

Korzyści i wyzwania pracy zdalnej w funkcjonowaniu pracowników i organizacji

Kinga Dobosz

Politechnika Białostocka, Wydział Inżynierii Zarządzania

e-mail: 92138@student.pb.edu.pl

Izabela Bagan

Politechnika Białostocka, Wydział Inżynierii Zarządzania

e-mail: 92143@student.pb.edu.pl

Dorota Leończuk

Politechnika Białostocka, Wydział Inżynierii Zarządzania

e-mail: d.leonczuk@pb.edu.pl

DOI: 10.65731/az-2026-0053

Streszczenie

Celem artykułu jest analiza wpływu pracy zdalnej na efektywność i produktywność pracowników oraz identyfikacja najważniejszych korzyści i wyzwań związanych z wykonywaniem obowiązków zawodowych poza tradycyjnym miejscem pracy. W opracowaniu dokonano przeglądu literatury przedmiotu oraz przeanalizowano wyniki badań dotyczących produktywności, zaangażowania i satysfakcji pracowników funkcjonujących w modelu pracy zdalnej. Przeprowadzona analiza wykazała, że praca zdalna może pozytywnie wpływać na efektywność pracowników poprzez zwiększenie elastyczności organizacji czasu pracy, ograniczenie czasu przeznaczanego na dojazdy oraz poprawę równowagi między życiem zawodowym a prywatnym. Jednocześnie wskazano na występowanie istotnych trudności, takich jak ograniczona komunikacja interpersonalna, problemy z koordynacją pracy zespołowej, poczucie izolacji społecznej oraz trudności w oddzieleniu obowiązków zawodowych od życia prywatnego. Wyniki potwierdzają, że skuteczność pracy zdalnej zależy od odpowiedniego wsparcia organizacyjnego, dostępności narzędzi cyfrowych oraz kompetencji pracowników w zakresie samodzielnej organizacji pracy.

Słowa kluczowe

praca zdalna, efektywność pracowników, organizacja pracy, elastyczne formy zatrudnienia

Wstęp

Praca zdalna jest formą organizacji pracy polegającą na wykonywaniu obowiązków zawodowych poza siedzibą pracodawcy, z wykorzystaniem technologii informacyjno-komunikacyjnych umożliwiających kontakt oraz realizację powierzonych zadań. Rozwiązanie to zyskało szczególne znaczenie wraz z rozwojem narzędzi cyfrowych, które umożliwiły wykonywanie wielu obowiązków służbowych niezależnie od miejsca pobytu pracownika. Choć obecnie praca zdalna jest powszechnie stosowaną formą zatrudnienia, jej rozwój następował stopniowo i był związany zarówno z postępowaniem technologicznym, jak i zmianami zachodzącymi na rynku pracy [Radziukiewicz, 2021, s. 410-412].

Chociaż praca zdalna była obecna na polskim rynku pracy już przed 2020 rokiem, jej skala pozostawała stosunkowo niewielka. Przełomowym momentem okazała się pandemia COVID-19, która wymusiła na przedsiębiorstwach szybkie wdrożenie rozwiązań umożliwiających wykonywanie obowiązków zawodowych poza siedzibą firmy. Pandemia doprowadziła do gwałtownego wzrostu liczby osób pracujących zdalnie, co znacząco przyspieszyło rozwój i popularyzację tej formy zatrudnienia. W konsekwencji rozwiązanie to stało się powszechnie stosowane zarówno w sektorze prywatnym, jak i publicznym, a po ustaniu najostrzejszych ograniczeń epidemicznych wiele organizacji utrzymało model pracy zdalnej lub hybrydowej [Sobczak, 2021, s. 148-149].

Dane Głównego Urzędu Statystycznego wskazują, że pandemia COVID-19 wyraźnie wpłynęła na wzrost znaczenia pracy wykonywanej w domu. W 2019 roku regularną pracę zawodową w domu wykonywało 4,8% pracujących. Już w I kwartale 2020 roku odsetek ten wzrósł do 6,4%, a w II kwartale 2020 roku pracę w domu regularnie wykonywało 2 124 tys. osób, czyli 13,1% ogółu pracujących. Spośród nich 1 539 tys. osób wykonywało pracę w domu z przyczyn związanych z pandemią COVID-19. W III kwartale 2020 roku, po zniesieniu części obostrzeń, liczba ta spadła do 520 tys. osób, czyli 3,3% pracujących. W tym czasie pracę zdalną wykonywało ogółem 1 131 tys. osób, co stanowi 6,8% ogółu pracujących. W IV kwartale 2020 roku liczba ta się podniosła i wynosiła 1 609 tys. osób, co stanowi 9,7% ogółu pracujących. Oznacza to, że skala pracy zdalnej była silnie związana z sytuacją epidemiczną i obowiązującymi ograniczeniami [GUS, 2021, s. 94-97].

Rozwój pracy zdalnej nie był jednak zjawiskiem charakterystycznym wyłącznie dla Polski. Podobne przemiany obserwowano również w wielu innych państwach, gdzie pandemia COVID-19 przyspieszyła proces cyfryzacji pracy oraz upowszechniła wykonywanie obowiązków zawodowych poza tradycyjnym miejscem zatrud-

nienia [Aksoy i in., 2022, s. 1-2]. Już przed pandemią rozwój technologii informacyjno-komunikacyjnych umożliwiał wykonywanie pracy z dowolnego miejsca i o różnych porach, jednak dopiero ograniczenia sanitarne spowodowały masowe wdrażanie telepracy i pracy zdalnej w przedsiębiorstwach na świecie. Raport ILO i Eurofound wskazuje, że nowe technologie pozwoliły na wykonywanie pracy z prawie każdego miejsca [Eurofound and the International Labour Office, 2017, s. 3], a OECD podkreśla, że pandemia doprowadziła do skokowego wzrostu skali telepracy w wielu krajach [OECD, 2021, s. 2-3]. W ujęciu międzynarodowym praca zdalna rozwijała się jednak nierównomiernie. Jej popularność była większa przede wszystkim w krajach o wysokim poziomie cyfryzacji, w sektorach opartych na wiedzy oraz wśród pracowników wykonujących zadania biurowe i specjalistyczne [Milasi, González-Vázquez i Fernández-Macías, 2021, s. 10-14]. Badania OECD wskazują, że przed pandemią telepraca była szczególnie rozpowszechniona w sektorach ICT oraz wśród wysoko wykwalifikowanych pracowników, natomiast pandemia zwiększyła jej znaczenie także w innych obszarach gospodarki [OECD, 2021, s. 3-8].

Upowszechnienie pracy zdalnej wpłynęło również na sposób organizacji czasu pracy. W warunkach pracy wykonywanej poza siedzibą przedsiębiorstwa większego znaczenia nabrały umiejętności samodzielnego planowania zadań, utrzymywania koncentracji oraz zachowania równowagi pomiędzy życiem zawodowym a prywatnym. Efektywne zarządzanie czasem stanowi jeden z kluczowych czynników wpływających na produktywność pracowników wykonujących obowiązki w trybie zdalnym [Góralczyk, Wróblewski i Snarska, 2025, 159-162; Samul i in., 2021].

Przedmiotem rozważań podjętych w artykule jest wpływ pracy zdalnej na efektywność i produktywność pracowników. W opracowaniu dokonano analizy dostępnej literatury naukowej w celu określenia, jakie konsekwencje dla efektywności i produktywności pracy niesie wykonywanie obowiązków zawodowych w trybie zdalnym. Badanie zostało przeprowadzone z wykorzystaniem metody przeglądu literatury przedmiotu. Analizie poddano krajowe i zagraniczne publikacje naukowe dotyczące pracy zdalnej oraz efektywności i produktywności pracowników, co pozwoliło na przedstawienie aktualnego stanu wiedzy oraz sformułowanie wniosków dotyczących zależności między tymi zjawiskami.

