

**Jacek Kopec**

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

## ***DUE DILIGENCE* ZARZĄDZANIA TALENTAMI W PROCESIE FUZJI I PRZEJĘĆ PRZEDSIĘBIORSTW**

### **1. Wstęp**

W pierwszej części artykułu skoncentrowano się na ukazaniu przesłanek, istoty i celu dokonywania fuzji i przejęć przedsiębiorstw. W kolejnej części artykułu zaprezentowano analizę przedtransakcyjną (*due diligence*) jako jeden z czynników mogących wpłynąć na sukces fuzji i przejęć. W ostatniej części przedstawiono istotę i zakres przeprowadzania *due diligence* zarządzania talentami.

### **2. Przesłanki fuzji i przejęć przedsiębiorstw**

Ciągle zachodzące zmiany w gospodarce powodują, że przedsiębiorcy i ich kadra menedżerska zastanawiają się, co zrobić, aby przetrwać i dalej rozwijać się oraz jak zwiększyć zyski dla danych akcjonariuszy. Właściciele firmy inwestują w nią po to, aby przynosiła im jak największe zyski. Poszczególni inwestorzy analizują różne możliwości zainwestowania swoich pieniędzy. Mogą to robić, jak powszechnie wiadomo, przez zakup akcji, obligacji, jednostek różnego rodzaju funduszy inwestycyjnych lub przez depozyty bankowe na różnego rodzaju lokatach terminowych i kontach. Wybierając zakup akcji danego przedsiębiorstwa, stają się jego akcjonariuszami i w zależności od liczby posiadanych akcji mogą wpływać zarówno na wybór rady nadzorczej, a ta na członków zarządu danej firmy, jak i na prowadzoną strategię. Posiadacze akcji inwestują w daną firmę po to, aby uzyskać jak największy zwrot z zainwestowanych kwot, przewidując zwrot większy niż w wypadku bezpiecznych i o ustalonym procencie zwrotu obligacji skarbu państwa. Menedżerowie firm, aby uzyskać poparcie zarówno akcjonariuszy, jak i ich przedstawicieli, starają się podejmować różne działania pozwalające danej firmie osiągać jak najlepsze rezultaty zgodnie z oczekiwaniami ich właścicieli. W turbulentnym otoczeniu pojawiają się coraz to nowe okazje pozwalające zwiększyć wartość danej organizacji. Najczęściej wartość tę można zwiększyć przez kreowanie dobrego wizerunku firmy na rynku

oraz na skutek zwiększenia sprzedaży wyprodukowanych wyrobów czy też usług. Ilość sprzedaży tych produktów i usług w stosunku do tego, co sprzedaje konkurencja, świadczy o tym, jaki udział w rynku posiada dana firma. Chcąc zwiększyć udział w rynku, firmy dość często podejmują decyzję o nabyciu konkurencyjnej firmy. Podjęcie takiej decyzji przyczynia się także do zwiększenia wartości firmy na rynku. Jak podają M. Hamrol i E. Augustyniak, wyniki badań wskazują, „iż wartość spółki przejmowanej rosła przeciętnie o 8% na skutek ogłoszenia informacji o planowanym przejęciu, natomiast w przypadku rynku kapitałowego w USA było to aż 35%” [Hamrol, Augustyniak 2007, s. 869].

W literaturze przedmiotu spotkać się też można z badaniami wykazującymi nieco odmienne wnioski. E. Wysocka, analizując międzynarodowe fuzje i przejęcia, zauważa, że niektóre transakcje powodują wzrost akcji firm połączonych bezpośrednio po ogłoszeniu transakcji, natomiast w znacznie dłuższej perspektywie czasowej ich wyniki są gorsze niż wyniki spółek działających w tym samym obszarze. Autorka, odwołując się z kolei do badań firmy konsultingowej PriceWaterhouseCoopers 97 nabywców, którzy w latach 1994-1997 zawarli transakcje o wartości równej 500 mln dolarów lub większej, zauważa, że w odniesieniu do dwóch trzecich firm nabywających notowania akcji spadły gwałtownie w momencie ogłoszenia transakcji, a po roku akcje jednej trzeciej z tych firm nadal wykazywały opóźnienie we wzroście wartości w stosunku do akcji innych firm z tej samej branży lub ogólnie – w stosunku do zaistniałej poprawy koniunktury giełdowej [Wysocka 2007, s. 106].

