

Zmiany kadrowo-płacowe zaplanowane na rok 2026

Opinie przedsiębiorców na temat planowanych zmian
kadrowo-płacowych

Styczeń 2026



Wprowadzenie

Rok 2026 dla działów kadrowo-płacowych to czas istotnych zmian.

Wraz z początkiem stycznia w życie weszły nowe zasady przeliczania stażu pracy. Klika dni potem Prezydent podpisał dwie kolejne ustawy. Pierwsza z nich, porządkuje zasady wypłaty ekwiwalentu za urlop. Druga, wprowadza znaczące zmiany w wykorzystywaniu zwolnień chorobowych i kontroli ich poprawności przez ZUS.

Na tym jednak nie koniec. Pracodawcy wciąż muszą mierzyć się z dużą niepewnością, ponieważ część zapowiadanych regulacji pozostaje w toku legislacyjnym, a ich ostateczny kształt oraz terminy wejścia w życie wciąż nie zostały określone. Tak jest w przypadku przepisów dostosowujących polskie prawo do tzw. Dyrektywy o jawności wynagrodzeń oraz reformy ustawy o PIP, która powinna zostać opracowana w ramach Krajowego Planu Odbudowy (KPO). Obie te regulacje mogą w znacznym stopniu wpłynąć na funkcjonowanie przedsiębiorstw.

W związku z tym, warto zadać pytania: co w zapowiadanych zmianach stanowi największe wyzwanie dla firm, a co może przynieść korzyści? Czy nowe regulacje będą w znaczącym obciążeniem dla przedsiębiorców?

Zapraszamy do lektury!



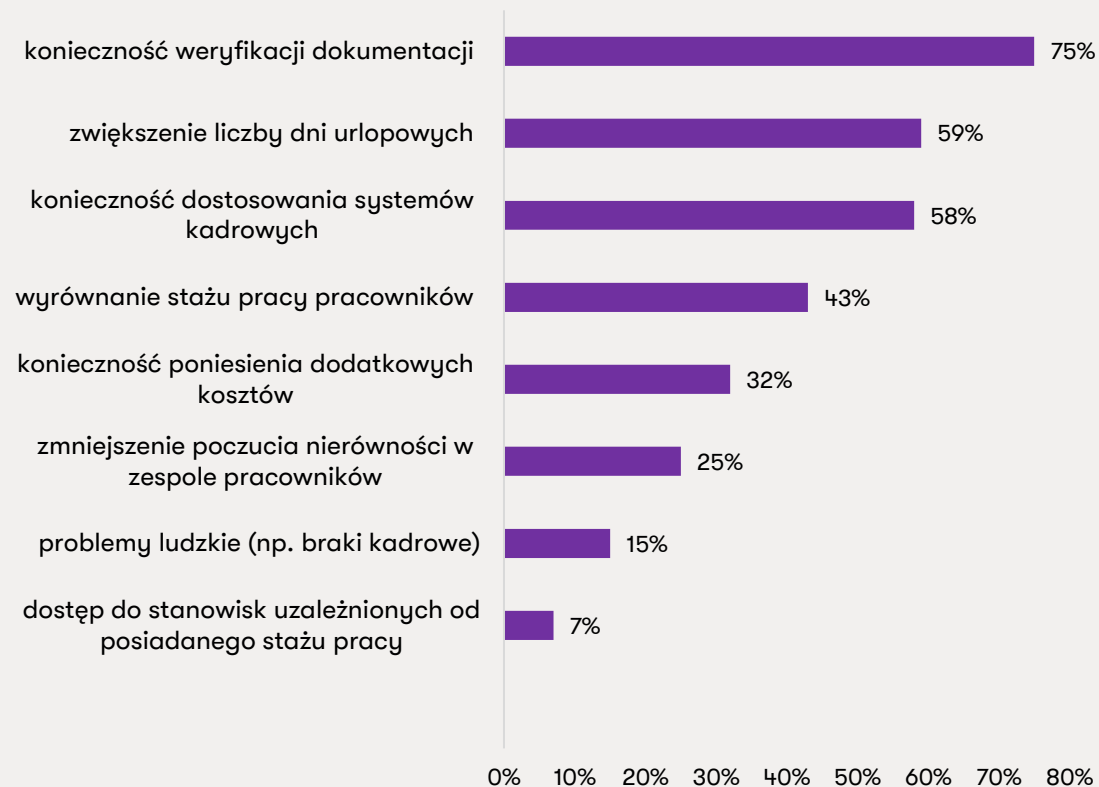
Firmy nieprzygotowane na zmiany w stażu pracy?