1. Formy wykonywania pracy zdalnej: praca całkowicie zdalna, praca hybrydowa, telepraca

Współcześnie praca zdalna może być realizowana w różnych formach, dostosowanych do potrzeb pracowników i pracodawców. Najczęściej wyróżnia się:

- pracę całkowicie zdalną,
- pracę hybrydową oraz
- telepracę.

Poszczególne formy różnią się przede wszystkim miejscem wykonywania obowiązków oraz stopniem elastyczności organizacji pracy. Ich wspólną cechą jest wykorzystanie technologii informacyjno-komunikacyjnych umożliwiających wykonywanie zadań poza siedzibą przedsiębiorstwa [Piotrowicz, 2023, s. 74-75].

Praca całkowicie zdalna jest formą organizacji pracy, w której wszystkie obowiązki zawodowe wykonywane są poza siedzibą pracodawcy, w miejscu wskazanym przez pracownika i uzgodnionym z pracodawcą. Realizacja zadań odbywa się przy wykorzystaniu środków komunikacji na odległość oraz odpowiednich narzędzi technicznych. Taki model pracy zapewnia pracownikowi dużą elastyczność w zakresie miejsca wykonywania obowiązków. Wymaga jednak odpowiedniego wyposażenia technicznego, samodzielności oraz sprawnej organizacji pracy. W pracy całkowicie zdalnej kontakt z pracodawcą i współpracownikami odbywa się głównie za pośrednictwem narzędzi elektronicznych [Ziółkowska, 2023, s. 58-60].

Praca hybrydowa stanowi współcześnie jedną z najczęściej stosowanych form organizacji pracy, łącząc elementy pracy stacjonarnej i zdalnej. Jej istotą jest wykonywanie obowiązków zawodowych częściowo w siedzibie pracodawcy, a częściowo poza nią, przy wykorzystaniu technologii informacyjno-komunikacyjnych. Model ten umożliwia zachowanie elastyczności charakterystycznej dla pracy zdalnej, pozwalając zarazem na utrzymanie bezpośrednich kontaktów z przełożonymi i współpracownikami w środowisku biurowym. Zakres oraz harmonogram wykonywania pracy w poszczególnych miejscach mogą być ustalane przez organizację lub uzgadniane indywidualnie z pracownikiem, w zależności od charakteru wykonywanych zadań oraz przyjętych zasad organizacyjnych [Bednarska-Wnuk, 2025, s. 12-14].

Telepraca stanowi elastyczną formę organizacji pracy, której istotą jest wykonywanie obowiązków zawodowych poza siedzibą pracodawcy z wykorzystaniem technologii informacyjnych i środków komunikacji elektronicznej. Charakterystyczną cechą tej formy zatrudnienia jest regularne świadczenie pracy na odległość przy jednoczesnym przekazywaniu efektów pracy za pomocą narzędzi teleinformatycznych. Telepraca umożliwia wykonywanie obowiązków zarówno w miejscu zamieszkania pracownika, jak i w innych lokalizacjach wyposażonych w odpowiednią infrastrukturę techniczną. Rozwiązanie to zwiększa elastyczność organizacji pracy oraz ogranicza konieczność codziennych dojazdów do miejsca zatrudnienia, lecz

wymaga sprawnej komunikacji między pracownikiem a pracodawcą oraz odpowiedniego wykorzystania nowoczesnych technologii wspierających realizację zadań zawodowych [Szluz, 2013, s. 253-258].

W celu usystematyzowania najważniejszych cech poszczególnych form zatrudnienia w tabeli 1 przedstawiono ich porównanie.

Tab. 1. Porównanie pracy całkowicie zdalnej, hybrydowej i telepracy

Kryterium	Praca całkowicie zdalna	Praca hybrydowa	Telepraca
Miejsce wykonywania pracy	Poza siedzibą pracodawcy w dowolnie uzgodnionym z pracodawcą miejscu	Częściowo poza biurem, częściowo w siedzibie pracy	Regularnie poza zakładem pracy, najczęściej w stałym uzgodnionym miejscu
Częstotliwość	Praca wykonywana stale lub przez dłuższy czas poza biurem	Praca wykonywana naprzemiennie; zdalnie i stacjonarnie	Praca wykonywana regularnie poza zakładem pracy
Kontakt z pracodawcą	Głównie przez środki komunikacji elektronicznej	Częściowo zdalny, częściowo bezpośredni	Przez środki komunikacji elektronicznej
Główna cecha	Wykonywanie obowiązków poza tradycyjnym miejscem pracy	Łączenie zalet pracy zdalnej i stacjonarnej	Regularne świadczenie pracy poza zakładem pracy
Przykładowa forma	Home office, praca z dowolnego miejsca	Kilka dni w domu i kilka dni w biurze	Telepraca domowa, mobilna

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Sidor-Rządkowska, 2022, s. 29; Piotrowicz, 2023, s. 74-76].

Mimo że praca całkowicie zdalna, praca hybrydowa oraz telepraca opierają się na wykonywaniu obowiązków zawodowych poza tradycyjnym miejscem pracy, formy te różnią się między sobą pod względem organizacji pracy, częstotliwości wykonywania obowiązków poza siedzibą pracodawcy oraz sposobu kontaktu z organizacją.

2. Istota i pomiar efektywności pracowników

Efektywność pracy można rozumieć jako relację między uzyskanymi efektami pracy a nakładami poniesionymi na ich osiągnięcie. W odniesieniu do pracowników oznacza ona więc nie tylko ilość wykonanych zadań, lecz także jakość rezultatów, czas potrzebny na ich realizację oraz sposób wykorzystania dostępnych zasobów.

Takie ujęcie pozwala analizować pracę zdalną nie tylko przez pryzmat samej produktywności, ale również organizacji czasu pracy, samodzielności i warunków wykonywania obowiązków zawodowych [Skowron-Mielnik, 2009, s. 31-35].

Wpływ pracy zdalnej na efektywność pracowników jest złożony i zależy od wielu czynników organizacyjnych oraz indywidualnych. Z jednej strony wyniki badań wskazują, że autonomia pracownika, możliwość samodzielnego organizowania pracy oraz zaufanie ze strony przełożonych mają pozytywny wpływ na produktywność. Istotne znaczenie mają również sprawna komunikacja, wsparcie organizacyjne i techniczne, a także odpowiednio przygotowane miejsce pracy w domu. Możliwość szybkiego kontaktu ze współpracownikami i przełożonymi oraz zapewnienie odpowiednich warunków do wykonywania obowiązków również pozytywnie wpływają na wydajność pracy zdalnej. Z drugiej strony literatura wskazuje na szereg czynników mogących obniżać efektywność. Do najczęściej wymienianych należą izolacja społeczna, poczucie samotności, stres oraz trudności komunikacyjne. Warto też wspomnieć o negatywnym wpływie, czyli braku ciszy i spokoju w miejscu wykonywania pracy oraz prokrastynacji, czyli odkładania obowiązków na później. Istotnym problemem może być zachwianie równowagi pomiędzy życiem zawodowym a prywatnym, szczególnie w przypadku osób łączących pracę z opieką nad dziećmi lub innymi obowiązkami domowymi [Klus i Urbanowicz, 2022, s. 38-40; Penc-Pietrzak, 2023, s. 50-52]. Znaczenie dla efektywności pracy zdalnej mają również kompetencje cyfrowe pracowników, stopień cyfryzacji organizacji oraz elastyczne godziny pracy. Ważna jest też dyscyplina wewnętrzna, zdolność samooceny, umiejętności adaptacji do zmian oraz ciągły rozwój kompetencji. Czynniki te sprzyjają skuteczniejszemu wykonywaniu obowiązków zawodowych oraz lepszemu dostosowaniu się pracowników do specyfiki pracy realizowanej na odległość [Łukasiński i Wójcik, 2022, s. 14-17; Ejdys i in., 2024; Szpilko i in., 2024].