Z zaprezentowanych danych wynika, że dokonane fuzje i przejęcia nie zawsze przynoszą wzrost wartości firmie przejmującej, ale zdarzają się też, i to nie tak rzadko, przypadki pozytywne. Pomimo tych niejednoznacznych wyników opłacalności fuzje i przejęcia są nadal dokonywane. Ważnym zagadnieniem podczas podejmowania decyzji o dokonaniu fuzji z inną firmą czy też przejęcia danego przedsiębiorstwa będzie poznanie czynników mogących wpłynąć na efektywność i skuteczność tych połączeń. Jednym z tych czynników jest odpowiednio przeprowadzona analiza przedtransakcyjna (*due diligence*).

W artykule rozważaniom poddano *due diligence* zarządzania talentami będącej elementem składowym tej analizy, która zaczyna zyskiwać coraz większe znaczenie.

### 3. Istota oraz cele fuzji i przejęć

Z fuzją mamy do czynienia wtedy, gdy co najmniej dwa przedsiębiorstwa ulegają połączeniu, a podmiotem pozostającym w sensie prawnym jest jedno z łączących się przedsiębiorstw. Natomiast przejęcie interpretuje się jako proces transferu, kontroli nad działalnością gospodarczą przedsiębiorstwa z jednej grupy inwestorów do innej [Frąckowiak 1998, s. 20].

W opinii S. Sudarsanama celem głównym fuzji i przejęć jest zwiększenie bogactwa akcjonariuszy. Fuzje i przejęcia mogą być także podejmowane po to, aby zaspokoić ambicje menedżerskie, żądzę władzy, chęć zbudowania firmy-imperium lub

z innych powodów związanych z wielkością firmy. Zdaniem autora wyniki badań empirycznych jednoznacznie nie wskazują, co tak naprawdę wpływa na podejmowanie decyzji o przejęciu [Sudarsanam 1998, s. 5].

Podejmując decyzję o przejęciu danego przedsiębiorstwa, menedżerowie firmy przejmującej starają się wykorzystać doświadczenia innych w tej kwestii. Zdaniem P.J. Szczepankowskiego w procesie fuzji i przejęć w burzliwych czasach wygrywa ten, kto stosuje koncepcję 4F [Szczepankowski 2000, s. 61]:

- „fokus – zogniskowanie wspólnego działania przedsiębiorstw na jednym sektorze lub w kilku,
- *first* – bycie pierwszym w zmianach i odpowiedziach na wyzwania otoczenia, np. w wyniku przeprowadzenia fuzji,
- *fast* – szybkie dostosowanie struktur, procedur, ludzi i relacji z otoczeniem do współdziałania między przedsiębiorstwami,
- *flexibility* – większa elastyczność działania połączonych przedsiębiorstw”.

Z kolei firma konsultingowa KPMG opracowała w swoim przewodniku dla prezesów firm i dyrektorów odpowiedzialnych za szkolenie przedsiębiorstw złote zasady pozwalające odnieść sukces w integracji. Zasady te brzmią [Nguyen, Kleiner 2003]:

- dyrektorzy muszą wyjść ze swoich pokojów,
- wyznacz kierunek dla nowego biznesu,
- zrozum politykę emocji i spraw racjonalnych,
- maksymalizuj zaangażowanie,
- skup się na komunikacji,
- zapewnij przejrzystość w podejmowaniu decyzji i pełnionych rolach,
- kontynuuj skupianie się na klientach,
- bądź elastyczny.

O skuteczności przeprowadzenia fuzji i przejęć decyduje wiele czynników. Z. Antczak stwierdza, że „najczęściej sukcesem kończyły się fuzje, 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, oceny, motywowania i awansowania pracowników, rozwoju zarządzania itd.) oraz integracji kulturowej” [Antczak 2006, s. 156].

#### **4. Przeprowadzanie analiz przedtransakcyjnych podczas fuzji i przejęć**

Czynnikiem wpływającym na owo poznanie jest odpowiednie przygotowanie do tego procesu polegające na przeprowadzeniu wielu różnych analiz przedtransakcyjnych. Zdaniem W. Fołtyna analiza przedtransakcyjna – *due diligence* – polega na przeprowadzeniu badania w postaci określonej metodyki i przyjętych założeń, dzięki czemu można uzyskać informacje niezbędne do należytego przeprowadzenia fuzji i przejęć [Fołtyn 2007, s. 207].

