

## Praca zdalna w Polsce w kontekście europejskim

### Remote work in Poland in the European context

ZENON WIŚNIEWSKI

ORCID: 0000-0003-3414-3678

Katedra Gospodarowania Zasobami Pracy, Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu /

Chair of Labour Economics, Nicholas Copernicus University in Toruń\*

e-mail: zenwis@umk.pl

**Summary:** *The epidemic situation around the world has led to quite a revolution and in a short time revealed the previously invisible advantages of remote work. Many companies operating in Poland, which did not offer such an opportunity to employees before the pandemic, have switched to remote work. The study attempts to analyze the use of remote work in Poland in the European context, with particular emphasis on the period of the Covid-19 pandemic. It was hypothesized that the possibilities of remote work in Poland have not yet been fully exploited. As a result of the pandemic, in 2020 the share of people usually working from home in Poland increased to 8.9%, and then in 2022 this indicator decreased to 4.9%, while for the European Union countries it reached 10.2%. Employers – unlike employees – do not show much interest in working from home.*

**Key words:** *remote work, Covid-19 pandemic, Poland, European Union*

**Streszczenie:** *Sytuacja epidemiczna na świecie doprowadziła do niemałej rewolucji i w krótkim czasie ukazała niewidoczne do tej pory zalety pracy zdalnej. Wiele firm działających w Polsce, które jeszcze przed pandemią nie oferowało pracownikom takiej możliwości, przeszło na tryb pracy zdalnej. W artykule podjęto próbę analizy wykorzystania pracy zdalnej w Polsce w kontekście europejskim, ze szczególnym uwzględnieniem okresu pandemii Covid-19. Przyjęto hipotezę, że w Polsce możliwości pracy zdalnej nie są jeszcze w pełni wykorzystane. W rezultacie pandemii udział zazwyczaj pracujących w domu w Polsce wzrósł w 2020 r. do 8,9%, a następnie w 2022 r. wskaźnik ten obniżył się do 4,9%, podczas gdy dla krajów Unii Europejskiej wynosił 10,2%. Pracodawcy – w przeciwieństwie do pracowników – nie okazują zbyt wielkiego zainteresowania pracą zdalną.*

**Słowa kluczowe:** *praca zdalna, pandemia Covid-19, Polska, Unia Europejska*

### Wstęp

Na współczesnych rynkach pracy występuje wielka różnorodność form wykonywania pracy. Może ona być świadczona w miejscu, czasie i formie, które są dogodne dla zainteresowanego. Elastyczne formy pracy stają się dzisiaj – w wielu przypadkach – udogodnieniem i są preferowane szczególnie przez młodych pracowników. Z drugiej strony dochodzi do kurczenia się tzw. rdzenia rynku pracy

przez demontaż stosunków pracy, cechujących się stabilnym zatrudnieniem i wysokimi standardami socjalnymi. Następuje ograniczenie zakresu gwarancji dochodów pracowniczych i odchodzenie od świadczeń pozapłacowych. Tworzy się nowa, niebezpieczna grupa – prekariat, obejmująca pracowników o niestabilnym zatrudnieniu, niskich płacach i ograniczonym pakiecie świadczeń socjalnych<sup>1</sup>. Dlatego zbyt szerokie upowszechnienie elastycznych form

\* Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania, ul. Gagarina 13, 87-100 Toruń, tel. 56 611 46 08

<sup>1</sup> Guy Standing, *The Precariat. The New Dangerous Class* (London: Bloomsbury Academic, 2011).

zatrudnienia może stanowić duże zagrożenie dla etosu pracy i negatywnie wpływać na wydajność pracy i więzy społeczne.

Najbardziej widocznym wpływem pandemii Covid-19 na rynek pracy było szerokie upowszechnienie się pracy zdalnej (*home office*, WFH). Pandemia koronawirusa i zalecenia dotyczące ograniczenia spotkań, integracji czy wspólnej pracy w biurze sprawiły, że ta forma pracy utrwaliła się na stałe i jest coraz szerzej wykorzystywana.

Podkreślić należy, że nowoczesne technologie informacyjno-komunikacyjne, cyfryzacja i automatyzacja procesów produkcyjnych wywierają duży wpływ na rozwój nowoczesnych form zatrudnienia, ale czas pandemii proces ten silnie zdynamizował. Praca zdalna nie prowadzi do powstawania prekariatu, ale przyczynia się do ograniczenia rozmiarów bezrobocia koniunkturalnego w czasie kryzysu. Była ona do momentu pandemii stosowana w mniejszości polskich firm, a w czasie pandemii stała się atrakcyjnym rozwiązaniem dla wielu pracowników i pracodawców.

W Polsce w IV kwartale 2020 r. liczba osób wykonujących pracę w domu ukształtowała się na poziomie 1609 tys., co stanowiło 9,7% ogółu pracujących i oznaczało wzrost o 902 tys. osób w stosunku do 2019 r.<sup>2</sup> Tendencja ta utrzymała się w czasie „III fali” i w marcu 2021 r. pracę zdalną wykonywało aż 14,2% zatrudnionych. Przejście wielu pracowników na taką formę pracy związane było z wprowadzonymi przez rząd obostrzeniami, czy też zaleceniami mającymi na celu spowolnienie rozprzestrzeniania się koronawirusa SARS-CoV-2, a także ochronę obywateli przed utratą zdrowia i życia. Pandemia Covid-19 w krótkim czasie zmieniła kształt niemal wszystkich dziedzin życia społecznego, w tym również funkcjonowanie rynku pracy oraz sam charakter świadczenia pracy. Ten niestandardowy sposób wykonywania pracy wpłynął także na funkcjonowanie jednostek i ich dobrostan psychiczny.

Praca zdalna jest jeszcze nie do końca zbadana i stanowi wyzwanie dla badaczy. Dlatego w opracowaniu podjęto próbę analizy pracy zdalnej w Polsce i krajach Unii Europejskiej, ze szczególnym uwzględnieniem okresu pan-

demii Covid-19. Szukano w nim odpowiedzi na następujące pytania:

- jakie są regulacje dotyczące pracy zdalnej w Polsce?
- jakie są argumenty za i przeciw stosowaniu tego trybu pracy?
- jak kształtowało się wykorzystanie pracy zdalnej podczas pandemii Covid-19 w Polsce w porównaniu z innymi krajami Unii Europejskiej?
- jak zmieniło się podejście do pracy zdalnej po pandemii?

Sformułowano hipotezę, że w Polsce możliwości pracy zdalnej nie są jeszcze w pełni wykorzystane.

Realizacja postawionego zadania badawczego wymagała zastosowania wielu metod, a w szczególności międzynarodowych porównań zastanych danych statystycznych. Opracowanie zostało przygotowane na podstawie krytycznych studiów bogatej polskiej i zagranicznej literatury przedmiotu, analizy dokumentów źródłowych i regulacji prawnych. Społeczno-ekonomiczny profil wykorzystywanych periodyków umożliwił śledzenie na bieżąco dyskursu naukowego toczonego wokół implementacji pracy zdalnej. Cennych informacji do porównań międzynarodowych doszukano się w opracowaniach przygotowanych przez Eurostat, Główny Urząd Statystyczny (GUS), Organizację Współpracy Gospodarczej i Rozwoju (OECD), Instytut Badania Rynku Pracy i Zawodów Federalnej Agencji Pracy (IAB) w Norymberdze oraz ifo w Monachium.