Znajomość czynników wpływających na efektywność pracy pracowników jest istotna z punktu widzenia organizacji, jednak równie ważne jest jej właściwe mierzenie. Pomiar efektywności pozwala określić stopień realizacji celów zawodowych oraz ocenić skuteczność wykonywanej pracy. W literaturze przedmiotu wskazuje się, że efektywność może być oceniana za pomocą różnych metod i wskaźników, uwzględniających zarówno ilość, jak i jakość wykonywanych zadań [Grobelny, 2023, s. 67-68].

Duże znaczenie w ocenie efektywności pracy mają wskaźniki funkcji personalnych, które umożliwiają analizę skuteczności zarządzania zasobami ludzkimi. Jednym z nich jest HCROI (ang. *Human Capital Return on Investment*), określający stopę zwrotu z inwestycji w kapitał ludzki. Pozwala on ocenić, jaką wartość dla or-

ganizacji generują środki przeznaczone na wynagrodzenia oraz rozwój pracowników. Kolejnym wskaźnikiem jest PRI (ang. *Positive Rotation Index*), służący do oceny jakości polityki zatrudnienia poprzez analizę struktury odejść pracowników. Dzięki niemu można określić, czy przedsiębiorstwo opuszczają głównie osoby o wysokiej, czy niskiej przydatności dla organizacji. VSI (ang. *Voluntary Separation Index*) z kolei, to indeks wykorzystywany do analizy kosztów związanych z rotacją pracowników, absencją oraz koniecznością zastępowania osób nieobecnych. Wskaźniki te pozwalają ocenić efektywność działań kadrowych oraz ich wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstwa [Hoffmann i Gajda, 2015, s. 161-162].

Na znaczenie wskaźników HCROI, PRI i VSI zwraca uwagę również M. Janas, wskazując ich przydatność szczególnie w ocenie efektywności nowo zatrudnionych pracowników. Podkreśla, że umożliwiają one określenie, czy koszty poniesione na rekrutację, wdrożenie oraz szkolenie pracownika przekładają się na osiągnięte korzyści. Pozwala to ocenić opłacalność inwestycji w kapitał ludzki oraz skuteczność procesów adaptacyjnych [Janas, 2017, s. 66-68].

Inną metodą pomiaru efektywności pracowników jest zarządzanie przez cele (MBO, ang. *Management by Objectives*). Polega ono na wspólnym ustalaniu celów przez pracownika i przełożonego, a następnie ocenie stopnia ich realizacji. Metoda ta umożliwia obiektywną ocenę wyników pracy, monitorowanie postępów oraz lepsze powiązanie indywidualnych celów pracownika z celami organizacji. Sprzyja ona także zwiększeniu zaangażowania pracowników w realizację powierzonych zadań.

Kolejną metodą jest ocena 360 stopni, polegająca na pozyskiwaniu informacji zwrotnych od przełożonych, współpracowników, podwładnych, klientów oraz samego ocenianego. Uwzględnienie wielu perspektyw pozwala na uzyskanie bardziej kompleksowego obrazu efektywności pracownika, a także ogranicza ryzyko subiektywnej oceny wynikającej z opinii jednej osoby. Dzięki temu metoda ta jest uznawana za jedno z bardziej wszechstronnych narzędzi oceny pracowników [Vuong i Nguyen, 2022, s. 14-16].

Kolejnym narzędziem wykorzystywanym do oceny efektywności pracowników są kluczowe wskaźniki efektywności (KPI, ang. *Key Performance Indicators*). Polegają one na wyznaczeniu mierzalnych wskaźników, które pozwalają monitorować stopień realizacji założonych celów oraz analizować osiągnięte wyniki. Skuteczność tego narzędzia zależy od właściwego doboru wskaźników i kryteriów pomiaru, dostosowanych do celów organizacji. KPI umożliwia także ocenę rezultatów pracy w sposób bardziej elastyczny i obiektywny [Yılmaz i Üstündağ, 2023, s. 408].

Następnym narzędziem wspomagającym analizę wyników pracy jest zrównoważona karta wyników, czyli BSC (ang. *Balanced Scorecard*). Pozwala ona spojrzeć

na rezultaty organizacji z kilku perspektyw: finansowej, klienta, procesów wewnętrznych oraz rozwoju pracowników. Ocena nie ogranicza się wyłącznie do wyników finansowych, ale obejmuje również jakość procesów, poziom satysfakcji klientów oraz rozwój kompetencji. BSC umożliwia monitorowanie i ocenę wyników poprzez połączenie wskaźników finansowych i niefinansowych w spójny system [Avila-Alejos i in., 2024, s. 99-100].

Warto wspomnieć również o behawioralnej skali ocen BARS (ang. *Behaviorally Anchored Rating Scale*). Jej założeniem jest ocenianie pracownika na podstawie konkretnych, możliwych do zaobserwowania zachowań związanych z wykonywaną pracą. Poszczególne poziomy skali są opisane przykładami zachowań, dzięki czemu ocena staje się bardziej przejrzysta i mniej zależna od subiektywnej opinii przełożonego. BARS pozwala identyfikować mocne i słabe strony pracownika oraz wspierać doskonalenie jego wyników [Debnath i in., 2015, s. 17-20].

Assessment Centre to metoda oceny efektywności pracowników polegająca na ocenie pracownika w warunkach zbliżonych do rzeczywistych sytuacji zawodowych, przez realizację określonych zadań i symulacji. Metoda ta pozwala sprawdzić nie tylko końcowy wynik pracy, ale również sposób działania pracownika, jego umiejętność podejmowania decyzji, rozwiązywania problemów oraz radzenia sobie z zadaniami wymagającymi samodzielności. W Assessment Centre możliwa jest ocena różnych rezultatów osiąganych przez pracowników w konkretnych zadaniach, a także porównanie ich kompetencji przy zachowaniu spójnych kryteriów oceny. Dzięki temu metoda ta może wspierać bardziej obiektywną ocenę efektywności pracowników oraz identyfikację ich potencjału rozwojowego [Huang i in., 2011, s. 272-273].

Dobór właściwej metody oceny efektywności powinien uwzględniać specyfikę organizacji oraz charakter wykonywanej pracy. Odpowiednio przeprowadzona ocena pozwala nie tylko monitorować wyniki pracowników, ale również identyfikować obszary wymagające doskonalenia i wspierać ich dalszy rozwój.

3. Korzyści wynikające z pracy zdalnej

Praca zdalna wiąże się z wieloma korzyściami zarówno dla pracowników, jak i dla organizacji. Jedną z najczęściej wskazywanych zalet jest większa elastyczność w organizacji czasu oraz miejsca wykonywania obowiązków. Pracownik może lepiej dostosować harmonogram dnia do własnych potrzeb, co sprzyja większej autonomii, samodzielności oraz efektywniejszemu zarządzaniu czasem. Inną korzyścią jest ograniczenie konieczności codziennych dojazdów, dzięki czemu pracownicy

oszczędzają czas i koszty związane z transportem [Danielak i Wysocki, 2024, s. 71-73].

