

GRZEGORZ WOJTKOWIAK

**Katedra Zarządzania i Analizy Zasobów Przedsiębiorstwa
Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu**

ZNACZENIE UTRZYMANIA POTENCJAŁU LUDZKIEGO W PROCESIE UPADŁOŚCI UKŁADOWEJ

Opiniodawca: **prof. dr hab. Stefan Lachiewicz**

Artykuł ukazuje rolę zasobów i potencjału ludzkiego w procesie postępowania upadłościowego. Na przykładzie wybranego przedsiębiorstwa przedstawione są główne problemy związane z restrukturyzacją kadr, odejściami pracowników i frekwencją wpływającą na ogólną efektywność. Wśród wniosków znajdują się wskazania wzajemnej zależności między długością czasu postępowania, wartością zasobów ludzkich a perspektywami przetrwania organizacji.

1. Wstęp

Przyszły sukces organizacji zależy nie tylko od jej otoczenia i szans rynkowych, ale również od wewnętrznych sił, które pozwalają na wykorzystanie pojawiających się możliwości. Potencjał rozwojowy przedsiębiorstwa warunkują jego zasoby: materialne, finansowe i ludzkie.

O ile w dobrze funkcjonujących organizacjach zadaniem przedsiębiorcy jest doskonalenie zasobów i powiązań między nimi, o tyle w sytuacjach kryzysowych możliwość rozwoju determinuje nie tylko osiągnięcie przewagi nad konkurentami, ale samo przetrwanie organizacji. Niniejszy artykuł obejmuje właśnie sytuację największego kryzysu, w jakim może znaleźć się przedsiębiorstwo – upadłości, a przedmiotem badania jest jeden z kluczowych zasobów – kapitał ludzki. Uznając pogląd, że zasoby ludzkie są kluczową determinantą przetrwania przedsiębiorstwa w sytuacji niewypłacalności, celem pracy jest przedstawienie problemów, z jakimi w upadłości zmagają się przedsiębiorcy i prezentacja możliwości ich rozwiązania. Poza uporządkowaniem wiedzy na temat zagadnienia, efektem wywodu są postulaty dotyczące sposobów zwiększenia efektywności postępowania upadłościowego z punktu widzenia ochrony kadrowego potencjału rozwojowego przedsiębiorstwa.

Upadłość przedsiębiorstw zwykle kojarzona jest z momentem, w którym niewypłacalne przedsiębiorstwo przestaje istnieć. W czasach kryzysu codzienne wiadomości pozwalają na oswojenie się z sytuacją, w której kolejne podmioty kończą swoją działalność. Jednocześnie proces upadłości nie zawsze musi obejmować likwidację wszystkich zasobów, ani nawet samego przedsiębiorstwa.

W szczególności, gdy przyczyny złożenia przez przedsiębiorstwo wniosku o ogłoszenie upadłości są niezależne od jego winy i dotyczą sytuacji wyjątkowej, nie związanej z bieżącą działalnością i jej zyskownością, ma ono szansę na przetrwanie. Ocenie podlegają wówczas jego zasoby – majątek, który może zostać przeznaczony na zaspokojenie zobowiązań, ale kluczowym dla przetrwania jest potencjał niefinansowy. Sąd i wierzyciele zgodzą się na kontynuowanie działalności jedynie w sytuacji, gdy przyszłe przepływy pieniężne okażą się wyższe od wartości likwidowanego majątku. Szanse rynkowe muszą zostać wykorzystane w taki sposób, by finansowy efekt działania przedsiębiorstwa przewyższył wartość niezbędną do funkcjonowania majątku.

W sytuacji upadłości przedsiębiorstwa, o jego przetrwaniu zdecydują zatem aktywa nieodzwierciedlone w bilansie spółki i niesprzedawalne: know-how, doświadczenie i referencje, kontakty handlowe czy zasoby wiedzy. Te czynniki związane są natomiast z szeroko pojętym kapitałem ludzkim.