Zmiany w stażu pracy w oczach pracodawców oznaczają więcej wyzwań niż korzyści.

Nowe regulacje dotyczące przeliczania stażu pracy zaczęły obowiązywać od 1 stycznia w sektorze finansów publicznych, natomiast od 1 maja obejmą swym zasięgiem sektor prywatny. Kluczowym efektem nowych przepisów jest rozszerzenie katalogu okresów zaliczanych do stażu pracy. Oprócz zatrudnienia na podstawie umowy o pracę uwzględniane będą także inne formy aktywności zawodowej, w tym umowy cywilnoprawne. W praktyce oznacza to, że wielu pracowników wykonujących dotychczas pracę na podstawie umów zlecenia czy w ramach prowadzenia działalności będzie mogło wystąpić o ponowne przeliczenie stażu, a w konsekwencji ubiegać się o wyższe dodatki i świadczenia.

Choć ta zmiana z pewnością poprawi sytuację pracowników, pracodawcy częściej wskazują na wyzwania, które będą wiązać się z przeliczaniem stażu pracy. Otóż, $\frac{3}{4}$ respondentów uznało konieczność weryfikacji dokumentacji jako największe wyzwanie. Natomiast blisko co szósty ankietowany wskazał na konieczność dostosowania systemów kadrowych. Prawie tyle samo, wskazało na zwiększenie liczby dni urlopowych przysługujących pracownikom (58%). To rzeczywiście może w znacznym zakresie wpłynąć na planowanie grafików w firmach. Z kolei, 32% badanych zwróciło uwagę na dodatkowe koszty, a 15% na problemy kadrowe związane z obsługą procesu. Nie oznacza to, że pracodawcy nie dostrzegają korzyści. Aż 43% respondentów uznało za pozytywne wyrównanie stażu pracy niezależnie od formy zatrudnienia, a 25% zwróciło uwagę na zmniejszenie poczucia nierówności w zespołach.

Wykres 1. Jakie korzyści i/lub wyzwania według Państwa niesie z sobą zmiana zasad naliczania stażu pracy? [wielokrotny wybór]



Źródło: Badanie przeprowadzone przez Grant Thornton.

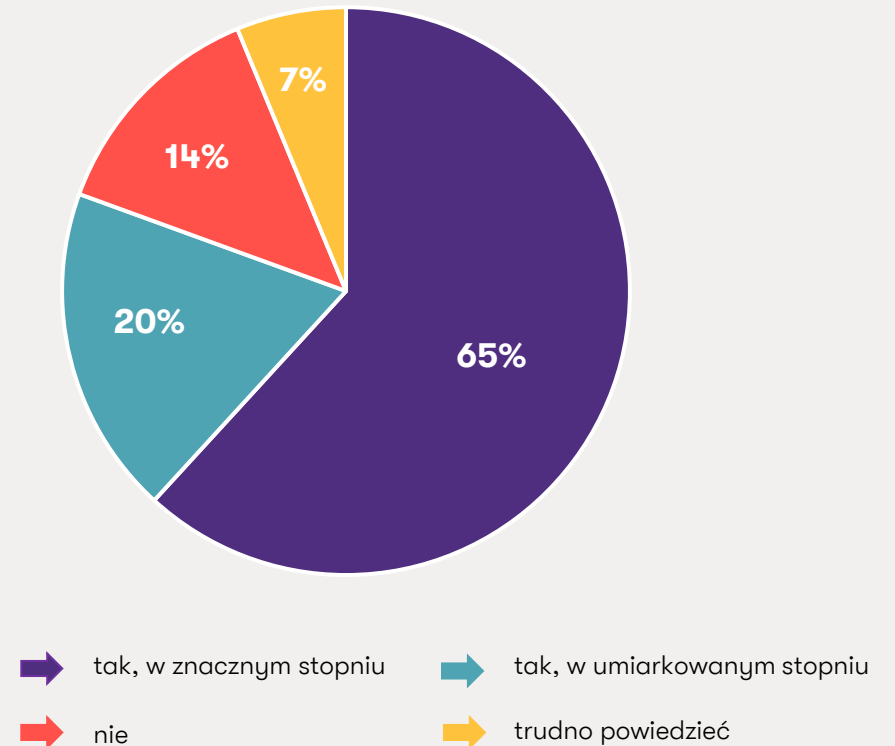
Pracodawcy docenili zmiany w ekwiwalencie za urlop

85% pracodawców pozytywnie oceniło zmiany związane z wypłatą ekwiwalentu.

