

Grzegorz Wojtkowiak

Pracownicy w procesie upadłości przedsiębiorstwa

Artykuł podejmuje problem zarządzania zasobami ludzkimi w słabo rozpoznanym obszarze upadłości przedsiębiorstw. Na podstawie studium przypadku wskazano, że pracownicy mogą być ważnym zasobem przedsiębiorstwa i nawet w sytuacji upadłości decydować o możliwości jego przetrwania: restrukturyzacji lub sprzedaży jako zorganizowanego organizmu.

Wstęp

W nauce ekonomii i praktyce gospodarczej coraz częściej zwraca się uwagę na czynnik ludzki jako jeden z najważniejszych zasobów przedsiębiorstw. W ostatnich latach wzrostu gospodarczego i odpływu kadry za granicę również polscy przedsiębiorcy dostrzegli wartość swoich pracowników. Podejmując decyzje gospodarcze, coraz częściej bierze się pod uwagę stan zasobów ludzkich, kapitał intelektualny organizacji, a menedżerowie stają się świadomi konieczności zarządzania wiedzą.

O ile zasoby ludzkie organizacji są obecnie przedmiotem licznych badań i analiz, a właściwe zarządzanie tym zasobem przedmiotem troski menedżerów, o tyle w sytuacji jednej z ostatnich faz życia przedsiębiorstwa – upadłości, kwestie te wydają się być słabo rozpoznane [Rotkiewicz, 2006]. Wraz ze wzrostem znaczenia pracowników na rynku sytuacja ta powinna być zmieniona.

Pracownicy upadającego przedsiębiorstwa mogą być ważnym aktywem, decydującym o przetrwaniu przedsiębiorstwa w układzie restrukturyzacyjnym (jednej z opcji upadłości) lub maksymalnym zaspokojeniu wierzycieli w przypadku jego likwidacji (w szczególności poprzez sprzedaż przedsiębiorstwa lub jego zorganizowanej części).

Niniejszy artykuł ma również na celu zainteresowanie tak badaczy, jak i praktyków możliwością świadomego zarządzania zasobami ludzkimi w upadłości.

W artykule wykorzystano wyniki badań autora nad zarządzaniem procesem upadłości przedsiębiorstw. Etap poznawania problematyki zarządzania procesem upadłości powoduje, iż nie jest możliwe formułowanie wniosków o dużym stopniu pewności i ich generalizowanie. Przyjęta procedura badań dopiero poszukuje wiedzy i zmiennych, by przedstawić stosunkowo słabo poznany obszar życia gospodarczego i ukazać go w nowym świetle. Z punktu widzenia stosowanej metodologii badań ważne jest, iż problem upadłości niełatwo poddaje się uogólnieniu, dotyczy często indywidualnych i niepowtarzalnych przypadków. Badania prowadzono więc, opierając się na metodologii teorii ugruntowanej, a w szczególności zastosowano procedurę studium przypadku (metodami badawczymi były: analiza dokumentacji, wywiad oraz obserwacja)¹.

Interesy pracowników w postępowaniu upadłościowym

Prawo precyzyjnie wyznacza cel prowadzonego postępowania upadłościowego. Zgodnie z art. 2 ustawy z 28 lutego 2003 r. „Prawo upadłościowe i naprawcze”, postępowanie należy prowadzić tak, aby roszczenia wierzycieli mogły zostać zaspokojone w jak najwyższym stopniu, a jeśli racjonalne względy na to pozwolą – zachować przedsiębiorstwo dłużnika. Cel postępowania upadłościowego wskazuje, że również pracownicy upadającego przedsiębiorstwa powinni być zainteresowani jego przebiegiem:

- mogą być wierzycielami, kiedy niewypłacalny pracodawca zalega z wypłatą pensji (a taka sytuacja dotyczyła większości badanych przedsiębiorstw),
- są zainteresowani utrzymaniem miejsc pracy w razie kontynuacji działalności przedsiębiorstwa.

Podstawowe interesy pracowników związane z ich wynagrodzeniem są w postępowaniu upadłościowym bardzo dobrze zabezpieczone, choć oni sami mają ograniczoną ochronę co do zachowania miejsca pracy [Czajka, 2004]. Zgodnie z cytowaną ustawą, w postępowaniu przewidującym likwidację majątku, syndyk niezwłocznie wykonuje obowiązki przewidziane przepisami o ochronie roszczeń pracowniczych w razie niewypłacalności pracodawcy. Nawet wówczas, gdy wartość masy upadłości czy bieżące środki przedsiębiorstwa nie pozwalają na zaspokojenie pracowników, ich wynagrodzenie może zostać wypłacone ze środków Funduszu Gwarantowanych Świadczeń Pracowniczych (z uwzględnieniem szczegółowych przepisów).

1 Wykorzystano przypadki z historii przedsiębiorstw w upadłości, ze względu na zobowiązanie autora wobec udostępniających informacje, wszelkie dane umożliwiające identyfikację przedsiębiorstw zostały pominięte, a ich nazwy zastąpione nazwami liter alfabetu greckiego.

Roszczenia pracowników są również uwzględnione w zasadach podziału masy upadłości. Wierzytelności i należności podlegające zaspokojeniu z funduszu masy upadłości dzieli się na kategorie zaspokajania, przy czym zobowiązania wobec pracowników zaliczane są do pierwszej kategorii. Oznacza to, że w razie likwidacji przedsiębiorstwa pozostały majątek w pierwszej kolejności zostanie przeznaczony m.in. na zaspokajanie roszczeń pracowników.

