

# BIUROWIEC NA CZWARTEJ

Vol. 8

czyli kawa, maile  
i prawo pracy

4

KWKR.

Behind Your *Growth*

# BIUROWIEC NA CZWARTEJ

**Likwidacja stanowiska pracy: kiedy sama reorganizacja nie wystarczy**



**W Dziale finansowym Druker Master S.A. kiedy pojawiał się problem ze sprawozdaniem, rozliczeniem, budżetem albo kontrolą dokumentów, bardzo często kończył się na biurku Ewy Malinowskiej z działu finansowego.**

Ewa należała do tych pracowników, których obecność traktuje się jak coś oczywistego. Z roku na rok dostawała kolejne zadania i przejmowała nowe obszary odpowiedzialności.

W pewnym miesiącu, Zarząd Druker Master S.A. rozpoczął reorganizację części struktur organizacyjnych. Oficjalnie chodziło o usprawnienie pracy, uproszczenie organizacji oraz ograniczenie kosztów funkcjonowania spółki. W praktyce oznaczało to połączenie części zespołów i likwidację wybranych stanowisk, w tym zajmowanego przez Ewę.

# BIUROWIEC NA CZWARTEJ

Podczas spotkania poinformowano ją, że przyczyną wypowiedzenia jest likwidacja stanowiska wynikająca ze zmian organizacyjnych. Co istotne, nikt nie zarzucał jej braku kompetencji. Ewa zawsze otrzymywała bardzo dobre oceny okresowe, nie było kar porządkowych ani skarg dotyczących jakości wykonywanej przez nią pracy.

Rozwiązanie umowy nastąpiło z przyczyn nie dotyczących pracownika i Ewa miała otrzymać należną odprawę.

Dla Emilii Krawczyk z HR początkowo sprawa wyglądała dość standardowo. Reorganizacja została przecież formalnie przeprowadzona a stanowisko rzeczywiście zniknęło ze struktury organizacyjnej.

Problem pojawił się dopiero wtedy, gdy Ewa zaczęła analizować sytuację po otrzymaniu wypowiedzenia. Ewa zauważyła, że zadania jakie wykonywała w trakcie zatrudnienia tj. rozliczenia, przygotowywanie sprawozdań i obsługa procesów finansowych wykonywały także inne osoby, z którym podjęto decyzję o kontynuowaniu zatrudnienia.

I właśnie wtedy pojawiło się pytanie: **dlaczego spośród kilku osób wykonujących podobną pracę do zwolnienia wybrano właśnie Ewę?**

Kiedy sprawa trafiła do prawnika obsługującego spółkę, Emilia Krawczyk przedstawiła mu dokumentację dotyczącą reorganizacji. Prawnik zwrócił jednak uwagę, że z perspektywy sądu najważniejsza może okazać się nie samo uzasadnienie likwidacji stanowiska pracy, lecz wyjaśnienie wyboru konkretnego pracownika do zwolnienia. Wyjaśnił, że **jeżeli w organizacji pozostają inni pracownicy wykonujący pracę o tożsamym zakresie obowiązków, sądy wymagają, aby w oświadczeniu o wypowiedzeniu umowy o pracę wskazane było, według jakich kryteriów podjęto decyzję o pozostawieniu jednych osób i zwolnieniu innych.**

# BIUROWIEC NA CZWARTEJ

Emilia zaczęła więc przeglądać dokumenty, szukając analiz porównawczych, ocen kompetencji, notatek ze spotkań czy materiałów pokazujących proces decyzyjny.

Szybko okazało się jednak, że znacznie łatwiej wykazać samą reorganizację niż wyjaśnić, dlaczego redukcją etatu objęto właśnie Ewę.

To właśnie ten element stał się później najważniejszym punktem całego sporu. Nie chodziło już bowiem o to, czy Druker Master S.A. miał prawo przeprowadzić reorganizację. Pytanie brzmiało **czy przy wyborze konkretnego pracownika do zwolnienia zastosowano obiektywne i możliwe do zweryfikowania kryteria, a przede wszystkim, czy ktokolwiek potrafił je później wskazać.**



# BIUROWIEC NA CZWARTEJ

## Wnioski

### **1. Sama reorganizacja nie kończy analizy prawnej.**

Pracodawca może zlikwidować stanowisko, połączyć działy czy zmienić strukturę organizacyjną, ale jeżeli w organizacji pozostają osoby wykonujące pracę podobnego rodzaju, pojawia się pytanie o sposób wyboru konkretnego pracownika do zwolnienia.