Część zmian, które zostaną wprowadzone w 2026 roku, jest następstwem inicjatywy SprawdzaMY zapoczątkowanej w ubiegłym roku. Zgłoszone wówczas tzw. projekty deregulacyjne mają zmierzać do ograniczenia nadmiaru zbędnych regulacji i barier biurokratycznych, a tym samym uproszczenie prowadzenia działalności gospodarczej. W ten cel wpisuje się nowelizacja Kodeksu pracy porządkująca zasady wypłaty ekwiwalentu za niewykorzystany urlop, która z początkiem stycznia zyskała podpis Prezydenta.

Dotychczas przepisy nie określały jednoznacznie terminu wypłaty ekwiwalentu ani innych świadczeń należnych za ostatni miesiąc zatrudnienia. W praktyce jednak obowiązywały zalecenia PIP, żeby wypłata następowała najpóźniej w dniu rozwiązania stosunku pracy, co często było trudne do zrealizowania, zwłaszcza w firmach o dużej rotacji. Nowe regulacje wprowadzają jasne i bardziej elastyczne zasady, przesuwając termin wypłaty ekwiwalentu na dzień wypłaty ostatniego wynagrodzenia. Oznacza to objęcie ekwiwalentu zasadami z art. 85 Kodeksu pracy, co powinno znacząco uprościć obsługę tych świadczeń po stronie działów kadrowych. Powyższe potwierdzają wyniki naszego badania. Bowiem aż 65% respondentów wskazało, że doprecyzowanie przepisów w znacznym stopniu ułatwi rozliczenia i zmniejszy ryzyko błędów. Kolejne 20% ocenia zmiany jako umiarkowanie korzystne. Jedynie 14% uznało, że nowe regulacje nie wpłyną na procesy, a 7% nie miało zdania w tym temacie.

Wykres 2. Czy doprecyzowanie przepisów dotyczących ekwiwalentu za urlop według Państwa usprawni procesy w firmie?



Źródło: Badanie przeprowadzone przez Grant Thornton.

Zmiany w L4 źródłem obaw pracodawców

Ryzyko nadużyć nowych przepisów największą obawą pracodawców.

Z początkiem stycznia w Dzienniku Ustaw opublikowano również znowelizowaną ustawę o systemie ubezpieczeń społecznych. Wprowadza ona zmiany dotyczące zwolnień chorobowych oraz zasad ich kontroli przez ZUS. Przepisy będą wchodzić w życie etapami - zasadnicza ich część po upływie czternastu dni i trzech miesięcy vacatio legis, a pozostałe na początku 2027 roku.

Nowelizacja uznawana jest za jedną z najbardziej przełomowych w obszarze zwolnień chorobowych. Wprowadza m.in.: definicje pracy zarobkowej, dopuszcza wykonywanie drobnych czynności niezagrażających rekonwalescencji oraz, w określonych przypadkach, możliwość pracy u jednego pracodawcy przy jednoczesnym zwolnieniu u innego. Jednocześnie porządkuje podstawy prawne kontroli ZUS, precyzując ich zakres i tryb.

Tak szeroki zakres zmian naturalnie budzi obawy pracodawców-płatników składek ZUS. Blisko ¾ respondentów najbardziej obawia się nadużyć wynikających z zatrudnienia na kilku etatach. Kolejnym obszarem niepokoju są problemy interpretacyjne związane z nowowprowadzonymi definicjami. Na to wskazuje aż blisko co szósty ankietowany (59%). Natomiast, co czwarty (24%) badany obawia się surowszych i częstszych kontroli ZUS. Zdecydowanie mniej (7%) nie umie jeszcze doprecyzować swoich obaw. Z kolei, 8% pracodawców nie potrafiło ocenić wpływu tych zmian.