Drugą istotną dla pracowników kwestią w postępowaniu upadłościowym jest możliwość zachowania przedsiębiorstwa dłużnika, przy czym sytuacja taka może wystąpić w wielu wariantach. Podstawowe opcje upadłości to opcja likwidacyjna (następuje wówczas likwidacja majątku) i opcja układowa (układ restrukturyzacyjny lub rzadko występujący układ likwidacyjny). Pierwsza z dróg nie musi się jednak wiązać bezpośrednio ze zwolnieniami pracowników: likwidacja majątku może nastąpić poprzez sprzedaż całego przedsiębiorstwa lub jego zorganizowanej części wraz z pracownikami. Opcja układowa przewiduje kontynuowanie działalności przedsiębiorstwa i spłatę zadłużenia z wyników przyszłej działalności, a więc z wykorzystaniem zatrudnionych pracowników.

Zarówno w przypadku likwidacji przedsiębiorstwa i jego sprzedaży w całości lub części, jak i restrukturyzacji część pracowników może nie znaleźć zatrudnienia. Przyczyną może być np. zmniejszenie produkcji czy restrukturyzacja wynikająca z wcześniejszego przerostu zatrudnienia, brak elastyczności kadry, zła organizacja pracy czy podejmowanie złych decyzji personalnych – one też wymieniane są jako jedne z przyczyn upadłości [*Przyczyny popadania...*, 2002, s. 20-24; *Co prowadzi do...*, 2002, s. 24-28]. Naturalne zatem, że kontynuowanie działalności przedsiębiorstwa w takich wypadkach wymaga zmian.

Stan zasobów ludzkich w upadłości

Wspomniane przyczyny upadłości determinują stan zasobów przedsiębiorstwa w upadłości i sytuację pracowników. Upadające przedsiębiorstwa są w fatalnej kondycji. Majątek firm, wobec których ogłoszono upadłość, zwykle stanowi ułamek wcześniej wykorzystywanego – jego wartość ekonomiczna jest znikoma [Bebchuk, 2002, s. 457]². Sytuację tę pod wieloma względami można przyrównać do najgłębszego kryzysu czy apogeum kryzysu [Slatter, 1984]. Pracownicy: najlepsi zmieniają miejsce pracy, inni są w trakcie jej poszukiwania – znacznie spada zatem zaangażowanie, a pozostali pracownicy odczu-

2 Podobne tendencje, choć z pewnością nie w takim zakresie, dotyczą również przedsiębiorstw amerykańskich.

wają ogromną niepewność przyszłości, są zdemotywowani i nieufni wobec kierownictwa [Łupińska-Wegener, 2005]³.

Jeżeli więc uzna się, że dla funkcjonowania i wartości organizacji najważniejsi są jej członkowie – pracownicy [Pocztowski, 2004], wówczas tak znaczne zmiany, jakie niesie ze sobą postępowanie upadłościowe (bez względu na realizowaną opcję), istotnie wpłyną na możliwość przetrwania organizacji w upadłości⁴.

Przyczyny upadłości nie zawsze wiążą się bezpośrednio z pracownikami. Czasami niewypłacalność spowodowana jest przez nagłe zmiany rynkowe, ryzykowne transakcje, chybione inwestycje. Szczególnie wtedy pracownicy spółki mogą się stać cennym zasobem, a wola przetrwania organizacji – przewagą rynkową, co zauważyli zarządzający niektórymi z badanych upadłości.

Zarządzanie zasobami ludzkimi w upadłości

Kluczowe decyzje dotyczące przedsiębiorstwa w upadłości podejmowane są przez sędziego komisarza, zwykle jednak odbywa się to na wniosek syndyka (powoływanego w upadłości likwidacyjnej) lub zarządcy (powoływanego w układzie restrukturyzacyjnym). W kwestiach operacyjnych to syndycy i zarządcy znajdują się „najbliżej” przedsiębiorstwa i to ich zdanie (również w kwestii zatrudnienia) jest decydujące. Poszczególne decyzje dotyczące bezpośrednio pracowników zależą od sytuacji danego przedsiębiorstwa. Często nawet w przypadku likwidacji majątku może być kontynuowana działalność przedsiębiorstwa, a decyzje kadrowe mogą być istotne dla utrzymania produkcji i wartości przedsiębiorstwa w ruchu. W przypadku układu restrukturyzacyjnego powodzenie jego realizacji zależy również od motywacji pracowników, którzy mają wpływ na efektywność działania i wykonanie układu.

Na podstawie przebadanych przypadków postępowań upadłościowych wybrano kilka najważniejszych zadań związanych z pracownikami, które są realizowane przez syndyka lub zarządcę.

1. Zwolnienia pracowników związane z restrukturyzacją działalności przedsiębiorstwa lub z jego likwidacją: to najczęstsze czynności dotyczące pracowników wykonywane przez syndyków, choć nie zawsze obejmują natychmiastowe zwolnienie całej załogi. Były one dokonywane przez wszystkich syndyków w badanych postępowaniach upadłościowych obejmujących likwidację majątku (jeżeli nadal byli w nich zatrudnieni

3 Sytuacja ta dotyczy głębszego kryzysu, ale obejmuje podobne problemy jak w przypadku fuzji i przejęć (szczególnie w sytuacji restrukturyzacji lub sprzedaży zorganizowanej części przedsiębiorstwa).

4 Szczególnie w sytuacjach istotnych zmian w organizacji.

pracownicy), a także w postępowaniach (choć nie we wszystkich) przewidujących restrukturyzację i zawarcie układu z wierzycielami.