Artykuł powstał na podstawie przeglądu literatury, a także na podstawie badań autora obejmujących zarządzanie procesem upadłości prowadzonych metodą studium przypadku oraz trwających badań zmierzających do poznania zachowań przedsiębiorstw w sytuacjach trwałego kryzysu ich działalności (w tym niewypłacalności) lub chęci jej zakończenia, prowadzonych metodą wywiadu ustrukturyzowanego. Bezpośrednio wykorzystano metodę studium przypadku i zaprezentowano sytuację spółki Energomontaż-Południe S.A., w której przeprowadzono wywiady ustrukturyzowane i dokonano analizy danych (ze względu na zachowanie względnej poufności, zaprezentowano jedynie dane procentowe). Stan zaawansowania badań, a w szczególności brak ugruntowanej wiedzy na temat realizacji strategii „wyjścia”, nie pozwala na stosowanie uogólnień, umożliwia jednak odnajdywanie prawidłowości i stawianie hipotez.

Ze względu na objętość i charakter tekstu, opis przypadku zostanie powiązany z wnioskami płynącymi ze studiów literaturowych.

2. Przypadek Spółki Energomontaż Południe S.A.

Energomontaż Południe S.A. jest spółką notowaną na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie. Wiodącą działalnością firmy są usługi w zakresie montażu, modernizacji, remontów urządzeń oraz instalacji energetycznych i przemysłowych. Podstawowy zakres uzupełnia produkcja spawanych konstrukcji stalowych.

Spółka w sierpniu 2012 roku złożyła wniosek o ogłoszenie upadłości. W komunikacie giełdowym wskazano, że uzasadnieniem decyzji była zarówno ochrona interesów wierzycieli, jak też pracowników oraz akcjonariuszy Spółki, a także umożliwienie prowadzenia dalszej działalności operacyjnej przez Spółkę.

Sąd ogłosił upadłość spółki z możliwością zawarcia układu w styczniu 2013 roku pozostawiając zarząd nad spółką dotychczasowym organom. Tym samym wyraził opinię, że istnieje szansa na przetrwanie przedsiębiorstwa, a w drodze jego restrukturyzacji wierzyciele Spółki zostaną zaspokojeni w sposób wyższy niż w przypadku likwidacji.

Oceniając sytuację Spółki zaznaczyć należy, że działa ona na rynku budowlanym, który w okresie trwającego kryzysu zanotował największe spadki. Jednocześnie samo przedsiębiorstwo świadczy usługi dla branży energetycznej, a ta dziedzina usług budowlano-montażowych i produkcyjnych uznawana jest za jedną z bardziej atrakcyjnych i perspektywicznych w najbliższych latach. Już po złożeniu wniosku o ogłoszenie upadłości, Spółka jako podwykonawca pozyskała kolejne zlecenia, kontynuowała także wcześniej rozpoczęte kontrakty.

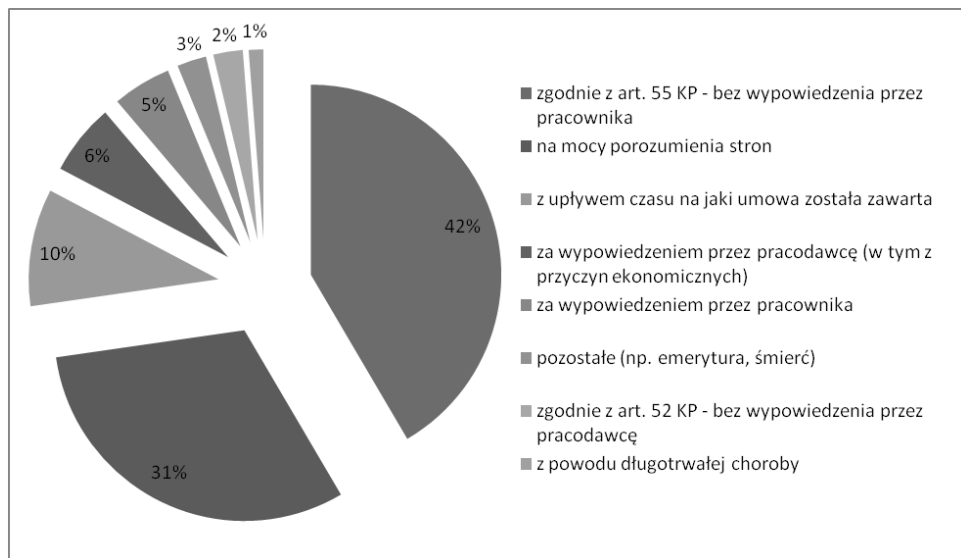
Główna część działalności Spółki związana jest z usługami specjalistycznymi wykonywanymi przez wykwalifikowaną kadrę – montażyстів, spawaczy i inżynierów. Zarząd Spółki ocenia, że jej wartość rynkowa, szczególnie w okresie upadłości, uzależniona jest głównie od potencjału ludzkiego powiązanego z majątkiem bezpośrednio produkcyjnym oraz referencjami i doświadczeniem całej organizacji. Zasoby te nie są strategiczne dla restrukturyzacji majątkowo-finansowej przeprowadzanej w upadłości, determinują jednak możliwość przetrwania Spółki, na przykład poprzez pozyskanie inwestora strategicznego.