Należy zaznaczyć, że niezależnie od uniwersalizmu skutków pracy zdalnej, przynajmniej część z nich jest specyficzna dla naszego kraju i wynika ze struktury gospodarki, opartej w znacznej mierze na małych i średnich przedsiębiorstwach. Złożoność omawianych zagadnień powoduje jednak, że niektóre wątki mogą zawierać elementy dyskusyjne i stanowić zarazem inspirację do dalszych badań.

## Rozwój pracy zdalnej

Początki pracy zdalnej sięgają lat 70. XX wieku, kiedy to przez rosnące ceny benzyny dojazd do miejsc pracy stały się droższe.

<sup>2</sup> *Aktywność ekonomiczna ludności Polski IV kwartał 2020* (Warszawa: GUS, 2020), 10.

Przyjęto wówczas politykę pracy z domu, dzięki której pracownicy nie musieli codziennie pojawiać się w zakładach pracy. Mogli oni we własnym zakresie ustalać harmonogram pracy, a to z kolei pozwalało im na zagospodarowanie czasu na przykład na odbiór dzieci ze szkoły. Prowadziło to do oszczędności czasu dzięki ograniczeniu dojazdów do miejsca pracy, a także rzadszego korzystania ze zwolnień lekarskich.

Pandemia Covid-19 wymusiła przyspieszenie edukacji cyfrowej i szersze wykorzystanie nowoczesnych technologii informatycznych. Przechodzenie do pracy zdalnej w czasie pandemii można potraktować jako ważne ćwiczenie w przygotowaniu pracowników do kolejnych złożonych wyzwań czwartej rewolucji cyfrowej. Czwarta rewolucja przemysłowa wyraża się w rozwoju sztucznej inteligencji, stanowiącej połączenie potencjału fizycznego, cyfrowego i biologicznego. Sztuczna inteligencja jest jej symbolem, która zmienia niemal wszystko i niemal wszędzie<sup>3</sup>.

Do rozwoju pracy zdalnej przyczyniają się również nowe pokolenia wchodzące na rynek pracy. Pojawia się tzw. *GIG economy*, którą można tłumaczyć jako ekonomię pracy dorywczej. *Giggersi* są to osoby, którzy dzięki umiejętnościom technologicznym pracują nieustannie w trybie zdalnym z więcej niż jednym usługobiorcą oraz cenią sobie niezależność i wolność. Są to z reguły specjaliści w swojej dziedzinie. Ich postawa zmienia układ rynkowy pracownik–pracodawca na pracownik–klient. Biorą oni udział w projektach określanych mianem hollywoodzkiego modelu<sup>4</sup>. Zjawisko to polega na pracy osób przy wielu międzynarodowych projektach, w różnych częściach świata. Pracują podobnie jak – przy kręceniu filmów w Hollywood – specjaliści z różnych branż i obszarów wspólnie przy projekcie przez pewien czas, po czym przechodzą do kolejnych zadań.

Większość z nich dąży do tego, by praca była związana z ich pasjami i zajmują się projektami, z którymi się utożsamiają. Część spotkań zespołów przeniosła się do wirtualnej rzeczywistości, technologia i praca zdalna pozwoliła na budowanie zespołów, w których współpracownicy uzupełniają nawzajem swoje kompetencje.

Z przeprowadzonych badań wynika, że przed wybuchem epidemii w Polsce 30% ankietowanych w ogóle nie pracowało zdalnie, a 46% pracowało sporadycznie i przypadkowo. Natomiast w czasie pandemii 73% badanych pracowało zdalnie w sposób ciągły<sup>5</sup>. Dane te mogą świadczyć, że praca zdalna się sprawdziła. Podobne rezultaty można znaleźć w raporcie OLX, gdzie 46% ankietowanych potwierdza, że najważniejsze procesy w firmie działały poprawnie<sup>6</sup>. Jednocześnie pandemia pokazała pracodawcom, że praca zdalna może być bardzo efektywna i wpływać na procesy w firmie jedynie w ograniczonym zakresie.

O ile z szybkim zorganizowaniem pracy zdalnej część firm poradziła sobie dość sprawnie, o tyle utrzymywanie takiego modelu wiąże się z innego rodzaju wyzwaniami i kwestiami wymagającymi rozwiązania. Być może właśnie te trudności przyczyniły się do tego, że w większości organizacji pracownicy po pandemii wrócili do biur lub pracują hybrydowo.

## Praca zdalna w świetle regulacji

Sytuacja wywołana rozprzestrzeniającym się wirusem wymusiła na ustawodawcy określenie formuły i zasad pracy zdalnej. Miało to miejsce 2 marca 2020 r. wraz z wejściem w życie ustawy o szczególnych rozwiązaniach związanych z zapobieganiem, przeciwdziałaniem i zwalczaniem Covid-19, innych chorób zakaźnych oraz wywołanych nimi sytuacji kryzysowych<sup>7</sup>. Stanowiła ona, że wykonywanie pracy zdalnej może zostać polecane, jeżeli pracownik ma

<sup>3</sup> Prithwiraj Choudhury, "Our Work-from-Anywhere Future", *Harvard Business Review*, November-December (2020): 58–67.

<sup>4</sup> *Prognozy przyszłości – Know How 2021* (Warszawa: OLX Praca, 2023), 7.

<sup>5</sup> Karol Zieliński, Paweł Borek, Piotr Maślak, Jakub Lewandowski, *Raport Praca zdalna – rewolucja, która się przyjęła. Teraz czas na zmiany* (Warszawa: Future Business Institute, 2021), 18.

<sup>6</sup> *Prognozy przyszłości*, 25.

<sup>7</sup> Ustawa o szczególnych rozwiązaniach związanych z zapobieganiem, przeciwdziałaniem i zwalczaniem Covid-19, innych chorób zakaźnych oraz wywołanych nimi sytuacji kryzysowych, Dz.U. 2020, poz. 374.

umiejętności i możliwości techniczne oraz lokalowe do wykonywania takiej pracy i pozwala na to rodzaj pracy. W ustawie określono także następujące zasady wykonywania pracy zdalnej:

- narzędzia i materiały potrzebne do wykonywania pracy zdalnej oraz jej obsługę logistyczną zapewnia pracodawca;
- przy wykonywaniu pracy zdalnej pracownik może używać narzędzi lub materiałów niezapewnionych przez pracodawcę pod warunkiem, że umożliwi to poszanowanie i ochronę informacji poufnych;
- na polecenie pracodawcy pracownik wykonujący pracę zdalną miał obowiązek prowadzić ewidencję wykonanych czynności;
- pracodawca mógł w każdym czasie cofnąć polecenie wykonywania pracy zdalnej.

Od 7 kwietnia 2023 r. zgodnie z ustawą o zmianie ustawy – Kodeks pracy oraz niektórych innych ustaw wprowadzono pracę zdalną do Kodeksu pracy<sup>8</sup>. Według tej regulacji pracownicy mogą wykonywać pracę zdalną we wskazanym przez siebie miejscu uzgodnionym z pracodawcą. Praca zdalna może zostać uzgodniona z pracodawcą w momencie zawierania umowy o pracę bądź już w trakcie zatrudnienia. Natomiast okazjonalna praca zdalna jest możliwa przez 24 dni w roku kalendarzowym. Jest ona udzielona na wniosek pracownika.

