

**Zbigniew Antczak**

Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu

## **ZARZĄDZANIE KADRAMI W BANKU PODCZAS PRZEJĘCIA PRZEZ MIĘDZYNARODOWĄ ORGANIZACJĘ FINANSOWĄ**

### **1. Wstęp**

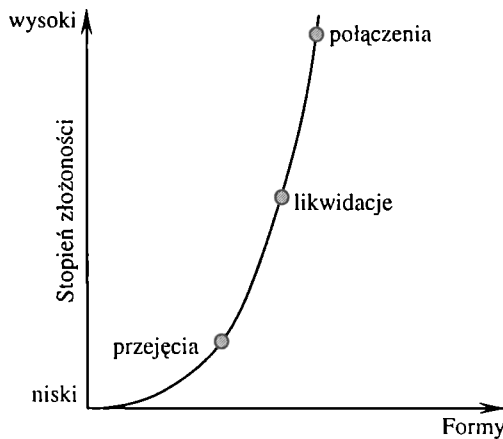
Przeobrażenia gospodarczo-społeczne w Polsce po roku 1989, akcesja do Unii Europejskiej i procesy globalizacji (m.in. włączanie się polskiej gospodarki do ekonomiki światowej), powodują różne zachowania i działania zarówno wśród kadry kierowniczej, jak i pracowników [Gorynia 1998, s. 106-125]. Jednym ze skutków są podejmowane przeobrażenia organizacyjne, często związane z przejęciami i fuzjami, oraz towarzyszące im zmiany w zarządzaniu kadrami (realizacją funkcji personalnej, RFP)<sup>1</sup> [Antczak 2004, s. 18].

Około 2/3 fuzji kończy się niepowodzeniem [Hooke 1998, s. 7 i n.]. Wpływ na taki stan ma wiele czynników, m.in. stopień wzajemnego poznania się, zasadniczy cel, plan i tempo integracji, stopień i zakres zgodności kultury organizacyjnej łączących się podmiotów itd. Najczęściej zwraca się uwagę na majątek przejmowanego podmiotu, a zapoznaje się jakość nabywanego kapitału ludzkiego [Karlöf 1992, s. 44; Ackoff 1993, s. 16]. Brak jasno wyartykułowanej polityki kadrowej (kogo zwolnią i na jakich warunkach?), systemu awansów i wynagrodzeń w trakcie fuzji i podczas jej utrwalania powoduje nieufność kadry kierowniczej i pogłębia obawy pracowników. Jasne i zdecydowane komunikowanie harmonogramu zmian (zasadnicze fazy, które w sobie zawierają stały moduł kontroli: przygotowanie, wdrożenie i stabilizacja), jego kolejnych etapów, wybór właściwych osób odpowiedzialnych za ich przebieg (liderów zmian) oraz bieżące informowanie załogi o

---

<sup>1</sup> Zaobserwowano m.in., że globalizacja, wszelkie formy powiększania rynku i jego pojemności wyzwalają tendencję do łączenia się, fuzji, gdyż w takich warunkach duża organizacja skuteczniej może realizować swoją strategię i eksplorować przestrzeń gospodarczą – zob. tab. A76 dot. fuzji [Lewandowski 2001, s. 266 i n., tab. A76].

problemach zmniejszają opór i strach przed fuzją, rodzą zrozumienie celów przeobrażeń i akceptację – w różnych jej odmianach – podejmowanych działań.



Rys. 1. Zależności między formą integracji a jej złożonością

Źródło: opracowanie własne.

Najczęściej sukcesem kończyły się fuzje (zob. rys. 1), które uwzględniały złożoność procesu w korelacji z jego formą, były przeprowadzane ewolucyjnie, po dobrym wzajemnym uprzednim poznaniu, wypracowaniu i wdrożeniu wspólnej polityki kadrowej (wspólnego programu ujednoczenia rekrutacji, szkolenia, oceniania, motywowania i awansowania pracowników, rozwoju zarządzania itd.) oraz integracji kulturowej (różnice w kulturze organizacyjnej łączących się podmiotów nie były zbyt duże). Dla pracowników bowiem szczególną wartością jest bezpieczeństwo zatrudnienia (utrzymanie miejsca pracy) i perspektywy rozwoju (kariery).