2.1. Odejścia i zwolnienia pracowników

Sytuacja upadłości przedsiębiorstwa jest apogeum kryzysu. Ze względu na poziom niepewności i nieufności wobec kierownictwa zniecierpliwieni pracownicy aktywnie poszukują nowej pracy, wyraźnie spada zaangażowanie pozostałych. [7, ss. 65-70]. Zachowania takie, naturalne dla likwidacji, pojawiają się również, gdy niewypłacalne przedsiębiorstwo ma szansę przetrwania. Można je przyrównać do reakcji pracowników w procesach fuzji i przejęć, szczególnie gdy dochodzi do głębokiej restrukturyzacji czy sprzedaży zorganizowanej części przedsiębiorstwa [5, s. 53].

Naturalnym problemem przedsiębiorstw, które chcą przeprowadzić restrukturyzację w postępowaniu upadłościowym jest zatem skala zatrudnienia. Z jednej strony kontynuacji działalności zagrażają nagle odejścia pracowników, z drugiej strony istnieje konieczność zmniejszenia kosztów stałych – a więc również kadry pracowników. Ten pozorny paradoks można wyjaśnić na przykładzie badanej Spółki.

W okresie pięciu miesięcy od dnia złożenia przez Spółkę wniosku o ogłoszenie upadłości wielkość kadry Spółki zmniejszyła się o prawie 42%. Na poniższym wykresie przedstawiono strukturę przyczyn odejść pracowników.



Rys. 1. Sposób rozwiązania umowy o pracę w okresie 5 miesięcy po złożeniu wniosku o ogłoszenie upadłości

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Spółki.

Największa grupa pracowników (42% odchodzących) odeszła z przyczyn leżących po stronie pracodawcy – ze względu na opóźnienia w wypłacie wynagrodzeń. Kolejna znaczna grupa pracowników (31% odchodzących) zawarła porozumienia z pracodawcą. Łącznie aż 78% odejść pracowników wynikało z intencji poszczególnych osób, a jedynie 18% z domniemanej intencji pracodawcy (w tym 10% z powodu upływu czasu umowy i 6% z powodu wypowiedzenia umowy przez pracodawcę).

Analizując przyczyny odejść pracowników należy zwrócić uwagę, że w przypadku Spółki zmianie uległy wielkość i krótkookresowe perspektywy pozyskania nowych zleceń, a także miejsca wykonywania zleceń, z zagranicznych na krajowe. Ta ostatnia zmienna determinuje wysokość wynagrodzenia, które jest istotnie wyższe na tzw. kontraktach zagranicznych.

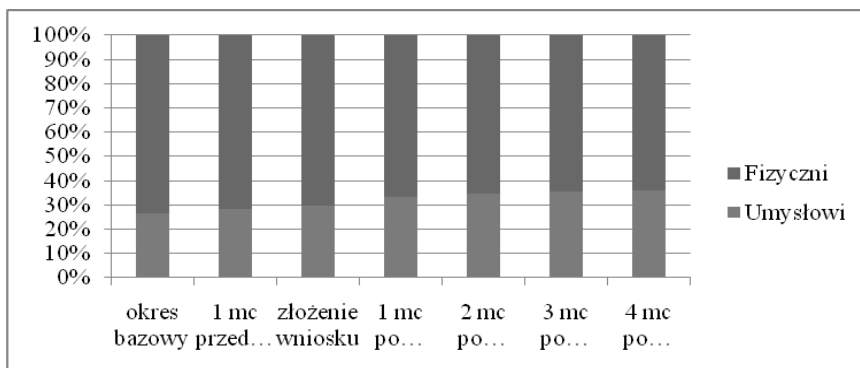
Przeprowadzone w Spółce wywiady potwierdziły główną przyczynę odejść pracowników: były to właśnie powody ekonomiczne – brak terminowo wypłacanego wynagrodzenia (przy czym dla pracowników istotne były nawet jednodniowe opóźnienia) oraz brak pewności przyszłych terminowych wypłat.