W ramach pozwolenia na pracę zdalną pracodawca jest zobowiązany do:

- zapewnienia pracownikowi materiałów i narzędzi pracy niezbędnych do wykonywania pracy zdalnej;
- zapewnienia instalacji, serwisu, konserwacji narzędzi pracy, w tym urządzeń technicznych, niezbędnych do pracy zdalnej lub pokrycia kosztów związanych z naprawą, instalacją i eksploatacją narzędzi pracy;
- pokrycia innych kosztów związanych z wykonywaniem pracy w domu, jeśli taki obowiązek zostanie określony w regulaminie lub porozumieniu ze związkami zawodowymi;
- zapewnienia pracownikowi niezbędnych szkoleń i pomocy technicznej;
- umożliwienia pracownikowi przebywania na terenie zakładu, kontaktowania się z innymi

pracownikami i korzystania z pomieszczeń i urządzeń pracodawcy.

Ustawa przewiduje także, że w razie uzgodnienia pracy zdalnej zarówno pracownik, jak i pracodawca mogą wystąpić z wnioskiem o powrót do pracy stacjonarnej.

W szczególnych przypadkach pracodawca może polecić pracownikowi wykonywanie pracy zdalnej. Ustawodawca przewidział dwie takie sytuacje:

- w okresie obowiązywania stanu nadzwyczajnego, stanu epidemii lub stanu zagrożenia epidemicznego oraz w okresie 3 miesięcy po ich odwołaniu,
- gdy z powodu sił wyższych zapewnienie przez pracodawcę bezpiecznych i higienicznych warunków pracy w dotychczasowym miejscu pracy nie będzie możliwe.

Zasady dotyczące wykonywania pracy zdalnej muszą zostać określone w wewnętrznym regulaminie ustalonym przez pracodawcę lub porozumieniu zawierającym między pracodawcą a zakładową organizacją związkową. Pracownik wykonujący pracę zdalną nie może być traktowany mniej korzystnie w zakresie nawiązania i rozwiązania stosunku pracy, warunków zatrudnienia, awansowania oraz dostępu do szkolenia w celu podnoszenia kwalifikacji zawodowych niż inni pracownicy zatrudnieni przy takiej samej lub podobnej pracy.

Należy podkreślić, że regulacje o pracy zdalnej nakładają wiele obowiązków na pracodawców i pracowników, a część rozstrzygnięć pozostawiają postanowieniom umownym. Można zatem postawić pytanie: jakie ewentualnie sankcje mogą zostać zastosowane w razie naruszenia tych obowiązków oraz zawarcia porozumienia niezgodnego z prawem. Ustawodawca wyszedł z założenia, że zapewnia to dobrze obowiązujący system sankcji prawa pracy<sup>9</sup>.

W przyszłości praca zdalna stanie się alternatywą dla tradycyjnych modeli pracy powszechnie stosowanych do tej pory. Będą one musiały ustąpić miejsca elastycznym formom, aby w warunkach niepewności i zagrożenia przedsiębiorstwa mogły utrzymać się na rynku. Potrzeby pracowników stają się też ważnym ele-

<sup>8</sup> Ustawa o zmianie ustawy – Kodeks pracy oraz niektórych innych ustaw, Dz.U. 2023, poz. 240.

<sup>9</sup> Walerian Sanetra, Od redakcji „Czy sankcje prawa pracy gwarantują skuteczność regulacji pracy zdalnej?”, *Praca i Zabezpieczenie Społeczne* 5 (2023): II.

mentem wyboru trybu pracy. Konieczność opieki nad dziećmi w czasie pandemii i po niej są bowiem decydującymi czynnikami o podejmowaniu pracy zdalnej.

Przypuszczenie o atrakcyjności pracy zdalnej zostało potwierdzone w nowelizacji Kodeksu pracy, w którym to ustawodawca określił zasady o przyznaniu pracy zdalnej na wniosek pracownika. Dotyczy to osób wychowujących dziecko do 4. roku życia, rodziców wychowujących dziecko niepełnosprawne, rodziców posiadających opinię o potrzebie wczesnego wspomagania rozwoju, orzeczenie o potrzebie kształcenia specjalnego lub o potrzebie zajęć rewalidacyjno-wychowawczych.

Pojęcie pracy zdalnej jest używane czasami zamiennie z takimi terminami, jak telepraca, praca w domu lub praca z dowolnego miejsca. Często też – posługując się wyrażeniem pochodzącym z języka angielskiego – mówi się o niej *home office*. Trzeba jednak zaznaczyć, że praca zdalna nie jest tożsama z terminem telepraca. Warto zwrócić uwagę na różnice między telepracą a pracą zdalną.

Telepraca jest definiowana przez sposób dostarczania jej efektów przez pracownika, który wykonuje swoje zadania zawodowe poza siedzibą firmy. Chodzi tutaj o wysyłanie informacji przelozonemu lub pracodawcy drogą elektroniczną. Zgodnie z Kodeksem pracy telepraca może wynikać z postanowień umowy o pracę bądź porozumienia pracodawcy z pracownikiem, natomiast wykonywanie pracy zdalnej jest wynikiem polecenia pracodawcy. Pracodawca może wydać takie polecenie niezależnie od zgody pracownika, jednak czas jej trwania musi być oznaczony. W przypadku telepracy pracownik musi wyrazić zgodę na wykonywanie pracy w tej formie, a jej czas zależy od woli obu stron.

Warunki telepracy powinny zostać uzgodnione między stronami oraz powinno określić się je w umowie o pracę lub porozumieniu. W przypadku pracy zdalnej głównym warunkiem są możliwości i umiejętności techniczne pracownika oraz sam rodzaj wykonywanej pra-

cy. Mimo wymogu określenia czasu, w którym praca ma być wykonywana w formie pracy zdalnej, możliwe jest cofnięcie przez pracodawcę w każdym czasie polecenia do jej wykonywania. W przypadku telepracowników, którzy skorzystali z tej formy wykonywania pracy już w trakcie zatrudnienia u danego pracodawcy, każda ze stron umowy o pracę – w terminie 3 miesięcy od dnia podjęcia pracy w formie telepracy – może wystąpić z wiążącym wnioskiem o zakończenie jej wykonywania i powrót do poprzednich warunków. Natomiast w przypadku telepracowników, którzy od samego początku wykonują pracę w formie telepracy, zakończenie możliwe jest w trybie wypowiedzenia zmieniającego bądź porozumienia między stronami.

## Praca zdalna w Polsce w latach 2020–2022

Według danych GUS odsetek osób pracujących zdalnie w Polsce wyniósł na koniec I kwartału 2020 r. 11%. Był to nagły i skokowy wzrost skali stosowania tego trybu pracy po trzech tygodniach od ogłoszenia stanu zagrożenia epidemicznego w Polsce. W kolejnych kwartałach w latach 2020–2021 udział pracujących zdalnie wahał się wraz z rozwojem kolejnych fal pandemii i wprowadzanymi *lockdownami*. Najwyższy odsetek pracujących zdalnie odnotowano na koniec I kwartału 2021 r. i osiągnął on poziom 14,2%, a najniższy natomiast w III kwartale 2021 r., kiedy wynosił 5,0%. Od II kwartału 2021 r. udział pracujących w domu malał. Wyraźna tendencja zmniejszania się udziału pracujących zdalnie wystąpiła od IV kwartału 2021 r.

Zniesienie w maju 2022 r. stanu epidemii utrwaliło ten trend. Udział pracujących zdalnie na koniec II kwartału 2022 r. zmalał do 3,8%. Począwszy od tego momentu wykonywanie pracy w formie zdalnej nie jest już związane z sytuacją epidemiczną, a tylko z wyborem dokonywanym przez organizację<sup>10</sup>. Dlatego udział pracujących zdalnie w dwóch ostatnich kwartałach 2022 r. ukształtował się na poziomie 3,4%.

