

# Rola zakładowych związków zawodowych w likwidacyjnym postępowaniu upadłościowym – studium przypadku

Patrycjusz Rak-Miąsik

*PRM Communications Patrycjusz Rak-Miąsik*

Postawienie przedsiębiorstwa w stan upadłości likwidacyjnej rodzi ryzyko jego zamknięcia, a tym samym zwiększa prawdopodobieństwo dotknięcia bezrobociem dużej grupy ludzi. W takich sytuacjach aktywność zakładowych przedstawicielstw pracowniczych wzrasta, co jest w pełni uzasadnione spoczywającymi na nich obowiązkami. Celem artykułu jest próba zaprezentowania wpływu współpracy zakładowej organizacji związkowej z syndykiem masy upadłości na realizację celu procesu upadłościowego. Na pytanie, jak w trakcie likwidacji przedsiębiorstwa wygląda ta współpraca, autor poszukuje odpowiedzi zarówno w literaturze przedmiotu, jak i w wynikach analizy przypadku jednej z postawionych w stan upadłości firm produkcyjnych z branży motoryzacyjnej.

**Słowa kluczowe:** zakładowe związki zawodowe, upadłość, syndyk masy upadłości, relacje kierownictwa przedsiębiorstw z przedstawicielami związków zawodowych, prawo upadłościowe

## Wprowadzenie

Przedsiębiorstwo to miejsce zorganizowanego działania, którego podstawowym celem jest tworzenie wartości dodanej i wypracowanie zysku (Zadora, 2010). Pośród wielu obowiązków ciążących na przedsiębiorstwach, jednym z nich jest współpraca z działającymi w ich strukturach zakładowymi związkami zawodowymi (z.z.z.). Zakres i cel tej współpracy określają przepisy prawa, ale za jej kształt i sposób realizacji odpowiadają sami zainteresowani, mając największy wpływ na jej charakter.

Postawienie przedsiębiorstwa w stan upadłości rodzi ryzyko likwidacji miejsc pracy i samego zakładu, zaś forma współpracy między kierownictwem

przedsiębiorstwa a z.z.z. może w takich okolicznościach drastycznie się zmienić. Jednakże, jak zaznacza J. Jasińska (2015), proces upadłości nie jest czymś niespodziewanym i pojawiającym się nagle. Z reguły poprzedza go długofalowy kryzys, a brak prawidłowych reakcji na jego wystąpienie może doprowadzić przedsiębiorstwo do stanu upadłości. Nie sposób jednoznacznie ustalić, czy pogłębiający się kryzys w przedsiębiorstwie jest wynikiem błędnych ekonomicznie decyzji kierownictwa, czy może oporu z.z.z. na konieczne działania restrukturyzacyjne – każdorazowo przyczyny kryzysu powinny być przedmiotem głębokich analiz zarządczych. Niezależnie od przyczyn upadłości, bardzo istotne wydają się również jakość i skuteczność postępowań upadłościowych prowadzonych w Polsce. Jak wskazuje S. Morawska (2011), z przeprowadzonych przez nią badań wynika, iż jakość instytucji upadłości w Polsce jest niska. Zdaniem tej autorki, wierzyciele nie są nią zainteresowani ze względu na czas jej trwania, koszty oraz nikłą możliwość odzyskania wierzytelności, a nieskuteczna egzekucja sankcji wobec dłużników uchylających się od obowiązku złożenia wniosku o upadłość lub składających te wnioski zbyt późno jeszcze bardziej obniża jakość tej instytucji<sup>1</sup>.

Celem artykułu jest próba zaprezentowania wpływu współpracy z.z.z. z syndykiem masy upadłości na realizację celu procesu upadłościowego. Na pytanie, jak w trakcie likwidacji przedsiębiorstwa wygląda ta współpraca oraz czy ma ona wpływ na jej skuteczność, autor poszukuje odpowiedzi zarówno w literaturze przedmiotu, jak i w wynikach analizy przypadku jednej z postawionych w stan upadłości firm produkcyjnych z branży motoryzacyjnej.

## Upadłość współczesnych przedsiębiorstw

### Upadłość i jej kluczowe przyczyny

Upadłość przedsiębiorstwa można zdefiniować najprościej jako odebranie podmiotowi gospodarczemu, który stał się niewypłacalny, prawa do zarządzania jego majątkiem (Sztaba, 2004). W ustawie Prawo upadłościowe i naprawcze (Ustawa..., 2003b) podano definicję niewypłacalności – jest to sytuacja, w której dłużnik będący osobą prawną, mającą zdolność prawną, nie realizuje swoich zobowiązań pieniężnych, a w przypadku podmiotów nie mających osobowości prawnej, ale mających zdolność prawną przyznaną im przepisami prawa, także sytuacja, w której zobowiązania dłużnika przekroczą wartość posiadanego przez niego majątku, i to nawet wtedy, kiedy reguluje on swoje zobowiązania na bieżąco.

<sup>1</sup> Więcej na ten temat – zob. Morawska (2011).

Trudno się zgodzić z opinią D. Sokołowskiego (2012), według którego upadłość to po prostu bankructwo. Jak słusznie zaznacza E. Mączyńska (2009a), należy odróżnić te dwa pojęcia, gdyż „bankructwo” jest terminem ekonomicznym, „upadłość” zaś – prawnym. W opinii tej autorki (2009b, s. 195): „bankructwa pojawiają się od zarania gospodarki rynkowej i są niezbędnym jej elementem”, który eliminuje z rynku przedsiębiorstwa nie potrafiące sprostać realiom gospodarki rynkowej bądź nie respektujące jej zasad. Do bankructwa i upadłości dochodzi w wyniku zaistnienia wielu czynników zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych, i zazwyczaj są one powiązane z utratą płynności finansowej przez przedsiębiorstwo oraz z jego zbyt wysokim zadłużeniem. Wymienne używanie tych dwóch pojęć jest niewłaściwe, ale bez wątplenia „bankructwo” odzwierciedla potoczne rozumienie pojęcia „upadłość” i jest jedynie etapem mogącym skutkować upadłością.

W przypadku upadłości należy podkreślić, że może być ona upadłością likwidacyjną lub upadłością układową<sup>2</sup>. Ze względu na fakt, że nadrzędnym celem każdego postępowania upadłościowego jest doprowadzenie do tego, by „... roszczenia wierzycieli mogły zostać zaspokojone w jak najwyższym stopniu, a jeśli racjonalne względy na to pozwolą – dotychczasowe przedsiębiorstwo dłużnika zostało zachowane”(Ustawa..., 2003b, art. 2), rodzaj upadłości może zostać zmieniony w każdym momencie postępowania upadłościowego.

