

Znaczenie zarządzania kapitałem ludzkim w procesie fuzji i przejęć we współczesnym sektorze bankowym

WSTĘP

Celem niniejszego opracowania jest ukazanie roli zarządzania kapitałem ludzkim w procesach fuzji i przejęć banków. Problematyka zarządzania kapitałem ludzkim zyskała w ostatnim czasie na znaczeniu zarówno w sferze teoretycznej, jak i praktycznej, choć spotykane są poglądy, że kategoria zasobów ludzkich w luźny sposób wpływa na wyniki finansowe przedsiębiorstwa i trudne lub niemożliwe jest zmierzenie owej zależności¹. Jednak fazy rozwoju funkcji personalnej świadczą wyraźnie o przeorientowaniu jej roli od operacyjnej do strategicznej. Podejście to jest rezultatem postrzegania zasobów ludzkich jako strategicznego czynnika powodzenia i rozwoju firmy w zmieniającym się otoczeniu rynkowym².

W piśmiennictwie funkcjonuje wiele określeń dotyczących kategorii kapitału ludzkiego. Zastosowanie mają tutaj takie pojęcia jak zasoby ludzkie, zasoby intelektualne, kapitał ludzki. Analiza ich znaczeń dostarcza refleksji, że niektóre traktują o kapitale ucieleśnionym w człowieku, inne zaś akcentują rolę człowieka i jego wiedzy, zdolności, umiejętności, kompetencji. Nie podejmując na łamach artykułu próby rozstrzygnięcia o znaczeniowych konotacjach poszczególnych określeń oraz ich jedno- lub wieloznaczności, kapitał ludzki postrzega się za S. Domańskim jako zasób – źródło przyszłej satysfakcji czy też przyszłych produktów lub usług. Jego wyróżnikiem jest to, że jest on elementem człowieka, jest ludzki, ucieleśniony w ludziach. Niemożliwe jest oddzielenie od człowieka jego kapitału, bowiem zawsze towarzyszy on danej osobie³.

¹ Zobacz szerzej: A. Pochtowski (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w procesach fuzji i przejęć*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004, s. 165.

² Zobacz szerzej: M. Rybak (red.), *Kapitał ludzki a konkurencyjność przedsiębiorstw*, Poltext, Warszawa 2003, s. 41 i nast.

³ S. Domański, *Kapitał ludzki. Stan i perspektywy*, [w:] *Kapitał ludzki*, RSG przy Radzie Ministrów, Warszawa 1998, s. 67.

Sformułowano dwie tezy, które stanowią fundament prowadzonych rozważań:

1. We współczesnym sektorze bankowym znaczące miejsce w przemianach strukturalnych zajmują procesy konsolidacji, których głównym, ogólnie pojętym celem jest poprawa konkurencyjności uczestniczących w nim podmiotów.
2. Sposób zarządzania kapitałem ludzkim jest istotnym czynnikiem powodzenia operacji konsolidacyjnej banków, a tym samym poprawy ich konkurencyjności.

KONSOLIDACJA I CZYNNIKI KONKURENCYJNOŚCI BANKÓW – WYBRANE ZAGADNIENIA

Praktyka gospodarcza ostatnich kilkunastu lat XX w. oraz początku XXI w. dowodzi wyraźnie, że sektor finansowy, w tym także bankowy, staje się jednym z głównych obszarów dokonywania transakcji konsolidacyjnych (fuzji i przejęć) na świecie. Ich liczba i wartość świadczą o tym, że należy on obecnie do najszybciej konsolidujących się zarówno w państwach wysoko rozwiniętych, jak i rozwijających się, określanych jako *emerging markets*. Pod koniec dekady lat dziewięćdziesiątych XX w. fuzje i przejęcia z udziałem instytucji finansowych w Stanach Zjednoczonych oraz w Europie stanowiły około 30% wszystkich tego rodzaju transakcji, zaś w 2000 r. z ogólnej wartości transakcji wynoszącej około 3,5 bln USD, 216 mld USD przypadało na sam sektor bankowy, który pod tym względem uplasował się na trzecim miejscu po sektorze telekomunikacji oraz usługach medialnych.

Tendencje do koncentracji w sektorze bankowym są, w najogólniejszym ujęciu, następstwem dostosowywania się przedsiębiorstw bankowych do nowych warunków ekonomicznych, wśród których za najważniejsze uznaje się: globalizację, postępujący proces zanikania granic narodowych w działalności gospodarczej, procesy deregulacji i liberalizacji oraz postęp techniczny. Procesy te w istotny sposób przyczyniają się do wzrostu konkurencji na rynku usług bankowych na skutek wejścia na ten rynek nowych podmiotów: banków krajowych, innych pośredników finansowych i niektórych instytucji niefinansowych. Wzrasta w związku z tym presja na poprawę konkurencyjności przedsiębiorstw bankowych.