<sup>10</sup> Małgorzata Król, „Rynek pracy zdalnej w Polsce w latach 2020–2022”, *Rynek Pracy* 3 (2023): 57.

## Covid-19 a praca zdalna w Europie

W odpowiedzi na wstrząsy gospodarcze wywołane pojawieniem się wirusa Covid-19 rządy krajów europejskich zastosowały szeroką interwencję na rynku pracy. Głównym instrumentem była praca w skróconym czasie (*short-term work*)<sup>11</sup>. Tam, gdzie było to możliwe stosowano pracę zdalną, aby kontynuować pracę bez ryzyka wzrostu liczby zakażeń Covid-19 i umożliwić rodzicom opiekę nad dziećmi.

Do porównań międzynarodowych w statystyce Eurostatu stosuje się kategorię zazwyczaj pracujący w domu (*usually working at home*), która oznacza osobę w wieku 15–64 lata pracującą w domu co najmniej połowę dni roboczych

w okresie ostatnich czterech tygodni. Przed pandemią w 2018 r. w Polsce udział pracowników w wieku od 15 do 64 lat mających możliwość pracy zdalnej wynosił około 4,6%, podczas gdy w całej Unii Europejskiej 5,2% osób regularnie pracowało zdalnie z domu.

W Europie w ostatniej dekadzie nie było większych zmian i wskaźnik ten utrzymywał się na stałym poziomie około 5%. Jednak odsetek osób, które czasami pracowały w domu (*sometimes working at home*) wzrósł z 6% w 2009 r. do 9% w 2019 r. Praca zdalna zyskała na znaczeniu podczas kryzysu spowodowanego Covid-19. Doprowadził on do wzrostu udziału zazwyczaj pracujących zdalnie w 2020 r. do 12,3%. W następnym roku wzrost ten nie był już tak szybki i w 2021 r. udział ten wynosił 13,5%.

Tabela 1. *Pracujący zazwyczaj zdalnie w krajach europejskich w % ogółu zatrudnionych w wieku 15–64 lata; 2018–2022*

Wyszczególnienie	2018	2020	2022		
			Ogółem	Mężczyźni	Kobiety
<b>Unia Europejska</b>	<b>5,2</b>	<b>12,3</b>	<b>10,2</b>	<b>9,6</b>	<b>10,8</b>
Irlandia	6,5	23,1	25,3	25,7	24,9
Finlandia	13,3	25,1	23,1	22,5	23,7
Szwecja	5,3	7,3	18,1	17,8	18,3
Niderlandy	14,0	17,8	17,8	17,9	17,8
Belgia	4,6	17,2	16,4	15,1	18,0
Niemcy	5,0	14,8	14,5	14,6	14,4
Austria	10,0	18,1	12,9	12,3	13,5
Estonia	7,6	12,6	12,4	10,5	14,4
Francja	6,6	15,7	12,4	10,9	14,0
Dania	7,8	17,0	11,8	12,2	11,8
Szwajcaria	4,1	4,9	10,7	10,3	11,1
Łotwa	2,9	4,5	8,6	7,6	8,8
Norwegia	5,5	4,7	8,2	9,1	7,2
Portugalia	6,1	13,9	7,7	7,9	7,7
Hiszpania	4,3	10,9	7,6	7,1	8,2
Islandia	6,5	8,7	6,6	6,6	6,6
Czechy	4,0	7,2	6,3	5,7	6,9
Litwa	2,5	5,4	6,1	5,5	6,7
Włochy	3,6	12,3	5,2	4,7	5,8
Słowacja	3,6	5,7	5,1	5,4	4,7
<b>Polska</b>	<b>4,6</b>	<b>8,9</b>	<b>4,9</b>	<b>4,6</b>	<b>5,2</b>
Chorwacja	1,4	3,1	4,6	3,6	5,7
Węgry	2,3	3,6	2,8	2,4	3,2
Grecja	2,0	7,0	2,5	1,8	3,3
Bulgaria	0,3	1,2	1,6	1,3	1,9
Rumunia	0,4	2,5	1,4	1,1	1,8

Źródło: *Percentage of employed people usually working from home in Europe, by country* (lata 2018, 2020 i 2022), dostęp 6.10.2023, <https://www.statista.com/statistics/879251/employees-teleworking-in-the-eu/>.

<sup>11</sup> Zob. Zenon Wiśniewski, „Czy można skutecznie przeciwdziałać zwolnieniom pracowników w czasie kryzysu. Doświadczenia europejskie”, *Polityka Społeczna* 3 (2023): 1–8.

Natomiast w 2022 r. udział pracujących zdalnie zmniejszył się do poziomu 10,2%.

W krajach Unii Europejskiej najwyższym odsetkiem pracujących zdalnie w 2020 r. charakteryzowała się Finlandia (25,1%). Na drugim miejscu uplasowały się Luksemburg i Irlandia, w których udział ten przekraczał 20%. Natomiast na ostatnich pozycjach znajdowały się Bułgaria i Rumunia, gdzie odsetek ten wynosił zaledwie 1,2% i 2,5%. W czasie pandemii kobiety częściej (13,2%) niż mężczyźni (11,5%) zazwyczaj pracowały w domu.

Co do zasady płeć nie ma dużego wpływu na pracę zdalną, natomiast wskazuje się, że różnice między krajami wynikają z różnorodności modeli stosunków pracy<sup>12</sup>. Młodsze z kolei pracowało zdalnie rzadziej niż osoby starsze. Tylko 6,3% osób w wieku 15–24 lata wskazało, że pracowało w domu, a aż 13% pracujących w wieku 25–49 lat i 12,4% w wieku 50–64 lata.

Międzynarodowe metabadania pokazują też, że w każdym kraju miał miejsce przynajmniej tymczasowo wzrost pracy zdalnej, przy czym był on bardzo zmienny<sup>13</sup>. Na przykład dane pochodzące ze statystyki niemieckiej informują, że odsetek pracowników pracujących zdalnie wzrósł z 24% w czerwcu 2019 r. do 36% w lipcu 2020 r. i spadł po wygaśnięciu obowiązku pracy w domu w marcu 2021 r. z 45% do 38% we wrześniu 2021 r.<sup>14</sup>

Jeśli chodzi o Polskę, to w 2018 r. 4,6% ogółu zatrudnionych pracowało zazwyczaj w domu, co zapewniało nam wspólnie z Belgią 12–13 pozycję w Europie (tab. 1). W rezultacie pandemii w 2020 r. udział zazwyczaj pracujących w domu w Polsce prawie podwoił się w porównaniu z 2018 r. i wyniósł 8,9%.

W 2022 r. wskaźnik ten spadł do 4,9%, co oznaczało tylko 21 miejsce w rankingu.

W tym kontekście rodzi się pytanie, dlaczego nasza pozycja uległa tak gwałtownej zmianie. Najlepiej tłumaczy to badanie Ernst & Young<sup>15</sup>. Wyniki tej analizy pokazują, że zdalny model funkcjonowania był w naszym kraju w najlepszym przypadku zjawiskiem przejściowym. W aż 49% organizacji pracownicy biurowi nieustannie działali w trybie stacjonarnym, a jedynie w 11% firm wykonywało swoje obowiązki zdalnie. W 72% przebadanych przedsiębiorstw, które pracowały wcześniej w formie zdalnej, nastąpił powrót do biur. Jedynie w 40% organizacji powrót do modelu stacjonarnego był konsultowany z zespołem.