2. Utrzymanie kluczowych pracowników w celu realizacji działalności gospodarczej lub maksymalizacji wartości przedsiębiorstwa (lub jego zorganizowanej części).
3. Zapewnienie realizacji zadań występujących w trakcie postępowania upadłościowego. Syndycy i zarządcy zobowiązani są wykonywać szereg obowiązków związanych z zarządzaniem przedsiębiorstwem, jego likwidacją i administrowaniem upadłości. Tych zadań, szczególnie w przypadku większych przedsiębiorstw, nie mogą wykonywać samodzielnie. Najczęściej pozostawianymi pracownikami są służby księgowo-pracownicy ochrony czy odpowiedzialni za konserwację sprzętu. W przypadku niektórych postępowań upadłościowych zatrudniane są osoby z zewnątrz, wielu syndyków czy zarządców, prowadzących działalność gospodarczą, wykorzystuje również własny zespół pracowników.

Z powyższymi czynnościami związane są przypadki poszczególnych upadłości – wybrane z nich opisano poniżej.

Przykładem zwolnień i utrzymania produkcji jest firma Theta (spółka produkująca meble). W tej firmie zarząd już przed złożeniem wniosku o ogłoszenie upadłości dokonał restrukturyzacji i zwolnił część pracowników. Zarząd również przed ogłoszeniem upadłości poszukiwał nabywcy przedsiębiorstwa, zatem do momentu złożenia wniosku o ogłoszenie upadłości kontynuował działalność gospodarczą – w jego interesie leżało też utrzymanie najważniejszych pracowników. Po ogłoszeniu upadłości (likwidacyjnej) syndyk ponownie zweryfikował liczbę pracowników i zwolnił kilkunastu z ponad setki osób pozostałych. W ten sposób dostosował wielkość zatrudnienia do wielkości kontynuowanej produkcji. Syndyk za zgodą sędziego komisarza przez ponad dziewięć miesięcy kontynuował działalność produkcyjną przedsiębiorstwa, będąc jednocześnie pracodawcą dla pozostałych pracowników. W trakcie trwania postępowania poszukiwał nabywców przedsiębiorstwa, co właśnie dzięki kontynuowaniu produkcji i utrzymaniu składu kadry pozwalającej na dalszą efektywną pracę zakończyło się sukcesem. Syndyk sprzedał zorganizowaną część funkcjonującego przedsiębiorstwa.

W przedsiębiorstwie Sigma (usługowej spółdzielni pracowniczej) wraz z ogłoszeniem upadłości syndyk zdecydował o zwolnieniu większości załogi – członków spółdzielni. Ze względu na stan majątku i brak możliwości konkurowania firmy na rynku nie było sensu kontynuowania działalności firmy. Syndyk w ciągu trzech miesięcy wygasił działalność zarobkową i w tym okresie zwolnił niemal wszystkich pracowników. Pozostawił jednak w spółdzielni pracowników niezbędnych do przygotowania majątku do sprzedaży, magazynierów i część służb księgowych. Majątek firmy został sprzedany osobno, nie uzyskano zatem premii za sprzedaż funkcjonującego przedsiębiorstwa, a pracownicy nie znaleźli

zatrudnienia u nabywców majątku. Kadra spółdzielni została wykorzystana jedynie do wygaszenia jej działalności.

Interesującym przypadkiem jest upadłość spółki Lambda (produkującej artykuły wyposażenia wnętrz). Syndyk powołany po ogłoszeniu upadłości, ze względu na znaczny majątek spółki oraz specjalistyczny charakter produkcji, zdecydował o pozostawieniu części załogi i kontynuowaniu produkcji. W ciągu ponad dwóch lat syndyk próbował sprzedać majątek, utrzymując jego wartość jako funkcjonującego przedsiębiorstwa. Syndyk zwolnił znakomitą większość załogi, pozostała część (działając na małą skalę) sprzedawała pozostałą produkcję na bieżąco. Syndyk poświęcił znaczną uwagę restrukturyzacji kadry – pozostawił kluczowych dla procesu technologicznego pracowników, a część z nich, odpowiedzialnych za wygaszone części produkcji, zatrudnił w charakterze ochroniarzy. W ten sposób mimo przedłużającego się procesu likwidacji majątku syndyk zagwarantował możliwości sprzedaży zorganizowanej części przedsiębiorstwa wraz z pracownikami – co mogło być istotne dla inwestora chcącego kontynuować produkcję i wpłynąć na cenę sprzedawanego majątku, a więc też zagwarantować wypełnienie celu postępowania upadłościowego⁵.

Zwolnienia pracowników występują również wówczas, gdy sąd ogłasza upadłość z możliwością zawarcia układu. Sytuacja taka zaistniała w spółce z ograniczoną odpowiedzialnością Epsilon (specjalistyczna spółka budowlano-wykonawcza). Zarządca powołany do wykonywania czynności zarządu systematycznie dostosowywał wielkość zatrudnienia do wielkości produkcji. Jednocześnie w raportach składanych sędziemu komisarzowi zarządca informował o trudnościach wynikających z niskiej kultury organizacyjnej firmy, również na szczeblach kierowniczych – konieczne zmiany musiały więc dotyczyć kolejnego obszaru zarządzania pracownikami. W firmie Epsilon konflikt zarządcy z pracownikami spowodował (paradoksalny wobec nadmiaru kadr) brak wystarczających zdolności produkcyjnych i w konsekwencji stworzył trudności z bieżącą realizacją zadań firmy – w ocenie zarządcy kultura pracy poprawiła się dopiero po redukcji zatrudnienia. Z powodu kosztów pracy związanych ze wspomnianym konfliktem spółka nie pozyskała nowych zleceń, mimo iż w końcowym etapie działalności (po zwolnieniach) osiągała dodatnie wyniki finansowe. Ostatecznie zmieniono decyzję o ogłoszeniu upadłości z możliwością zawarcia układu na upadłość z likwidacją majątku, a syndyk zwolnił resztę załogi. Postawa pracowników firmy Epsilon miała tu ważny wpływ, niestety negatywny, na możliwość przetrwania przedsiębiorstwa.

