

# Macierzowa struktura zatrudnienia – specyfika i ryzyka prawne

Postępująca globalizacja i rozwój struktur koncernowych doprowadziły do ukształtowania się w przedsiębiorstwach schematów organizacyjnych, w których od pracowników wymaga się raportowania do różnych osób, ulokowanych także poza strukturą pracodawcy. Taki model nazywany jest strukturą macierzową (*matrix organisation*). Jakie prawne ryzyka wynikają ze stosowania takich struktur w ramach zatrudnienia w Polsce?



**MICHAŁ MIESZKOWSKI**

radca prawny  
praktyka prawa pracy

więcej artykułów na ten temat znajdziesz  
na portalach Co do zasady i HRlaw:



[prawo pracy](#)



[HRlaw.pl](#)

## Czym jest struktura macierzowa?

Klasyyczna organizacja ma strukturę liniową: zależność między przełożonymi i podwładnymi opiera się na wydawaniu poleceń w płaszczyźnie pionowej. Tymczasem struktura macierzowa (zwana także matriksową lub matrycową) to schemat organizacyjny, w którym pracownicy podporządkowani są jednocześnie przełożonym funkcjonalnym oraz menedżerom zarządzającym konkretnymi projektami lub procesami.

Pracownik korporacji często podlega więc podwójnemu podporządkowaniu:

- **formalno-funkcjonalnemu**, które wynika z umiejscowienia pracownika w strukturze organizacyjnej pracodawcy (podmiotu zatrudniającego),
- **merytorycznemu**, które wynika z funkcji w strukturze grupy kapitałowej (jej ośrodek znajduje się najczęściej za granicą, chociaż taki model jest stosowany także w krajowych grupach kapitałowych).

Może to rodzić istotne wątpliwości w sferze stosunków zatrudnienia regulowanych polskimi przepisami.

## Relacje służbowe w organizacjach macierzowych

### PRACODAWCA

podmiot, z którym istnieje formalny stosunek pracy (najczęściej wynikający z umowy o pracę – art. 3 k.p.)

→  
art. 22 § 1 w zw. art. 100 § 1 k.p.

Kodeks pracy za podmiot uprawniony do kierowania pracą osób zatrudnionych uznaje wyłącznie **pracodawcę**. W konsekwencji to wyłącznie podmiot zawierający umowę o pracę jest uprawniony do kierowania pracą osób zatrudnionych, z czym wiąże się przede wszystkim prawo do wydawania **wiążących poleceń dotyczących pracy**.

W konsekwencji tylko przełożeni ulokowani w strukturze podmiotu zatrudniającego mogą w sposób władczy organizować bieżącą pracę załogi. Oni też są uprawnieni do podejmowania wiążących dla pracowników decyzji. W ich gestii leży udzielanie urlopów, zlecanie pracy w godzinach nadliczbowych czy wysyłanie w delegacje służbowe. Oni rozliczają zatrudnionych z efektów pracy i postawy w miejscu pracy, co przejawia się stosowaniem środków dyscyplinujących oraz decydowaniem o zwolnieniu.

Tymczasem w organizacjach macierzowych bieżąca realizacja obowiązków bardzo często znajduje się pod kontrolą osób zatrudnionych przez inny podmiot (najczęściej w spółce dominującej). To przełożeni merytoryczni przydzielają zadania i nadzorują ich wykonanie; do nich należy także ocena pracy (w tym także ewaluacja okresowa).

Jednak przepisy Kodeksu pracy nie pozwalają przenieść uprawnień pracodawcy na inny podmiot. Wypaczałoby to istotę stosunku pracy. Oznacza to, że przełożeni merytoryczni, spoza struktury pracodawcy, nie mają żadnej formalnej kompetencji do kierowania pracą pracowników zatrudnionych przez polskiego pracodawcę.

Czynności z zakresu prawa pracy dokonane przez osoby formalnie nieupoważnione są bezskuteczne. Warto o tym pamiętać, bo o ile z wadliwym udzieleniem urlopu wypoczynkowego lub wydaniem polecenia wyjazdu służbowego nie wiążą się dotkliwe konsekwencje, o tyle dokonanie w sposób nieskuteczny czynności dyscyplinujących pracownika (np. nałożenie kary porządkowej lub rozwiązanie umowy o pracę) przez osoby nieupoważnione generuje wymierne ryzyko (w szczególności w zakresie niekorzystnych dla pracodawcy rozstrzygnięć sądowych).

Przypisanie kompetencji do wydawania poleceń osobom spoza struktury organizacyjnej pracodawcy (w formie pełnomocnictwa) generuje także istotne ryzyko dla zaangażowanych spółek. Takie upoważnienie będzie w istocie potwierdzało przekazanie podstawowych uprawnień pracodawcy podmiotowi trzeciemu, co uzasadni zarzut wyłącznie formalnego (umownego) zatrudnienia pracownika przez podmiot, który jest stroną umowy o pracę.