Wykres 3. Jakie wątpliwości/obawy towarzyszą Państwu w związku z zapowiadanymi zmianami dotyczącymi zwolnień lekarskich? [wielokrotny wybór]



Źródło: Badanie przeprowadzone przez Grant Thornton.

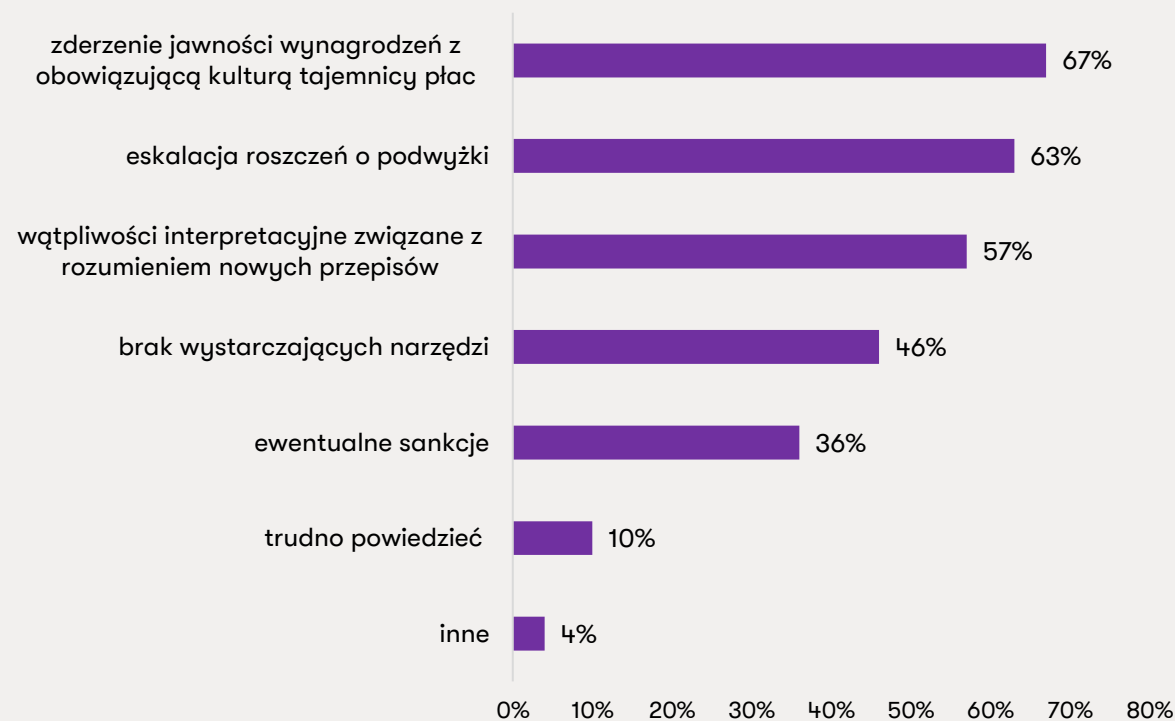
Przepisy o przejrzystości wynagrodzeń wciąż nieznane...

Przejrzystość wynagrodzeń to nie tylko zmiany organizacyjne, ale i kulturowe.

Od kilku lat dla państw członkowskich Unii Europejskiej, w tym Polski, istotnym wyzwaniem pozostaje wdrożenie tzw. “dyrektywy o jawności wynagrodzeń”^{*}. Obowiązek pełnej implementacji dyrektywy do porządku prawnego powinien nastąpić do czerwca 2026 roku. Prace nad polskimi przepisami znajdują się jednak na bardzo wczesnym etapie, co rodzi poważne wątpliwości co do terminowego dostosowania się do unijnych standardów. Taka niepewność budzi również obawy po stronie pracodawców. Mają oni bowiem świadomość nadchodzących zmian, jednak, na obecnym etapie, nie są w stanie odpowiednio się do nich przygotować.