### **2. Pracownik powinien wiedzieć, dlaczego to właśnie jego objęła redukcja etatów.**

Informacja o likwidacji stanowiska wyjaśnia, dlaczego organizacja zmniejsza zatrudnienie, ale nie zawsze wyjaśnia, dlaczego wybrano konkretną osobę.

### **3. W praktyce spory dotyczące reorganizacji często koncentrują się nie na samej likwidacji stanowiska, lecz na kryteriach doboru pracownika do zwolnienia.**

W tej sprawie pracodawca potrafił wykazać, że zmiany organizacyjne rzeczywiście nastąpiły, ale nie potrafił wykazać, według jakich zasad wytypowano Ewę do zwolnienia.

### **4. Zakres obowiązków i rzeczywisty charakter pracy mają większe znaczenie niż nazwa stanowiska.**

Jeżeli kilku pracowników wykonuje porównywalne zadania, sąd może oczekiwać ich wzajemnego porównania, nawet jeśli formalnie pracują w różnych komórkach organizacyjnych.

### **5. Dobre oceny, brak skarg i wieloletnie doświadczenie nie chronią automatycznie przed zwolnieniem, ale mogą mieć znaczenie przy ocenie zasadności wyboru pracownika do redukcji zatrudnienia.**

# BIUROWIEC NA CZWARTEJ



## Rekomendacje:

- **Przed rozpoczęciem reorganizacji, która będzie skutkować zwolnieniami ustal kryteria doboru pracowników do zwolnienia.** Powinny być one obiektywne, możliwe do zweryfikowania i związane z potrzebami organizacji, np. kwalifikacjami, doświadczeniem, zakresem kompetencji czy możliwością wykonywania różnych zadań.
- **Dokumentuj proces podejmowania decyzji.** Warto zachować notatki ze spotkań, analizy organizacyjne, porównania stanowisk, oceny okresowe i krótkie uzasadnienia wskazujące, dlaczego wybrano konkretnego pracownika.
- **Porównuj rzeczywistą pracę wykonywaną przez pracowników, a nie wyłącznie nazwy stanowisk.** To, że osoby są przypisane do różnych działów, nie oznacza automatycznie, że nie wykonują porównywalnych zadań.
- **W uzasadnieniu wypowiedzenia oraz w toku rozmów z pracownikiem należy w sposób spójny wyjaśnić przyczyny reorganizacji oraz (jeżeli zachodzi taka potrzeba) kryteria doboru do zwolnienia.** Pracownik, który rozumie, dlaczego został objęty redukcją zatrudnienia, znacznie rzadziej kwestionuje decyzję wyłącznie po to, by poznać jej rzeczywiste motywy.
- **Zaangażuj prawnika jeszcze przed wręczeniem wypowiedzeń.** W praktyce wiele sporów można przewidzieć na etapie planowania reorganizacji, zanim dokumenty trafią do pracowników.

# BIUROWIEC NA CZWARTEJ

## PRAWO PRACY PO PRACY

**Szybszy dostęp do pracy dla części cudzoziemców, więcej obowiązków dla pracodawców.**

Projekt nowelizacji ustawy o warunkach dopuszczalności powierzania pracy cudzoziemcom ma zwiększyć elastyczność rynku pracy i uprościć zatrudnianie wybranych grup cudzoziemców. Jedną z kluczowych zmian jest możliwość zwolnienia obywateli wskazanych przez Radę Ministrów państw spoza UE z obowiązku uzyskania zezwolenia na pracę, przy zachowaniu obowiązku zgłoszenia zatrudnienia do urzędu pracy. Projekt przewiduje również doprecyzowanie wielu procedur związanych z legalizacją pracy cudzoziemców, rozszerzenie obowiązków informacyjnych pracodawców oraz zaostrzenie sankcji za nielegalne powierzanie pracy, za które grozić będzie kara od 3 tys. do 50 tys. zł za każdą zatrudnioną osobę.