## 2. Założenia i narzędzia

W podsumowaniu perspektyw rozwoju fuzji i przejęć w Polsce wskazywane jest, iż będzie następować dalsza konsolidacja w szeroko rozumianym sektorze finansowym (banki, leasing, ubezpieczenia itd.) [Lewandowski 2001, s. 52]. W niniejszym artykule zostały zaprezentowane wieloletnie badania nad RFP w trakcie procesu przeobrażeń (będą to zarówno ilościowe zmiany ewolucyjne, jak i fuzja) w banku. Przedsiębiorstwo zostało wyselekcjonowane podczas doboru celowego. Istotnym kryterium była m.in. skutecznie przeprowadzona radykalna przebudowa struktury organizacyjnej. RFP zbadano przed zmianami oraz tuż po ich wprowadzeniu. Badany bank cechuje się rozbudowanymi hierarchicznymi, 4-poziomowymi strukturami, znacznym stopniem informatyzacji procesów wewnętrznych (m.in. wdrożenie programu „Profile”, rozliczenia w ramach KIR) oraz tworzeniem

internetowych usług bankowych z możliwością korzystania z nich również przez telefon przenośny lub stacjonarny. Wnioski dotyczące uwarunkowań realizacji funkcji personalnej zostały sformułowane na podstawie ankiet, wywiadów skategoryzowanych i nieskategoryzowanych z menedżerami i pracownikami, materiałów wewnątrzfirmowych, obserwacji własnych, rozmów, konsultacji oraz artykułów z Internetu i fachowych periodyków. Do diagnozy rozwoju/zmiany organizacyjnej posłużono się testem J. Lepparda. Pracownicy anonimowo wypełnili ankietę opisującą realizację funkcji personalnej. Punktowali poszczególne jej elementy używając szkolnej skali ocen. Menedżerowie/dyrektorzy oddziałów udzielili ustnych i pisemnych komentarzy do RFP. Odpowiedzieli podczas wywiadu na pytania skategoryzowane oraz nieskategoryzowane. Obserwacje własne i analiza materiałów wewnętrznych przedsiębiorstw były źródłem wiadomości wspomagających analizę RFP. W banku R w oddziale znajdującym się w metropolii W pracowników ankietowano m.in. we wrześniu i listopadzie 1999 r. oraz we wrześniu i październiku 2000 r. (podczas zmian ewolucyjnych). Odsetek wypełnionych ankiet wyniósł odpowiednio 57% i 72% (w zaokrągleniu w stosunku do 168 i 132 pracujących). Tenże bank R (grupa Banku) w ciągu 7 miesięcy 2001 r. zakończył fuzję (radykałna zmiana organizacyjna) z bankiem Z (międzynarodową organizacją finansową). Odsetek wypełnionych ankiet wyniósł 68% (pocz. 2002 r.).