Analiza piśmiennictwa fachowego dotyczącego konkurencyjności prowadzi do wniosku, że trudności następuje już samo zdefiniowanie, czym jest owa konkurencyjność, a brak jednolitego stanowiska dotyczy także jej oceny. Pośród czynników konkurencyjności banków wymienia się w literaturze różnorodne

źródła, z których współczesne banki mogą uzyskiwać przewagę nad konkurentami⁴. Są to m.in.: adekwatność kapitałowa, jakość aktywów, jakość kadry, mająca istotny wpływ na wykorzystywanie przez bank szans konkurencyjnych, informacja, której umiejętne i szybkie pozyskiwanie, przetwarzanie oraz wykorzystanie stanowi element konkurencyjności banku, innowacje finansowe, technologia, koncentracja na określonym segmencie rynku⁵.

Jednym z wielu punktów wyjścia do systematyzowania czynników konkurencyjności banków może być stwierdzenie, że poziom konkurencyjności jest uzależniony od sposobu wykorzystania zaangażowanych czynników wytwórczych, które są ujmowane w triadę zasobów: kapitał finansowy, kapitał intelektualny, praca wysoko wykwalifikowana oraz technika, technologia i organizacja. Źródeł konkurencyjności należy upatrywać w odpowiedniej kombinacji i charakterze posiadanych zasobów, przy czym nie ilość, lecz sposób wykorzystania tych czynników ma decydujący charakter.

Wartość każdego przedsiębiorstwa, w tym również i banku, tworzą dwa rodzaje aktywów: aktywa materialne i niematerialne. Zarządzanie pierwszą kategorią mieści się w tradycjach sektora bankowego, który w tym zakresie posiada duże doświadczenie. W związku z tym działania w obszarze zarządzania aktywami materialnymi można zaklasyfikować jako tradycyjne czynniki konkurencyjności banków⁶, zarządzanie zaś aktywami niematerialnymi tworzy grupę nietradycyjnych czynników konkurencyjności. „Wymagają one oparcia się na zdolnościach wyróżniających banków, takich jak innowacyjna dystrybucja, strategia rynkowa, marka, relacje z klientami, kapitał ludzki itp.”⁷.

Klasyfikacja rodzajów determinant konkurencyjności banku może również wynikać ze sposobów pojmowania celów banku jako przedsiębiorstwa. Niektóre z nich mogą wykazywać podobieństwo do czynników konkurencyjności firm sektora usługowego⁸, wymagającego w przedmiocie konkurencyjności nieco odmiennego traktowania. W sektorze usług do głównych czynników określających

⁴ Zobacz szerzej: Ch. Baltrop, D. McNaughton, *Analiza sprawozdań finansowych, Zarządzanie nowoczesnym bankiem w okresie zmian*, t. I, Fundacja Warszawski Instytut Bankowości, Warszawa 1995, s. 37.

⁵ J. Pietrzak, *Private banking – strategia koncentracji na wąskim segmencie rynkowym*, „Bank i Kredyt” 2002, nr 7, s. 56.

⁶ Do grupy tradycyjnych czynników konkurencyjności banków należy zaliczyć niewątpliwie wielkość wraz z udziałem w rynku, sieć dystrybucji w formie tradycyjnych, stacjonarnych placówek bankowych (oddziałów, filii, ekspozytur) oraz wyposażenie w nowoczesne technologie informatyczne.

⁷ J. Pietrzak, *Czynniki przewagi konkurencyjnej na rynku bankowych usług detalicznych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2002, s. 92.

⁸ W stosunku do pozostałych przedsiębiorstw usługowych banki charakteryzują się specyfiką widoczną zarówno w sferze formalnoprawnej, jak i w pełnionych w gospodarce funkcjach oraz zasadach księgowości i sprawozdawczości bankowej. Zobacz: Z. Dobosiewicz, *Podstawy bankowości*, PWN, Warszawa 2000, s. 31.

konkurencyjność należą koszty świadczenia usług, zasoby finansowe, innowacyjność, rozbudowana sieć sprzedaży, doświadczony personel, dostęp do sieci informatycznych, umiejętność pozyskiwania i utrzymywania klientów oraz etyka w postępowaniu przedsiębiorstwa⁹.