Blisko co siódmy (67%) ankietowany obawia się zderzenia jawności płac z obowiązującą w firmach kulturą tajemnicy wynagrodzeń. Równie wielu przedsiębiorców (63%) obawia się eskalacji roszczeń o podwyżki, a blisko co szósty (57%) badany zwraca uwagę na wątpliwości interpretacyjne związane z nadchodzącymi przepisami. To jednak nie koniec. Po raz kolejny, firmy (46%) sygnalizują także brak wystarczających narzędzi i procesów umożliwiających wymagane raportowanie. Część badanych (36%) obawia się ewentualnych sankcji za naruszenia. Niewielki odsetek, bo zaledwie 4%, zgłosił inne, niedoprecyzowane obawy. Natomiast 10% nie potrafiło jednoznacznie ocenić wpływu regulacji.

Wykres 4. Z jakimi obawami mierzą się Państwo w związku z zapowiadanymi zmianami dotyczącymi jawności wynagrodzeń? [wielokrotny wybór]



Źródło: Badanie przeprowadzone przez Grant Thornton.

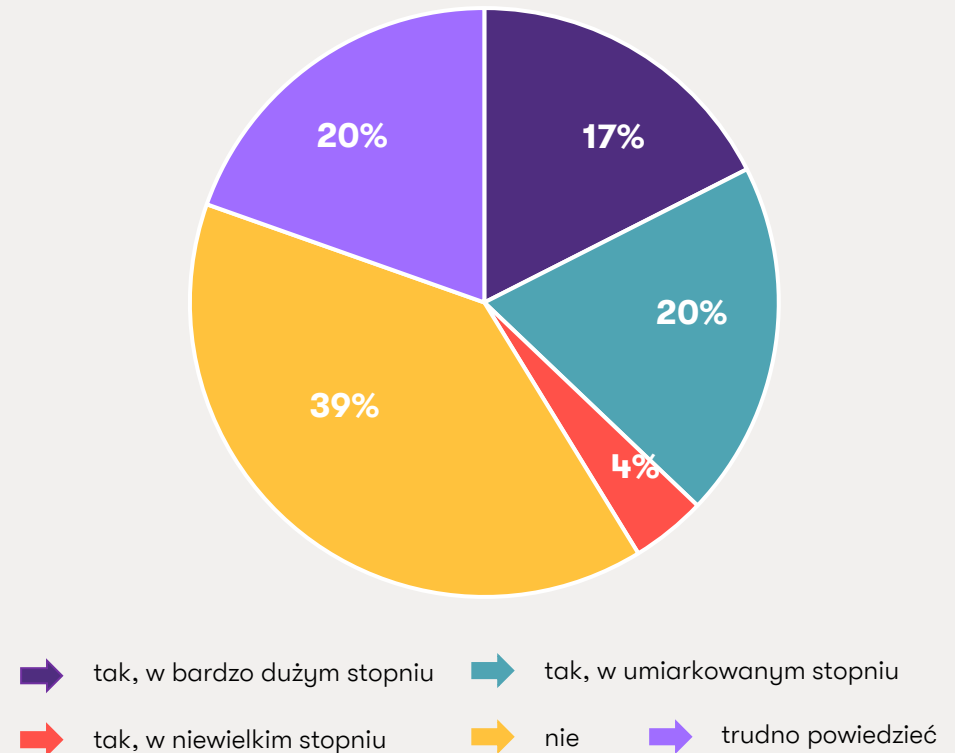
^{*}Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2023/970 z dnia 10 maja 2023 r. w sprawie wzmocnienia stosowania zasady równości wynagrodzeń dla mężczyzn i kobiet za taką samą pracę lub pracę o takiej samej wartości za pośrednictwem mechanizmów przejrzystości wynagrodzeń oraz mechanizmów egzekwowania

Co z umowami B2B?

Niemal połowa badanych firm deklaruje, że odczułaby skutki przekształcenia umów B2B w umowę o pracę.

Jedną z zapowiadanych i wzbudzającą szereg kontrowersji zmian pozostaje projekt ustawy rozszerzającej uprawnienia inspektorów Państwowej Inspekcji Pracy (PIP). Chociaż wypracowywanie finalnej wersji projektu było już na ukończeniu to na początku 2026 roku został on jednak zakwestionowany i wstrzymany przez Premiera. Obecnie, rząd zapowiada przygotowanie nowego projektu. Musi się z tego wywiązać, ponieważ stanowi to jeden z kamieni milowych przewidzianych w ramach KPO. Na ten moment szczegóły proponowanych modyfikacji nie są znane, co potęguje niepewność po stronie pracodawców. Kwestia ta ma bowiem istotne znaczenie dla praktyki zawierania i kształtowania popularnych umów B2B. Dla wielu firm i ekspertów są one atrakcyjną i elastyczną formą współpracy, dlatego ewentualny obowiązek ich przekształcania w umowy o pracę mógłby oznaczać znaczący wzrost kosztów i obciążeń organizacyjnych. Wśród badanych przedsiębiorców, 41% wskazało, że konieczność takiego przekształcenia stanowiłaby dla nich obciążenie finansowe i organizacyjne, choć w różnym stopniu. Podobny procent badanych (39%) zadeklarował, że zmiany nie wpłynęłyby na stopień obciążenia firmy. Pozostali (20%) nie byli jeszcze w stanie ocenić skutków tych zmian.