W opinii A. Poczrowskiego „*due diligence* oznacza staranną analizę i ewaluację przedsiębiorstwa będącego przedmiotem zainteresowania w procesie fuzji i przejęcia celem określenia jego mocnych i słabych stron jako partnera mariażu organizacyjnego, a w konsekwencji dokonanie właściwego wyboru” [Poczrowski 2004, s. 152].

Jak zauważa H. Chwistek-Dudek, przeprowadzenie *due diligence* stanowi warunek *sine qua non* przejęcia. Dzięki tej analizie zainteresowanym stronom łatwiej ocenić ryzyko inwestycyjne i przeprowadzić negocjacje warunków transakcyjnych [Chwistek-Dudek 2003]. W analizie przedtransakcyjnej sporządza się raporty dotyczące następujących obszarów zadaniowych: prawnych, ekonomiczno-finansowych, techniczno-technologicznych, dotyczących sfery zarządzania, a w szczególności zarządzania kapitałem ludzkim.

A. Stachowicz-Stanusch wyróżnia elementy wchodzące w skład tradycyjnego *due diligence* [Stachowicz-Stanusch 2006, s. 582]:

- podstawowe informacje o przedsiębiorstwie,
- metody zarządzania,
- charakterystykę i ocenę branży, rynku i konkurencji,
- analizę ekonomiczno-finansową,
- informacje prawne i podatkowe,
- analizę strategii sprzedaży i marketingu,
- charakterystykę i ocenę klientów przedsiębiorstwa,
- analizę umów partnerskich i aliansów strategicznych.

Autorka proponuje także uwzględnić analizę stopnia dopasowania i kompatybilności kultur organizacyjnych przedsiębiorstw zainteresowanych fuzją.

## 5. *Due diligence* zarządzania talentami

W ostatnim okresie firmy zamierzające dokonać fuzji i przejąć zaczynają coraz częściej przeprowadzać *due diligence* zarządzania talentami. Wynika to z tego, iż menedżerowie są świadomi, że wobec turbulentnych zmian w gospodarce i starzenia się społeczeństw Ameryki i Europy na rynku mogą odnieść sukces te przedsiębiorstwa, które będą miały jak najwięcej utalentowanych pracowników i nie tylko będą ich wykorzystywały, lecz także umiejętnie o nich dbały.

W literaturze przedmiotu jest już powszechnie stosowany termin „wojna o talenty” (*war for talent*) pochodzący z raportu firmy konsultingowej McKinsey z 1998 r., w którym zauważono, że talenty w przyszłości będą miały decydujący wpływ na przetrwanie i rozwój poszczególnych przedsiębiorstw [Chambers i in. 1998]. Ponadto, jak zauważa M. Leheney, druga połowa obecnej dekady będzie uznawana za „gospodarkę talentu” (*talent economy*) [Leheney 2007].

Ważność *due diligence* zarządzania talentami wynika z faktu wskazania przez największą (96%) liczbę respondentów, iż zatrzymanie talentów o newralgicznym znaczeniu jest podstawowym zadaniem departamentu zasobów ludzkich po dokonaniu fuzji lub przejęcia [Brilman 2002, s. 212].

*Due diligence* zarządzania talentami można zinterpretować jako element składowy analizy przedtransakcyjnej zorganizowania w przejmowanym przedsiębiorstwie procesu zarządzania talentami, opracowanych i wykorzystywanych procedur, instrumentów oraz posiadanych talentów i ich przydatności dla organizacji po przejściu danego przedsiębiorstwa. Celem głównym owej analizy jest ustalenie silnych i słabych stron procesu zarządzania talentami w przejmowanym przedsiębiorstwie, pozwalających zidentyfikować utalentowanych pracowników w poszczególnych dziedzinach. Przeprowadzenie analiz przedtransakcyjnych najczęściej odbywa się po złożeniu oficjalnej oferty kupna danego przedsiębiorstwa i po zgodzie zarządu badanej firmy na udostępnienie odpowiednich informacji oraz po podpisaniu zobowiązania przez badających do nieupubliczniania uzyskanych danych na wypadek niepodpisania fuzji. Firmy dokonujące analizy przedtransakcyjnej dość często nie ujawniają wprost ani pracownikom naukowym różnych instytucji i firm konsultingowych badających tego typu zagadnienia, ani zarządowi badanego przedsiębiorstwa szczegółowego zakresu tej analizy i wynikających stąd priorytetów. Poznanie czynników decydujących o przeprowadzeniu fuzji czy też przejęcia przez daną firmę mogłoby drugiej stronie dać pewną przewagę negocjacyjną.