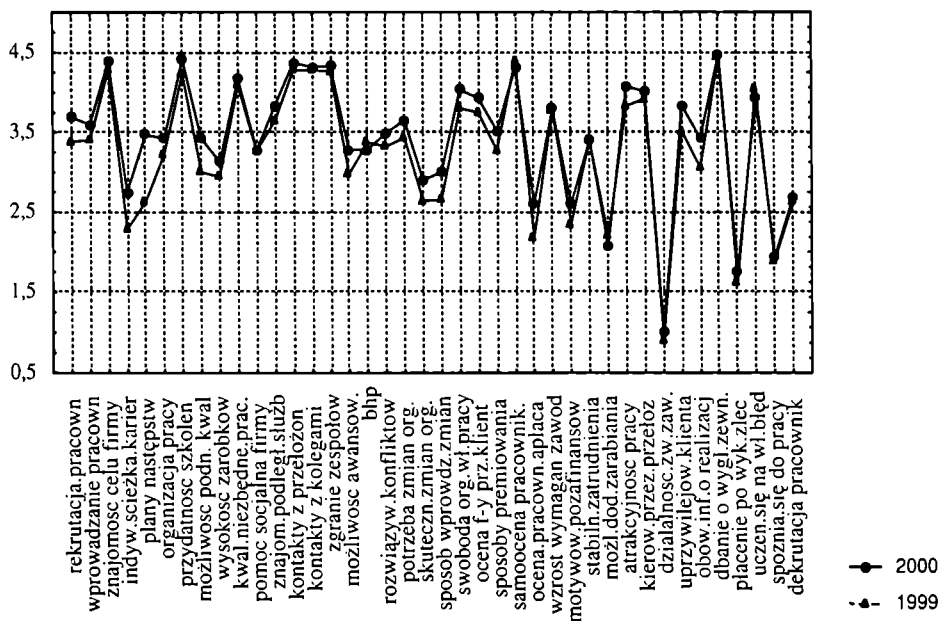
Należy dodać, że w 4-stopniowych (centrala, region, oddział plus placówki i ekspozytury), hierarchicznych strukturach banków dominuje standaryzacja operacji i świadczenia usług. Innowacje oraz nowa oferta usług finansowych były centralnie, odgórnie włączane do zhierarchizowanej struktury organizacyjnej. Wymuszone przez centralę i regiony odchudzanie oddziałów z etatów i ludzi generuje różnorodne skutki. Nastąpiło wyczerpanie prostych rezerw organizacyjno-ludzkich przy rosnącej intensyfikacji pracy i wymuszonym wzroście efektywności. Etaty zabierane są w celu tworzenia działów informatyczno-telekomunikacyjnych i elektronicznej bankowości (odmiejscowienie rachunków, e-banki w Internecie, telebanking, centra i departamenty przetwarzania danych, informacji kredytowej, technologii bankowych, kart bankowych itd.). Pracownicy są ustawicznie dokształceni pod kątem znajomości produktów, natomiast szkolenie kadry menedżerskiej ma charakter bardziej wszechstronny [Antczak 1999, s. 102-114].

### 3. Opis organizacji

W 1989 r. powstał **bank R**, który później został sprywatyzowany. Według stanu na 31 grudnia 1999 r. struktura akcjonariatu kształtowała się następująco: m.in. kapitał zachodni 43,5% (w 2000 r. udział wzrósł do 57%), Skarb Państwa: 14,2% (5%), bank-depozytariusz dla programu GDR-ów (globalnych kwitów depozytowych notowanych na giełdzie londyńskiej): 6,6% (10%), pracownicy: 0,8% (3%). Bank R uplasował się w 1999 r. w pierwszej piątce polskich instytucji finanso-