W opinii m.in. S. Sudoła i M. Matuszaka (2002), odpowiedzi na pytania o przyczyny kryzysów i niewłaściwych reakcji na ich występowanie oraz o możliwości reagowania należałoby szukać w historii przedsiębiorstw, które przeszły proces upadłości. Próba dotarcia do tak obszernych danych jest jednak utrudniona, ponieważ przedsiębiorstwa nie chcą się nimi dzielić. Mając to na uwadze, należy odpowiednio wcześniej wychwytywać symptomy nadchodzących zagrożeń i we właściwy sposób minimalizować ryzyko. Trudno jednak nie zgodzić się także z J. Świerk i A. Banach (2013), według których to m.in. czynnik ludzki oraz gwałtowne zmiany w otoczeniu przedsiębiorstw prowadzą do bankructwa.

Wydaje się, że sytuacja ekonomiczna polskich przedsiębiorców ulega jednak poprawie. Jak wynika z raportu firmy Coface, dotyczącego upadłości firm w Polsce, w 2014 roku polskie sądy ogłosiły upadłość 823 przedsiębiorców, co oznacza spadek o 7% w stosunku do roku 2013 (*Raport Coface...*, 2015).

---

<sup>2</sup> W przypadku upadłości likwidacyjnej dochodzi do podziału funduszu masy upadłości oraz likwidacji przedsiębiorstwa. Upadłość układowa ma zastosowanie przede wszystkim w sytuacjach, gdy może dojść do restrukturyzacji przedsiębiorstwa – strony zawierają układ, w którego wyniku dłużnik zobowiązuje się do spłaty zobowiązań, zachowując jednocześnie przedsiębiorstwo. Strony mogą także zawrzeć układ o likwidacji przedsiębiorstwa (Jasińska, 2015).

## Definicja i rola syndyka masy upadłości

Zgodnie z ustawą Prawo upadłościowe i naprawcze (dalej zwaną p.u.n.), syndyk masy upadłości to wyznaczona przez sąd osoba, której zadaniem jest przeprowadzenie postępowania upadłościowego w sposób umożliwiający zaspokojenie roszczeń wierzycieli (Ustawa..., 2003b). Jak wskazuje A. Hrycaj (2011), syndyk nie jest uczestnikiem postępowania, ale jest zarządcą masy upadłości, który reprezentuje w postępowaniu upadłościowym wszystkich wierzycieli. Rola syndyka wymaga szerokiej wiedzy z zakresu zarządzania i prowadzenia postępowania upadłościowego. Szczegółowe kryteria, od których spełnienia zależy uzyskanie licencji syndyka, określa ustawa o licencji syndyka (Ustawa..., 2007).

Warto podkreślić, iż syndyk masy upadłości, powołany postanowieniem sądu, nie podlega ani nie jest w żaden sposób uzależniony od wierzycieli i upadłego. Jego powołanie nie rodzi żadnego stosunku prawnego pomiędzy tymi stronami. Wraz z objęciem masy upadłości syndyk rozpoczyna wykonywanie orzeczenia sądu i działa na podstawie zapisów stosownej ustawy. Istotny jest też fakt, że odpowiedzialność syndyka masy upadłości jest odpowiedzialnością deliktową<sup>3</sup>.

Jak wskazuje P. Janda (2007), jednym ze sposobów pozyskiwania funduszy masy upadłości, zdefiniowanym w art. 355 p.u.n., jest dochód pozyskany przez syndyka w wyniku prowadzenia lub wydzierżawienia części przedsiębiorstwa. Zgodnie z zapisem art. 312 p.u.n. syndyk może prowadzić firmę upadłego, gdy jest to uzasadnione możliwością sprzedaży przedsiębiorstwa lub jego zorganizowanej części. Ta konstrukcja prawna ma zastosowanie wówczas, gdy istnieje prawdopodobieństwo uzyskania wyższej ceny za całe przedsiębiorstwo pozostające w ruchu niż za poszczególne składniki jego majątku. Należy jednak zauważyć, że zgodnie z zapisami p.u.n. wraz z przejściem majątku upadłego syndyk nabywa szczególne prawa, w tym także prawo do przeprowadzenia redukcji personelu na podstawie odrębnych przepisów przewidzianych dla szczególnych sytuacji ekonomicznych i prawnych, w jakich może się znaleźć przedsiębiorstwo. Obowiązują go także zapisy ustawy o szczególnych zasadach rozwiązywania z pracownikami stosunków pracy z przyczyn niedotyczących pracowników<sup>4</sup> (Ustawa..., 2003a).

<sup>3</sup> Jak podaje J. Kuźmicka-Sulikowska (2011), odpowiedzialność deliktowa to rodzaj odpowiedzialności cywilnej dotyczącej czynów niedozwolonych. Autorka ta zauważa również, że: „źródłem obowiązku naprawienia szkody w tym reżimie będą różne czyny ludzkie, a zatem zakresem regulacji objęte tu są nie tylko klasyczne delikty – zawinione zachowania człowieka, ale także i inne jego czyny skutkujące powstaniem wężła obligacyjnego na skutek wyrządzenia szkody przez określony podmiot na skutek jego zachowania nienoszącego znamion winy” (Kuźmicka-Sulikowska, 2011, s. 399).

<sup>4</sup> Więcej na ten temat – zob. *Syndyk i likwidator...* (2011).

