drugich, w doktrynie wypracowano różnorodne podejścia do opisywanej kwestii. Współcześnie więc – obok ujęć klasycznych (tj. rzeczowego, czynnościowego i atrybutowego) – istnieją także nowoczesne sposoby pojmowania organizacji. Przykładem tego typu konceptu stanowi systemowe podejście do poruszanej tu tematyki. Jednym z reprezentantów tego nurtu jest H.J. Leavitt, który w drugiej połowie XX wieku przedstawił autorskie rozwiązanie (zwane „modelem Leavitta” lub „diamentem Leavitta”), odzwierciedlające system powiązań zachodzących pomiędzy czterema kluczowymi komponentami, stanowiącymi rdzeń funkcjonowania każdej organizacji. Zdaniem przywołanego badacza, aby dany był można było określić mianem „organizacji”, musi on składać się z ludzi tworzących pewne struktury, którzy w procesie realizacji celów organizacji posługują się dostępną technologią.

Naturalnym jest, że wzorzec zaproponowany przez H.J. Leavitta znajduje swe zastosowanie także w bankach. Należy zauważyć, że podmioty te egzystują w niezwykle turbulentnym otoczeniu, będąc wciąż narażonymi na coraz to nowe rodzaje ryzyka. Wyzwania, przed jakimi stoją współczesne organizacje (w tym także banki), wymagają od nich elastycznego podejścia. Dlatego też opisywane instytucje – wykorzystując i rozwijając będący w ich dyspozycji kapitał ludzki (stanowiący najcenniejszą wartość owych podmiotów) oraz posługując się dostępną i nieustannie ewoluującą technologią – tworzą

zindywidualizowane, dostosowane do zmieniających się potrzeb i podlegające systematycznym zmianom struktury. Działania te ukierunkowane są na realizację określonych celów, które w kontekście banków z jednej strony odpowiadają celom właściwym przedsiębiorstwom (maksymalizacja zysków, wzrost ich wartości), z drugiej zaś – sprowadzają się do przejmowania ryzyka od klientów, co z kolei stanowi jedną z determinant, za sprawą których organizacje te postrzega się jako instytucje zaufania publicznego.

Wysoka i dynamiczna intensyfikacja procesów społeczno-gospodarczych zachodzących we współczesnym świecie niejako obliguje banki do ciągłej adaptacji do zmieniającego się otoczenia. Adaptacja ta dotyczy nie tylko modyfikacji celów działania tych instytucji, ale i ma wymiar: ludzki, strukturalny oraz technologiczny. Jak bowiem wynika z rozważań prowadzonych między innymi w tym artykule, cele, ludzie, technologia i struktura są ze sobą immanentnie związane. Z tego względu przekształceniu któregokolwiek ze wskazanych komponentów towarzyszy modyfikacja pozostałych zmiennych. Ważnym jest więc, by zarządzający organizacjami zdawali sobie z tego sprawę, jednocześnie pamiętając, że każde działanie powoduje pewną reakcję, a jedna zmiana determinuje kolejne.