wych. Struktura organizacyjna banku była silnie zhierarchizowana, 4-szczeblowa, z wyraźnie zarysowanymi zespołami czynności: centralą jako centrum działalności strategicznej, regionami jako centrami zarządzania taktycznego i oddziałami (z filiami) jako ośrodkami zarządzania operacyjnego. Sieć banku wzrosła w 1999 r. o 98 placówek (w tym 50 oddziałów) do 332 placówek (w tym 108 oddziałów). Zatrudnienie w stosunku do poprzedniego roku wzrosło o 31% (do ok. 8500 etatów). Centrala banku poprzez regiony prowadzi wyraźną politykę usprawniania działalności polegającą na podnoszeniu jakości działania z jednoczesną redukcją liczby etatów (z pewnym ubezwłasnowolnieniem dyrektorów oddziałów) w celu utworzenia niedużej i sprawnej jednostki obsługującej klientów. Liczba uczestników szkoleń w całym banku w 1999 r. wyniosła blisko 10 300. Wdrożono wysoko zaawansowane programy informatyczne. Współczynnik wypłacalności banku wynosił 15,5%, a ROE – 20,8%. Celem strategicznym banku było zdobycie wiodącej roli w sektorze bankowym. Badany oddział w mieście W zatrudniał w 1998 r. 168 osób, a rok później – 132 pracowników. Ruchy kadrowe sięgały ok. 30% stanu zatrudnienia w 1998 i blisko 40% w 1999 r. Obejmowały one: odejście placówki do innego regionu oraz wybranych zespołów i stanowisk do regionu macierzystego, zmiany wewnętrznej struktury organizacyjnej oddziału, odejścia własne pracowników i zwolnienia oraz przyjęcia cechujące się starannym doбором nowych pracowników. W sumie w ciągu 2 lat wymieniono ok. połowę pracowników oddziału. Oznacza to dużą rotację pracowników przy sztywnej, scentralizowanej strukturze organizacyjnej. Nowy dyrektor, obejmując w 1998 r. kierowanie oddziałem (który znajdował się w rankingu wewnętrznym banku prawie na samym końcu listy), stwierdził: „To nie jest moja załoga”. W podsumowaniu 1999 r., kiedy to – intensywnie wykorzystując narzędzia funkcji personalnej – oddział w rankingu wewnętrznym banku uplasował się wśród 40 pierwszych oddziałów, stwierdził: „Teraz to jest moja załoga”. Jego celem na rok kolejny było znalezienie się wśród 20 pierwszych oddziałów w banku (tzw. liga warszawska). W badanym oddziale jest prowadzony ranking filii (punktem odniesienia jest średnia całego oddziału), który ma powiązanie z zasadami (zmienionymi w stosunku do poprzednio obowiązujących) premiowania pracowników poszczególnych placówek.

W ciągu 7 miesięcy 2001 r. bank R (grupa Banku) zakończył fuzję z bankiem Z, a 2002 r. był poświęcony działaniom integracyjnym (ujednoczeniu i scentralizowaniu systemu informacyjnego, struktury oddziałów i placówek, nowej polityce kadrowej). Nadal celem strategicznym banku było zdobycie wiodącej roli w sektorze bankowym. Badany oddział zatrudniał w 2002 r. nieco ponad 100 pracowników. Oprócz redukcji i rotacji na słabo płatnych stanowiskach (ruchy kadrowe w oddziale w 2002 r. sięgały ok. 35% stanu zatrudnienia) – centrala wprowadziła nowe elementy. Obszar działania i zakres uprawnień dyrektorów i naczelników był systematycznie zmniejszany (ewentualnie wprowadzono stanowiska o nowej nazwie ulokowane niżej w hierarchii; nie oznaczało to wcale zmniejszenia ilości pracy)



Rys. 2. Porównanie profili poziomych funkcji personalnej w banku R w latach 1999-2000

Źródło: opracowanie własne.

w powiązaniu z redukcją wynagrodzenia. Działania te objęły przede wszystkim średnie szczeble w hierarchii bankowej – o wysokich kwalifikacjach i dużym stażu (oczekujących raczej awansu – w tym finansowego – za wytężoną pracę w okresie fuzji). Zawirowania w procesie fuzji i niezadowolenie średniego szczebla przełożyło się na funkcjonowanie Banku.