Odejściom pracowników sprzyjały również agresywne zachowania konkurentów i innych przedsiębiorstw z branży, którzy prowadzili wśród pracowników Spółki aktywną rekrutację. Z punktu widzenia utrzymania bieżącego potencjału, najwięcej trudności operacyjnych powodowały odejścia zorganizowanych brygad wykonawczych, a także najwyżej wykwalifikowanych specjalistów i menadżerów. Sytuacja ta zaczęła się stabilizować dopiero kilka miesięcy po złożeniu przez Spółkę wniosku o ogłoszenie upadłości.

Przyczyny zmniejszania stanu zatrudnienia po stronie pracodawcy dotyczyły sytuacji jednostkowych. Większe w skali nieprzedłużanie umów czasowych wynikało z aktualnie wykonywanych zadań; charakter działalności Spółki i sposób funkcjonowania w branży wymusza konieczność zatrudniania niektórych grup pracowników w oparciu o umowy czasowe – dedykowane do realizacji poszczególnych kontraktów o danej specyfice. Takie zachowania powszechne w czasach kryzysu coraz częściej określa się ang. „right size” [8, s. 2] – doprowadzaniem wielkości kadr do realnych potrzeb organizacji.

2.2. Struktura zatrudnienia

Spółki przechodzące głęboką restrukturyzację, w których warunki działania ulegają skokowemu przeobrażeniu, zmuszone są do przeformułowania struktury kadrowej. Przeobrażenia wielkości (znaczne spadki) skali działania czy zmiany terytorialne determinują odejścia pracowników. Organizacja wewnątrz Spółki wymaga przebudowania, struktura ulega odchudzeniu, a zapotrzebowanie na wyspecjalizowanych pracowników zamienia się w popyt na szerokie i uniwersalne kompetencje. Ma to związek nie tylko ze zmianą specyfiki działania, ale również skalą nieobecności w pracy i poziomem nagłych odejść pracowników.



Rys. 2. Struktura zatrudnienia w okresach przed i po złożeniu wniosku o ogłoszenie upadłości

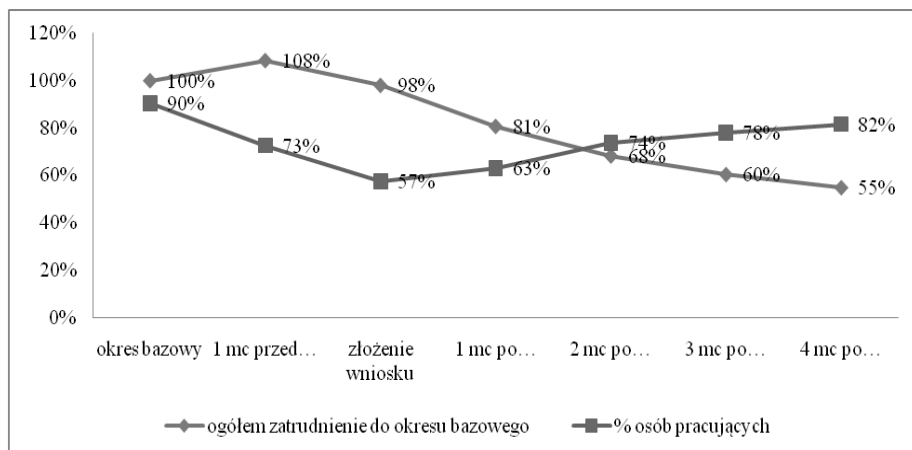
Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Spółki.

W badanej Spółce, w okresie upadłości nieznacznej zmianie uległa struktura podziału pracowników na umysłowych i fizycznych (przy ogólnym znacznym spadku wielkości bezwzględnych) – kwestię tę ukazuje poniższy rysunek 2. Spowodowana jest ona z mniejszą liczbą odejść pracowników umysłowych, a także rosnącą skalą działalności administracyjnej wykonywanej w procesie upadłości (głównie w działach księgowości i kadr), niezależnej od spadku przychodów.