Z wymienionymi już przypadkami firm Epsilon i Sigma związany jest również dodatkowy problem pojawiający się w zarządzaniu procesem upadłości. Syndyk spółdzielni

5 Do dnia zakończenia badania postępowanie upadłościowe nie zostało zamknięte.

Sigma (w raportach składanych sędziemu komisarzowi) zaznaczył problem braku współpracy niektórych pracowników księgowości, którzy nie chcieli przekazać mu kluczy do pomieszczeń i archiwów. Zarządca spółki Epsilon raportował natomiast konflikt z częścią załogi oraz niektórymi pracownikami kadry kierowniczej, w tym dyrektorem finansowym, co utrudniało mu wykonywanie obowiązków i kierowanie firmą.

W trakcie restrukturyzacji zatrudnienia grupy pracowników dzielone są na pozostających na dotychczasowych stanowiskach, zmieniających stanowisko, odchodzących i nowo przyjmowanych [Sidor-Rządkowska, 2003, s. 61]. W sytuacji upadłości należy wymienić grupę pracowników zwalnianych, wykorzystywanych do zakończenia działalności i likwidacji przedsiębiorstwa, pozostałych pracowników kontynuujących działalność. Wobec tych różnych grup syndyci i zarządcy mogą stosować dość szeroki wachlarz narzędzi zarządzania – nie wskazywała na to jednak praktyka badanych przypadków.

Oceniając najczęstsze decyzje związane z pracownikami firm postawionych w stan upadłości, należy zaznaczyć, że cechą charakterystyczną wszystkich działań było podejście prawno-administracyjne. Przykładowo w sferze zwolnień pracowników narzędzia outplacementu nie były praktycznie stosowane [Suszyński, 2003, s. 65]⁶. Poza standardowymi zwolnieniami indywidualnymi i grupowymi, nie stosowano innych narzędzi restrukturyzacji wielkości zatrudnienia, jak: urlopowanie pracowników, obniżki wynagrodzeń czy zawieszenie przywilejów socjalnych [Dorozik, 2006, s. 87-95]. Działania zmierzające do zachowania pracowników skupione były raczej na kluczowych stanowiskach, co jest pozytywne w sytuacji upadłości, ale też często zarzucane polskim menedżerom jako błąd [Staniewski, 2007, s. 20].

Wymienione przypadki wskazują też na kolejny ważny obszar upadłości związany z pracownikami upadających przedsiębiorstw – problem właściwej wyceny pracowników jako składnika majątku przedsiębiorstwa. Sądy, podejmując decyzję o opcji upadłości (likwidacyjnej lub restrukturyzacyjnej), powinny mieć świadomość wartości pozostałych w firmach pracowników. Świadomość ta musi zostać poparta realną wyceną, która jest trudna i budzi wiele wątpliwości nawet w sprawnie funkcjonujących przedsiębiorstwach [Fitz-enz, 2001, s. 18]. Pewne jest jednak, że kadra o poszukiwanych na rynku umiejętnościach, jednocześnie dobrze zorganizowana i o wysokiej kulturze organizacyjnej, może stanowić znaczną wartość dla ewentualnego nabywcy przedsiębiorstwa. Należy wziąć to pod uwagę, podejmując najważniejsze dla przebiegu procesu upadłości decyzje.

6 *Outplacement*, obok *outsourcingu*, jest wymieniany jako jedna z pokrewnych metod restrukturyzacji.

Zachowania pracowników w trakcie upadłości przedsiębiorstwa

Na osobne wyróżnienie zasługuje kwestia postępowania samych pracowników w upadłości. Oprócz typowych zachowań związanych z sytuacją, w jakiej znajduje się ich pracodawca, czasami podejmują oni próby angażowania się w proces upadłości. Przykładowo pracownicy Thety złożyli wniosek do sądu o zabezpieczenie majątku (sami wcześniej zakładając „straż fabryczną”), gdyż obawiali się jego wyprzedaży. Theta faktycznie poszukiwała inwestora zewnętrznego, niepokój pracowników wynikał więc z niedoinformowania, co jest jednym z fundamentów restrukturyzacji pracowników (w tym zwolnień) [Sidor-Rządkowska, 2003, s. 54]. Ich wola uczestniczenia w życiu przedsiębiorstwa miała jednak istotny wpływ na przyszłą sprzedaż przedsiębiorstwa, które w okresie trwania postępowania upadłościowego kontynuowało produkcję.

Syndycy i zarządcy zwracali uwagę na wiele problemów związanych z pracownikami. Zdarza się, że sami pracownicy utrudniają postępowania. Do takiej sytuacji doszło w firmie Sigma, gdzie jeden z pracowników nie wydał dokumentacji księgowej i kluczy do pomieszczeń archiwów. W firmie Epsilon natomiast pracownicy nie mogli zaakceptować regulowania przez zarządcę bieżących zobowiązań (w tym wynagrodzeń), podczas gdy zaległe pensje nie były wypłacone (co w danej sytuacji było zgodne z prawem i słuszne ze względu na interes postępowania).