#### 4. Wyniki badań

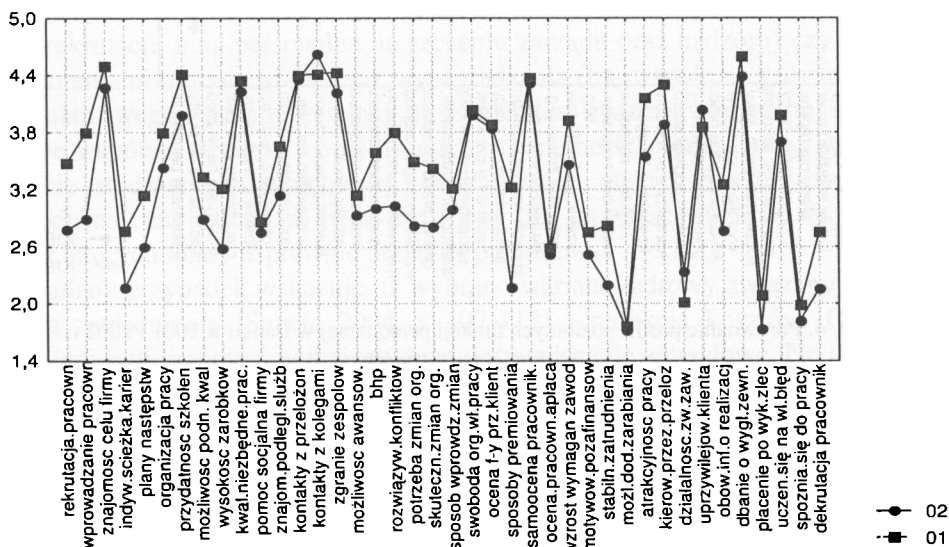
**Ujęcie I dla banku R.** Porównanie elementów profili poziomych zarządzania kadrami w banku R za lata 1999-2000 (zob. rys. 2) wskazuje, że nastąpiła poprawa w realizacji funkcji personalnej. W ocenie pracowników znacznie poprawiły się wprowadzenie i rekrutacja, możliwość podnoszenia kwalifikacji i awansowania, premiowanie, rozwiązywanie konfliktów, atrakcyjność pracy i samoocena pracowników, pewna poprawa zaś nastąpiła w wysokości zarobków i znajomości podległości służbowych. Porównanie profili poziomych funkcji personalnych banku R z lat wcześniejszych wskazuje, że znaczne, charakterystyczne różnice wystąpiły w ocenie wysokości zarobków, możliwości awansowania, organizacji pracy, oce-

**nie organizacji przez klientów i stabilności zatrudnienia.** Zmiany były wtłaczane odgórnie, przez centralny ośrodek zarządzający, wskutek przyjętych strategicznych koncepcji. Konkurencja, która wypiera bank z rynku, spotyka się z odpowiedzialnością centrum poprzez realizację wybranej strategii. Natomiast możliwości działania dyrektora lokalnego oddziału były niewielkie, silnie ograniczane biurokratycznymi procedurami. Dyrektor oddziału banku R pozyskiwał klientów elastyczną ofertą usług finansowych i ciągle poprawianą jakością usług (co jest m.in. uwarunkowane motywowaniem i szkoleniem pracowników oraz wdrażaniem coraz lepszych programów informatycznych wspierających działalność banku). Oferta usługowa oraz system informatyczny są przyjmowane w bankach decyzją centrali, odgórnie, więc tak naprawdę w gestii dyrektora oddziału podstawowym i skutecznym narzędziem konkurowania są **zaawansowane formy realizacji funkcji personalnej.** Wniosek ten jest bardzo ważny dla szeroko rozumianego sektora usługowego polskiej gospodarki: posłużenie się zaawansowanymi narzędziami RFP jest stosunkowo mało kapitałochłonne oraz daje szybko widoczne w działalności przedsiębiorstwa efekty ekonomiczne.

**Ujęcie II.** W podsumowaniu dyskusji wokół kontrowersji związanych z fuzjami i przejęciami konstatacja dotycząca zarządzania kadrami brzmi krótko: „Przejęcia nie biorą pod uwagę czynnika ludzkiego; pracownicy i menedżerowie są w stanie zainwestować swój kapitał ludzki tylko w jedno przedsiębiorstwo i nie mogą zdywersyfikować ryzyka, jakie wiąże się w ich wypadku z przejęciem firmy przez innego właściciela i zwolnieniami” [Lewandowski 2001, s. 32].