### Ustalenie istnienia stosunku pracy ze spółką dominującą

Jeśli przełożeni merytoryczni wykonują funkcję kierowniczą (co jest potwierdzone pełnomocnictwem albo oparte na zaszerogowaniu korporacyjnym), istnieje ryzyko, że pracownicy spółek powiązanych zgłoszą roszczenia o ustalenie istnienia stosunku pracy ze spółką dominującą. Jeśli sąd uwzględni takie powództwo, będzie to potwierdzało zatrudnienie przez inny podmiot (najczęściej zagraniczny). Kwestia podległości służbowej pracowników jest traktowana w orzecznictwie jako główne kryterium decydujące o przypisaniu określonemu podmiotowi roli pracodawcy. Zatem ustalenie, że pracą pracowników na bieżąco kierują oraz rozliczają ich z efektów osoby, które formalnie nie występują w imieniu pracodawcy, będzie istotnym argumentem na rzecz istnienia stosunku pracy z innym podmiotem.

Na wokandy sądów pracy coraz częściej trafiają sprawy, w których pracownicy polskich spółek dochodzą ustalenia istnienia stosunku pracy z innymi podmiotami grup kapitałowych, także zagranicznymi spółkami dominującymi.

## Przebicie zasłony korporacyjnej w związku z nadużyciem osobowości prawnej pracodawcy

Jeśli funkcja pracodawcy jest wykonywana przez inny podmiot, pracownicy mogą także dochodzić roszczeń w indywidualnych sprawach, powołując się na nadużycie osobowości prawnej w ramach grupy kapitałowej.

Koncepcja ta zakłada doprowadzenie przez spółkę dominującą do takiego ukształtowania struktury organizacyjnej, że pracownik jest tylko fasadowo (formalnie) związany stosunkiem umownym z podmiotem zależnym. Taki zabieg może prowadzić do naruszenia uprawnień pracowników, przede wszystkim w obszarze równego traktowania. W takiej sytuacji pracownicy zatrudnieni na mniej korzystnych warunkach (w szczególności finansowych) niż osoby zatrudnione w spółce dominującej mogą dążyć do przekonania sądu, że spółka dominująca nadużyła odrębności prawnej spółki zależnej (pracodawcy) w celu nieuzasadnionego różnicowania sytuacji pracowników. W takim przypadku przebicie zasłony korporacyjnej będzie oznaczało uznanie pracodawcy oraz spółek z nim powiązanych za jeden podmiot – w tym wypadku za jednego pracodawcę.

Stosowanie macierzowej struktury zakładającej kierowanie pracą pracowników przez przełożonych merytorycznych będzie w takim sporze istotnym argumentem za tym, że doszło do nadużycia osobowości prawnej.

Trzeba przy tym zaznaczyć, że mechanizm przebicia zasłony korporacyjnej jako oparty na konstrukcji nadużycia prawa ma charakter rozwiązania wyjątkowego. Skutecznie powołać się na tę instytucję będzie można jedynie w przypadkach rażącego naruszenia uprawnień pracowniczych w związku z zatrudnieniem w spółce zależnej. Niemniej sprawy sądowe, w których uwzględniono zarzut nadużycia osobowości prawnej, są coraz częstsze. Zarzut ten stanowił podstawę **rozstrzygnięć** w postępowaniach z udziałem krajowych struktur holdingowych. Nie ma jak dotąd doniesień o sprawach z udziałem holdingów transgranicznych (w których polski sąd pracy wypowiadałby się o nadużyciu osobowości prawnej przez spółkę dominującą z siedzibą za granicą). Powołanie się na tę instytucję także wobec podmiotów zagranicznych wydaje się jednak tylko kwestią czasu.

←  
wyrok Sądu Najwyższego z 18 września 2014 r. (III PK 136/13)

”

Pracownicy zatrudnieni na mniej korzystnych warunkach niż osoby zatrudnione w spółce dominującej mogą dążyć do przekonania sądu, że spółka dominująca nadużyła odrębności prawnej spółki zależnej (pracodawcy) w celu nieuzasadnionego różnicowania sytuacji pracowników.

## Likwidacja stanowiska pracy w strukturze macierzowej

Struktura macierzowa ma też znaczenie w przypadku zmian organizacyjnych, w szczególności obejmujących likwidację stanowiska pracy lub alokację obowiązków w ramach struktury korporacyjnej (bezpośrednio do centrali lub do innej spółki zależnej).

Specyfika struktury matrycowej może spowodować, że likwidowane stanowisko w ogóle nie będzie występowało w schemacie organizacyjnym polskiego pracodawcy. Co więcej, w takiej sytuacji zmiana organizacyjna będzie wynikała najczęściej z decyzji innego podmiotu. Tymczasem od strony formalnej to podmiot zatrudniający musi dokonać czynności związanej z wypowiedzeniem umowy o pracę, a ewentualne odwołanie pracownika będzie rozpoznawane przez polski sąd pracy.