We wszystkich badanych przypadkach wśród pracowników przeważała jednak bierność (wynikająca z braku wiary w zachowanie miejsca pracy). Pozytywne zachowania były raczej wyjątkiem, a typowe było duże niedoinformowanie pracowników co do sytuacji przedsiębiorstwa oraz brak świadomości sytuacji prawnej. W tym miejscu warto jednak podkreślić, że pracownicy mają możliwość znacznego wpływu na postępowanie upadłościowe i ratowanie miejsc pracy, np. poprzez przejęcie przedsiębiorstwa [Paton, 1987] – sytuacje takie są jednak bardzo rzadkie [*Pracownicy i firma...*, 2007]⁷.

Wnioski

Podsumowując, należy zwrócić uwagę na kryzysowy stan pracowników w upadłości, ich niską motywację i brak świadomości sytuacji, w jakiej znajduje się ich przedsiębiorstwo. Zarządzający w upadłości, syndycy i zarządcy, mają możliwości wykorzystania i świadomego kształtowania zasobów ludzkich. Korzystają jednak ze stosunkowo wąskiego pakietu narzędzi zarządzania i restrukturyzacji.

7 Polskim przykładem może być próba przejęcia przez pracowników i inwestora rafinerii Glimar.

Badane i przedstawione przypadki pozwalają na postawienie hipotezy, że stan i sposób zarządzania pracownikami niewypłacalnego przedsiębiorstwa mogą zdecydować o powodzeniu upadłości: korzystnej sprzedaży majątku, całego przedsiębiorstwa lub przeprowadzaniu restrukturyzacji i wypełniania zawartego z wierzycielami układu. Kwestia pracowników powinna być też brana pod uwagę w trakcie rozważań nad wyborem opcji upadłości między likwidacją a restrukturyzacją [Prusak, 2007, s. 82; Czajka, 1999, s. 534], podobnie jak zwraca się na nią uwagę w przypadku wdrażania programów antykryzysowych [Zelek, 2003, s. 205] i restrukturyzacyjnych.

Wykorzystana w artykule metoda badań nie pozwala z pewnością na uogólnienia, jest jednak dopasowana do rozpoznania nowego problemu pracowników w upadłości. Jest też wystarczająca do stwierdzenia, że pracownicy powinni być postrzegani jako ważny zasób przedsiębiorstwa nawet w sytuacji jego upadłości.

Literatura

- Bebchuk L.A. (2002), *Ex Ante Costs of Violating Absolute Priority in Bankruptcy*, „The Journal of Finance” February, vol. LVII No. 1.
- Czajka D. (2004), *Prawo upadłościowe*, Wydawnictwo Zrzeszenia Prawników Polskich, Warszawa.
- Czajka D. (1999), *Przedsiębiorstwo w kryzysie, upadłość lub układ*, Wydawnictwo Zrzeszenia Prawników Polskich, Warszawa.
- Przyczyny popadanie przedsiębiorstwa w kryzys*, „Zarządzanie na Świecie”, nr 7.
- Co prowadzi do ruiny przedsiębiorstwa*, „Zarządzanie na Świecie”, nr 9.
- Dorozik L., red. (2006), *Restrukturyzacja ekonomiczna przedsiębiorstw*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Fitz-enz J. (2001), *Rentowność inwestycji w kapitał ludzki*, Oficyna Ekonomiczna: Dom Wydawniczy ABC, Kraków.
- Łupina-Wegener A. (2005), *Negatywny wpływ fuzji i przejęć na pracowników* [w:] „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 3-4.
- Paton R. (1987), *Analysis of the experiences of and problems encountered by worker take-overs of companies in difficulty or bankrupt: main report*, Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg.
- Pocztowski A., red. (2004), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w procesach fuzji i przejęć*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Pracownicy i firma WW Energy chcą przejąć Glimar*, „Gazeta Prawna”, 17 maja 07 (nr 95).
- Prusak B., red. (2007), *Ekonomiczne i prawne aspekty upadłości przedsiębiorstw*, Difin, Warszawa.
- Rotkiewicz M. (1006), *Pracownik a zmiany własnościowe i zakończenie działalności pracodawcy*, Oddiik, Gdańsk.
- Sidor-Rządkowska M. (2003), *Zwolnienia pracowników a polityka personalna firmy*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Slatter S. (1984), *Corporate Recovery, a Guide to Turnaround Management*, Penguin Group, London.
- Staniewski M.W. (2007), *Architektura zasobów ludzkich nie tylko na trudne czasy*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 5.

Suszyński C. (2003), *Restrukturyzacja, konsolidacja, globalizacja przedsiębiorstw*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

Zelek A. (2003), *Zarządzanie kryzysem w przedsiębiorstwie – perspektywa strategiczna*, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemysle „Orgmasz”, Warszawa.

Grzegorz Wojtkowiak – doktor nauk ekonomicznych, adiunkt Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, pracownik Katedry Systemów i Technik Zarządzania. Jest autorem i współautorem publikacji dotyczących problematyki zarządzania. W szczególności zarządzania procesem upadłości przedsiębiorstw. Dodatkowo prowadzi własną działalność gospodarczą związaną z obszarem zainteresowań naukowych.

Agnieszka Ignys

Zarządzanie wiedzą w Talex S.A. – analiza przypadku

Znaczenie zarządzanie wiedzą we współczesnych przedsiębiorstwach wynika głównie ze zmieniającego się charakteru rynku o rosnącej wartości zasobów niematerialnych, wysokiej burzliwości i dużej konkurencji. Coraz większa liczba przedsiębiorstw decyduje się na korzystanie z outsourcingu informatycznego, a co za tym idzie, pozostawienie w gestii partnera zewnętrznego dużej części wiedzy związanej z działalnością operacyjną przedsiębiorstwa. Opracowanie skupia się na prezentacji niektórych rozwiązań z zakresu zarządzania wiedzą stosowanych w przedsiębiorstwie specjalizującym się w realizowaniu usług outsourcingu informatycznego.