Bank R (grupa Banku) w ciągu 7 miesięcy 2001 r. zakończył fuzję z międzynarodową organizacją finansową (bankiem) Z. Rok 2002 był poświęcony działaniom integracyjnym (nowa polityka kadrowa, ujednoczenie i scentralizowanie systemu informacyjnego oraz struktury oddziałów i placówek). W badanym oddziale odnotowano redukcje i silną rotację na słabo płatnych stanowiskach (ruchy kadrowe w oddziale w 2002 r. sięgały ok. 35% stanu zatrudnienia). Nadto centrala wprowadziła nowe elementy. Obszar działania i zakres uprawnień oddziałów/dyrektorów/naczelników był systematycznie zmniejszany (ewentualnie tworzone nowe stanowiska o innej nazwie, ulokowane niżej w hierarchii; nie oznaczało to wcale zmniejszenia ilości pracy) w powiązaniu z redukcją wynagrodzenia. Działania te objęły przede wszystkim średnie szczeble w hierarchii bankowej – o wysokich kwalifikacjach i dużym stażu (oczekujących raczej awansu – w tym finansowego – za wyęzowaną pracę w okresie fuzji). Zawierania w procesie fuzji i niezadowolenie średniego szczebla przełożyło się na funkcjonowanie Banku. W ocenie pracowników znacznie pogorszyły się: wysokość wynagrodzenia, możliwość awansowania, rozwiązywanie konfliktów, wprowadzanie zmian organizacyjnych, procedura przyjmowania i wprowadzania do pracy oraz zwalniania pracowników, stabilność zatrudnienia, atrakcyjność pracy, BHP i pozycja klienta. Poprawiły się więzi poziome wśród pracowników oraz ocena działalności związków zawodowych (zob. rys. 3. i 4).

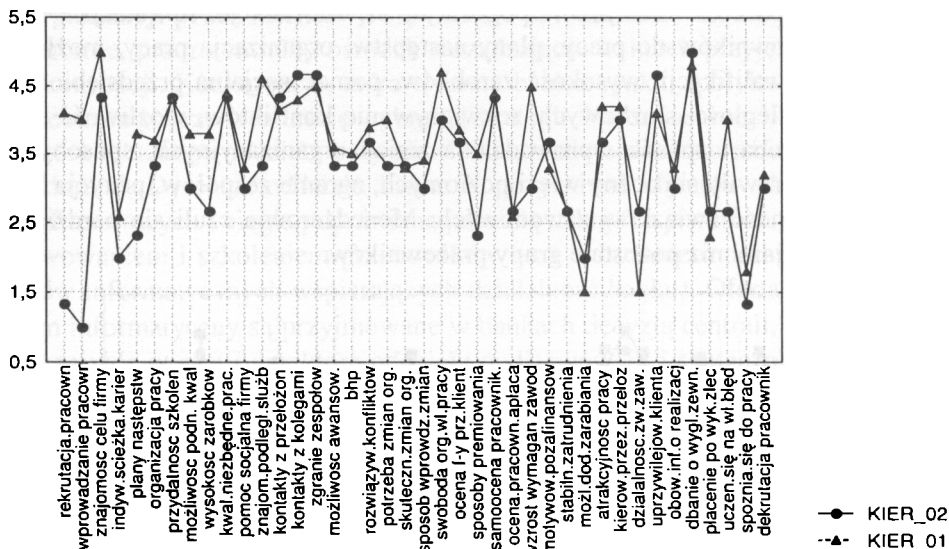
W ocenie menedżerów drastycznie pogorszyły się subfunkcje: rekrutacja i wprowadzenie pracowników do pracy, plany następstw, organizacja pracy, możliwość podnoszenia kwalifikacji, wysokość zarobków, pomoc socjalna przedsiębiorstwa, znajomość podległości służbowych, rozwiązywanie konfliktów, możliwość awansowania, potrzeba i sposób wprowadzania zmian organizacyjnych, sposoby premiowania. Poprawiły się oceny więzi poziomych, zgranie zespołów, pozycja klienta oraz działalność związków zawodowych. Menedżerowie czuli się bardziej zagrożeni redukcjami niż pozostałe grupy pracowników.



Rys. 3. Porównanie profili poziomych funkcji personalnej w Banku w 2001 i 2002 r.

Źródło: opracowanie własne.