Bibliografia

1. Adamik, A., and Matejun, M. (2012). Organizacja i jej miejsce w otoczeniu. In. A. Zakrzewska-Bielawska (Eds.), *Podstawy zarządzania. Teoria i ćwiczenia* (pp. 41-84). Warszawa: Oficyna a Wolters Kluwer business.
2. Alińska, A. (2020). Postęp technologiczny i cyfryzacja a oczekiwania klientów. In. E. Miklaszewska, and M. Folwarski (Eds.), *Bankowość emocjonalna. Cyfrowa transformacja banków a oczekiwania klientów* (pp. 39-48). Warszawa: Poltext.
3. Bedeian, A.D. (1980). *Organizations: Theory and Analysis. Second Edition. Text and Cases*. Nowy Jork: Holt Rinehart and Winston.
4. Beer, S. (1966). *Cybernetyka a zarządzanie*. Warszawa: PWN.
5. Bielski, M. (1997). *Organizacje. Istota. Struktury. Procesy*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
6. Coffie, R.B., Boaten, K.A., and Asombala, R. (2018). Electronic Voucher Payment System: Toward a Leavitt Diamond Analytical Perspectives of Technological Change. *Journal of Economic Development, Management, IT, Finance and Marketing*, Volume 10, pp. 40-58. Retrieved from <https://gsmi-ijgb.com/wp-content/uploads/JEDMITFM-V10-N1-P04-Rosemary-Coffie-Electronic-Voucher.pdf>
7. Czermiński, A., Grzybowski, M., and Ficoń, K. (1999). *Podstawy organizacji i zarządzania*. Gdynia: Wyższa Szkoła Administracji i Biznesu w Gdyni.
8. Dźwigoł, H. (2013). Metodyka badawcza w naukach o zarządzaniu na przykładzie wybranych metod. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej*, Issue 63, pp. 85-110. Retrieved from http://yadda.icm.edu.pl/baztech/element/bwmeta1.element.baztech-af73fd25-59e0-4a3c-b685-0cb4bbc20734/c/Dzwigoł_ZNOiZ_63_2013.pdf
9. Firlej, K. (2007). *Modele systemów zarządzania – model Levitt'a i Wattermana w ujęciu holistycznym*. Kraków: Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie.
10. Grzyb, M. (2021). Organizacja zawodów sportowych w dobie pandemii koronawirusa. Studium przypadku na przykładzie Pucharu Świata w biathlonie. In M. Okręglika, A. Korombel, and A. Lemańska-Majdzik (Eds.), *Dylematy i wyzwania doskonalenia zarządzania organizacjami w warunkach kryzysu pandemicznego* (pp. 136-148). Częstochowa: Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej.
11. Iwanicz-Drozdowska, M., Jaworski, W.L., and Zawadzka Z. (2008). *Bankowość. Zagadnienia podstawowe*. Warszawa: Poltext.
12. Jemielniak, D., and Latusek, D. (2005). *Zarządzanie: teoria i praktyka od podstaw. Ćwiczenia*. Warszawa: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego.
13. Karcz, J. (2016). Organizacja jako system. In. K. Klincewicz (Eds.), *Zarządzanie, organizacje i organizowanie – przegląd perspektyw teoretycznych* (pp. 206-225). Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego.
14. Kekin, J. (2003). Istota kierowania, zarządzania i organizacji. In. H. Bieniok (Eds.), *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwem. Część I. Pojęcia, funkcje, zasady, zasoby* (pp. 11-21). Katowice: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach.
15. Klimontowicz, M. (2013). *Aktywa niematerialne jako źródło przewagi konkurencyjnej banku*. Warszawa: CeDeWu.
16. Kotarbiński, T. (1965). *Traktat o dobrej robocie*. Wrocław: Ossolineum.
17. Koźmiński, A. K. (2000). Organizacja. In. A. K. Koźmiński, and W. Piotrowski (Eds.), *Zarządzanie. Teoria i praktyka* (pp. 13-43). Warszawa: PWN.
18. Krupski, R. (2004). *Podstawy organizacji i zarządzania*. Wrocław: Wydawnictwo I-BIS.
19. Krzakiewicz, K., and Cyfert S. (2020). *Podstawy zarządzania organizacjami*. Poznań: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu.
20. Leavitt, H.J. (1964). Applied Organizational Change in Industry. Structural, Technical and Human Approaches. In. W.W. Cooper, H.J. Leavitt, and M.W. Shelly (Eds.),