O tym, że pracodawcy – w przeciwieństwie do pracowników – nie są zbyt zainteresowani pracą zdalną świadczy też korzystna wielkość globalnego indeksu pracy zdalnej dla Polski<sup>16</sup>. Miernik ten umożliwia ocenę i porównanie atrakcyjności 66 krajów jako zdalnych miejsc pracy. Uwzględnia on 4 następujące wskaźniki cząstkowe:

- 1) cyberbezpieczeństwo,
- 2) warunki gospodarczo-społeczne,
- 3) infrastrukturę cyfrową i fizyczną oraz
- 4) reakcję na Covid-19.

Indeks ten kształtuje się na relatywnie wysokim poziomie dla Polski i lokuje nasz kraj na 9. miejscu w Europie.

## Dotychczasowe doświadczenia

Pracy zdalnej przypisuje się wiele korzyści, zarówno dla osób ją wykonujących, jak i organizacji, która ich zatrudnia. W przypadku pracownika można wskazać na oszczędność czasu przeznaczanego na dojazdy do zakładu, pra-

<sup>12</sup> Jelle Visser, "The quality of industrial relations and the Lisbon Strategy", w: *Industrial relations in Europe 2008*, ed. Jelle Visser (Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities, 2009), 45–72.

<sup>13</sup> Cevat Giray Aksoy et al., *Home Around the World*, IZA Institute of Labor Economics Discussion Paper 2022, nr 15540, dostęp 5.09.2023, [https://www.nber.org/system/files/working\\_papers/w30446/w30446.pdf](https://www.nber.org/system/files/working_papers/w30446/w30446.pdf).

<sup>14</sup> Holger Bonin et al., *Verbreitung und Auswirkungen von mobiler Arbeit und Homeoffice: Kurzexpertise*. Forschungsbericht Nr. 459 (Berlin: Bundesministerium für Arbeit und Soziales, 2020); Holger Bonin, Annabelle Krause-Pilatus, Ulf Rinne, *Arbeitsituation und Belastungsempfinden von abhängig Beschäftigten im von der Corona-Pandemie geprägten Jahr 2021. Zentrale Ergebnisse repräsentativer Befragungen vom Februar 2021*, Forschungsbericht Nr. 570 (Berlin: Bundesministerium für Arbeit und Soziales, 2021).

<sup>15</sup> *Badanie EY: W czasie pandemii polskie firmy niechętnie przechodziły na tryb pracy zdalnej*, dostęp 15.04.2023, [https://www.ey.com/pl\\_pl/news/2022/05/ey-pandemia-praca-zdalna](https://www.ey.com/pl_pl/news/2022/05/ey-pandemia-praca-zdalna).

<sup>16</sup> *Work & travel the world: say hi to the Global Remote Work Index*, dostęp 23.09.2023, <https://nordlayer.com/blog/welcome-to-global-remote-work-index/>.

cę w warunkach bez czynników rozpraszających czy też zakłócających, a także mniejszy poziom stresu sytuacyjnego<sup>17</sup>. Zmiana trybu pracy może wpłynąć na zmianę oceny pracy przez pracowników, ich samopoczucie i podejście do wykonywanych zadań. Praca zdalna przed pandemią wiązała się ze zmniejszonym poziomem konfliktu między pracą a rodziną. Natomiast stosowanie tej formy pracy w czasie Covid-19 może ten konflikt zaostrzyć, co wynika chociażby z dodatkowej opieki nad dziećmi i starszymi lub chorymi członkami rodziny. Może ona także negatywnie wpływać na rozwój kariery i wyniki pracy w domu.

Największa niedogodność pracy zdalnej dotyczy braku kontaktów towarzyskich<sup>18</sup>. Nagłe zamknięcie w domu w czasie pandemii Covid-19 i nałożone ograniczenia spowodowały, że trzeba było odnaleźć się w nowych, nieznanych dotąd warunkach. Trzeba było zmienić swoje przyzwyczajenia i zachowania. Wiązało się to przede wszystkim ze spadkiem satysfakcji z życia, a także ze wzrostem niepokoju i samotności<sup>19</sup>. Według badania przeprowadzonego w Polsce na początku 2020 r. istotnym czynnikiem, który wpływał na emocjonalne reakcje, było postrzegane zagrożenie<sup>20</sup>. Lęk oraz panika okazały się istotnym predykatorem samozachowawczości oraz akceptacji wprowadzonych ograniczeń. Mimo atrakcyjności pracy zdalnej, emocjonalnych kosztów tej formy pracy podczas pandemii doświadczyło aż 50,7% badanych, natomiast towarzyskich – 51,3%. Brak kontaktów społecznych oraz poczucie odizolowania odczuwało 45,1% badanych.

Jako korzyści ze stosowania pracy zdalnej dla organizacji wymienia się najczęściej: wzrost wydajności pracowników, oszczędności wy-

kające z niższych kosztów utrzymania biur i niższą absencją. Z drugiej jednak strony podkreśla się także negatywne strony pracy zdalnej, wśród których wymienia się mniejsze możliwości kontroli pracy pracowników.

Warto przytoczyć rezultaty badania przeprowadzonego w Chinach. Wzięło w nim udział 16 tys. pracowników infolinii biura podróży. Uczestników przydzielono losowo do dwóch grup – osoby pracujące przez 9 miesięcy w domu oraz osoby pracujące w tym samym okresie w biurze. Badanie wykazało wzrost wydajności pracy o 13% w grupie pracującej zdalnie, w tym 9% wzrostu wydajności wiązało się z przeznaczeniem większej ilości czasu na pracę podczas zmiany trybu. Spowodowane zostało to zredukowaniem liczby przerw oraz mniejszej liczby dni wolnych z powodu zwolnień lekarskich. Pozostające 4% to wykonana większa liczba połączeń na minutę.

Autorzy badania zgodnie stwierdzili, że jest to skutek cichego miejsca pracy i bardziej komfortowych warunków. Wśród pracowników pracujących zdalnie zanotowano także wyższą satysfakcję z wykonywanej pracy, a liczba odejść z firmy spadła o 50%<sup>21</sup>. Chociaż wyniki badania są zadowalające, to należy zwrócić uwagę na fakt, że były one wykonane przed pandemią, to jest w 2015 r.

Do podobnych rezultatów doszli badacze w Niemczech w 2019 r. na podstawie badań przeprowadzonych na danych zaczerpniętych z panelu Instytutu Badania Rynku Pracy i Zawodów (IAB – *Establishment Panel Survey*)<sup>22</sup>. Okazało się, że zaletami pracy zdalnej w opinii pracodawców są: elastyczność pracowników (62%), równowaga między życiem zawodowym a prywatnym (55%), dostępność pracowników

<sup>17</sup> Sarah Cook, *Making a Success of Managing and Working Remotely* (Ely, Cambridgeshire: IT Governance Publishing, 2019).

<sup>18</sup> Katarzyna Mierzejewska, Michał Chomicki, „Psychospołeczne aspekty pracy zdalnej. Wyniki badań przeprowadzonych w czasie trwania pandemii Covid-19”, *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie* 3 (2020), 38.

<sup>19</sup> Zob. Lutz Bellmann, Olaf Hübler, „Working from home, job satisfaction and work-life balance”, *International Journal of Manpower* Vol. 42, No. 3 (2021), 424–441, <https://doi.org/10.1108/IJM-10-2019-0458>; Arndt Büssing et. al, „Perceived changes of specific attitudes, perceptions and behaviors during the Corona pandemic and their relation to wellbeing”, *Health and Quality of Life Outcomes* Vol. 18, No. 374 (2020).