2.3. Frekwencja pracowników i przyczyny nieobecności

Analiza danych Spółki i wywiady z menadżerami pozwoliły na wyodrębnienie kolejnego, problematycznego dla organizacji, zagadnienia. W Spółce, mimo spadku skali działania, wystąpił niedobór sił wykonawczych – co w sytuacji upadłości (nawet układowej) można uznać za paradoksalne. Źródłem tego problemu jest znaczny wzrost liczba nieobecnych pracowników, zarówno z powodu urlopów, jak i ze względu na choroby; wystąpił on w okresie tuż przed i po złożeniu wniosku o ogłoszenie upadłości, z tendencją do stabilizacji w kolejnych miesiącach trwania postępowania.

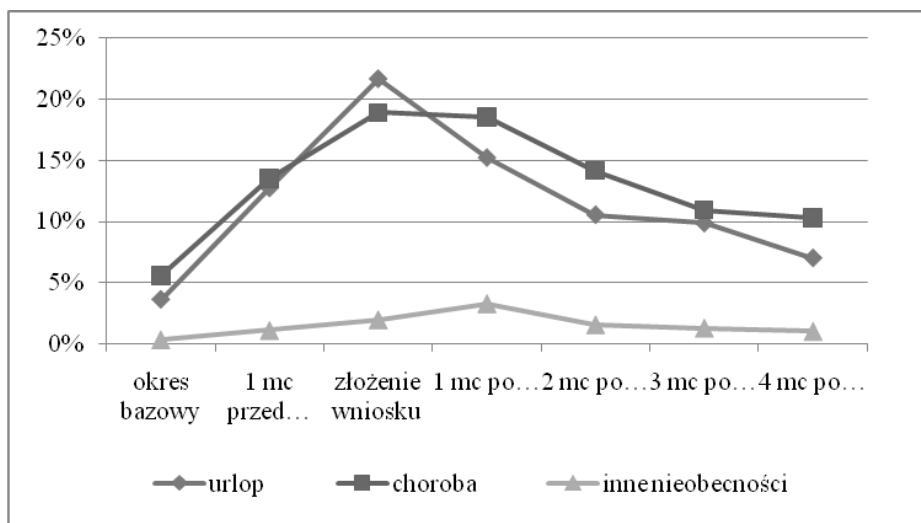
Poniżej na wykresie przedstawiono dane, które wskazują, że już w okresie przed złożeniem wniosku o ogłoszenie upadłości (nawet przy zwiększonym zatrudnieniu związanym ze szczytem sezonu budowlanego) obecność pracowników spadła nawet do poziomu 57% ogółem zatrudnionych. Dopiero w okresach późniejszych, wraz ze spadkiem ogólnej liczby pracowników, frekwencja zaczęła się poprawiać.



Rys. 3. Wielkość zatrudnienia i obecność w pracy w okresach przed i po złożeniu wniosku o ogłoszenie upadłości

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Spółki.

Analiza przyczyn nieobecności pozwala na wskazanie nadzwyczajnej „chorobliwości” pracowników sięgającej nawet 22% ogółem zatrudnionych właśnie w okresie złożenia wniosku o ogłoszenie upadłości i występowania opóźnień w wypłacie wynagrodzeń. Wzrost zachorowań skorelowany był z urlopami wypoczynkowymi oraz innymi nieobecnościami; ich skalę częściowo tłumaczy jednak letni okres urlopowy.



Rys. 4. Przyczyny nieobecności w pracy w okresach przed i po złożeniu wniosku o ogłoszenie upadłości

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Spółki.

2.4. Działania Spółki

Klasyczne działania restrukturyzacyjne wymagają właściwego kształtowania procesów rozwoju, szkoleń, przekwalifikowania i przeniesienia czy też użycia szeregu narzędzi i zasad stosowania outplacementu [3, ss. 191-193]. Przypadek Energomontażu Południe wskazuje, że podejmowanie aktywnych działań w celu ochrony kapitału ludzkiego w trakcie procesu upadłości jest bardzo ograniczone.