Prezentacja przedsiębiorstwa Talex S.A.

Przedsiębiorstwo Talex S.A. jest integratorem zaawansowanych technologii informatycznych. Od 1990 roku świadczy usługi dla instytucji finansowych, jednostek administracji państwowej, wyższych uczelni oraz dużych i średnich przedsiębiorstw. Działalność firmy obejmuje świadczenie usług w zakresie: integracji systemów informatycznych, produkcji oprogramowania, masowych wdrożeń sprzętu komputerowego, realizacji projektów informatycznych, outsourcingu IT dzięki własnemu centrum przetwarzania danych.

Przedsiębiorstwo posiada certyfikat ISO 9001:2000, a także wdrożyło system zarządzania bezpieczeństwem informacji zgodny z normą BS 7799, który zapewnia odpowiedni poziom ochrony własnych i powierzonych zasobów informacyjnych. Siedziba firmy mieści się w Poznaniu, poza tym przedsiębiorstwo posiada oddziały w Warszawie,

Wrocławiu, Gdyni i Katowicach. Talex S.A. zatrudnia obecnie ponad 180 osób na podstawie umowy o pracę oraz szerokie grono współpracowników niezależnych.

Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie Talex S.A.

Firma przywiązuje szczególną wagę do zarządzania wiedzą, jako do podstawowego obszaru przewagi konkurencyjnej. W firmie nie wyodrębniono oddzielnej jednostki zajmującej się tą funkcją, za odpowiednią jakość procesów zarządzania wiedzą odpowiedzialni są wszyscy pracownicy przedsiębiorstwa

Pozyskiwanie wiedzy

Proces lokalizowania wiedzy polega na poszukiwaniu takich jej źródeł, które umożliwią organizacji wzmocnienie posiadanych atutów konkurencyjnych lub stworzenie nowych metod rywalizacji. Cechą charakterystyczną branży, w której działa Talex S.A., jest ciągła zmienność technologiczna i wysoka burzliwość otoczenia, wymagająca stworzenia szczególnie wydajnego systemu śledzenia zmian zachodzących w poszczególnych obszarach branży informatycznej. Duży nacisk położony jest także na rozpoznanie potencjalnych potrzeb i wymagań uczestników rynku, głównie klientów, dostawców, oraz na analizę konkurencji. Zlokalizowanie źródeł wiedzy pozwala także na określenie ewentualnych luk w wiedzy i możliwych sposobów ich uzupełniania.

Najważniejsze źródła wiedzy zewnętrznej przedsiębiorstwa obejmują: strony internetowe i biuletyny informacyjne współpracujących producentów; portale tematyczne, witryny internetowe producentów, darmowe legalne oprogramowanie, aplikacje testowe; klienci; dostawcy; konkurencja – dane giełdowe, udziały w rynku, pozyskiwani klienci, zakres ofert, styl działania, udziały w przetargach; eksperci zewnętrzni; tematyczne szkolenia, kursy, prezentacje; literatura branżowa.

Pozyskiwanie wiedzy z otoczenia odbywa się poprzez: zakup wiedzy, absorpcję wiedzy pochodzącej od uczestników rynku oraz uzupełnianie wiedzy poprzez współpracę z innymi przedsiębiorstwami. Współpraca ta obejmuje m.in. gromadzenie wiedzy poprzez kontakty z firmami na targach branżowych. Szczególnie ważnym źródłem wiedzy w tym kontekście są firmy z bardziej rozwiniętych gospodarczo krajów, dostarczające cennych informacji rynkowych, np. o wylaniających się trendach w potrzebach klientów.

Do najistotniejszych źródeł wiedzy wewnętrznej należą: intranet, aplikacje firmowe (TalDesk – system wspomagający pracę serwisu, TalEnt – system wspomagający zarządzanie procesami, Terminarz, InfoTal – portal informacyjny w systemie *Business Intelligence*, portale projektowe, topografia wiedzy o pracownikach, wykaz prawnie chronionych aktywów niematerialnych, sieć komunikacji obejmująca także więzi nieformalne, *benchmarking* wewnętrzny, który polega głównie na promowaniu najlepszych rozwiązań

powstających przy realizacji zamówień klienta. Większość zleceń wykonywanych przez firmę ma charakter indywidualny (projektowy), co wymaga innowacyjnego podejścia do ich realizacji. Dzięki eksperymentowaniu, jako uznanej metodzie uczenia się w organizacji, pracownicy są w stanie opracować nowatorskie metody rozwiązywania problemów klientów. Umieszczane są one w bazie wiedzy (Tal-Ent) i udostępniane innym pracownikom.

Rozwijanie wiedzy

Rozwijanie wiedzy w organizacji polega przede wszystkim na: uczeniu się pojedynczych pracowników, uczeniu się zespołów, promowaniu i wykorzystaniu kreatywności pracowników oraz ich zdolności do rozwiązywania problemów oraz uzupełnianiu i aktualizowaniu bazy danych zawierających informacje dotyczące klientów firmy oraz ich zasobów informatycznych, serwisowanych przez Talex.

Rozwój wiedzy indywidualnych pracowników wiąże się głównie z ich uczestnictwem w certyfikowanych szkoleniach organizowanych przez zewnętrzne centra edukacyjne, jak również przez szkolenia wewnętrzne, oparte na wcześniej zdobytych uprawnieniach i doświadczeniach. Szkolenia wewnętrzne prowadzone są przez centrum szkoleniowe, stanowiące jednostkę organizacyjną przedsiębiorstwa. Jednostka ta jest także odpowiedzialna za zarządzanie całym systemem szkoleń w przedsiębiorstwie.