## Zakładowe organizacje związkowe w procesie upadłościowym przedsiębiorstwa

### Czym jest zakładowa organizacja związkowa?

Podstawą prawną działalności organizacji związkowych w Polsce jest Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej, która „zapewnia wolność tworzenia i działania związków zawodowych, organizacji społeczno-zawodowych rolników, stowarzyszeń, ruchów obywatelskich, innych dobrowolnych zrzeszeń oraz fundacji” (Konstytucja RP, art. 12). Organizacja związków zawodowych, rozumiana w kategorii instytucji, działa na podstawie określonej struktury organizacyjnej, a podstawowym jej elementem jest zakładowy związek zawodowy. Choć ta podstawowa jednostka organizacyjna związku zawodowego nie została zdefiniowana przez ustawodawcę, jest ona wymieniona w przepisach ustawy Kodeks pracy (Ustawa..., 1974), ustawy o związkach zawodowych (Ustawa..., 1991) oraz ustawy o zakładowym funduszu świadczeń socjalnych (Ustawa..., 1994). W związku z tym przyjmuje się, że zakładowa organizacja związkowa to samodzielny związek zawodowy, który zakresem swojej działalności obejmuje tylko dane przedsiębiorstwo. Związkową organizacją zakładową jest także jednostka organizacyjna ponadzakładowego związku zawodowego (Florek, 1997), natomiast nie można traktować jako zakładowej organizacji związkowej mniejszej struktury związkowej, która np. obejmuje swoim działaniem jedynie część zakładu pracy. Skala uprawnień organizacji związków zawodowych na każdym szczeblu jej działania zależy od tego, czy dana organizacja jest reprezentatywna w rozumieniu przepisów prawa<sup>5</sup>.

---

<sup>5</sup> Kwestię reprezentatywności rozstrzyga bezpośrednio Kodeks pracy (t.j. z 2016 r.), wskazując, że reprezentatywną zakładową organizacją związkową jest jednostka organizacyjna lub organizacja członkowska ponadzakładowej organizacji związkowej zrzeszająca w swoich szeregach co najmniej 7% pracowników zatrudnionych u danego pracodawcy (Ustawa..., 1974, t.j. art. 241<sup>25a</sup> §1 pkt 1). Nie jest to jedyny przypadek, w którym organizacja związkowa na szczeblu zakładowym może zostać uznana za reprezentatywną. Może tak być również wtedy, kiedy organizacja zrzesza u danego pracodawcy co najmniej 10% pracowników przez niego zatrudnionych (Ustawa..., 1974, t.j. art. 241<sup>25a</sup> §1 pkt 2). Ustawodawca przewidział także sytuację, w której żaden ze wskazanych warunków nie mógł zostać spełniony przez organizację związkową na szczeblu przedsiębiorstwa – wówczas reprezentatywną zakładową organizacją związkową jest organizacja zrzeszająca największą liczbę pracowników (Ustawa..., 1974, art. 241<sup>25a</sup> t.j. §2). Jednym z postulatów podnoszonych w literaturze przedmiotu jest zastąpienie kryterium liczbowego lub uzupełnienie go o kryterium desygnacji (Seweryński, 2000).

## Działania i kompetencje zakładowych organizacji związkowych w przedsiębiorstwach postawionych w stan upadłości likwidacyjnej

Rola związków zawodowych w przedsiębiorstwie postawionym w stan upadłości likwidacyjnej i wciąż prowadzącym swoją działalność pozostaje niezmieniona, a ich działalność nadal ma na celu ochronę interesów i praw pracowniczych, obejmując także ich konsultacyjną rolę w procedurze zwolnień grupowych. W przypadku upadłości zakładu pracy zakładowe związki zawodowe sprawują swoją funkcję w sposób niezmieniony aż do czasu, gdy z mocy ustawy o związkach zawodowych przestają istnieć, co następuje w momencie wykreślenia przedsiębiorstwa z właściwego rejestru w wyniku likwidacji.

Osobną kwestią pozostaje odpowiedź na pytanie o możliwość likwidacji struktur zakładowej organizacji związkowej przez syndyka masy upadłości w przypadku, gdy jedną z najwłaściwszych form upłynnienia majątku w trakcie postępowania upadłości likwidacyjnej będzie sprzedaż przedsiębiorstwa w ruchu, ale bez obecności funkcjonujących w nim i hamujących proces restrukturyzacji związków zawodowych.

Warto jednak zwrócić uwagę na fakt, iż problem ze zdefiniowaniem upadłości przedsiębiorstwa nie doczekał się rozstrzygnięcia na gruncie prawa pracy. Jej znaczenie wyjaśnia jednak Sąd Najwyższy w uchwale z dnia 16 marca 2010 roku (Uchwała..., 2010), zgodnie z wiążącą opinią którego z upadłością pracodawcy rozumianą na gruncie przepisów prawa pracy mamy do czynienia tylko wtedy, kiedy obejmuje ona likwidację majątku dłużnika, a więc jest upadłością likwidacyjną<sup>6</sup>. Czy zatem sprzedaż likwidowanego przedsiębiorstwa w ruchu oraz mające ją umożliwić ekonomicznie uzasadnione redukcje personelu stoją w opozycji do interesów reprezentowanych przez zakładowe organizacje związkowe i czy uzasadniają ograniczenie uprawnień z.z.z.? Wydaje się, że dążenie syndyka do pozyskania inwestorów gotowych przejąć likwidowane przedsiębiorstwo na własnych, ekonomicznie akceptowalnych zasadach nie jest sprzeczne z interesem pracowników, a ponadto jest w zgodzie z zapisami ustawy p.u.n.

Zarówno literatura przedmiotu, jak i przepisy prawa nie dają jasnych wskazań postępowania w takich okolicznościach, a zagadnienie to, zdaniem autora,

---

<sup>6</sup> Dalej w tej samej uchwale Sąd Najwyższy wskazuje, iż ogłoszenie upadłości likwidacyjnej nie stanowi samo w sobie podstawy do całkowitego wyłączenia ochrony stosunku pracy. Jeśli przedsiębiorstwo zarządzane przez syndyka wciąż prowadzi swoją działalność i nadal zatrudnia pracowników, to całkowite wyłączenie ochrony stosunku pracy nie jest dopuszczalne. Zgodnie z wykładnią Sądu Najwyższego: „art. 411 §1 k.p. ma na uwadze taki proces upadłościowy, z którym wiąże się spodziewana utrata przez przedsiębiorcę kwalifikacji podmiotu zatrudniającego pracowników, co rodzi konieczność zwolnienia całej załogi (także pracowników szczególnie chronionych)” (Uchwała..., 2010).

wymaga dalszej analizy aktów prawnych oraz badań empirycznych i może stanowić interesujący przedmiot odrębnej pracy naukowej.