W literaturze przedmiotu dopiero zaczynają się pojawiać publikacje i badania wskazujące na wyodrębnienie tematyki zarządzania talentami w analizie przedtransakcyjnej. Do tej pory zagadnienia te były ujmowane w *due diligence* funkcji personalnej i *due diligence* kadry menedżerskiej.

*Due diligence* zarządzania talentami można także przeprowadzić na podstawie ogólnodostępnych danych zawartych w Internecie i w różnego rodzaju raportach oraz publikacjach.

Zakres przeprowadzanych analiz powinien obejmować:

- strategię zarządzania talentami,
- kulturę organizacyjną dotyczącą utalentowanych pracowników,
- budżet dotyczący talentów,
- prawidłowość przeprowadzania procesu zarządzania talentami w badanym przedsiębiorstwie,
- organizację zarządzania talentami w przejmowanej organizacji,
- koszty i korzyści zarządzania talentami.

Badania powyższych obszarów zadaniowych dokonuje się najczęściej przez analizę opracowanych rozwiązań formalnych z danego zakresu, odpowiednich mierników i wskaźników oraz wypowiedzi osób odpowiedzialnych za ten proces i bezpośrednio w jego realizację zaangażowanych.

Analiza strategii zarządzania talentami pozwala zorientować się:

- czy taka strategia w ogóle jest w przedsiębiorstwie opracowana,
- jaki rodzaj strategii jest realizowany?
- jakich grup pracowniczych ona dotyczy?
- na jakie działania przyjęta strategia kładzie szczególny nacisk?
- na ile jest kompatybilna ze strategią zarządzania talentami firmy przejmującej?

B. Buchelt na podstawie przeglądu literatury przedmiotu wyróżnia następujące strategie zarządzania talentami: procesową, konfiguracyjną, opartą na aktywnym uczestnictwie kadry menedżerskiej, nastawioną na rozwój wewnątrzorganizacyjnego zasobu talentów, niskokosztową, nastawioną na pozyskanie oraz na zatrzymywanie talentów [Buchelt 2008, s. 65-73].

Dość istotnym zagadnieniem w *due diligence* zarządzania talentami jest diagnoza istniejącej w badanym przedsiębiorstwie kultury organizacyjnej w obszarze dotyczącym utalentowanych pracowników. Od ukształtowanej w firmie kultury organizacyjnej w dużym stopniu zależy, czy pracownikowi opłaca się być ponadprzeciętnym i tworzyć nową wiedzę w firmie. Jak zauważa J. Skalik, w organizacjach globalnych coraz częściej stosuje się doraźne formy organizacyjne, takie jak: koła jakości, grupy autonomiczne, grupy robocze związane z wykorzystaniem metody „badanie w działaniu” czy też „zespoły twórczego zaangażowania”, aby zwiększyć kreatywność pracowników [Skalik 2006, s. 268]. Ponadto zdaniem B.R. Kuca „we współczesnej literaturze postrzeganie procesu kształtowania kultury firmy jako pierwszorzędnego zadania kierownictwa stało się kanonem. Liderzy są odpowiedzialni nie tylko za tworzenie racjonalnych i namacalnych aspektów organizacji, takich jak struktura i technologia, ale także za tworzenie symboli, ideologii, języka, przekonań, rytuałów i mitów” [Kuc 2004, s. 58]. Dzięki analizie kultury organizacyjnej, zwłaszcza dotyczącej utalentowanych pracowników, można się zorientować, jak ci pracownicy są wspierani w danej firmie.

Skuteczność realizacji procesu zarządzania talentami jest uzależniona w dużym stopniu od budżetu, jaki jest przeznaczony na ten proces. Analiza budżetu powinna dać odpowiedź na pytanie, czy ustalony budżet na ten proces jest wystarczający. W analizie *due diligence* zarządzania talentami ważne jest ustalenie, czy budżet dotyczący talentów jest częścią budżetu personalnego, a jeżeli tak, to jaką jego część stanowi. Jeżeli natomiast jest ustalony jako odrębna część budżetu firmy, to czy zapewnia realizację podstawowych subprocessów zarządzania talentami. Ustalenie, jaki procent budżetu firmy i budżetu personalnego stanowi budżet dotyczący talentów, może dać odpowiedź na pytanie, jaką wagę do talentów przywiązuje zarząd danej firmy.