Ważną rolę w procesach indywidualnego uczenia się w badanej organizacji odgrywa również samokształcenie. Przedsiębiorstwo wspiera ten rodzaj doskonalenia się poprzez umożliwienie pracownikom nieodpłatnego dostępu do odpowiednich źródeł wiedzy oraz tworzenie atmosfery pracy sprzyjającej wysiłkom zmierzającym do samodoskonalenia i samorealizacji.

Kierownictwo naczelne organizacji przykłada dużą wagę do budowania kultury organizacyjnej, w której szczególnie silnie promowanymi wartościami są: potrzeba samodoskonalenia, tolerancja wobec porażek, grupowe rozwiązywanie problemów, dzielenie się wiedzą i doświadczeniami; wśród stosowanych narzędzi wyróżniają się: elastyczny czas pracy, wysoka pewność zatrudnienia, wysokie wynagrodzenie zasadnicze, duże inwestycje w wyposażenie stanowisk pracy zgodne z opinią zajmującego je pracownika.

Zespołowe uczenie się w przedsiębiorstwie wynika z podstawowej zasady organizacji pracy, to jest pracy grupowej. Wiedza zespołów umożliwia szybsze i efektywniejsze rozwiązywanie problemów, dzięki komplementarności wiedzy poszczególnych członków zespołu, a także dzięki pojawieniu się efektu synergicznego pracy grupowej w postaci wzrostu kreatywności proponowanych rozwiązań. Ponadto ważnym elementem spajającym poszczególne grupy pracowników w firmie, a jednocześnie sprzyjającym rozwojowi zespołowych zasobów wiedzy, jest wzajemna komunikacja. Dla zapewnienia właściwej

komunikacji i zacieśnienia współpracy, każdy zespół pracowników jest lokowany w jednym obszarze przestrzeni biurowej, w celu zapewnienia bezpośredniego kontaktu.

Specyfika branży informatycznej i środowisko pracy sprzyjają powstawaniu wielu pomysłów związanych z zastosowaniem różnych rozwiązań lub uproszczeniem niektórych procesów. Ważnym czynnikiem pobudzającym kreatywność pracowników jest nie tylko promowanie oraz wykorzystanie ich inwencji, ale również takie skonstruowanie zaplecza technicznego firmy, które umożliwi budowanie środowiska testowego w różnych konfiguracjach sprzętowych i programowych.

Baza danych o klientach zawiera wszelkie kluczowe informacje związane ze świadczeniem usług dla poszczególnych odbiorców, w tym zwłaszcza takie, jak: pełne dane teleadresowe, warunki serwisu wynikające z umowy, wykaz sprzętu znajdującego się u klienta, rodzaj posiadanego przez klienta oprogramowania itp. Dane do tego wciąż rozwijającego się zasobu pozyskuje się bezpośrednio od klientów, od pracowników zbierających informacje podczas przeprowadzanych u klienta audytów technicznych oraz wizyt serwisowych, z działu handlowego, który dostarcza zestawienia sprzedanego odbiorcom sprzętu oraz na podstawie protokołów wykonania zlecenia. Dane te z względu na ich kluczowe znaczenie są na bieżąco aktualizowane.

Dzielenie się wiedzą i jej rozpowszechnianie

Swój rozwój i sukces zawdzięcza Talex między innymi sprawnej wewnętrznej komunikacji, wzajemnej współpracy między pracownikami i dzieleniu się umiejętnościami z innymi. Ewentualne obawy niektórych pracowników, że w wyniku dzielenia się wiedzą, utracą przewagę nad innymi, lub traktowanie przez nich wiedzy jako osobistej własności, ustępowały z czasem pod wpływem kultury organizacyjnej, nastawionej na promowanie uczenia się i wymianę doświadczeń. Kultura firmy wspiera i nagradza dzielenie się wiedzą, m.in w formie nagród pieniężnych. Aktywność pracowników w zakresie dzielenia się wiedzą jest dobrze postrzegana przez przełożonych, a dodatkowo pracownicy są motywowani do aktywności w tym zakresie. Szczególnie istotny jest proces dzielenia się wiedzą w ramach zespołów zadaniowych, gdzie jest on stymulowany poprzez obserwowanie działań partnerów, wspólne rozwiązywanie problemów, oraz dzielenie się doświadczeniami. Istotnym elementem wspomagającym dzielenie się wiedzą jest istniejąca w przedsiębiorstwie infrastruktura informatyczna, która zapewnia wszystkim pracownikom, także tym zatrudnionym w oddziałach terenowych, możliwość swobodnej wymiany informacji oraz korzystania ze skodyfikowanych firmowych zasobów wiedzy. Duża mobilność pracowników oraz ich rosnące potrzeby dostępności do zasobów wiedzy również spoza przedsiębiorstwa wymusiły na organizacji implementację bezpiecznych połączeń opartych na protokole VPN *Virtual Private Network*. Dzięki temu rozwiązaniu firma

zapewnia upoważnionym pracownikom możliwość zdalnego korzystania z firmowych zasobów wiedzy.

Wykorzystanie wiedzy

Kształtowanie zasobów wiedzy pod kątem przyszłego jej użytkowania odbywa się już podczas realizacji procesu pozyskiwania wiedzy z zewnątrz organizacji oraz jej rozwoju. Wykorzystanie wiedzy w przedsiębiorstwie polega przede wszystkim na tworzeniu produktów, które zapewniają ciągle zaspokajanie potrzeb rynku i zwiększają konkurencyjność przedsiębiorstwa. Firma ciągle doskonali własne usługi i uzupełnia ofertę o nowe elementy. Przedsiębiorstwo opiera swoją działalność na rozpoznawaniu i implementacji najnowocześniejszych rozwiązań, jakie pojawiają się na rynku teleinformatycznym.