Istotnym atutem pracy zdalnej jest również możliwość łatwiejszego godzenia życia zawodowego z prywatnym. Elastyczna forma wykonywania obowiązków pozwala lepiej łączyć pracę z życiem rodzinnym oraz codziennymi obowiązkami pozazawodowymi [Szpilko i in., 2026, s. 112]. Może to pozytywnie wpływać na komfort pracy, dobrostan pracowników, ich motywację oraz poziom satysfakcji z wykonywanych zadań [Westbrook, 2023, s. 198]. Pozytywnym aspektem pracy zdalnej jest także wspieranie rozwoju technologicznego przedsiębiorstw. Wykorzystywanie nowoczesnych narzędzi informatycznych sprzyja usprawnianiu procesów organizacyjnych, rozwijaniu umiejętności technicznych pracowników oraz wdrażaniu innowacyjnych rozwiązań. Dzięki temu organizacje mogą skuteczniej reagować na zmieniające się warunki otoczenia i zwiększać swoją konkurencyjność na rynku [Saridakis i in., 2023, s. 1759].

Z perspektywy organizacji ważną zaletą pracy zdalnej może być ograniczenie kosztów funkcjonowania przedsiębiorstwa. Stosowanie pracy zdalnej pozwala zmniejszyć wydatki związane z utrzymaniem pomieszczeń biurowych, zużyciem energii elektrycznej oraz kosztami Internetu. Oznacza to, że ten model wykonywania obowiązków może przynosić firmom korzyści finansowe, szczególnie wtedy, gdy część zadań może być realizowana bez stałej obecności pracowników w siedzibie organizacji [Licite-Kurbe i Leonovica, 2021, s. 350-353].

Kolejną zaletą stosowania pracy zdalnej jest możliwość ograniczenia absencji pracowników, co może korzystnie wpływać na ciągłość realizacji zadań oraz sprawniejsze funkcjonowanie przedsiębiorstwa. Organizacja jest wtedy w stanie efektywniej planować wykonywanie obowiązków i ograniczać trudności wynikające z nieobecności zatrudnionych. Taki model wykonywania obowiązków zwiększa również możliwości rekrutacyjne pracodawców. Brak konieczności codziennych dojazdów do siedziby firmy pozwala pozyskiwać kandydatów z różnych regionów kraju, co ułatwia znalezienie osób posiadających odpowiednie kwalifikacje i doświadczenie. Praca zdalna dodatkowo sprzyja aktywizacji zawodowej osób z niepełnosprawnościami, ponieważ umożliwia wykonywanie obowiązków bez konieczności stałej obecności w miejscu pracy. W rezultacie przedsiębiorstwa mogą korzystać z szerszej puli potencjalnych pracowników, jednocześnie zwiększając swoją elastyczność oraz konkurencyjność na rynku [Kulik, 2023, s. 5].

Na uwagę zasługuje również wpływ pracy zdalnej na funkcjonowanie przedsiębiorstwa w sytuacjach kryzysowych. Możliwość wykonywania obowiązków poza siedzibą firmy sprawia, że jej działalność nie jest całkowicie uzależniona od jednego miejsca. W przypadku nieprzewidzianych zdarzeń, takich jak epidemie, awarie czy

czasowe ograniczenia w dostępie do biura, rozwiązanie to może ułatwiać zachowanie ciągłości realizowanych procesów oraz szybsze dostosowanie się do zmieniających się warunków. Raport The Business Continuity Institute (2020) wskazuje, że pandemia COVID-19 stała się impulsem do zmian w planowaniu ciągłości działania, a elastyczność oraz zdolność sprawnego reagowania nabrały kluczowego znaczenia dla funkcjonowania przedsiębiorstw.

Podsumowując, wdrożenie pracy zdalnej może przynosić liczne korzyści zarówno pracownikom, jak i pracodawcom, jednak ich osiągnięcie wymaga odpowiedniej organizacji obowiązków, właściwego zaplecza technologicznego oraz dostosowania tego rozwiązania do specyfiki wykonywanych zadań [The Business Continuity Institute, 2020, s. 6].

4. Zagrożenia i ograniczenia pracy zdalnej

Praca zdalna, która na szeroką skalę została wdrożona podczas pandemii COVID-19, ujawniła szereg wyzwań wpływających zarówno na funkcjonowanie pracowników, jak i efektywność organizacji. Do najczęściej wskazywanych trudności należą zacieranie granic pomiędzy życiem zawodowym i prywatnym, konieczność wykonywania obowiązków zawodowych w tej samej przestrzeni, w której realizowane są obowiązki rodzinne, a także trudności w oddzieleniu czasu pracy od czasu przeznaczonego na odpoczynek. W konsekwencji pracownicy częściej odczuwają przeciążenie obowiązkami, stres oraz zmęczenie psychiczne [Oleniuch, 2021, s. 782-783].

Jedną z najistotniejszych wad pracy zdalnej jest izolacja społeczna pracowników. Ograniczony kontakt z przełożonymi i współpracownikami może prowadzić do poczucia osamotnienia, osłabienia więzi zespołowych oraz zmniejszenia identyfikacji z organizacją. Długotrwała izolacja negatywnie wpływa również na dobrostan psychiczny pracowników, zwiększając ryzyko stresu, wypalenia zawodowego oraz spadku motywacji do wykonywania obowiązków, co w konsekwencji może prowadzić do obniżenia efektywności pracy oraz mniejszego zaangażowania w realizację celów organizacji [Haque, 2023, s. 71-72].

Innym ze skutków pracy zdalnej jest technostres, wynikający z intensywnego wykorzystywania technologii informacyjno-komunikacyjnych podczas wykonywania obowiązków zawodowych. Ciągłe korzystanie z komputera, komunikatorów oraz uczestnictwo w spotkaniach online mogą prowadzić do zmęczenia psychicznego i poczucia przeciążenia. Ograniczeniem jest także trudność w oddzieleniu życia zawodowego od prywatnego. Stała dostępność za pośrednictwem narzędzi cyfrowych może wydłużać czas pracy, utrudniać odpoczynek oraz zwiększać ryzyko

przeciążenia pracowników [Khedhaouria i in., 2024, s.10-11]. Na uwagę zasługują również zagrożenia związane z bezpieczeństwem informacji podczas wykonywania obowiązków poza siedzibą przedsiębiorstwa. Korzystanie z domowych sieci internetowych oraz prywatnych urządzeń może nie zapewniać takiego poziomu ochrony, jak infrastruktura wykorzystywana w miejscu pracy. W konsekwencji wzrasta ryzyko cyberataków, wycieku poufnych danych oraz uzyskania przez osoby nieuprawnione dostępu do informacji przedsiębiorstwa.

Kolejnym wyzwaniem są trudności w komunikacji i współpracy pomiędzy członkami zespołu. Ograniczenie bezpośrednich kontaktów może utrudniać sprawną wymianę informacji, wydłużać proces podejmowania decyzji oraz zwiększać ryzyko nieporozumień. W efekcie może to negatywnie wpływać na realizację zadań wymagających ścisłej współpracy pracowników [Nurse i in., 2021, s. 3-5]. Ponadto komunikacja oparta głównie na narzędziach cyfrowych oprócz zwiększenia ryzyka nieporozumień, utrudnia także budowanie relacji oraz może negatywnie wpływać na współpracę, zaangażowanie i możliwości rozwoju zawodowego pracowników [Agarwal, 2022, s. 3-4].

5. Metodyka badań

W artykule zastosowano przegląd literatury przedmiotu oraz analizę danych wtórnych (desk research), która wykorzystuje oraz ponownie interpretuje materiały i zgromadzone dane, opracowane wcześniej przez innych autorów na potrzeby ich badań [Bartnikowska i in., 2017, s. 51-65; Bednarowska, 2015, s. 18]. Przegląd literatury stanowi zaś jeden z podstawowych etapów procesu badawczego, niezależnie od przyjętego podejścia metodologicznego [Fan i in., 2022, s. 171-180]. Pozwala na usystematyzowanie i syntetyczne przedstawienie dotychczasowego dorobku naukowego dotyczącego badanego zagadnienia oraz identyfikację istniejących luk badawczych [Breslin i Gatrell, 2020]. Dobór wskazanych metod badawczych umożliwia realizację przyjętego celu badawczego, którym jest diagnoza wpływu pracy zdalnej na efektywność pracowników.