Wszelkie aktywności Spółki skupiały się na podstawowych czynnikach motywacyjnych: zapewnieniu wynagrodzenia i względnej pewności pracy w kolejnych okresach. Bezwzględny priorytetem dla Spółki była terminowa wypłata wynagrodzeń – jej brak powodował falę odejść i nieobecności. Za istotne działania uznano również pozyskiwanie zleceń i zapewnianie pracy – głównie w celu budowy średnio i długookresowej perspektywy działania. Dla pracowników ważnym bodźcem motywacyjnym było także utrzymanie systemu

premiowego i wypłata nadgodzin dla osób pracujących na kontraktach – pozwoliło to na utrzymanie odpowiedniej wydajności pracy.

Znacznym utrudnieniem działania w Spółce była demotywacja pracowników – o ile w przypadku pracowników produkcyjnych jest ona związana głównie z perspektywami przyszłego zatrudnienia, o tyle u pracowników biurowych dochodzą również problemy dotyczące trudnych rozmów z kontrahentami.

3. Wnioski

Prezentowany przypadek obrazuje krytyczną sytuację, w jakiej znajdują się przedsiębiorstwa w stanie niewypłacalności. Trudności finansowe potęgowane są problemami kadrowymi. Do najważniejszych z nich należą:

- skala i sposób odejść pracowników, w tym odejścia nagle z natychmiastowym zaprzestaniem świadczenia pracy i odejścia zorganizowanych grup pracowników;
- wysokie koszty odpraw;
- skala nieobecności pracowników spowodowana nadzwyczajną „chorobliwością” i wykorzystaniem okresu urlopowego.

Analiza danych dotyczących odejść pracowników i obecności pozwala na postawienie tezy, że początkowy okres niepewności wpływa bardzo negatywnie na kadrę. Z biegiem czasu negatywne tendencje ulegają spowolnieniu, choć wielomiesięczny okres do momentu ogłoszenia upadłości znacznie osłabia potencjał organizacji.

Największym wyzwaniem dla kadry menadżerskiej w zakresie zarządzania ludźmi pozostaje motywacja [4, s. 448]. Wobec zachwiania podstaw motywacyjnych z piramidy Masłowa dotyczących wynagrodzenia i pewności przyszłego zatrudnienia, wartość pozostałych czynników znacząco spada. Wyzwania stojące przed kadrą pracowników i menadżerów wszystkich szczebli utrudnione są zmiennymi warunkami działania spowodowanymi zachowaniami kontrahentów i samych pracowników. Powstaje konieczność restrukturyzacji organizacyjnej, gruntownych zmian dostosowujących struktury do nowych warunków i zmienionej skali działania.

Powyższe pozwala na postawienie tezy: im szybciej uda się zbudować pewny plan przyszłego działania, pozyskać inwestorów czy uzyskać zgodę sądu i wierzycieli na restrukturyzację oraz kontynuowanie działania, tym większy potencjał ludzki zostanie zachowany. Działania restrukturyzacyjne i przeformułowanie sposobu wykonywania zadań pozwalają na dostosowanie organizacji do zmieniających się warunków, a skuteczność tych działań zależy głównie od perspektywy wykorzystania kapitału ludzkiego. Ta wzajemna zależność będzie zatem kluczem osiągnięcia pozytywnych efektów postępowania układowego.

Czas realizacji postępowania upadłościowego do momentu stabilizacji (lub decyzji o likwidacji) może znacznie wpłynąć na minimalizację samych kosztów postępowania, w tym kosztów odpraw; wyższa elastyczność zatrudnienia powoduje również niższe koszty zwolnień. Te zwiększone wydatki nie zawsze zostaną zrównoważone pozytywnym efektem urynkowienia wynagrodzeń czy dostosowania wielkości zatrudnienia [por. 2, s. 913], gdyż przedsiębiorstwo może nie przetrwać okresu gwałtownych zmian. Sytuację tę poprawiłoby z pewnością rozszerzenie dostępnych narzędzi restrukturyzacji, np. o elementy prywatyzacji pracowniczej czy emisji akcji w zamian za odprawy [1, s. 5].

Analiza przypadku pozwala także na zadanie pytań uzupełniających. W dobie dyskusji o elastyczności zatrudnienia i krytyce tzw. „umów śmieciowych” powstaje pytanie o ochronę interesów pracodawców. Skala i sposób odejść pracowników w sytuacjach kryzysowych nie jest zależna od wcześniejszej elastyczności (sztywności) zatrudnienia. Jakkolwiek słuszność bezwzględnej prawnej ochrony interesów pracownika nie ulega wątpliwości, o tyle nie zawsze sprzyja ona ochronie potencjału pracodawcy.