Zachowywanie wiedzy

Indywidualne kompetencje i umiejętności, które posiadają pracownicy i wykorzystują w codziennej pracy, mogą być w każdej chwili dla firmy stracone lub przez jakiś czas niedostępne. Powodem tego jest zwykła fluktuacja lub dłuższe zwolnienia chorobowe czy urlopy. Kierownictwo firmy Talex, chcąc zminimalizować efekty tych zjawisk, oparło swoje działanie na jednostkach organizacyjnych, jakimi są zespoły funkcjonalne. Dzielnie się własną wiedzą w ich obrębie powoduje, że kompetencje indywidualne zostają przyswojone przez pozostałych członków grupy, tworząc w ten sposób wiedzę zespołową, która może być utracona jedynie w przypadku rozwiązania zespołu.

Dużą rolę w ograniczeniu nadmiernej fluktuacji pracowników pełni odpowiedni system płac oraz system motywacyjny organizacji, który obejmuje następujące elementy: premie uznaniowe – przyznawane kwartalnie, nagrody, podniesienie płacy, system pochwał, awanse oraz powierzanie bardziej odpowiedzialnych zadań i obowiązków.

Posiadane przez organizację zasoby skodyfikowane obejmują głównie dane i informacje związane z jej wewnętrznym funkcjonowaniem oraz z podstawową działalnością firmy. Bardzo ważne zatem było stworzenie takich warunków, które zmniejszyłyby do minimum ryzyko częściowej lub całkowitej utraty tych zasobów. Istniejąca infrastruktura teleinformatyczna firmy spełnia te wymagania, ponieważ opiera się na wykorzystaniu najnowocześniejszych rozwiązań, dotyczących bezpieczeństwa sieci, systemów i danych. Ich wdrożeniem, stałym nadzorem (monitorowaniem) i dostosowywaniem do bieżących wymagań, zajmują się dedykowani pracownicy organizacji.

Bezpieczeństwo zasobów wiedzy

Bezpieczeństwo (zachowanie) skodyfikowanych zasobów wiedzy zapewniają takie elementy infrastruktury firmy, jak: wydzielona sieć strukturalna, umieszczanie aktywnych urządzeń sieciowych oraz serwerów bazodanowych i aplikacji w bezpiecznych pomiesz-

czeniu *Data Center*, zaporą sprzętową i programową (*firewall*) oddzielająca intranet od internetu, korporacyjny program antywirusowy, system wykonywania kopii zapasowych posiadanych zasobów, podział wewnętrznej sieci komputerowej LAN na tzw. VLAN-y, obsługujące poszczególne działy firmy, które są od siebie logicznie odseparowane. Ponadto korzystanie z wbudowanych w systemy operacyjne i aplikacje, mechanizmów ograniczających dostęp użytkowników (konta użytkowników, identyfikatory, hasła), awaryjne, bateryjne zasilanie obejmujące całą siedzibę firmy (UPS-y, agregat prądowórczy), załączające się w przypadku zaniku zasilania z zewnątrz, stosowanie serwerów zapewniających ciągłość pracy, nawet w przypadku awarii jednego z ich podzespołów (redundantne zasilacze, macierze dyskowe, klastry serwerów), wgrywanie niezbędnych, aktualnych poprawek, oferowanych przez producentów oprogramowania, zwiększających bezpieczeństwo systemów i aplikacji.

Kryteria decydujące o zachowaniu danej wiedzy w postaci elektronicznej są zmienne i zależą od aktualnych potrzeb organizacji. Skodyfikowana wiedza, która nie jest używana lub jest już przeterminowana, zostaje wycofana z obiegu elektronicznego i jest archiwizowana na nośnikach danych lub w niektórych przypadkach po prostu kasowana. Działania podejmowane przez pracowników na podstawie danych pozyskiwanych z firmowych systemów informacji wymagają od osób odpowiedzialnych za te dane, aby były aktualne i uporządkowane.

Podsumowanie

Przedstawiona charakterystyka jest próbą syntetycznego ukazania niektórych elementów zarządzania wiedzą w specyficznym przedsiębiorstwie, jakim jest firma Talex S.A., świadcząca usługi outsourcingu informatycznego. Ze względu na szczególny charakter tego rodzaju usług, wyrażający się z jednej strony wysokimi wymaganiami co do wiedzy pracowników wykonujących te usługi, a z drugiej równie wysokimi potrzebami ochrony danych, rozwiązania z zakresu zarządzania informacją, a w konsekwencji wiedzą, muszą w tego rodzaju przedsiębiorstwie stać na najwyższym możliwym poziomie. Przedstawiona analiza przypadku obrazuje całą złożoność stosowanych w badanym podmiocie rozwiązań, wzajemne wewnętrzne zależności pomiędzy poszczególnymi metodami i narzędziami zarządzania wiedzą oraz efekty płynące ze stosowania tych narzędzi.

Agnieszka Ignyś – doktor nauk ekonomicznych w dziedzinie zarządzania, adiunkt w Katedrze Systemów i Technik Zarządzania Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu. Jest autorką prac z zakresu partycypacji pracowniczej, której poświęcona była też jej praca doktorska. Aktualnie jej zainteresowania naukowe dotyczą głównie nadzoru korporacyjnego, któremu poświęciła krótką monografię oraz liczne artykuły naukowe. Jest stypendystką „Polityki” z pierwszej edycji konkursu „Zostańcie z nami”, a także Fundacji NATOLIN, dzięki której odbyła miesięczną kwerendę biblioteczną w *European University Institute* we Florencji.