Etap legislacyjny: opiniowanie

*Projekt ustawy o zmianie ustawy o warunkach dopuszczalności powierzania pracy cudzoziemcom na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej*

**Sąd: o wysokości wynagrodzenia nie decyduje wyłącznie dyplom. Kluczowe znaczenie ma to, jakie obowiązki pracownik rzeczywiście wykonuje na co dzień.**

Sąd analizował sytuację położnej, która otrzymywała znacznie niższe wynagrodzenie niż koleżanki posiadające tytuł magistra i specjalizację. Problem polegał na tym, że przez wiele lat wszystkie pracowały na tym samym oddziale, wykonywały te same zadania, pracowały według tych samych grafików i zastępowały się wzajemnie. Pracodawca nie potrafił wykazać, aby wyższe kwalifikacje formalne przekładały się w praktyce na inny zakres obowiązków lub większą odpowiedzialność.

# BIUROWIEC NA CZWARTEJ

## PRAWO PRACY PO PRACY

Sąd uznał, że doszło do naruszenia zasady równego traktowania w wynagradzaniu. Sam fakt posiadania wyższego wykształcenia nie uzasadnia bowiem znacząco wyższej pensji, jeżeli pracownicy faktycznie wykonują tę samą pracę i ponoszą porównywalną odpowiedzialność. W efekcie pracownicy przyznano odszkodowanie odpowiadające różnicy w wynagrodzeniu za okres, w którym nie występowały rzeczywiste różnice w obowiązkach. Wyrok pokazuje, że wykształcenie może być podstawą różnicowania wynagrodzeń tylko wtedy, gdy ma realne znaczenie dla zakresu obowiązków, odpowiedzialności lub wartości wykonywanej pracy.

*Wyrok Sądu Okręgowego w Olsztynie z dnia 12 czerwca 2026 r. (IV Pa 3/26)*

**Praca w czasie upałów: od 2027 r. pracodawcy będą musieli stosować nowe zasady ochrony pracowników.**

Minister Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej wydał rozporządzenie wprowadzające maksymalne dopuszczalne temperatury pracy. Co do zasady praca w pomieszczeniach nie będzie mogła być wykonywana przy temperaturze przekraczającej 35°C, a w przypadku ciężkiej pracy fizycznej na otwartej przestrzeni przy temperaturze powyżej 32°C. Dodatkowo już przy niższych progach temperatury (28°C w pomieszczeniach i 25°C na zewnątrz) pracodawca będzie zobowiązany do wdrożenia rozwiązań technicznych lub organizacyjnych ograniczających wpływ upałów na zdrowie pracowników. Nowe przepisy nakładają również obowiązek ustalenia i skonsultowania z pracownikami działań ochronnych, takich jak zmiana organizacji pracy, dodatkowe przerwy czy modyfikacja czasu wykonywania obowiązków.

Nowe regulacje wejdą w życie od 10 stycznia 2027.

*Rozporządzenie Ministra Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej z dnia 9 lipca 2026 r. zmieniające rozporządzenie w sprawie ogólnych przepisów bezpieczeństwa i higieny pracy.*

# Kontakt



**Katarzyna Kanik**

Radca prawny, senior associate  
katarzyna.kanik@kwkr.pl



**Alicja Szyrner**

Radca prawny, associate  
alicja.szyrner@kwkr.pl

## Nasze wsparcie

W ramach doradztwa w obszarze prawa pracy pomagamy wdrażać procedury, które zabezpieczają pracodawców przed roszczeniami pracowników i minimalizują ryzyka związane z kontrolami. Wspieramy także przy rozwiązywaniu sporów, reprezentujemy firmy przed sądami pracy i inspekcją pracy, przygotowujemy oraz opiniujemy umowy, a także szkolimy kadry i menedżerów z aktualnych obowiązków.

Wszystkich, którzy chcą wzmocnić bezpieczeństwo swoich biznesów w zakresie prawa pracy, zapraszamy do kontaktu