- New Perspectives in Organizational Research* (pp. 55-71). Nowy Jork: John Wiley & Sons.
21. McNaughton, D. (1995). *Zarządzanie nowoczesnym bankiem w okresie zmian. Tom I*. Warszawa: Fundacja Warszawski Instytut Bankowości.
 22. Naarmala, J. (2009). *ICT and Teachers in Higher Education. A Case Study on Adopting Web Based Training*. Vaasa: Universitas Wasaensis.
 23. Niedziółka, P. (2019). Pojęcie i rodzaje ryzyka bankowego. In. M. Zaleska (Eds.), *Świat bankowości* (pp. 305-321). Warszawa: Difin.
 24. Perrow, C. (1989). A society of organizations. In M. Haller, H.J. Hoffmann-Nowotny, and. W. Zapf (Eds.), *Kultur und Gesellschaft: Verhandlungen des 24. Deutschen Soziologentags, des. 11. Österreichischen Soziologentags und des 8. Kongresses der Schweizerischen Gesellschaft für Soziologie in Zürich 1988* (pp. 265-276). Frankfurt am Main: Campus Verl.
 25. Perrow, C. (1991). A Society of Organizations. *Theory and Society*, Issue 20, pp. 725-762.
 26. Pszczołowski, T. (1978). *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*. Wrocław: Zakład Narodowy im. Ossolińskich.
 27. Puchalski, J. (2008). *Podstawy nauki o organizacji*. Warszawa: Wyższa Szkoła Oficerska Wojsk Lądowych im. gen. Tadeusza Kościuszki.
 28. Rutka, R. (2002). Organizacja. In. B. Nogalski, J. Apanowicz, R. Rutka, A. Czermiński, and M. Czerska (Eds.), *Zarządzanie organizacjami* (pp. 179-293). Toruń: Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa „Dom Organizatora”.
 29. Ściagała, M., Tworek K., and Martan, J. (2014). Technologie informacyjne determinantą innowacyjności – aktualny model organizacji. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie*, Volume 68, pp. 413-423. Retrieved from https://yadda.icm.edu.pl/yadda/element/bwmeta1.element.baztech-7e5c3073-d940-408a-b8dc-f8724d35ff00/c/Scigala_ZNPSL_Org_Zarz_68_2014.pdf
 30. Sikora, D., and Kulczycki, A. (2008). *Efektywność oddziału banku detalicznego jako czynnik przewagi konkurencyjnej*. Warszawa: CeDeWu.
 31. Sillitto, H., Martin, J., McKinney, D., Griego, R., Dori, D., Krob, D., Godfrey, P., Arnold, E., and Jackson, S. (2019). *Systems Engineering and System Definitions*. San Diego: INCOSE.
 32. Strojny, S. (2006). Ewolucja bankowości w kontekście rozwoju gospodarczego Euroregionu Karpackiego. *Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy*, Issue 9, pp. 297-304.
 33. Sudoł, S. (2019). *Nauki o zarządzaniu. Dylematy i wyzwania*. Warszawa: PWN.
 34. Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 r. o Narodowym Banku Polskim (Dz. U. 1997 nr 140 poz. 938 z późn. zm.).
 35. Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 r. Prawo bankowe (Dz. U. 1997 nr 140 poz. 939 z późn. zm.).
 36. von Bertalanffy, L. (1984). *Ogólna teoria systemów*. Warszawa: PWN.
 37. Voudouris, C., Owusu, G., Dorne, G., and Lesaint, D. (2008). *Service Chain Management. Technology Innovation for the Service Business*. Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag.
 38. Wedgwood, H. (1859). *Dictionary of English Etymology*. Londyn: Trübner & co.
 39. Zakrzewska-Bielawska, A. (2012). Istota procesu zarządzania. In. A. Zakrzewska-Bielawska (Eds.), *Podstawy zarządzania. Teoria i ćwiczenia* (pp. 15-40). Warszawa: Oficyna a Wolters Kluwer business.
 40. Zaleska, M. (2007). Charakterystyka systemu bankowego – uwarunkowania instytucjonalne. In. M. Zaleska (Eds.), *Współczesna bankowość. Tom I* (pp. 21-32). Warszawa: Difin.
 41. Zaleska, M. (2019). Bank – charakterystyka i rodzaje. In. M. Zaleska (Eds.), *Świat bankowości* (pp. 20-29). Warszawa: Difin.
 42. Zieleniewski, J. (1976). *Organizacja zespołów ludzkich*. Warszawa: PWN.