## **Rola i wpływ zakładowych związków zawodowych na przebieg upadłości likwidacyjnej przedsiębiorstwa produkcyjnego z branży *auto-motive* w świetle wyników badań empirycznych**

### **Charakterystyka przedmiotowego przedsiębiorstwa**

Przedmiotowe przedsiębiorstwo zajmuje się produkcją i naprawą środków transportu publicznego oraz wytwarzaniem komponentów stosowanych w szeroko rozumianym przemyśle motoryzacyjnym. Firma zatrudnia prawie 350 osób, w tym 210 pracowników bezpośrednio produkcyjnych. Według przedstawicieli firmy, przedsiębiorstwo notowało poważne straty od 2009 roku. Przy braku rentownych zamówień działania restrukturyzacyjne nie przyniosły zamierzonych efektów, co w 2013 roku zmusiło zarząd firmy do złożenia wniosku upadłościowego. Na podstawie danych zebranych w sprawie właściwy sąd orzekł o upadłości likwidacyjnej przedsiębiorstwa i powołał syndyka masy upadłości. Pomimo upadłości likwidacyjnej, firma wciąż prowadzi swoją działalność, co pozwala jej zwiększyć szansę na likwidację poprzez sprzedaż przedsiębiorstwa w ruchu.

W przedmiotowym przedsiębiorstwie działają trzy związki zawodowe zrzeszające łącznie niemal 120 pracowników, co stanowi ponad 30% zatrudnionej załogi.

### **Metoda badawcza**

W celu pozyskania danych na temat roli zakładowych związków zawodowych w procesie upadłości likwidacyjnej przedsiębiorstwa oraz wpływu ich działań na realizację celu likwidacyjnego postępowania upadłościowego autor niniejszego artykułu przeprowadził wywiady z syndykiem masy upadłości oraz z przewodniczącym najliczniejszego w przedmiotowym zakładzie, reprezentatywnego zakładowego związku zawodowego. Badanie oparto na pytaniach dotyczących czterech, zdaniem autora kluczowych mierników, tj. rozumienia przez strony celu prowadzonego postępowania, komunikacji między syndykiem a zakładowym związkiem zawodowym (z.z.z.), zakresu ich współpracy oraz wzajemnego wsparcia w prowadzonym postępowaniu upadłościowym.

W trakcie analizy uzyskanych odpowiedzi stwierdzono, że respondenci zrozumieli zadawane pytania w sposób spójny i zgodny z zamierzeniem autora. Uzyskane informacje zaprezentowano w formie opisowej, w której posłużono się cytatami z wypowiedzi respondentów.

## Percepcja celu upadłości likwidacyjnej

W wyniku analizy przeprowadzonych wywiadów można stwierdzić, że rozumienie przez strony celu prowadzonego postępowania upadłości likwidacyjnej jest tylko częściowo spójne. Jak podkreśla syndyk, jego celem zgodnie z ustawą p.u.n. jest: „...likwidacja majątku przeprowadzona w sposób gospodarny i pozwalający w jak największym stopniu zaspokoić wierzycieli”. Jednocześnie, w jego opinii, przewodniczący z.z.z.: „...chyba nie rozumie albo nie zna zapisów ustawy Prawo upadłościowe i naprawcze i nie wie, że jego celem przecież nie jest utrzymanie obecnego stanu zatrudnienia na niezmienionym poziomie, ale przeprowadzenie likwidacji opartej na przesłankach ekonomicznych”. Z kolei w opinii przewodniczącego zakładowego związku zawodowego rolę syndyka jest: „...dokonanie inwentaryzacji i sprzedaż spółki w całości”. Pozwala to przypuszczać, że z.z.z. nie do końca rozumie sytuację prawną, w jakiej znalazło się przedsiębiorstwo. Działania syndyka pozwalające spółce nadal prowadzić produkcję spotykają się z zarzutami o niegospodarność i bezcelowość jego obecności w likwidowanym przedsiębiorstwie. Może o tym świadczyć następująca wypowiedź przewodniczącego z.z.z.: „On nic nie robi. Pojechaliśmy do sędziego komisarza ze skargą na działania syndyka. Powiedzieliśmy, że ludzie źle pracują, że nie są wyciągane konsekwencje personalne, że on nie widzi tego, co dzieje się w zakładzie, a usłyszeliśmy, że mamy się cieszyć, że udaje mu się wciąż nasz zakład prowadzić i wypłacać ludziom wynagrodzenia”.

Przytoczone wypowiedzi potęgują wrażenie, że organizacja pracownicza nie zna zapisów ustawy p.u.n. oraz nakładanych na syndyka obowiązków i niesłusznie zrównuje jego rolę z rolą prezesa spółki. Podejmowane przez syndyka działania mają, jak on sam podkreśla: „...doprowadzić do upłynnienia majątku, a do czasu zakończenia postępowania pozwolić na zachowanie przedsiębiorstwa w niepogorszonym stanie”. Nieznajomość podstawowych zasad postępowania w upadłości likwidacyjnej powoduje, że przewodniczący z.z.z. niewłaściwie interpretuje rolę syndyka masy upadłości i jego zadania, oczekując: „...wymiany kadry zarządzającej, bo się nie zna na swojej robocie, ściągnięcia inwestora z branży motoryzacyjnej i kontynuowania produkcji z pozostałymi, świetnymi pracownikami”. Zdaniem syndyka, jego celem jest przecież (co bezpośrednio wynika z ustawy p.u.n.): „...podejmowanie działań zmierzających do likwidacji przedsiębiorstwa w najwłaściwszej formie, a nie kontynuowanie działalności za wszelką cenę, która generowałaby kolejne straty, powiększając w ten sposób zadłużenie”. Jednocześnie podkreśla on, że: „...*know-how* przedsiębiorstwa wraz z kompetencjami załogi są najwyższą wartością spółki”.

Analiza zebranego materiału badawczego w tym zakresie wskazuje na występujące już na tym poziomie kooperacji wzajemne niezrozumienie. Z wysokim prawdopodobieństwem można przypuszczać, że wiele działań podejmowanych



przez przedstawicieli z.z.z. jest dyktowanych ich niewiedzą w zakresie podstawowych zasad i celów postępowania likwidacyjnego, a konsekwencją tych działań jest pogłębiające się w nich poczucie frustracji i niemocy decyzyjnej oraz krzywdy i bycia oszukany przez wszystkie osoby mające odmienne od nich zdanie, o czym świadczą słowa: „...i co z tego, że jeździmy do sędziego komisarza, i co z tego, że wszyscy widzą, że syndyk podejmuje dziwne ruchy. Poprzedni prezesi byli lepsi. Jesteśmy źli, że nikt nie bierze naszego zdania na serio, tylko wszyscy zasłaniają się ustawami i przepisami prawa”.