W ramach prowadzonych rozważań na uwagę zasługuje doświadczony personel, a także mało podkreślana etyka postępowania, która w przypadku sektora zaufania publicznego stanowi jeden z ważniejszych elementów konkurencyjności. Posiadanie doświadczonego i kompetentnego personelu jest warunkiem jakości świadczonych usług, wpływa tym samym na wizerunek firmy oraz ocenę danej marki.

Istniejąca na świecie wyraźna tendencja do wypierania z rynku tradycyjnych produktów bankowych przez produkty złożone i wyspecjalizowane powoduje konieczność dostosowywania w tym zakresie umiejętności kadr bankowych. Zasoby ludzkie będą stanowiły krytyczny czynnik powodzenia tego procesu. Będzie on wymagał od osób zarządzających bankami oraz stanowiących ich personel wyższych kwalifikacji oraz dostępu do większej liczby informacji, znacznie bardziej szczegółowych i o znacznie lepszej jakości. Jest to bowiem niezbędne do wprowadzania na rynek nowych, dobrych jakościowo, a jednocześnie atrakcyjnych cenowo produktów¹⁰.

ZARZĄDZANIE KAPITAŁEM LUDZKIM W FUZJACH I PRZEJĘCIACH BANKÓW

Procesy konsolidacji banków wywołują zmiany w funkcjonowaniu i sposobie organizacji uczestniczących w nim podmiotów, w tym także w obszarze zasobów kapitału ludzkiego. Zarządzanie kapitałem ludzkim musi być logiczną konsekwencją ogólnej strategii fuzji lub przejęcia banku. Powinno także stanowić uzgodniony plan kadrowy między połączonymi przedsiębiorstwami bankowymi w ramach nowej polityki personalnej.

Analiza literatury oraz stanu badań dowodzą, że zmiany wywołane procesem połączeniowym pociągają za sobą reorganizację stanu i struktury zatrudnienia, a także przeobrażenia w systemie zarządzania personelem. Najogólniej rzecz ujmując, pośród obszarów zarządzania zasobami ludzkimi, w których po konsolidacji następuje restrukturyzacja wymienia się:

- system wynagrodzeń,

⁹ W. Januszkiewicz, *Konkurencyjność polskiego sektora usług*, VII Kongres Ekonomistów Polskich, Sesja IV Przedsiębiorczość i Konkurencyjność, Z. 11, Warszawa, styczeń 2001, s. 3–7.

¹⁰ V. Moreno, *Przemiany w bankowości europejskiej*, „Bank” 1997, nr 4, s. 20.

- system oceny pracowników,
- rozwój pracowników¹¹.

Sprawna i efektywna restrukturyzacja oraz zmiana podejścia w poszczególnych obszarach zarządzania zasobami ludzkimi w banku wpływa na jego zdolność do realizowania swojej strategii i osiągnięcia zamierzonych celów. Wobec powyższego zarządzanie zasobami ludzkimi w banku wiąże się z realizacją następujących założeń:

1. zorganizowaniem efektywnej pracy kadr – ze względu na to, że przyjęta strategia ogólnie odnosi się do potrzeb banku pod względem liczby zatrudnionych pracowników, ich kwalifikacji oraz szczebli zatrudnienia, konieczne jest określenie zadań i czynności każdego pracownika, a także zakresu jego odpowiedzialności;
2. ustaleniem poziomu zatrudnienia i struktury kwalifikacji – konieczne jest dopasowanie struktury zatrudnienia i kwalifikacji do kluczowych celów banku oraz prowadzenie aktywnej polityki w tym obszarze;
3. stworzeniem korzystnej atmosfery i kultury pracy – bank musi promować uzupełnianie i podnoszenie kwalifikacji przez swoich pracowników oraz tworzyć warunki kształtujące kulturę organizacyjną.

W zarządzaniu zasobami ludzkimi podczas konsolidacji banków należy uwzględnić następujące szczegółowe funkcje tego procesu: planowanie kadr, określenie sposobu doboru pracowników, motywowanie, rozwój i awansowanie oraz powiązania pomiędzy zarządzaniem zasobami ludzkimi a strukturą organizacyjną¹².

Należy zaznaczyć, że w trakcie procesów konsolidacyjnych znaczącą rolę odgrywa komunikacja i kultura organizacyjna. Konkurencyjność połączonych banków jest bowiem w dużym stopniu determinowana informacją uzyskiwaną w procesie komunikacji, zarówno wewnętrznej i zewnętrznej, jak i formalnej i nieformalnej.