Kryzys finansowy ostatnich lat i związane z nim perturbacje nakazują zmianę spojrzenia na zasoby przedsiębiorstw. Kapitał finansowy jest niezbędny do przetrwania dekonstrukcji, jednak o przyszłej przewadze i rozwoju zdecyduje kapitał intelektualny pozwalający na wykorzystanie unikalnych zasobów [por. 9, s. 310]. Sytuację taką dobrze obrazuje przedstawiony przypadek przedsiębiorstwa próbującego przeprowadzić restrukturyzację w postępowaniu układowym. Wartość majątku pomniejszonego o zobowiązania jest ujemna, a zadaniem Spółki jest wykazanie, że posiada umiejętności wykorzystania szans rynkowych i wykreowania dla interesariuszy wyższej wartości niż wartość likwidacyjna jej majątku operacyjnego.

Prezentowany przykład wskazał na paradoks konieczności restrukturyzacji kadrowej i zmniejszenia kadr związanej ze zmniejszeniem skali działania z brakiem sił wykonawczych i zapotrzebowaniem na pracę. Analiza zmienności podstawowych parametrów: wielkości, struktury i frekwencji, dowodzi konieczności szybkiego działania w celu ochrony najważniejszego dla uzasadnienia przetrwania przedsiębiorstwa zasobu. Interesariusze niewypłacalnych przedsiębiorstw, głównie sąd i wierzyciele, których wpływ na postępowanie jest bardzo istotny, powinni poznać rolę kapitału ludzkiego w procesie zmian. To właśnie zdolność i wiedza pracowników, wewnętrzne struktury zarządzania i stosunki zewnętrzne stanowią dziś istotny element gospodarczego sukcesu każdego przedsiębiorstwa [6, s. 43].

Literatura

- [1] And who takes the workers' comp problems? [w:] HR Specialist: Ohio Employment Law, Jul 2009, Vol. 3 Issue 7.
- [2] **Berk J.B., Stanton R., Zechner J.:** Human Capital, Bankruptcy, and Capital Structure, Journal Of Finance 65, No. 3 (June 2010).
- [3] **Bitkowska A.:** Rola kapitału ludzkiego w procesie restrukturyzacji, [w:] Procesy restrukturyzacji warunkiem poprawy konkurencyjności przedsiębiorstwa, Diffin, Warszawa 2010.
- [4] **Carbery R., Garavan T.:** Organisational restructuring and downsizing: issues related to learning, training and employability of survivors, [w:] Journal Of European Industrial Training, Vol. 29 Issue 6, 2005.
- [5] **Łupina-Wegener A.:** Negatywny wpływ fuzji i przejęć na pracowników, [w:] Zarządzanie Zasobami ludzkimi 3-4/2005.
- [6] **Porada-Rachoń M.:** Restrukturyzacja przedsiębiorstwa w procesie adaptacji do współczesnego otoczenia. Perspektywa międzynarodowa, Diffin, Warszawa 2009.
- [7] **Slatter S.:** Corporate Recovery, a Guide to Turnaround Management, Penguin Group, London 1984.
- [8] **Smerd J.:** AT GM, Downsizing strategy moves with great efficiency, [w:] Workforce Management. 5/18/2009, Vol. 88 Issue 6, Color Photographs.
- [9] **Smuda M.:** Kapitał intelektualny sektora MSP (spółek NewConnect) w dobie kryzysu, [w:] A. Zakrzewska-Bielawska (red. nauk.), Wyzwania rozwojowe małych i średnich przedsiębiorstw. Innowacje, technologie, kryzys, Diffin, Warszawa 2011.

THE SIGNIFICANCE OF PRESERVATION OF HUMAN CAPITAL IN THE PROCESS OF BANKRUPTCY

Summary

The article shows the role of human capital and potential in the bankruptcy proceedings. The main problems concerning the personnel restructuring, employee's departures and attendance influencing general efficiency were presented on the basis of the case of a selected company. Among the conclusions there are indications of interdependance between the length of the proceedings, the value of human resources and the perspectives of company's survival.