Wyniki badań nad funkcją personalną korespondują z wynikami badań przeprowadzonych przez Instytut Pentor nad zadowoleniem klientów ze świadczonych usług [*Klienci korporacyjni...*, s. 16-17]. Średnia zadowolenia klientów korporacyjnych spadła o ok. 0,4 pkt, ale w grupie klientów o najdłuższym stażu i najwyższych obrotach spadek jest znacznie większy (nie został podany w postaci liczbowej). Odsetek klientów bardzo zadowolonych zmniejszył się o połowę. Klienci korporacyjni jako przyczyny niezadowolenia wskazywali złożoność procedur i szybkość podejmowania decyzji (właściwie: jej brak) w sprawie przyznawania kredytów. Obszary kompetencji pracowników, szybkość obsługi, położenie placówek i niedostateczna ich samodzielność – pozostawały poniżej średniej oczekiwań. Ogólny poziom jakości obsługi obniżył się do 3,3 pkt we wrześniu 2002 r.



Rys. 4. Porównanie profili poziomych funkcji personalnej w Banku w 2001 i 2002 r. w ocenie menedżerów

Źródło: opracowanie własne.

Interpretacja wyników testu J. Lepparda [Clarke 1997, s. 25-30] diagnozującego rozwój/zmianę organizacyjną wskazuje, że i menedżerowie, i pracownicy zaistniałą sytuację oceniają jednoznacznie jako kryzys przywództwa w nowo powstałym po fuzji Banku (charakterystyczny dla organizacji młodych). Jednocześnie towarzyszą mu oceny o kryzysie biurokracji (charakterystycznym dla organizacji dojrzałych, jakimi były banki rozpoczynające fuzję). Specyfikę małych placówek znajdujących się poza aglomeracją ich menedżerowie odzwierciedlili przez ocenę, że rozwój placówek dokonuje się poprzez wytyczne (charakterystyczny dla niedużych organizacji). Sytuację oddziału w aglomeracji menedżerowie i pracownicy opisali jako kryzys autonomii [*Klienci korporacyjni...*]. Proces fuzji doprowadził więc w strukturach Banku do zaistnienia zjawisk charakterystycznych dla różnych etapów rozwoju/zmian organizacyjnych (ich mieszaniny).

**Analiza ujęcia II.** Radykalna zmiana organizacyjna (fuzja dwóch banków) wpłynęła w pierwszym roku funkcjonowania tak powstałego banku negatywnie na realizację wielu praktyk funkcji personalnej. Nowa polityka kadrowa zarządu w ocenie pracowników wpłynęła negatywnie na bezpieczeństwo zatrudnienia, wysokość zarobków, możliwości awansowania, przyjęcia i wprowadzenie do pracy oraz sposoby zwalniania szeregowych pracowników, obniżyła pozycję klienta i jakość świadczonych usług. Poczucie zagrożenia doprowadziło do rozwinięcia się więzi



poziomych, integracji zespołów oraz szukania obrony w związkach zawodowych. Bank poniósł poważne straty w grupie pracowników o wysokich kwalifikacjach i dużym doświadczeniu. Działania nowego zarządu charakteryzowały się m.in. dążeniem do prostej redukcji kosztów związanych z zatrudnieniem (zwalnianie tych pracowników, których ścieżka kariery generowałaby duże koszty osobowe).

Podczas fuzji bowiem można zaobserwować różne podejścia do kapitału ludzkiego. Łącząc dwie duże organizacje, można poszukiwać rezerw związanych zarówno ze skalą działalności, jak i z synergią procesów kadrowych. Będą to działania związane z tzw. ruchem na wejściu/wyjściu (np. wspólne zasady rekrutacji/derekrutacji, unia personalna na szczeblu zarządu oraz nadzoru) czy rotacjami, zagadnieniami motywowania oraz wynagradzania (np. wspólne reguły motywowania finansowego i pozamaterialnego), szkoleniami oraz rozwojem (np. ścieżki karier we wspólnej strukturze organizacyjnej, wspólne szkolenia, kursy, współfinansowanie studiów podyplomowych). Ograniczone efekty (przede wszystkim ze względu na czas działania) będą też przynosiły interdyscyplinarne zespoły zadaniowe, których miały usprawnić przebieg połączenia.