W analizie przedtransakcyjnej ważna jest analiza poprawności przeprowadzania procesu zarządzania talentami. L.A. Berger, opierając się na własnych badaniach, odkrył, że organizacje osiągające sukces na rynku koncentrują się na trzech wynikach dotyczących [Berger 2004, s. 4]:

- identyfikacji, selekcji, rozwoju i zatrzymywaniu ponadprzeciętnych pracowników,
- identyfikacji i rozwoju wysokiej jakości zastępców dla niewielkiej liczby stanowisk projektowanych jako kluczowe dla obecnych i przyszłych organizacyjnych sukcesów,
- klasyfikacji inwestycji w każdego pracownika w oparciu o istniejący potencjał do tworzenia wartości dla organizacji.



Kolejnym obszarem zadaniowym *due diligence* zarządzania talentami jest ocena organizacyjnego wymiaru tego procesu. Z reguły analiza dotyczy ustalenia, kto odpowiada za proces zarządzania talentami – menedżer ds. talentów czy menedżer personalny, jak wygląda współpraca menedżerów ds. talentów z kierownikami liniovymi i menedżerem personalnym oraz zarządem firmy, a także kogo zaliczamy do talentów. W tym ostatnim przypadku w literaturze przedmiotu spotkać się można z różnymi poglądami w tej kwestii [Kopeć 2008, s. 288-289]. Jedni do talentów zaliczają odpowiedni procent (najczęściej 3-15%) wszystkich zatrudnionych mających wrodzone zdolności, inni tych, którzy osiągają ponadprzeciętne wyniki w pracy lub też osiągnęli wysokie stanowiska w danej organizacji, co spowodowane było zarówno posiadaniem wysokiego potencjału, jak i wynikami osiąganymi na poprzednich stanowiskach pracy. Ważne jest także ustalenie rodzajów talentów występujących u poszczególnych zatrudnionych i najbardziej utalentowanych pracowników w poszczególnych rodzajach talentów przydatnych w przyszłości przedsiębiorstwu po fuzji lub przejęciu. Informacje przydatne w tym obszarze zadaniowym można uzyskać dzięki analizie następujących procedur i narzędzi: struktury organizacyjnej, opisów stanowisk pracy, w tym zakresów czynności, systemu informacji personalnej, w tym wyników ocen dotyczących potencjału kompetencyjnego i osiągniętych wyników.

Ważnym zadaniem *due diligence* zarządzania talentami jest analiza kosztów i korzyści związanych z tym procesem. Koszty zarządzania talentami dotyczą identyfikacji, rozwoju i motywacji talentów oraz kosztów zakupu czy też wytworzenia instrumentów przydatnych w realizacji procesu. Są to także koszty spowodowane opuszczeniem organizacji przez utalentowanych pracowników i koszty ich zastąpienia. Ocena korzyści zarządzania talentami sprowadza się do ustalenia, o ile pracownicy uznani za talenty osiągają lepsze wyniki od przeciętnych czy też pozostałych pracowników, kto wprowadził więcej usprawnień w firmie – czy pracownicy zaliczeni do talentów, czy pozostali, jaki wkład w wartość firmy mają pracownicy utalentowani oraz do ustalenia poziomu rentowności inwestycji w talenty i tworzenia wartości dodanej przez talenty w stosunku do pozostałych zatrudnionych. Istotna jest także odpowiedź na pytanie, jaki procent pracowników posiadających wysoki potencjał osiąga ponadprzeciętne wyniki w pracy oraz czy utalentowani pracownicy przejęci z innych firm osiągają ponadprzeciętne wyniki w danym przedsiębiorstwie. To ostatnie pytanie jest zasadne, ponieważ, jak zauważa M. Juchnowicz, „z badań wynika, że talenty zaimportowane z innego miejsca rzadko utrzymują wysoką efektywność w nowej organizacji” [Juchnowicz 2006, s. 40].

Przeprowadzenie wskazanych powyżej analiz dotyczących zarządzania talentami w przejmowanym przedsiębiorstwie może zachęcić zarząd firmy przejmującej do szybszego podpisania fuzji lub zrezygnowania z niej. Dzięki przejęciu utalentowanych pracowników dana firma przejmująca może uzyskać przewagę konkurencyjną, a także, analizując procedury zarządzania talentami, może zdobyć i rozszerzyć swoje doświadczenie jak traktować tę grupę ponadprzeciętnych pracowników. Dlatego też w analizie przedtransakcyjnej warto przeprowadzać *due diligence* zarządzania talentami.