## Komunikacja

Analiza zgromadzonego materiału badawczego pozwala na stwierdzenie, iż w badanym przedsiębiorstwie komunikacja między syndykiem a z.z.z. przebiega w sposób chaotyczny i nieregularny. Świadczą o tym wypowiedzi zarówno syndyka, jak i przewodniczącego organizacji pracowniczej. Opinie obu stron na temat sposobów komunikowania się są zbieżne i sugerują wzajemną niechęć do podjęcia prób naprawy zaistniałej sytuacji. Syndyk twierdzi, że: „Komunikacja, którą kieruje do całej załogi podczas tzw. masówek, zaspokaja potrzeby informacyjne, które pokrywają się z oczekiwaniami związkowców” oraz dodaje, że: „Nie spotyka się ze związkowcami regularnie, ale gdy widzi zagrożenia” oraz że: „...to on stoi frontem do ludzi i informuje ich o najważniejszych sprawach i woli, żeby przewodniczący nie pomagał mu w komunikacji do ludzi, bo on samych bredni im naopowiada”, a poza tym zaznacza, że: „związki nie chcą być zaangażowane w cokolwiek, co dotyczy czegoś innego niż wypłata pensji na czas”.

Wypowiedzi przedstawiciela z.z.z. potwierdzają sposób prowadzenia przez syndyka polityki informacyjnej, ale wskazują także na chęć bycia mocniej zaangażowanym w proces informacyjny: „Nie mamy żadnych regularnych spotkań z syndykiem. [...] Z reguły muszę się umawiać przez sekretariat i czekać nawet miesiąc na spotkanie z syndykiem, a czasami udaje mi się go złapać na korytarzu i wtedy mówi, że nie ma czasu i że możemy tak na stojąco porozmawiać. [...] Syndyka nie interesują żadne spotkania z ludźmi – gdy idzie przez halę, to nawet nie ma jak go zaczepić, żeby porozmawiać. [...] W jego opinii, to najlepiej gdybym ja nie wychylał nosa z pokoju. [...] Wysyła do nas pisma, gdy chce kogoś zwolnić. [...] Brak woli po stronie syndyka do dialogu z nami powoduje, że każdą informację musimy sobie wychodzić”.

Przedstawione cytaty jednoznacznie wskazują na niezrozumienie potrzeb, możliwości i intencji komunikacyjnych przez obydwie strony. Komunikacja między syndykiem a związkami zawodowymi ogranicza się do absolutnego minimum wymaganego przepisami prawa i jest wysoce sformalizowana. Stronom wyraźnie brakuje prawidłowego rozumienia funkcji komunikacyjnej w procesie

zarządzania, która przynależy do obydwu podmiotów. Choć rola syndyka – jak on sam podkreśla – „...nie jest tożsama z rolą prezesa przedsiębiorstwa, to utrzymanie przedsiębiorstwa w niepogorszonym stanie wymaga podejmowania wszelkich działań”, w tym także z zakresu komunikacji wewnętrznej, które mogą spowodować m.in. wzrost proaktywności pracowników oraz wystąpienie lepszej tolerancji dla zmian organizacyjnych, co przełoży się na wzrost zaufania zasobów ludzkich do przedsiębiorstwa (Stabryła, 2010).

W świetle zgromadzonego i przeanalizowanego materiału wydaje się zasadna teza, iż niezrozumienie celów postępowania likwidacyjnego w dużej części wynika z niewłaściwie realizowanej polityki informacyjnej przedsiębiorstwa. Natomiast kwestią, która – zdaniem autora – wymaga dalszych badań, jest ustalenie odpowiedzialności za przekazanie stronie związkowej niezbędnych informacji pozwalających zrozumieć cel postępowania likwidacyjnego. Należy się zastanowić, czy ta odpowiedzialność spoczywa na syndyku masy upadłości, czy też na władzach przedsiębiorstwa, zanim zostanie ono postawione w stan upadłości likwidacyjnej. Naturalnie można byłoby też wyjść z założenia, że członkowie prezydium zakładowej organizacji związkowej to osoby przygotowane merytorycznie na wszelkie zmiany zachodzące w sferze zarządzania firmą, ale uzyskany wynik analizy nakazuje uznać tę tezę za błędną. Nie zmienia to jednak faktu, że w przedmiotowym przedsiębiorstwie ani jego uprzednie władze, ani też sami członkowie omawianego związku zawodowego nie zadbały o właściwy poziom wiedzy i rozumienia przez nie zaistniałej sytuacji prawnoekonomicznej przedsiębiorstwa, co przyczynia się do drastycznego obniżenia jakości i skuteczności współpracy pomiędzy stronami.

## Zakres współpracy

Z przeprowadzonych wywiadów wynika, iż syndyk spełnia ciężące na nim wobec organizacji pracowniczej obowiązki konsultacyjne, informacyjne i inne. Współpraca z z.z.z. jest głównie oparta na oficjalnych pismach dotyczących kwestii uregulowanych ustawowo i nie wykracza poza gwarantowany i narzucony przepisami prawa zakres. Z wypowiedzi syndyka, który twierdzi, że: „Do tej pory nie angażowałem związków zawodowych w wiele spraw, w tym także w omawianie procesów optymalizacyjnych, bo i tak nie uzyskałby ich zaangażowania”, wynika, że z.z.z. nie uczestniczy w sprawach strategicznie istotnych z punktu widzenia przedsiębiorstwa jako systemu. Przyczyn tego stanu rzeczy należy szukać przede wszystkim w braku działań inicjujących takie zaangażowanie bądź woli uczestniczenia z.z.z. w procesach optymalizacyjnych wyłącznie w zakresie kwestii płacowych, co przewodniczący tej organizacji uzasadnia tym, iż: „Ludzi teraz głównie interesuje, by dostali pensje na czas, a przecież naszym zadaniem jest zadbanie o to”.