W tym kontekście istotne jest, aby oświadczenie o wypowiedzeniu umowy zawierało aktualną nazwę likwidowanego stanowiska (co ma znaczenie także w przypadku liniowych struktur organizacyjnych). W orzecznictwie wskazuje się bowiem, że wypowiedzenie umowy o pracę z powodu likwidacji stanowiska bez wskazania tego stanowiska w sposób niebudzący jakichkolwiek wątpliwości zasadniczo **uniemożliwia stwierdzenie prawdziwości** przyczyny wypowiedzenia w toku postępowania dowodowego. Zatem w przypadku likwidacji stanowiska pracy w ramach struktury matrycowej należy z dużą uwagą zadbać o kwestie formalne.

←  
wyrok Sądu Najwyższego z 13 grudnia 2005 r. (II PK 103/05)

## Równość wynagrodzeń a struktury macierzowe

Impulsem dla wzrostu zainteresowania relacjami w ramach struktur macierzowych może okazać się wdrożenie **dyrektywy o przejrzystości i równości płac**, tzw. Gender Pay Gap Directive. Celem przepisów jest przyznanie pracownikom klarownej informacji o poziomie wynagrodzeń dla konkretnych stanowisk. Bogatsi o taką wiedzę zatrudnieni będą mogli dochodzić wyrównania poziomu pensji w przypadku zauważalnych różnic. Ponadto więksi pracodawcy (od 2027 r. – zatrudniający więcej niż 150 osób, a od 2031 r. – ponad 100) będą regularnie raportować o luce płacowej między wynagrodzeniami kobiet i mężczyzn.

### GENDER PAY GAP DIRECTIVE

dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady UE 2023/970 z 10 maja 2023 r. w sprawie wzmocnienia stosowania zasady równości wynagrodzeń dla mężczyzn i kobiet za taką samą pracę lub pracę o takiej samej wartości za pośrednictwem mechanizmów przejrzystości wynagrodzeń oraz mechanizmów egzekwowania



Co prawda dyrektywa o przejrzystości i równości wynagrodzeń nakłada obowiązki wprost na pracodawcę (czyli podmiot stosunku pracy wskazany w umowie), ale konsekwencje wprowadzenia nowych obowiązków mogą mieć znaczenie także dla grup kapitałowych. Dyrektywa zakłada bowiem, że ewaluacja luki płacowej między pensjami kobiet i mężczyzn powinna odbywać się przy uwzględnieniu źródła, które określa warunki wynagradzania. Tymczasem u pracodawców należących do holdingu źródłem polityki płacowej nierzadko są zasady przyjęte przez spółkę dominującą. Otwiera to pole do stosowania przepisów dyrektywy w szerszym zakresie.

W przypadku korporacji silnie zintegrowanych (w szczególności przez stosowanie struktur matrycowych) pracownicy różnych spółek współpracujący na takich samych stanowiskach w ramach zespołów – zarówno krajowych, jak i międzynarodowych – mogą być szczególnie zainteresowani nabyciem wiedzy o wynagrodzeniach. Jeżeli dysproporcje w kwotach wynagrodzeń (lub rozmiar luki płacowej) okażą się istotne, prawdopodobnie pojawią się roszczenia o wyrównanie pensji. Żądania te najpewniej będą kierowane bezpośrednio do podmiotów, w których umiejscowieni są przełożeni merytoryczni w strukturze matrycowej.

Polska nie implementowała jeszcze kluczowych założeń dyrektywy o przejrzystości i równości płac, ma na to czas do czerwca 2026 r. (dotychczasowa implementacja objęła jedynie obowiązki pracodawców na etapie rekrutacji, a rządowy projekt ustawy wdrażającej kompleksowo dyrektywę Gender Pay Gap Directive został opublikowany na stronach Rządowego Centrum Legislacji 16 grudnia 2025 r.). Dopiero po wejściu w życie przepisów możliwa będzie analiza, w jaki sposób pracownicy korzystają z przyznanych im uprawnień i jak grupy kapitałowe radzą sobie z kierowanymi do nich zapytaniami o poziom wynagrodzeń i z ewentualnymi roszczeniami wyrównawczymi.

## Podsumowanie

Obowiązek raportowania do przełożonych spoza organizacji pracodawcy wiąże się z określonymi konsekwencjami – przede wszystkim z ryzykiem dochodzenia roszczeń z tytułu faktycznego

zatrudnienia przez inny podmiot. Ponadto przedsiębiorcy stosujący struktury matrycowe w grupach spółek (zarówno krajowi, jak i międzynarodowi) muszą liczyć się z ryzykiem roszczeń związanych z naruszeniem zasady równego wynagradzania (bodźcem do tego może być wejście w życie przepisów implementujących dyrektywę o przejrzystości i równości płac). Osobną kwestią jest likwidacja stanowiska pracy w schemacie macierzowym, która wymaga uwzględnienia specyfiki tego modelu.