<sup>20</sup> *Aspekt zdrowotny i psychologiczny w kontekście pracy zdalnej* (Warszawa: Pracodawcy Rzeczypospolitej Polskiej, 2020), 59–60.

<sup>21</sup> Nicholas Bloom et. al, „Does working from home work? Evidence from a Chinese experiment”, *The Quarterly Journal of Economics* Vol. 130, Issue 1 (2015), 165–218, <https://doi.org/10.1093/qje/qju032>.

<sup>22</sup> Philipp Grunau et al., „Homeoffice bietet Vorteile, hat aber auch Tücken“, *LAB-Kurzbericht* 11 (2019): 1–11.



(47%), wyższa wydajność (45%), oszczędność czasu na dojazdy (36%), podniesienie atrakcyjności pracodawców (35%), spokojne miejsce pracy (26%) i optymalizacja wykorzystania biura (10%).

Liczne badania na temat doświadczeń związanych ze stosowaniem pracy zdalnej w czasie pandemii wskazują na pozytywną ocenę tego trybu pracy. Na szczególną uwagę zasługują pozytywne poglądy wyrażane przez menedżerów i pracowników w badaniu przeprowadzonym przez OECD w 25 krajach<sup>23</sup>.

Analiza działań menedżerów wdrażających pracę zdalną w czasie pandemii pokazała, że 70% firm zdecydowało się na regularne spotkania online ze współpracownikami i przełożonymi, wspierając zakup sprzętu i remont biura, a 20% miało zapewnione szkolenia. Jednak ponad 75% menedżerów obawia się, że nadmierny wzrost pracy zdalnej może pogorszyć współpracę między członkami zespołu. Ponadto 73% menedżerów zauważa, że kultura korporacyjna i identyfikacja pracowników z przekonaniem firmy mogą być zagrożone, jeśli pracownicy nie „wystarczająco często” wracają do swoich biur.

Co więcej, około 70% menedżerów uważa, że szkolenie personelu w środowisku pracy zdalnej jest trudniejsze i że pracownicy uczą się mniej w tym trybie pracy. W niektórych przypadkach praca zdalna jest postrzegana jako mniej kreatywna i mniej innowacyjne środowisko pracy o większym ryzyku cyberataków. Ponadto około 60% pracowników obawia się ryzyka związanego z utrudnioną konsultacją z członkami zespołu i reprezentacją pracowników. Zarówno menedżerowie, jak i pracownicy uważają, że koordynacja harmonogramów pracy, zapewnienie sprzętu informatycznego i szkolenia w zakresie samodzielnej pracy są działaniami o najwyższym priorytecie.

Większość badań wskazuje na wzrost zadowolenia z wydajności pracowników podczas pra-

cy zdalnej. Trzeba dodać, że praca w domu jest skuteczną metodą motywowania najmłodszego pokolenia pracowników, które obecnie wchodzi na rynek pracy. Badania przeprowadzone przez firmę doradczą Ernst & Young pokazują, że 27% badanych przedsiębiorców nie zauważyło różnicy w efektywności między pracownikami wykonującymi swoją pracę w biurze a pracującymi w domu<sup>24</sup>. Tylko 4% badanych informowało o niższej efektywności, a 2% o wyższej. Najwięcej respondentów uważało natomiast, że jest to uzależnione od działu bądź indywidualnych predyspozycji.

Nowe doświadczenia, z którymi musieli się zmierzyć pracodawcy w Polsce, zmieniły ich stosunek do pracy zdalnej. Przed pandemią 27,6% z nich prezentowało zdecydowanie negatywne nastawienie do wykonywania przez pracowników obowiązków zawodowych z domu<sup>25</sup>. Dobre doświadczenia odnośnie do zaangażowania i efektywności pracowników korzystających z *home office* pozwoliły im zmienić zdanie. Negatywną postawę podczas pandemii prezentowało już tylko 12,7% pracodawców.

## Praca zdalna w Europie po pandemii

Do analizy pracy zdalnej w Europie po pandemii wykorzystane zostaną rezultaty Globalnego Badania Warunków Pracy (*Global Survey of Working Arrangements*, G-SWA)<sup>26</sup>. Jest to internetowe badanie pracowników pełnoetatowych w wieku 20–64 lata z ukończoną szkołą średnią lub wyższą. Trzecią falę badania G-SWA przeprowadzono w 34 krajach w okresie od kwietnia do maja 2023 r. Objęło ono 42 426 respondentów z 34 krajów. Próbę tę uznaje się za reprezentatywną dla pracowników zatrudnionych w pełnym wymiarze czasu pracy w każdym kraju pod względem płci, wieku i wykształcenia. W tym badaniu z Polski wzięło udział 1040 osób i było ono realizowane od 24 kwietnia do 10 maja 2023 r.

<sup>23</sup> Chiara Criscuolo et. al., *The role of telework for productivity during and post-Covid-19: Results from an OECD survey among managers and workers*, OECD Productivity Working Papers 2021, No. 31 (Paris: OECD Publishing, 2021).

<sup>24</sup> *Organizacja pracy w czasie pandemii. Wyzwania dla HR w 2021 roku. Praca hybrydowa – mierzenie efektywności – nowa polityka wynagrodzeń i świadczeń pozapłacowych. Raport EY z badania rynku pracy* (Warszawa: Ernst & Young, 2021).

<sup>25</sup> *Praca zdalna 2.0 – analiza rozwiązań legislacyjnych, ekonomicznych i społecznych związanych z zastosowaniem pracy zdalnej jako odpowiedzi na sytuację epidemiologiczną Covid-19*. (Warszawa: Pracodawcy Rzeczypospolitej Polskiej, 2020), 29.

<sup>26</sup> Zob. Cevat Giray Aksoy et. al., “Working from Home Around the Globe: 2023 Report”, *EconPol Policy Brief* Vol. 7, Issue 53 (2023).

W skali światowej – według danych pochodzących z badania G-SWA – jedna trzecia pracowników pełnoetatowych pracuje hybrydowo lub w pełni zdalnie. Pracownicy chcą pracować zdalnie o 1 dzień więcej w tygodniu niż planują dla nich pracodawcy. Jednak regulacje podnoszące koszty pracy zdalnej (lub ograniczające zestaw opcji tego trybu pracy) ograniczają zdolność gospodarek do zaspokojenia tych preferencji.

W Europie pracuje się średnio zdalnie 0,8 dnia w tygodniu. Najwyższe rezultaty, czyli cały dzień w tygodniu, osiągają 3 następujące kraje: Finlandia, Niemcy i Niderlandy, a tylko pół dnia pracuje się w tym trybie w Grecji. W Polsce rezultat ten kształtuje się poniżej średniej europejskiej i wynosi 0,7 dnia.

Tabela 2. *Rzeczywista i preferowana liczba dni pracy zdalnej w krajach europejskich*

Kraj	Liczba dni pracy zdalnej w tygodniu	
	rzeczywista	preferowana
Niderlandy	1,2	1,5
Niemcy	1,2	1,8
Rumunia	1,2	1,8
<b>Polska</b>	<b>1,1</b>	<b>1,7</b>
Węgry	1,1	1,9
Hiszpania	1,1	1,8
Austria	1,0	1,6
Finlandia	1,0	1,7
Włochy	1,0	1,9
Czechy	0,9	1,7
Szwecja	0,9	1,7
Dania	0,7	1,2
Francja	0,7	1,4
Grecja	0,7	1,8
Norwegia	0,7	1,4
Portugalia	0,7	1,9

Źródło: Cevat Giray Aksoy et. al., *Working from Home Around the Globe: 2023 Report*.