Myślenie w tych kategoriach wydaje się być krótkowzroczne, gdyż przedsiębiorstwo chcące kontynuować swoją działalność powinno być konkurencyjne i zarabiać pieniądze, o czym mówi m.in. E. Piwoni-Krzeszowska i T. Małkus (2012). Należy jednak zauważyć, że jedną z przyczyn takiego stanu rzeczy może być omówiona niewłaściwie funkcjonująca komunikacja pomiędzy stronami oraz wynikająca z braku wiedzy merytorycznej konfrontacyjna postawa organizacji związkowej. Istotnym wątkiem poruszonym przez syndyka w udzielanych przez niego odpowiedziach jest poziom wykształcenia zarządu związku zawodowego. Trudno nie zgodzić się z jego opinią, że prowadzenie ze stroną związkową dialogu opartego na faktach i przesłankach biznesowych jest niemożliwe ze względu na bardzo niskie wykształcenie członków z.z.z. i niezrozumienie przez nich podstawowych zasad konkurencyjności rynkowej. Rzeczywiście, w przedmiotowym przedsiębiorstwie członkowie prezydium omawianego związku zawodowego mają wykształcenie zawodowe lub średnie, które w żaden sposób nie stanowi dla nich przygotowania do merytorycznej partycypacji w dialogu z syndykiem masy upadłości. Zatem wydaje się uzasadniona teza, iż niewystarczające wykształcenie członków przedmiotowego związku zawodowego jest jednym z kluczowych czynników blokujących ich aktywne i szersze uczestnictwo w strategicznych sprawach procesu likwidacji. Należy jednak zadać pytanie, kto jest odpowiedzialny za merytoryczne przygotowanie strony związkowej do partycypacji w procesie likwidacji upadłościowej na zasadach tzw. partnerstwa biznesowego. Należy jednak pamiętać, że żadne przedsiębiorstwo nie jest zainteresowane inwestowaniem w szkolenia pracowników wykraczające poza zakres przydatny do realizacji jego celów. Dla firmy uczestniczącej w postępowaniu upadłościowym generowanie dodatkowych kosztów szkoleniowych może się wydawać nieuzasadnione, zwłaszcza gdyby miało to w efekcie utrudniać usunięcie blokującego likwidację ogniwa. Mając to na uwadze, należałoby zadać pytanie, czy nie byłoby możliwe usunięcie struktur związkowych z przedsiębiorstwa, które nie może zostać sprzedane przez syndyka ze względu na szkodliwą w tym zakresie działalność z.z.z. Zgodnie z wiedzą oraz bogatym doświadczeniem zawodowym autora w przedmiotowym zakresie, można uznać, że *casus* ten nie został uregulowany prawnie i powinien stanowić ważny wątek w dyskusji partnerów społecznych, m.in. w ramach konsultacji społecznych prowadzonych przez Radę Dialogu Społecznego.

## Wzajemne wsparcie i zrozumienie strategii biznesowej

Uzyskane w badaniu dane jasno wskazują na bardzo niską świadomość biznesową przedstawicieli związków zawodowych oraz ich irracjonalne zaangażowanie w sprawy wykraczające poza bieżącą płynność finansową przedsiębiorstwa,

gwarantującą wypłatę wynagrodzeń. Jak wskazuje syndyk: „Działalność związków zawodowych wydaje się być czasami szkodliwą dla ogółu i dla nich samych”, nie powinno też dochodzić do sytuacji, w których przewodniczący związków zawodowych informuje media o potencjalnych inwestorach. Syndyk zauważa, iż: „Związki widzą, kto i z kim porusza się po hali, widzą, kogo oprowadzam”. Dodaje również: „Ja obiecuję, a wręcz formalnie zobowiązuję się wobec potencjalnych inwestorów do zachowania ich danych w tajemnicy, a następnego dnia czytam w lokalnej prasie właśnie o nich i o ich wizycie w fabryce”. W opinii syndyka: „Związki zawodowe w ogóle nie rozumieją potrzeby restrukturyzacji zakładu, a ta, niestety, wiąże się z właściwym zaplanowaniem procesów produkcyjnych i sprzedażowych. Obecnie stosunek liczby pracowników pozaprodukcyjnych do produkcyjnych jest zbyt wysoki. Jest po prostu nieuzasadniony. Niestety, związek widzi tylko etaty, nie widzi natomiast tego, że jeśli nadal będzie odstraszał inwestorów, to będę zmuszony zredukować cały stan personalny zakładu. [...] Ochrona miejsc pracy dotyczy przecież stanowisk niezbędnych i ekonomicznie uzasadnionych”, tymczasem według z.z.z. – jak już wspomniano wcześniej – należy „...zmienić tylko kadre kierowniczą, która doprowadziła do upadku zakładu, a resztę utrzymać”.

Na podstawie zaprezentowanych wypowiedzi syndyka można stwierdzić, iż z.z.z. nie dostrzega potrzeby przeprowadzenia restrukturyzacji w obszarach produkcyjnych i planistycznych, a samo pojęcie restrukturyzacji – koniecznej do utrzymania przedsiębiorstwa w niepogorszonej formie – jest rozumiane wyłącznie jako zwolnienia grupowe. Świadczy o tym dodatkowo odpowiedź przewodniczącego z.z.z. na pytanie dotyczące zaangażowania związku zawodowego w proces restrukturyzacyjny: „On już zwalniał grupowo i zamiast wymienić kierowników, zajmuje się redukcjami. Nie poprzemy tego”.

Wypowiedzi przewodniczącego z.z.z. dobitnie obrazują niechęć związków zawodowych do współpracy i opartego na wzajemnym zrozumieniu dialogu z syndykiem. Można jednoznacznie stwierdzić, że z.z.z. nie dostrzega konieczności wprowadzania nieuniknionych zmian w zakresie prowadzenia zakładu pracy. Kolejny raz należy zauważyć, że istotny wpływ na taką postawę może mieć niewystarczający poziom wykształcenia oraz doświadczenia zawodowego członków z.z.z., nabytego w różnych miejscach pracy w czasach posttransformacyjnych, co obrazuje wypowiedź syndyka: „Przewodnicząca związku to emerytowana księgowa, która nie ma żadnego wykształcenia w zakresie zarządzania. Poza tym, ona i ludzie z nią działający niestety żyją jeszcze w poprzednich czasach, w których ich misją była zupełnie inna”.

Na podstawie uzyskanego materiału badawczego można przypuszczać, że powodem rozbieżności we wzajemnych oczekiwaniach jest błędne postrzeganie przez z.z.z. roli syndyka i niezajomość ustawy p.u.n.