6. Wyniki badań

W artykule przedstawiono wyniki badań dotyczących wpływu pracy zdalnej na efektywność pracowników. W wynikach uwzględniono badania pochodzące z różnych okresów, co pozwoliło na ukazanie różnic bądź podobieństw w wynikach badań na przestrzeni lat. Wykorzystane opracowania przedstawia tabela 2.

Tab. 2. Wybrane badania dotyczące tematyki efektywności pracowników pracujących zdalnie

Tytuł	Autorzy badań	Okres badań	Zastosowana metoda	Wielkość próby
Does Working From Home Work? That Depends on the Home	Stroom M., Eichholtz P., Kok N.	2020 r.	Ilościowa, badanie ankietowe	1002 osoby
Work From Home During the COVID-19 Outbreak: The Impact on Employees' Remote Work Productivity, Engagement, and Stress	Galanti T., Guidetti G., Mazzei E., Zappalà S., Toscano F.	2021 r.	Badanie ankietowe CAWI	209 osób
Working from Home: When is it Too Much of a Good Thing?	Rudolph W., Zacher H.	2020-2022 r.	Ilościowa, ankietka kwestionariuszowa	994 osoby
Remote Work Policies & Practices: Tracking Surveys of Businesses and Employees in the San Diego Region – Summary Report	SANDAG, True North Research	2023 r.	Badanie ankietowe	627 przedsiębiorstw
A Study on Remote Working of Employee Motivation and Productivity	Safri S. M., Salleh M. A. A., Salleh M. S. M.	2024 r.	Ilościowa, ankietka internetowa (Google Forms)	101 respondentów
Productivity in Remote Work: A Holistic View at Remote Work by Investigating Individual-Level Elements, Interpersonal Dynamics and Organizational Factors	Sahin Z., Hüseynov F.	2025 r.	Metoda mieszana (ankieta internetowa + wywiady pogłębione)	255 respondentów + 10 wywiadów

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeglądu literatury.

Badanie przeprowadzone przez A. Stroom, P. Eichholtza i N. Koka [2024], koncentrowało się na ocenie zależności pomiędzy warunkami fizycznymi domowego stanowiska pracy a efektywnością pracowników wykonujących obowiązki w trybie pracy zdalnej. Autorzy podkreślają, że skuteczność pracy zdalnej nie zależy wyłącznie od organizacji pracy czy kompetencji pracowników, lecz w znacznym stopniu od jakości środowiska pracy w domu. Szczególne znaczenie przypisano:

- ergonomii stanowiska pracy,

- jakości powietrza,
- oświetleniu,
- poziomowi hałasu,
- wentylacji pomieszczenia.

Wyniki badań przedstawiono w tabeli 3.

Tab. 3. Wpływ czynników domowych na pracę zdalną

Obszar badania	Wyniki
Produktywność	Produktywność oceniana kwestionariuszem WFH-HWQ była nieznacznie niższa podczas pracy zdalnej niż w biurze (6,84 vs 7,11 pkt).
Samooocena produktywności	Nie stwierdzono istotnych statystycznie różnic między pracą zdalną i stacjonarną.
Środowisko pracy	Wyższa satysfakcja z temperatury, jakości powietrza, oświetlenia i poziomu hałasu w domu niż w biurze.
Ergonomia	Niższa ocena biurka, krzesła, monitora i sprzętu komputerowego w domu niż w biurze.
Czynniki zwiększające produktywność	Najsilniejszy wpływ miały: niski poziom hałasu, odpowiednie wyposażenie stanowiska pracy oraz komfort środowiska pracy.
Wypalenie zawodowe	Wyższa satysfakcja z warunków pracy w domu wiązała się z niższym poziomem wypalenia zawodowego.
Wentylacja	Regularne wietrzenie pomieszczenia pośrednio zwiększało produktywność, zmniejszało wypalenie zawodowe oraz zwiększało chęć kontynuowania pracy zdalnej.

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Stroom, Eichholtz i Kok, 2024, s. 4-13].

Uzyskane wyniki wskazują, że efektywność pracy zdalnej zależy przede wszystkim od jakości środowiska pracy w domu. Choć respondenci oceniali swoje stanowiska domowe jako gorzej wyposażone pod względem ergonomii niż stanowiska biurowe, jednocześnie wyżej oceniali komfort środowiska pracy, obejmujący temperaturę, jakość powietrza, poziom hałasu oraz oświetlenie. Oznacza to, że możliwość samodzielnego kontrolowania warunków pracy częściowo rekompensuje niedostatki wyposażenia stanowiska pracy.

Analiza wykazała, że zarówno satysfakcja z wyposażenia stanowiska pracy, jak i z jakości środowiska pracy dodatnio wpływały na produktywność pracowników. Najsilniejszym predyktorem wzrostu produktywności okazał się niski poziom hałasu, a także wysoka jakość wyposażenia stanowiska pracy, obejmującego biurko, krzesło oraz sprzęt komputerowy. Jednocześnie poprawa tych czynników wiązała się ze spadkiem poziomu wypalenia zawodowego.

Kolejne badanie zostało przeprowadzone przez T Galantiego i współpracowników [2021]. Objęło 209 pracowników wykonujących pracę zdalną podczas pandemii COVID-19. Celem analizy było określenie wpływu wybranych czynników związanych z pracą zdalną na produktywność, zaangażowanie oraz poziom stresu pracowników. W analizie uwzględniono zarówno czynniki utrudniające pracę (konflikt praca-rodzina, izolację społeczną oraz rozpraszające środowisko pracy), jak i czynniki wspierające (autonomię pracy oraz samoprzywództwo). W tabeli 4 przedstawiono wybrane czynniki pracy zdalnej wpływające na efektywność i zaangażowanie pracowników.

Tab. 4. Wpływ wybranych czynników pracy zdalnej na produktywność i zaangażowanie pracowników

Czynnik	Produktywność	Zaangażowanie
Konflikt praca-rodzina	istotnie obniża	istotnie obniża
Izolacja społeczna	istotnie obniża	istotnie obniża
Rozpraszające środowisko pracy	brak istotnego wpływu	istotnie obniża
Autonomia pracy	istotnie zwiększa	istotnie zwiększa
Samoprzywództwo	istotnie zwiększa	istotnie zwiększa

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Galanti i in., 2021, s. 428-429].

Można stwierdzić, że największymi wyzwaniami pracy zdalnej są konflikt między obowiązkami zawodowymi i rodzinnymi oraz izolacja społeczna. Czynniki te istotnie obniżają produktywność i zaangażowanie pracowników, a jednocześnie zwiększają poziom odczuwanego stresu. Najsilniejszy wpływ na wzrost stresu wykazuje izolacja społeczna. Autonomia pracy oraz samoprzywództwo sprzyjają z kolei zwiększaniu się produktywności i zaangażowania pracowników, jednak nie wpływają istotnie na ograniczenie stresu. Można wywnioskować więc, że efektywność pracy zdalnej zależy zarówno od organizacji pracy, jak i warunków psychospołecznych, w których funkcjonują pracownicy.