Badany przypadek wskazuje, iż wybrano wariant kadrowy związany z racjonalizacją zatrudnienia [Sapeta 2004, s. 107-112] i redukcją kosztów. Ostatecznie zwalniani byli pracownicy mający duże doświadczenie zawodowe. Na ich miejsce przyjmowano nowych, często mało doświadczonych. Dzięki temu m.in. można im było narzucić mniej korzystne dla nich zakresy obowiązków oraz zaoferować niższe wynagrodzenia. Struktura scentralizowana i hierarchiczna, jaką był bank, „zrezygnowała” z twórczego myślenia wielu doświadczonych pracowników, a także z możliwości, jakie daje tworzenie struktur sieciowych (np. połączenie outsourcingu z outplacementem przez tworzenie za zasadzie licencji/franchisingu sieci placówek bankowych, w których byliby zatrudnieni odchodzący pracownicy – jak ostatnio postępują niektóre banki prywatne).

## 5. Podsumowanie

Przedsiębiorstwo, dostosowując się do zmian w otoczeniu, przeprowadziło radykalne zmiany w swoich strukturach organizacyjnych. Badania w banku R wskazują, iż menedżer mający wysokie kwalifikacje potrafił – wykorzystując RFP – w istotny sposób usprawnić funkcjonowanie organizacji/oddziału, czemu towarzyszyła wyraźna poprawa wskaźników zarządzania kadrami. Badanie banku R w ujęciu II pozwala na wnioskowanie, że niskie kwalifikacje kadry kierowniczej, na tle radykalnych zmian organizacyjnych (fuzji), znalazły wyraz w istotnym pogorszeniu wskaźników funkcji personalnej i poważnych problemach kadrowo-organizacyjnych (redukcje wśród doświadczonych pracowników i straty w kapitale ludzkim).

## Literatura

- Ackoff R., *Zarządzanie w małych dawkach*, PWN, Warszawa 1993.
- Antczak Z., *Funkcja personalna w przedsiębiorstwie w okresie transformacji gospodarczo-społecznej w Polsce*, AE, Wrocław 2005.
- Antczak Z., *Ranking Analysis of Human Resources Management in a Bank. Results of Research*, [w:] *Społeczno-ekonomiczne aspekty integracji Polski z Unią Europejską*, red. M. Jasiukiewicz, WSZiF, Wrocław 1999.
- Clarke L., *Zarządzanie zmianą*, Gebethner, Warszawa 1997.
- Fuzje i przejęcia w Polsce na tle tendencji światowych, red. M. Lewandowski, Wig-Press, Warszawa 2001.
- Gorynia M., *Zachowania przedsiębiorstw w okresie transformacji*, AE, Poznań 2000.
- Hooke J., *Fuzje i przejęcia*, Liber, Warszawa 1998.
- Karlöf B., *Strategia biznesu*, Biblioteka Menedżera i Bankowca, Warszawa 1992.
- Klienci korporacyjni o nas* [opracowanie Departamentu Rozwoju Produktów i Marketingu na podstawie Raportu Instytut Pentor], „Impuls” 2003 nr 1.
- Lewandowski M., *Kontrowersje wokół fuzji i przejęć*, [w:] *Fuzje i przejęcia w Polsce na tle tendencji światowych*, red. M. Lewandowski, Wig-Press, Warszawa 2001.
- Lewandowski M., *Perspektywy fuzji i przejęć oraz nadzoru korporacyjnego w Polsce*, [w:] *Fuzje i przejęcia w Polsce na tle tendencji światowych*, red. M. Lewandowski, Wig-Press, Warszawa 2001.
- Sapeta T., *Wpływ fuzji i przejęć na funkcję personalną*, [w:] *Zarządzanie zasobami ludzkimi w procesach fuzji i przejęć*, red. A. Pocztowski, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.
- Zarządzanie zasobami ludzkimi w procesach fuzji i przejęć*, red. A. Pocztowski, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.

## HRM IN A POLISH BANK. RESULTS OF SCIENTIFIC RESEARCH

### Summary

The author presents the unique results of research, that prove the fact that the level of top managers qualifications highly influences the advancement of human resources management in a chosen banks in fusion.