## Podsumowanie

Przeprowadzone w przedmiotowym przedsiębiorstwie badanie pozwala autorowi na przedstawienie następujących wniosków:

- jakość i skuteczność współpracy organów prowadzących postępowanie upadłościowe z z.z.z. zależą przede wszystkim od jakości i rodzaju wykształcenia przedstawicieli organizacji pracowniczej oraz w dużej mierze od jakości komunikacji na linii syndyk–przewodniczący z.z.z.,
- przedstawiciele z.z.z. błędnie utożsamiają rolę syndyka z rolą prezesa zarządu przedsiębiorstwa,
- syndyk masy upadłości nie przejawia wystarczającej woli do nawiązania konstruktywnego dialogu ze stroną związkową,
- obowiązujące akty normatywne nie regulują w sposób wyczerpujący roli zakładowych związków zawodowych w procesie postępowania upadłościowego przedsiębiorstw.

Mając na uwadze niski stopień rozumienia przez organizacje pracownicze celów prowadzonego likwidacyjnego postępowania upadłościowego oraz roli syndyka w przedsiębiorstwie, rekomenduje się ustrukturyzowanie działań z zakresu polityki informacyjnej przedsiębiorstwa oraz wdrożenie działań szkoleniowych dla członków zarządów związków zawodowych. Narzucone w przedsiębiorstwie oszczędności w zakresie polityki szkoleniowej, uzasadnione brakiem środków finansowych, nie powinny stanowić przeszkody w doksztalceniu prezydium związkowego. Jednorazowa inwestycja w poszerzenie wiedzy merytorycznej jego członków z dużym prawdopodobieństwem przyniesie zwrot w postaci skuteczniejszej likwidacji przedsiębiorstwa.

Polityka informacyjna syndyka masy upadłości powinna m.in. polegać na prezentowaniu członkom zarządu z.z.z. aktualnej sytuacji przedsiębiorstwa oraz wyjaśnianiu powodów podejmowania istotnych decyzji w kontekście ustawy p.u.n. Dodatkowo rekomenduje się zaangażowanie organizacji pracowniczych w egzekucję polityki informacyjnej, co w konsekwencji może się przyczynić do budowania opartej na wzajemnym zrozumieniu relacji między nimi a syndykiem, pozytywnie wpływając na atmosferę panującą w organizacji i percepcję zmian optymalizacyjnych przez całą załogę przedsiębiorstwa. W celu uzyskania spójności w zakresie informacji przekazywanych wewnątrz i zewnątrz rekomenduje się opracowywanie przez syndyka i z.z.z. wspólnych komunikatów. Polityka komunikacyjna w obecnym kształcie może zwiększać separację między syndykiem a z.z.z., w konsekwencji zaś prowadzić do jeszcze większej frustracji pracowników przedsiębiorstwa. Prezentowanie wspólnego zdania może się przyczynić do lepszego

postrzegania przedsiębiorstwa przez potencjalnych inwestorów oraz przekładać na uzyskanie spójności w zakresie komunikacji wewnętrznej.

Dodatkowo rekomenduje się poszerzenie zakresu współpracy syndyka z zakładowymi organizacjami związkowymi o współpracę dotyczącą planowania produkcyjnego, co może pozytywnie wpłynąć na postrzeganie przez z.z.z. działań restrukturyzacyjnych, a tym samym przełożyć się na przychylność załogi przedsiębiorstwa wobec zmian optymalizacyjnych. Niemniej, jak wynika z analizy sytuacji w przedmiotowym przedsiębiorstwie, z.z.z. nie jest wystarczająco świadomym biznesowo partnerem do rozmów o takim charakterze. W związku z tym rekomenduje się:

- zorganizowanie dla przewodniczących z.z.z. wizyt referencyjnych w sprawnie funkcjonujących zakładach tej samej branży,
- przeprowadzenie warsztatów pogłębiających wiedzę przewodniczących z.z.z. w tym zakresie.

Istniejąca sytuacja przedsiębiorstwa oraz zdiagnozowany kształt relacji i charakter współpracy stron wskazują także na istnienie potrzeby organizowania przez syndyka spotkań z przewodniczącymi z.z.z. po każdej wizycie potencjalnych inwestorów w celu omówienia (w zakresie dopuszczonym prawem) rezultatów rozmów z zainteresowanymi inwestycją w zakład. Ze względu na duże prawdopodobieństwo niezachowania w tajemnicy danych pozyskanych przez z.z.z., syndyk wyklucza taką możliwość. Zaleca się zatem:

- wyrażenie przez syndyka oczekiwań wobec z.z.z. co do nieujawniania jakichkolwiek informacji o prowadzonych z inwestorami rozmowach,
- pisemne zobowiązanie z.z.z. do zachowania poufności pod rygorem odpowiedzialności cywilnej i karnej.

Kwestią, która powinna zostać poddana natychmiastowej interpretacji przez stosowne organy władzy ustawodawczej i sądowniczej, jest przytoczona w artykule kwestia usunięcia ze struktur spółki związków zawodowych działających ze szkodą dla postępowania upadłościowego oraz ewentualnej zmiany zapisów ustawy p.u.n. i kodeksu pracy w tym zakresie. Z pewnością waga tego problemu wymaga zaangażowania w dyskusję wszystkich zainteresowanych stron, a stosowną okolicznością do jej odbycia może być forum Rady Dialogu Społecznego. Mając na uwadze zawilość prawną, ekonomiczną i socjologiczną przytoczonego zagadnienia, rekomenduje się prowadzenie dalszych, szczegółowych badań w tym zakresie.

Ze względu na wąski zakres badania nie można jednoznacznie uznać, że przedstawione rekomendacje mają charakter uniwersalny i mogą być stosowane w większości przedsiębiorstw w podobnej sytuacji prawnoekonomicznej. Przytoczone zalecenia mogą jednak posłużyć stronom znajdującym się w podobnym położeniu

jako argument do wypracowania własnych rozwiązań przy wzięciu pod uwagę konstruktywnego dialogu, a jednocześnie pomóc wskazać rozwiązania bezdyskusyjnie niewłaściwe.