W. Rudolph i H. Zacher [2024] przeprowadzili badanie metodą ilościową z wykorzystaniem projektu podłużnego (longitudinalnego). Analizie poddano grupę 994 pracowników zatrudnionych w różnych organizacjach i sektorach gospodarki w Niemczech, którzy mieli możliwość wykonywania pracy zdalnej. Dane zbierano w 32 comiesięcznych pomiarach realizowanych w okresie od kwietnia 2020 r. do grudnia 2022 r., co umożliwiło obserwację zmian zachodzących w czasie zarówno na poziomie poszczególnych osób, jak i całej badanej populacji. Oceniano poziom izolacji zawodowej, satysfakcję z pracy zdalnej, poczucie własnej skuteczności podczas pracy zdalnej, efektywność pracy (obejmującą wykonywanie zadań,

zdolność adaptacji oraz proaktywność) oraz ogólną satysfakcję z pracy. Wyniki badań przedstawiono w tabeli 5.

Tab. 5. Najważniejsze wyniki badań dotyczące wpływu pracy zdalnej

Badany obszar	Główny wynik badania
Efektywność pracy	Umiarkowany wzrost udziału pracy zdalnej poprawiał efektywność, natomiast bardzo wysoki udział powodował jej spadek.
Satysfakcja z pracy	Satysfakcja rosła wraz ze zwiększeniem zakresu pracy zdalnej, jednak po przekroczeniu pewnego poziomu zaczynała maleć.
Izolacja zawodowa	Większy udział pracy zdalnej zwiększał poczucie izolacji zawodowej.
Zasoby wspierające pracę zdalną	Odpowiedni sprzęt, wydzielone miejsce do pracy oraz wcześniejsze doświadczenie ograniczały negatywne skutki pracy zdalnej.

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Rudolph i Zacher, 2024, s. 22-28].

Z analizy można wywnioskować, że wpływ pracy zdalnej na efektywność pracowników jest złożony i zależy przede wszystkim od intensywności korzystania z tej formy organizacji pracy. Początkowe zwiększanie liczby dni pracy wykonywanej z domu sprzyja wzrostowi efektywności dzięki większej autonomii, oszczędności czasu przeznaczanego na dojazdy oraz możliwości lepszego dostosowania środowiska pracy do indywidualnych potrzeb pracownika. Jednak przekroczenie optymalnego poziomu pracy zdalnej prowadzi do stopniowego obniżenia efektywności oraz satysfakcji zawodowej. Autorzy wskazują, że może to wynikać z ograniczonego kontaktu z zespołem, trudniejszej współpracy oraz zmniejszonej wymiany wiedzy między pracownikami. Badanie potwierdziło również, że praca zdalna wiąże się ze wzrostem poczucia izolacji zawodowej. Pracownicy częściej deklarowali brak bezpośrednich kontaktów z przełożonymi i współpracownikami oraz ograniczony udział w nieformalnej komunikacji organizacyjnej. Jednocześnie autorzy zauważyli, że negatywne skutki izolacji mogą być ograniczane przez odpowiednie zasoby organizacyjne, takie jak nowoczesne technologie komunikacyjne, wydzielone miejsce pracy oraz wcześniejsze doświadczenie w wykonywaniu obowiązków zdalnie.

Kolejne badanie, przeprowadzone w 2023 roku przez SANDAG oraz True North Research, miało charakter ilościowy i zostało zrealizowane za pomocą metody ankietowej skierowanej do przedsiębiorstw oferujących swoim pracownikom możliwość wykonywania obowiązków w formie pracy zdalnej. Miało ono na celu ocenę wpływu pracy zdalnej na funkcjonowanie przedsiębiorstw po zakończeniu

okresu pandemii COVID-19. W analizie oceniono wpływ pracy zdalnej na produktywność przedsiębiorstw, komunikację, współpracę zespołową, morale pracowników oraz koszty prowadzenia działalności. Zidentyfikowano również najważniejsze korzyści i wyzwania wynikające z wdrożenia pracy zdalnej. Wyniki badania przedstawiono w tabeli 6.

Tab. 6. Najważniejsze wyniki badania dotyczącego wpływu pracy zdalnej na funkcjonowanie przedsiębiorstw w 2023 roku

Obszar badania	Wyniki
Produktywność	43,8% przedsiębiorstw nie odnotowało zmian produktywności, 32,7% wskazało jej wzrost, natomiast 18,8% spadek (4,7% badanych przedsiębiorstw nie wiedziało jak odpowiedzieć na to pytanie).
Największe korzyści	Elastyczność organizacji pracy, większa satysfakcja pracowników, ograniczenie kosztów oraz wzrost produktywności.
Największe wyzwania	Ograniczony kontakt bezpośredni, problemy z komunikacją, słabsza współpraca zespołowa oraz trudności w nadzorowaniu pracowników.
Ogólna ocena	Większość przedsiębiorstw oceniała wpływ pracy zdalnej jako neutralny lub pozytywny, jednak skuteczność tej formy pracy zależała od sposobu organizacji pracy i komunikacji w firmie.

Źródło: opracowanie własne na podstawie [SANDAG i True North Research, 2023, s. 68-7, 184-189].

Można stwierdzić, że wpływ pracy zdalnej na efektywność przedsiębiorstw nie jest jednoznaczny. Największa grupa badanych organizacji (43,8%) stwierdziła, że wykonywanie pracy zdalnej nie wpłynęło na poziom produktywności. Jednocześnie 32,7% przedsiębiorstw odnotowało wzrost produktywności, 18,8% wskazało na jej pogorszenie, natomiast 4,7% badanych firm nie wiedziało jakiej odpowiedzi udzielić na to pytanie. Otrzymane wyniki sugerują, że efektywność pracy zdalnej zależy przede wszystkim od sposobu organizacji pracy oraz specyfiki wykonywanych obowiązków.

Badanie wykazało również, że do najważniejszych korzyści wynikających z pracy zdalnej należą większa elastyczność organizacji pracy, wyższa satysfakcja pracowników oraz ograniczenie kosztów funkcjonowania przedsiębiorstw. Z kolei najczęściej wskazywanymi problemami były ograniczony kontakt bezpośredni pomiędzy pracownikami, trudności w komunikacji oraz słabsza współpraca zespołowa. Wyniki te potwierdzają, że odpowiednia organizacja pracy oraz skuteczna komunikacja stanowią istotne czynniki warunkujące efektywność pracy zdalnej.

Badanie przeprowadzone przez S. M. Safriego, M. A. A. Salleha i M. S. M. Salleha [2024] dotyczyło wpływu pracy zdalnej na motywację oraz produktywność pra-

cowników. Autorzy zastosowali metodę ilościową z wykorzystaniem ankiety internetowej przygotowanej w Google Forms. Badanie objęło 101 respondentów reprezentujących różne sektory działalności, w tym pracowników, stażystów, freelancerów oraz absolwentów rozpoczynających karierę zawodową. Celem badania było określenie ogólnego postrzegania pracy zdalnej oraz zbadanie zależności pomiędzy pracą zdalną a motywacją i produktywnością pracowników. Do analizy zebranych danych wykorzystano programy Excel oraz SPSS, przeprowadzając analizę rzetelności, test normalności oraz test t-Studenta dla prób niezależnych. Wyniki analizy przedstawiono w tabeli 7.

Tab. 7. Najważniejsze wyniki badania dotyczącego wpływu pracy zdalnej na motywację i produktywność pracowników

Obszar badania	Wyniki
Motywacja	Pracownicy posiadający doświadczenie w wykonywaniu pracy w formie zdalnej osiągnęli wyższy poziom motywacji ($M = 4,11$) niż osoby bez takiego doświadczenia ($M = 3,73$).
Produktywność	Osoby pracujące zdalnie uzyskały wyższy poziom produktywności ($M = 4,07$) niż respondenci bez doświadczenia pracy zdalnej ($M = 3,79$).
Wniosek	Praca zdalna wykazuje istotny pozytywny związek z motywacją i produktywnością pracowników.

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Safri i in., 2024, s. 3083-3085].