## Literatura

- Antczak Z., *Zarządzanie kadrami w banku podczas przejęcia przez międzynarodową organizację finansową*, [w:] T. Listwan, S.A. Witkowski (red.), *Sukces w zarządzaniu kadrami. Kapitał ludzki w organizacjach międzynarodowych*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej nr 1130, AE, Wrocław 2006.
- Berger L.A., *Creating a talent management system for organizational excellence: connecting the Dots*, [w:] L.A. Berger, D.R. Berger (red.), *The Talent Management Handbook. Creating Organizational Excellence by Identifying, Developing & Promoting Your Best People*, McGraw-Hill, New York 2004.
- Brilman J., *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002.
- Buchelt B., *Strategiczne aspekty zarządzania talentami*, [w:] A. Pochtowski (red.), *Zarządzanie talentami w organizacji*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Kraków 2008.
- Chambers E.G., Foulon M., Handfield-Jones H., Hankin S.M., Michaels III E.G., *The war for talent*, „The McKinsey Quarterly” 1998 No. 3.
- Chwistek-Dudek H., *Fuzje i przejęcia – faza przygotowawcza*, „Przegląd Organizacji” 2003 nr 6.
- Fołtyn W., *Analiza due diligence a kształtowanie wartości przedsiębiorstw w transakcjach konsolidacyjnych*, [w:] C. Suszyński (red.), *Przedsiębiorstwo, wartość, zarządzanie*, PWE, Warszawa 2007.
- Frąckowiak W., *Fuzje i przejęcia. Podstawowe pojęcia*, [w:] W. Frąckowiak (red.), *Fuzje i przejęcia przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 1998.
- Hamrol M., Augustyniak E., *Wpływ fuzji i przejęć na wartość rynkową przedsiębiorstwa. Studium empiryczne polskich spółek giełdowych*, [w:] R. Borowiecki, A. Jaki (red.), *Potencjał restrukturyzacji w warunkach globalizacji i nowej gospodarki*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2007.
- Juchnowicz M., *Talent w organizacjach międzynarodowych*, [w:] T. Listwan, S.A. Witkowski (red.), *Sukces w zarządzaniu kadrami. Kapitał ludzki w organizacjach międzynarodowych*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej nr 1130, AE, Wrocław 2006.
- Kopec J., *Dylematy zarządzania talentami*, [w:] S.A. Witkowski, T. Listwan (red.), *Kompetencje a sukces zarządzania organizacją*, Difin, Warszawa 2008.
- Kuc B.R., *Od zarządzania do przywództwa*, Wydawnictwo Menedżerskie PTM, Warszawa 2004.
- Leheney M., *Hiring with talent in mind*, „Employment Relations Today” 2007 Vol. 33, No. 4.
- Nguyen H., Kleiner B.H., *The effective management of mergers*, „Leadership & Organization Development Journal” 2003 Vol. 24 No. 3.
- Pochtowski A., *Due diligence funkcji personalnej*, [w:] A. Pochtowski (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w procesach fuzji i przejęć*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.
- Skalik J., *Formy wspierania kreatywności pracowników w firmach globalnych*, [w:] T. Listwan, S.A. Witkowski (red.), *Sukces w zarządzaniu kadrami. Kapitał ludzki w organizacjach międzynarodowych*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej nr 1130, AE, Wrocław 2006.
- Stachowicz-Stanusch A., *Fuzje przedsiębiorstw kluczowymi strategiami rozwoju korporacji. Współczesne metody analizy kulturowych i społecznych aspektów fuzji (culture due diligence)*, [w:] M. Sierpińska, A. Jaki (red.), *Przedsiębiorstwo na przełomie wieków. Zarządzanie, restrukturyzacja, rozwój*, AE, Kraków 2006.
- Sudarsanam S., *Fuzje i przejęcia*, WIG PRESS, Warszawa 1998.
- Szczepankowski P.J., *Fuzje i przejęcia*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.
- Wysocka E., *Determinanty i bariery udanych transakcji międzynarodowych fuzji i przejęć*, [w:] R. Borowiecki, A. Jaki (red.), *Potencjał restrukturyzacji w warunkach globalizacji i nowej gospodarki*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2007.



## **TALENT MANAGEMENT DUE DILIGENCE IN MERGERS AND ACQUISITIONS**

### **Summary**

The first part of this article focuses on premises, definition and aim of mergers and acquisitions. The second part shows due diligence as one of the factor which may influence the success of mergers and acquisitions. The final part of the article presents definition and range of talent management due diligence.