Dane zawarte w tabeli 3 wskazują na dużą rozbieżność między preferowaną a rzeczywistą liczbą dni pracy zdalnej. Aż prawie 26% respondentów, którzy mieli doświadczenie z pracą zdalną podczas pandemii Covid-19, chciałoby pracować w domu 5 dni w tygodniu. W trybie hybrydowym chęć pracy wyraziło 56% badanych. Jeden dzień w tygodniu w domu chciałoby pracować 10,2% ankietowanych, 2 dni około 19%, 3 dni preferuje 17,1% respon-

dentów, a 4 dni 9,4% badanych. Około 19% respondentów preferuje pracę w siedzibie pracodawcy.

Liczby te znacznie odbiegają od rzeczywistej liczby dni pracy zdalnej wśród pracowników z doświadczeniem w tym trybie. Obecnie aż prawie 46% pracuje tylko w miejscu pracy, 41% w trybie hybrydowym, a tylko około 13% w pełni w trybie zdalnym.

Tabela 3. *Preferowana i aktualna częstotliwość pracy zdalnej w świecie według badania G-SWA*

Częstotliwość pracy zdalnej w tygodniu	Częstotliwość pracy zdalnej	
	aktualna	preferowana
	% badanych	
Rzadko lub wcale	45,7	18,6
1 dzień	12,9	10,2
2 dni	14,0	18,9
3 dni	8,3	17,1
4 dni	5,9	9,4
5 dni	13,2	25,7

Źródło: Cevat Giray Aksoy et. al., *Working from Home Around the Globe: 2023 Report*.

Respondentów zapytano też o najważniejsze korzyści wynikające z pracy stacjonarnej w siedzibie pracodawcy i pracy w domu. Najczęściej jako korzyść pracy w siedzibie pracodawcy wskazywano kontakty towarzyskie ze współpracownikami (62% respondentów), współpracę twarzą w twarz (54%) i wyraźniejsze granice między czasem zawodowym a prywatnym (43%). Natomiast 60% respondentów G-SWA twierdziło, że brak dojazdów do pracy jest największą zaletą pracy z domu. Z kolei 44% badanych uważało, że są to oszczędności na kosztach paliwa i obiadów. Elastyczność w zakresie czasu pracy wskazało 42% ankietowanych.

Po pandemii pracownicy wysoko cenią sobie możliwość pracy zdalnej w trybie hybrydowym. Oczekują oni większej liczby dni pracy zdalnej w tygodniu niż proponują to im pracodawcy. Preferencje dotyczące pracy w domu różnią się jednak znacznie w zależności od wieku i posiadanych kwalifikacji.

## Zakończenie

Sytuacja epidemiczna na świecie doprowadziła do niemalej rewolucji i w krótkim czasie ukazała niewidoczne do tej pory zalety pracy

zdalnej. Wiele firm działających w Polsce, które jeszcze przed pandemią nie oferowało pracownikom takiej możliwości, przeszło na tryb pracy zdalnej. Specjaliści wskazują, że dzięki tej formie pracy można ograniczyć koszty i zwiększyć efektywność pracy w organizacji. Praca na odległość może być problematyczna dla osób starszych lub posiadających niskie kwalifikacje informatyczne. Jesteśmy jednak w momencie, w którym na rynek pracy wchodzi pokolenie Z i wszystko wskazuje na to, że praca zdalna zostanie z nami już na zawsze.

W Polsce w 2020 r. pracę zdalną zazwyczaj wykonywało jedynie 8,9% pracowników w wieku 15–64 lata, a średni wskaźnik dla Europy wynosił 12,3%. O ile pod względem wysokości odsetka osób wykonujących pracę zdalną w 2018 r. Polska zajmowała wspólnie z Belgią 12–13 pozycję w Europie, to w 2020 r. spadła na 21 pozycję, a w 2022 r. na 23 miejsce. Wskazuje to, że możliwości pracy zdalnej w Polsce nie są jeszcze w pełni wykorzystane.

W przeciwieństwie do pracowników pracodawcy nie okazują zbyt wielkiego zainteresowania pracą w domu. Następnym czynnikiem decydującym o niezbyt wysokiej pozycji Polski na listach rankingowych jest struktura gospodarki, oparta w znacznej mierze na małych i średnich przedsiębiorstwach. Determinuje ona strukturę zatrudnienia – gospodarki mniej rozwinięte posiadają niższy udział stanowisk, na których możliwe jest wykonywanie pracy poza biurem. Liczba stanowisk pracy, które można zaadaptować do pracy zdalnej, wynika też ze stopnia rozwoju technologicznego, preferencji pracowników i pracodawców, a także inwestycji w kapitał ludzki.

Praca zdalna staje się obecnie normą i będzie się rozwijała w przyszłości. Jest to nowe wyzwanie dla osób i firm preferujących tradycyjną pracę biurową. W Polsce najbardziej powszechnym rozwiązaniem jest hybrydowa praca zdalna, obejmująca 2–3 dni w tygodniu w domu i pozostałe dni w biurze, pod warunkiem że wykonywane zadania umożliwiają jej wykorzystanie. Wprowadzenie pracy hybrydo-

wej wymaga wdrożenia odpowiednich zasad i regulacji w organizacji. Opracowany regulamin jest znacznym ułatwieniem zarówno dla pracowników, jak i pracodawcy. W niektórych branżach model hybrydowy stał się już standardem i ta forma pracy nie wpływa negatywnie na produktywność pracowników.

Wyniki badań pokazują, że najważniejsze znaczenie dla efektywnego wdrożenia pracy hybrydowej jest wprowadzenie konkretnych zasad<sup>27</sup>. Brak takich zasad jest równoznaczny z gorszą efektywnością zespołu i pracownicy są bardziej skłonni do odejścia z organizacji w przypadku zwiększenia liczby dni pracy w biurze.

W Polsce pojawiła się konieczność zmiany regulacji prawnych dotyczących pracy zdalnej. W badaniach 66% respondentów uważało, że nowe rozwiązania potrzebne są zarówno pracodawcom, jak i pracownikom, a 14% – że pracownikom<sup>28</sup>. Przyjęte od 7 kwietnia 2023 r. nowe regulacje umożliwiają – w uzgodnieniu z pracodawcą – wykonywanie pracy zdalnej w miejscu wskazanym przez pracownika. Pracodawcy otrzymali także 6 miesięcy na dostosowanie obowiązujących u nich zasad odnoszących się do wykonywania telepracy do nowych przepisów o pracy zdalnej.

Krótki okres stosowania nowych regulacji nie pozwala na dokonanie całościowej oceny wprowadzonych zmian. Tym niemniej pierwsze miesiące stosowania znowelizowanych przepisów pokazują, że część przyjętych regulacji rodzi problemy. Najwięcej trudności wiąże się z wprowadzeniem dwóch odrębnych podstaw prawnych do wnioskowania przez pracownika o pracę zdalną<sup>29</sup>. Chodzi tutaj o wiążącym pracodawcę wniosku o pracę zdalną, który może złożyć pracownik wychowujący dziecko do 4. roku życia w trybie przepisów o pracy zdalnej.

Z drugiej strony – po wejściu w życie 26 kwietnia 2023 r. nowelizacji kodeksu pracy implementującej dyrektywę *work-life balance* – możliwość korzystania z elastycznej organizacji czasu pracy, w tym pracy zdalnej, mają

<sup>27</sup> *Stan pracy hybrydowej w Polsce. Doświadczenia i oczekiwania pracowników* (Warszawa: Deloitte, 2022), 34.