Uzyskane wyniki wskazują, że osoby posiadające doświadczenie w pracy zdalnej charakteryzowały się wyższym poziomem motywacji oraz produktywności niż pracownicy, którzy nie wykonywali obowiązków w takim modelu. Autorzy podkreślają, że praca zdalna sprzyja zwiększeniu autonomii, poprawie równowagi między życiem zawodowym i prywatnym oraz ograniczeniu czasu i kosztów związanych z dojazdami do miejsca pracy, co przekłada się na wyższe zaangażowanie i efektywność wykonywanych zadań.

Jednocześnie badanie wykazało, że efektywność pracy zdalnej może być ograniczana przez problemy techniczne, takie jak niestabilne połączenie internetowe, zagrożenia cyberbezpieczeństwa czy hałas w miejscu pracy. Autorzy zwracają również uwagę na znaczenie odpowiedniego wsparcia organizacyjnego, ergonomii stanowiska pracy oraz dbałości o zdrowie psychiczne i fizyczne pracowników. Wskazano, że zapewnienie właściwych warunków pracy zdalnej może przyczynić się do utrzymania wysokiej motywacji i produktywności pracowników.

Kolejne badanie przeprowadzone przez Z. Sahin i F. Hüseyinova [2026] dotyczyło czynników wpływających na produktywność pracowników wykonujących

pracę zdalną. Autorzy zastosowali podejście mieszane, łącząc badanie ilościowe z wywiadami pogłębionymi. Część ilościowa została przeprowadzona za pomocą ankiety internetowej wśród pracowników zdalnych w Turcji. Zebrano 274 odpowiedzi, z czego do analizy zakwalifikowano 255 poprawnych kwestionariuszy. Dodatkowo przeprowadzono 10 wywiadów pogłębionych, które miały uzupełnić wyniki ankiety. W badaniu analizowano m.in. wpływ motywacji, satysfakcji z pracy, relacji interpersonalnych, zaangażowania organizacyjnego, technostresu oraz fizycznego środowiska pracy na produktywność w pracy zdalnej. Wyniki badań przedstawione zostały w tabeli 8.

Tab. 8. Najważniejsze wyniki badania dotyczącego produktywności w pracy zdalnej

Obszar badania	Wyniki
Motywacja	Motywacja miała istotny pozytywny wpływ na produktywność pracowników zdalnych.
Fizyczne środowisko pracy	Warunki domowego stanowiska pracy były najsilniejszym pozytywnym czynnikiem wpływającym na produktywność.
Satysfakcja z pracy	Satysfakcja z pracy wykazała istotny, ale negatywny związek z produktywnością.
Relacje interpersonalne	Relacje interpersonalne negatywnie wpływały na motywację, satysfakcję i wyniki pracy, co autorzy wiążą z trudnościami komunikacyjnymi w pracy zdalnej.
Technostres	Technostres nie miał istotnego bezpośredniego wpływu na produktywność.

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Sahin i Hüseyinov, 2026, s. 170-172].

Z analizy wynika, że produktywność pracowników zdalnych zależy przede wszystkim od motywacji oraz jakości fizycznego środowiska pracy. Najsilniejszy pozytywny wpływ na produktywność miały warunki stanowiska pracy, takie jak odpowiednie miejsce do wykonywania obowiązków, komfort pracy i ograniczenie rozproszeń. Istotny pozytywny wpływ wykazywała również motywacja pracowników. Oznacza to, że skuteczność pracy zdalnej nie zależy wyłącznie od samej możliwości wykonywania obowiązków poza biurem, lecz także od poziomu wewnętrznego zaangażowania oraz warunków, w jakich praca jest realizowana.

Badanie wykazało też, że część czynników tradycyjnie uznawanych za ważne dla efektywności nie miała bezpośredniego, istotnego wpływu na wyniki uzyskiwane w pracy zdalnej. Dotyczyło to m.in. technostresu, kontroli i wsparcia ze strony kierownictwa oraz deklarowanej wydajności pracy. Autorzy zwrócili także uwagę na negatywną rolę relacji interpersonalnych w środowisku zdalnym, co może wynikać z ograniczonej komunikacji, poczucia izolacji oraz trudności w budowaniu

więzi zespołowych online. Wnioski te sugerują, że w pracy zdalnej szczególne znaczenie mają nie tylko narzędzia technologiczne, ale także odpowiednie warunki domowego stanowiska pracy, autonomia, motywacja i umiejętne podtrzymywanie kontaktów społecznych.

Podsumowanie

Przeprowadzony przegląd literatury oraz analiza wyników badań pozwalają stwierdzić, że wpływ pracy zdalnej na efektywność i produktywność pracowników ma charakter złożony i zależy od wielu wzajemnie powiązanych czynników organizacyjnych, technologicznych oraz indywidualnych. Większość analizowanych badań wskazuje, że odpowiednio zorganizowana praca zdalna może sprzyjać wzrostowi produktywności, motywacji i zaangażowania pracowników.

Badania M. Strooma, P. Eichholtza i N. Koka [2024] wykazały, że szczególne znaczenie dla efektywności pracy zdalnej mają warunki domowego środowiska pracy, zwłaszcza niski poziom hałasu, odpowiednia ergonomia stanowiska oraz komfort pracy, które jednocześnie ograniczają ryzyko wypalenia zawodowego. Z kolei T. Galanti i współautorzy [2021] wskazywali, że autonomia pracy i samoprzywództwo pozytywnie wpływają na produktywność oraz zaangażowanie pracowników, natomiast izolacja społeczna i konflikt między życiem zawodowym a prywatnym istotnie obniżają efektywność wykonywanych obowiązków.

Analiza wyników badań potwierdza jednak, że praca zdalna nie zawsze prowadzi do wzrostu efektywności. W. Rudolph i H. Zacher [2024] wykazali, że umiarkowany udział pracy zdalnej sprzyja poprawie efektywności i satysfakcji zawodowej, natomiast nadmierne wykonywanie obowiązków poza siedzibą organizacji może prowadzić do wzrostu poczucia izolacji oraz stopniowego obniżenia efektywności. Podobne wnioski wynikają z badań SANDAG i True North Research [2023], w których większość przedsiębiorstw oceniła wpływ pracy zdalnej jako neutralny lub pozytywny, podkreślając jednocześnie, że jej skuteczność zależy przede wszystkim od właściwej organizacji pracy i sprawnej komunikacji wewnętrznej.

Z naukowego punktu widzenia przeprowadzony przegląd literatury potwierdza, że wpływ pracy zdalnej na efektywność pracowników pozostaje przedmiotem intensywnych badań, a uzyskiwane wyniki nie są jednoznaczne. Różnice pomiędzy rezultatami poszczególnych badań wskazują, że skuteczność pracy zdalnej jest uzależniona od specyfiki organizacji, charakteru wykonywanych zadań oraz indywidualnych cech pracowników.

Z praktycznego punktu widzenia uzyskane wyniki wskazują, że skuteczne wdrażanie pracy zdalnej wymaga zapewnienia pracownikom odpowiednich warunków

technicznych i ergonomicznych, rozwijania kompetencji cyfrowych oraz budowania efektywnych systemów komunikacji i współpracy. Istotną rolę odgrywa również wspieranie dobrostanu psychicznego pracowników oraz stosowanie rozwiązań umożliwiających zachowanie równowagi między życiem zawodowym i prywatnym. Dla wielu organizacji optymalnym rozwiązaniem może być model pracy hybrydowej, który pozwala łączyć korzyści wynikające z elastyczności pracy zdalnej z zalecaniami bezpośredniej współpracy w środowisku biurowym.