Wykres 5. Czy przekształcenie umów B2B w umowy o pracę obciążyłoby Państwa firmę?



Źródło: Badanie przeprowadzone przez Grant Thornton.

Zdaniem eksperta kadrowo-płacowego

Planowane na 2026 r. zmiany kadrowo-płacowe to duże wyzwanie dla firm

Początek 2026 roku zaowocował nowelizacją przepisów w zakresie: stażu pracy, ekwiwalentu za urlop oraz zwolnień lekarskich. Z perspektywy osoby pracującej w outsourcingu kadr każdą z tych zmian oceniam pozytywnie, ale jednocześnie dostrzegam pewnego rodzaju wyzwania wynikające ze stosowania zawartych w nich zapisów w praktyce.

I tak, przepisy zawarte w tzw. ustawie stażowej działają na rzecz wyrównywania szans kandydatów oraz uprawnień pracowniczych. W praktyce rodzą jednak wiele wątpliwości, chociażby o to jakie dokumenty należy przyjmować i za jaki okres wyrównywać ewentualne dodatki. Z kolei, zmiany w odniesieniu do terminu wypłaty ekwiwalentu za urlop postrzegam w kategorii dostosowania praktyki do obecnych realiów. Podobnie należy ocenić postępującą elektroniczną procesów kadrowych, choć wciąż widać, że przed polskimi przedsiębiorstwami pozostaje długa droga do pełnej cyfryzacji. Pewne obawy budzą także zmiany w ustawie o ubezpieczeniach społecznych. Co prawda, porządkują one dotychczasową praktykę i orzecznictwo dotyczące zwolnień lekarskich, ale pewne kwestie, takie jak: możliwość wykonywania incydentalnej pracy zarobkowej podczas zwolnienia lekarskiego może w przyszłości prowadzić do nadużyć, zwłaszcza wobec pracowników etatowych.

A to nie wszystko. Otóż, największe wątpliwości budzą przepisy, na które czekamy. Niewątpliwie za największe wyzwanie uchodzi więc wdrożenie unijnej dyrektywy o przejrzystości wynagrodzeń. Warto pamiętać, że nowe obowiązki obejmą także małe firmy, a przy braku ostatecznego brzmienia ustawy czas na przygotowanie będzie bardzo krótki. I oczywiście odraczana reforma PIP. Właściwe wydaje się uwzględnienie głosu biznesu i łagodzenie uprawnień inspektorów.

Biorąc powyższe pod uwagę można być pewnym, że rok 2026 przyniesie szereg zmian kadrowo-płacowych, o których pracodawcy powinni pamiętać, i do których powinni odpowiednio się przygotować.



Katarzyna Mróz

Menedżer

Departament Outsourcingu

Grant Thornton



O badaniu

Ankieta została przeprowadzona w styczniu 2026 roku na losowej próbie 200 przedstawicieli firm działających w Polsce.

Zapraszam do kontaktu



Katarzyna Mróz

Menedżer

Departament Outsourcingu

Grant Thornton

E katarzyna.mroz@pl.gt.com

M +48 885 887 843

Redakcja: Maria Wsicka-Sroczyńska, Monika Żukowska

Grant Thornton to jedna z wiodących organizacji audytorsko-doradczych na świecie, obecna w 156 krajach i zatrudniająca ponad 76 tys. pracowników.

W Polsce działamy od 1993 roku. Zespół 1200 pracowników wspiera naszych klientów w obszarach takich jak doradztwo podatkowe, prawne, transakcyjne i finansowe, audyt czy outsourcing płac i kadr oraz outsourcing księgowości.