## Bibliografia

- Florek, L. (red.) (2011). *Kodeks pracy. Komentarz*. Warszawa: LEX.
- Hrycaj, A. (2011). *Jurysdykcja Krajowa w Sprawach o Ogłoszenie Upadłości objętych zakresem zastosowania rozporządzenia Rady (WE) Nr 1346/2000 w sprawie postępowania upadłościowego*. Warszawa: Wolters Kluwer.
- Janda, P. (2007). *Sposoby zaspokajania roszczeń w postępowaniu upadłościowym obejmującym likwidację majątku upadłego*. Warszawa: Oficyna Wolters Kluwer business.
- Jasińska, J. (2015). *Zmiany w organizacjach. Sprawne zarządzanie, sytuacje kryzysowe i warunki osiągania sukcesów*. Warszawa: Frel.
- Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 r. uchwalona przez Zgromadzenie Narodowe, Dz.U. Nr 78, poz. 483 (z późn. zm.).
- Kuźmicka-Sulikowska, J. (2011). *Zasady odpowiedzialności deliktowej w świetle nowych tendencji w ustawodawstwie polskim*. Warszawa: Wolters Kluwer.
- Mączyńska, E. (2009a). Bankructwa – globalny efekt domina. W: I. Lichniak (red.), *Wyzwania ekonomiczne w warunkach kryzysu. Wybrane zagadnienia*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH, 129–158.
- Mączyńska, E. (2009b). Upadłości przedsiębiorstw – dysfunkcje, ich przyczyny. *Zeszyty Naukowe Małopolskiej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie*, 2, 195–209.
- Morawska, S. (2011). *Skuteczność i efektywność postępowań upadłościowych w Polsce w świetle praktyki sądowej*. [www.pte.pl/pliki/2/1/skuteczność%20i%20efektywność.pptx.pptx](http://www.pte.pl/pliki/2/1/skuteczność%20i%20efektywność.pptx.pptx) (04.07.2016).
- Piwoni-Krzeszowska, E., Małkus T. (2012). Zaufanie i ryzyko w relacjach przedsiębiorstwa z rynkowymi interesariuszami. W: R. Borowiecki, T. Rojek (red.), *Współpraca międzyorganizacyjna w działalności przedsiębiorstw. Klastry – Alianse – Sieci*. Kraków: Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, 75–84.
- Raport Coface nt. upadłości firm w Polsce w trzech kwartałach 2015 r.* 1.10.2015. [www.coface.pl](http://www.coface.pl) (20.09.2015).
- Seweryński, M. (2000). Problemy statusu prawnego związków zawodowych. W: G. Goździewicz (red.), *Zbiorowe prawo pracy w społecznej gospodarce rynkowej*. Toruń: TNOiK, 109–136.
- Sokołowski, D. (2012). *Giełda, pasja, pieniądze. Jak zamienić oszczędności w trafione inwestycje na GPW*. Warszawa: Złote Myśli.
- Stabryła, A. (red.) (2010). *Zarządzanie w kryzysie*. Kraków: Wydawnictwo Mfiles.pl.
- Sudoł, S., Matuszak, M. (2002). *Przyczyny rozwoju i upadku polskich przedsiębiorstw przemysłowych w okresie transformacji ustrojowej w latach 1990–1998: wyniki badania empirycznego*. Toruń: Wydawnictwo UMK.

- Syndyk i likwidator nie zwolnią z pracy z dnia na dzień*. 16.05.2011. [www.rp.pl/arttykul/657574-Syndyk-i-likwidator-nie-zwolnia-z-pracy-z-dnia-na-dzien.html#ap-1](http://www.rp.pl/arttykul/657574-Syndyk-i-likwidator-nie-zwolnia-z-pracy-z-dnia-na-dzien.html#ap-1) (16.09.2015).
- Sztaba, S. (red) (2007). *Ekonomia od A do Z*. Warszawa: Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne.
- Świerk, J., Banach, A. (2013). Upadłość polskich przedsiębiorstw w latach 2009–2012. *The Journal of Management and Finance*, 2(2), 441–452.
- Uchwała Sądu Najwyższego z dnia 16 marca 2010 roku, I PZP 2/10.
- Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. Kodeks pracy, Dz.U. Nr 24, poz. 141, t.j. z 2016 r.
- Ustawa z dnia 15 czerwca 2007 r. o licencji syndyka, Dz.U. Nr 123, poz. 850 (z późn. zm.).
- Ustawa z dnia 28 lutego 2003 r. Prawo upadłościowe i naprawcze, Dz.U. Nr 60, poz. 535 (z późn. zm.) (a).
- Ustawa z dnia 23 maja 1991 r. o związkach zawodowych, Dz.U. Nr 55, poz. 234.
- Ustawa z dnia 13 marca 2003 r. o szczególnych zasadach rozwiązywania z pracownikami stosunków pracy z przyczyn niedotyczących pracowników, Dz.U. Nr 90, poz. 844 (b).
- Zadora, H. (2010). *Wycena przedsiębiorstw w teorii i praktyce*. Warszawa: Stowarzyszenie Księgowych w Polsce.

## Summary

### Role of Company Trade Unions while Decommissioning Bankruptcy Process – Case Study

Placing a company in the process of decommissioning bankruptcy enhances the risk of its shut-down and at the same time increases threat of unemployment for many people. In such situations, activity of company trade unions increases, what is fully justified by the responsibilities conferred on them. This article objective is a presentation attempt of the impact of cooperation of company trade unions with official receiver concerning the liquidation bankruptcy proceedings. What the cooperation should be like is a question, to which the author is looking for the answer in the literature on the subject and in the analysis of results of empirical survey conducted in one of automotive companies placed in liquidation bankruptcy.

**Keywords:** official receiver, decommissioning bankruptcy, trade unions, cooperation with trade unions, decommissioning law



## **Mgr Patrycjusz Rak-Miąsik**

Menedżer zajmujący się zarządzaniem zasobami ludzkimi i zmianą organizacyjną, z wieloletnim doświadczeniem zdobytym w Polsce i za granicą. Od blisko dziesięciu lat zajmuje się również współpracą i negocjacjami z organizacjami związkowymi. Ukończył magisterskie studia prawnicze, a także studia podyplomowe „Komunikacja i Promocja w Biznesie oraz Public Relations”. Uczestnik serii warsztatów i szkoleń poświęconych neurolingwistycznemu programowaniu w biznesie oraz zarządzaniu zmianą organizacyjną. W roku 2012 obronił dysertację na studiach Executive MBA prowadzonych przez Nottingham Trent University i Wielkopolską Szkołę Biznesu. Były wykładowca w ramach programu pt. *Kadry dla Wielkopolski*. Uczestnik i prelegent podczas konferencji i debat naukowych poświęconych ekonomii i zarządzaniu. Jego zainteresowania naukowe to zarządzanie relacjami pracowniczymi oraz komunikacja wewnętrzna przedsiębiorstw.