<sup>28</sup> *Praca zdalna po pandemii* (Warszawa: Związek Pracodawców i Przedsiębiorców, 2023), 7.

<sup>29</sup> Tamże, 55.

pracownicy wychowujący dziecko do 8. roku życia. Niejasna jest też do końca kwestia obliczenia ryczałtu za pracę zdalną. Aby zapobiec

potencjalnym problemom przy rozpatrywaniu wniosków o pracę zdalną, wspomniane regulacje wymagają pilnego ujednoczenia.

## BIBLIOGRAFIA/REFERENCES

- Aksoy, Cevat Giray, Jose Maria Barrero, Nicholas Bloom, Steven J. Davis, Mathias Dolls, Pablo Zarate. "Working from Home Around the Globe: 2023 Report". *EconPol Policy Brief* Vol. 7, Issue 53 (2023).
- Aksoy, Cevat Giray, Jose Maria Barrero, Nicholas Bloom, Steven J. Davis, Mathias Dolls, Pablo Zarate. *Working from Home Around the World*. IZA Institute of Labor Economics Discussion Paper 2022, nr 15540, dostęp 5.09.2023, [https://www.nber.org/system/files/working\\_papers/w30446/w30446.pdf](https://www.nber.org/system/files/working_papers/w30446/w30446.pdf).
- Aktywność ekonomiczna ludności Polski IV kwartał 2020*. Warszawa: GUS, 2020.
- Aspekt zdrowotny i psychologiczny w kontekście pracy zdalnej*. Warszawa: Pracodawcy Rzeczypospolitej Polskiej, 2020.
- Bellmann, Lutz, Olaf Hübler. "Working from home, job satisfaction and work-life balance". *International Journal of Manpower* Vol. 42, No. 3 (2021): 424–441. <https://doi.org/10.1108/IJM-10-2019-0458>.
- Bloom, Nicholas, James Liang, John Roberts, Zhichun Jenny Ying. "Does working from home work? Evidence from a Chinese experiment". *The Quarterly Journal of Economics* Vol. 130, Issue 1 (2015): 165–218. <https://doi.org/10.1093/qje/cju032>.
- Bonin, Holger, Werner Eichhorst, Jennifer Kaczynska, Angelika Kümmerling, Ulf Rinne, Annika Scholten, Susanne Steffes. *Verbreitung und Auswirkungen von mobiler Arbeit und Homeoffice: Kurzexpertise*. Forschungsbericht Nr. 459, Berlin: Bundesministerium für Arbeit und Soziales, 2020.
- Bonin, Holger, Annabelle Krause-Pilatus, Ulf Rinne. *Arbeitssituation und Belastungsempfinden von abhängig Beschäftigten im von der Corona-Pandemie geprägten Jahr 2021. Zentrale Ergebnisse repräsentativer Befragungen vom Februar 2021*, Forschungsbericht Nr. 570. Berlin: Bundesministerium für Arbeit und Soziales, 2021.
- Büssing, Arndt, Daniela Rodrigues Recchia, Rudolf Hein, Thomas Dienberg. "Perceived changes of specific attitudes, perceptions and behaviors during the Corona pandemic and their relation to wellbeing". *Health and Quality of Life Outcomes* Vol. 18, No. 374 (2020).
- Choudhury, Prithviraj. "Our Work-from-Anywhere Future", *Harvard Business Review*, November–December (2020): 58–67.
- Cook, Sarah. *Making a Success of Managing and Working Remotely*. Ely, Cambridgeshire: IT Governance Publishing, 2019.
- Crisuolo, Chiara, Peter Gal, Timo Leidecker, Francesco Losma, Giuseppe Nicoletti. *The role of telework for productivity during and post-Covid-19: Results from an OECD survey among managers and workers*. OECD Productivity Working Papers 2021, No. 31. Paris: OECD Publishing, 2021.
- Grunau, Philipp, Kevin Ruf, Susanne Steffes, Stefanie Wolter. „Homeoffice bietet Vorteile, hat aber auch Tücken“. *LAB-Kurzbericht* 11 (2019): 1–11.
- Król, Małgorzata. „Rynek pracy zdalnej w Polsce w latach 2020–2022“. *Rynek Pracy* 3 (2023): 52–68.
- Mierzejewska, Katarzyna, Michał Chomicki. „Psychospołeczne aspekty pracy zdalnej. Wyniki badań przeprowadzonych w czasie trwania pandemii Covid-19“. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie* 3 (2020): 31–44.
- Organizacja pracy w czasie pandemii. Wyzwania dla HR w 2021 roku. Praca hybrydowa – mierzenie efektywności – nowa polityka wynagrodzeń i świadczeń pozapłaconych. Raport EY z badania rynku pracy*. Warszawa: Ernst & Young, 2021.
- Praca zdalna 2.0 – analiza rozwiązań legislacyjnych, ekonomicznych i społecznych związanych z zastosowaniem pracy zdalnej jako odpowiedzi na sytuację epidemiologiczną Covid-19*. Warszawa: Pracodawcy Rzeczypospolitej Polskiej, 2020.
- Praca zdalna po pandemii*. Warszawa: Związek Pracodawców i Przedsiębiorców, 2023.
- Prognozy przyszłości – Know How 2021*. Warszawa: OLX Praca, 2023.
- Stan pracy hybrydowej w Polsce. Doświadczenia i oczekiwania pracowników*. Warszawa: Deloitte, 2022.
- Standing, Guy. *The Precariat. The New Dangerous Class*. London: Bloomsbury Academic, 2011.
- Visser, Jelle. "The quality of industrial relations and the Lisbon Strategy". In: *Industrial relations in Europe 2008*, ed. Jelle Visser. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities, 2009.
- Sanetra, Walerian. Od redakcji „Czy sankcje prawa pracy gwarantują skuteczność regulacji pracy zdalnej?”. *Praca i Zabezpieczenie Społeczne* 5 (2023): II.
- Wiśniewski, Zenon. „Czy można skutecznie przeciwdziałać zwolnieniom pracowników w czasie kryzysu. Doświadczenia europejskie?”. *Polityka Społeczna* 3 (2023): 1–8.
- Zieliński, Karol, Paweł Borek, Piotr Maślak, Jakub Lewandowski. *Raport Praca zdalna – rewolucja, która się przyjęła. Teraz czas na zmiany*. Warszawa: Future Business Institute, 2021.

## STRONY INTERNETOWE/WEBSITES

- Badanie EY: W czasie pandemii polskie firmy niechętnie przechodziły na tryb pracy zdalnej*. Dostęp 15.04.2023. [https://www.ey.com/pl\\_pl/news/2022/05/ey-pandemia-praca-zdalna](https://www.ey.com/pl_pl/news/2022/05/ey-pandemia-praca-zdalna).
- Percentage of employed people usually working from home in Europe, by country* (lata 2018, 2020 i 2022). Dostęp 6.10.2023. <https://www.statista.com/statistics/879251/employees-teleworking-in-the-eu/>.
- Work & travel the world: say hi to the Global Remote Work Index*. Dostęp 23.09.2023. <https://nordlayer.com/blog/welcome-to-global-remote-work-index/>.

## AKTY PRAWNE/LEGAL ACTS

- Ustawa o szczególnych rozwiązaniach związanych z zapobieganiem, przeciwdziałaniem i zwalczaniem Covid-19, innych chorób zakaźnych oraz wywołanych nimi sytuacji kryzysowych, Dz.U. 2020, poz. 374.
- Ustawa o zmianie ustawy – Kodeks pracy oraz niektórych innych ustaw, Dz.U. 2023, poz. 240.