Pomimo pozornie racjonalnych założeń, wiele transakcji fuzji i przejęć kończy się fiaskiem. W praktyce istnieje szereg potencjalnych przyczyn niepowodzenia, do których zaliczyć można brak strategicznego planu przejęcia (przystąpienie do przejęcia bez określonych celów i oczekiwań), zbyt optymistyczną ocenę potencjału rynkowego, przeszacowanie korzyści z synergii (często szacunki dokonywane są na podstawie ogólnych informacji o przejmowanym przedsiębiorstwie) oraz nabycie firmy za zbyt wygórowaną cenę. Na przebieg operacji połączenia lub przejęcia niekorzystnie wpływa także nieuwzględnienie kosztów

¹¹ Zobacz szerzej: A. Poczowski (red.), *Zarządzanie...*, wyd. cyt., s. 108 i nast.

¹² E. Kolańska, *Wybrane problemy personalne w procesach fuzji przedsiębiorstw*, „Zarządzanie zasobami ludzkimi” 2004, nr 3–4, s. 24.

restrukturyzacji i integracji nabytej firmy, odmienność kultur organizacyjnych łączących się przedsiębiorstw, niewłaściwie przeprowadzona integracja oraz niedostateczny potencjał menedżerski. Szczególnie niekorzystne w przypadku przejęcia lub połączenia się różnych przedsiębiorstw bankowych są niezgodności norm uznawanych przez personel, założeń oraz wartości. Dodatkowo rozbieżności te mogą się wzmacniać przez różnice technologiczne pomiędzy bankami.

Badania empiryczne przeprowadzone w Wielkiej Brytanii pokazują, że spośród czynników stanowiących bariery procesu konsolidacji największe znaczenie odgrywiają problemy pracownicze związane z zarządzaniem, stosunkami międzyludzkimi oraz zderzeniem kultur¹³.

ZAKOŃCZENIE

Fuzje i przejęcia banków są procesami złożonymi. Poza integracją zasobów kapitałowych, środowisk prawnych, systemów informatycznych oraz struktur organizacyjnych dla powodzenia fuzji lub przejęcia banków istotne znaczenie ma efektywne skonsolidowanie zasobów ludzkich. Poprawa konkurencyjności banków poprzez fuzje i przejęcia może nastąpić wyłącznie w warunkach realizowania dobrze przygotowanej strategii uwzględniającej plan społeczny zmian w sferze zarządzania zasobami ludzkimi. Szczególna rola przypada tutaj komunikacji, szkoleniom i szybkiej adaptacji personelu do nowych warunków funkcjonowania przedsiębiorstwa bankowego.

Strategie te muszą być wdrażane z zaangażowaniem i w sposób konsekwentny na podstawie jasnych procedur decyzyjnych w celu mobilizacji personelu do wysiłku w warunkach zmian.

LITERATURA

- Baltrop Ch., McNaughton D., *Analiza sprawozdań finansowych, Zarządzanie nowoczesnym bankiem w okresie zmian*, t. I, Fundacja Warszawski Instytut Bankowości, Warszawa 1995.
- Dobosiewicz Z., *Podstawy bankowości*, PWN, Warszawa 2000.
- Domański S., *Kapitał ludzki. Stan i perspektywy*, [w:] *Kapitał ludzki*, RSG przy Radzie Ministrów, Warszawa 1998.
- Januszkiewicz W., *Konkurencyjność polskiego sektora usług*, VII Kongres Ekonomistów Polskich, Sesja IV Przedsiębiorczość i Konkurencyjność, Z. 11, Warszawa, styczeń 2001.
- Moreno V., *Przemiany w bankowości europejskiej*, „Bank” 1997, nr 4.

¹³ M. Lewandowski, *Fuzje i przejęcia w Polsce na tle tendencji światowych*, WIG-Press, Warszawa 2001, s. 233.

- Kolasińska E., *Wybrane problemy personalne w procesach fuzji przedsiębiorstw*, „Zarządzanie zasobami ludzkimi” 2004, nr 3–4.
- Lewandowski M., *Fuzje i przejęcia w Polsce na tle tendencji światowych*, WIG-Press, Warszawa 2001.
- Pietrzak J., *Czynniki przewagi konkurencyjnej na rynku bankowych usług detalicznych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2002.
- Pietrzak J., *Private banking – strategia koncentracji na wąskim segmencie rynkowym*, „Bank i Kredyt” 2002, nr 7.
- Pocztowski A. (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w procesach fuzji i przejęć*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.
- Rybak M. (red.), *Kapitał ludzki a konkurencyjność przedsiębiorstw*, Poltext, Warszawa 2003.

The Meaning of Human Resources Managing in M&A Processes in Modern Banking Sector

Summary

The M&A processes play important part in modern banking sector changes. They help to achieve a higher level of competitiveness. In the article there has been taken an attempt to show how important for consolidation processes human resources managing is.