ORCID iD

Dorota Leończuk: <https://orcid.org/0000-0002-0424-0226>

Literatura

1. Agarwal S. (2022), *The Challenge and Difficulties of Remote Work*, Issues Paper for the International Discussion Forum on the Opportunities and Challenges of Teleworking for Unions and Management in the ICTS and Banking Services Sector, pp. 1-4.
2. Aksoy C. G., Barrero J. M., Bloom N., Davis S. J., Dolls M., Zarate P. (2022), *Working from Home Around the World*, NBER Working Paper 30446, pp. 1-66.
3. Avila-Alejos N. R., Garcia-Lopez Y. J., Cano-Zapata L. M. (2024), *Synergy between Balanced Scorecard and OKRs to Improve Performance and Efficiency in an Electronic Security Company: A Case Study in Peru*, International Journal of Engineering Trends and Technology 72(12), pp. 99-106.
4. Bartnikowska U., Ćwirynkało K., Borowska-Beszta B. (2017), *A Pattern of Transition to Adulthood Indicated in Plans for the Future of Males with Intellectual Disabilities: Secondary Qualitative Data Analysis*, International Journal of Psycho-Educational Sciences 6(1), pp. 51-66.
5. Bednarowska Z. (2015), *Desk research – wykorzystanie potencjału danych zastanych w prowadzeniu badań marketingowych i społecznych*, Marketing i Rynek 7, s. 18-26.
6. Bednarska-Wnuk I. (2025), *Hybrydowa organizacja pracy. Konsekwencje i wyzwania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
7. Breslin D., & Gatrell C. (2020), *Theorizing Through Literature Reviews: The Miner-Prospector Continuum*, Organizational Research Methods 26(1), pp. 139-167.
8. Danielak W., Wysocki R. (2024), *Advantages and disadvantages of remote work in six areas of project management depending on the frequency of remote work*, Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie 68(2), s. 69-86.

9. Debnath S. C., Lee B. B., Tandon S. (2015), *Fifty Years and Going Strong: What Makes Behaviorally Anchored Rating Scales So Perennial as an Appraisal Method?*, International Journal of Business and Social Science 6(2), pp. 16-25.
10. Ejdyś J., Halicka K., Kosior-Kazberuk M., Szpilko D., Krawczyk-Dembicka E., Czerniawska M. (2024), *Kompetencje teraźniejszości i przyszłości – oczekiwania pracodawców reprezentujących mikro, małe oraz średnie przedsiębiorstwa w województwie podlaskim*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Białostockiej, Białystok.
11. Eurofound and the International Labour Office (2017), *Working Anytime, Anywhere: The Effects on the World of Work*, Publications Office of the European Union, Luxembourg, and the International Labour Office, Geneva.
12. Fan D., Breslin D., Callahan J. L., Iszatt-White M. (2022), *Advancing Literature Review Methodology Through Rigour, Generativity, Scope and Transparency*, International Journal of Management Reviews 24(2), pp. 171-180.
13. Galanti T., Guidetti G., Mazzei E., Zappalà S., Toscano F., (2021), *Work From Home During the COVID-19 Outbreak: The Impact on Employees' Remote Work Productivity, Engagement, and Stress*, Journal of Occupational and Environmental Medicine 63(7), pp. 426-432.
14. Główny Urząd Statystyczny (2021), *Wybrane aspekty rynku pracy w Polsce. Aktywność ekonomiczna ludności przed i w czasie pandemii COVID-19*, Warszawa.
15. Góralczyk J., Wróblewski K., Snarska K. K. (2025), *Zarządzanie czasem w erze pracy zdalnej*, Akademia Zarządzania 9(1), s. 155-169.
16. Grobelny J. (2023), *Efektywność zawodowa. Problemy definicji i pomiaru*, Wydawnictwo Nauk Społecznych i Humanistycznych UAM w Poznaniu, Poznań.
17. Haque S., (2023), *The Impact of Remote Work on HR Practices: Navigating Challenges, Embracing Opportunities*, European Journal of Human Resource Management 7(1), pp. 56-84.
18. Hoffmann K., Gajda D. (2015), *Wskaźniki pomiaru efektywności pracy zespołowej*, Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach 230, s. 146-164.
19. Huang K. P., Huang C. J., Chen K. H., Yien J. M. (2011), *American Journal of Applied Sciences* 8(3), pp. 271-276.
20. Janas M. (2017), *Pomiar efektywności nowych pracowników a adaptacyjność przedsiębiorstwa*, Zeszyty Naukowe Wydziału Informatycznych Technik Zarządzania Wyższej Szkoły Informatyki Stosowanej i Zarządzania „Współczesne Problemy Zarządzania” 2, s. 57-72.

21. Khedhaouria A., Montani F., Jamal A., Hussain Shah M. (2024), *Consequences of Technostress for Users in Remote (Home) Work Contexts During a Time of Crisis: The Buffering Role of Emotional Social Support*, Technological Forecasting and Social Change 199(5), pp. 1-46.
22. Klus S., Urbanowicz Z. (2022), *Determinanty produktywności pracy wykonywanej zdalnie*, w: Ziomek A. (red.), *Produktywność pracy zdalnej w ocenie pracowników w warunkach gospodarki cyfrowej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań, s. 32-42.
23. Kulik P. (2023), *Zalety i wady pracy zdalnej z perspektywy pracownika i pracodawcy*, Wyzwania Ekonomii 4(1), s. 1-13.
24. Licite-Kurbe L., Leonovica, R. (2021), *Economic Benefits of Remote Work from the Employer Perspective*, Economic Science for Rural Development 55, pp. 345-354.
25. Łukasiński W., Wójcik M. (2022), *Determinanty pracy zdalnej w opinii przedstawicieli pokolenia Z*, Przegląd Organizacji 7(990), s. 11-20.
26. Milasi S., González-Vázquez I., Fernández-Macías E. (2021), *Telework Before the COVID-19 Pandemic: Trends and Drivers of Differences Across the EU*, OECD Productivity Working Papers 21, pp. 1-19.
27. Nurse J. R. C., Williams N., Collins E., Panteli N., Blythe J., Koppelman B. (2021), *Remote Working Pre- and Post-COVID-19: An Analysis of New Threats and Risks to Security and Privacy*, Communications in Computer and Information Science 1421, pp. 1-9.
28. OECD (2021), *Teleworking in the COVID-19 Pandemic: Trends and Prospects*, OECD Publishing, Paris.
29. Oleniuch I. (2021), *Employees' Perception of the Difficulties of Work at Home from the Perspective of their Experience on Remote Working*, European Research Studies Journal 24(4), pp. 781-796.
30. Penc-Pietrzak I. (2023), *Specyfika pracy zdalnej i jej wpływ na pracownika*, Journal of Management Challenges 1(2), s. 41-65.
31. Piotrowicz K. (2023), *Praca zdalna i hybrydowa po pandemii COVID-19. Wyniki badania oczekiwań pracowników i menedżerów wobec nowego modelu pracy na przykładzie wybranego przedsiębiorstwa*, Edukacja Ekonomistów i Menedżerów 67(1), s. 71-86.
32. Radziukiewicz M. (2021), *Remote work in Poland and its perspectives*, Economic and Regional Studies 14(4), s. 409-427.
33. Rudolph W., Zacher H. (2024), *Working from Home: When is it Too Much of a Good Thing?*, Human Resource Development Quarterly 36(1), pp. 9-47.
34. Safri S. M., Salleh M. A. A., Salleh M. S. M. (2024), *A Study on Remote Working of Employee Motivation and Productivity*, International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences 14(8), pp. 3075-3087.

35. Sahin Z., Hüseyinov F. (2026), *Productivity in Remote Work: A Holistic View at Remote Work by Investigating Individual-Level Elements, Interpersonal Dynamics and Organizational Factors*, Journal of Business Research-Turk 18(1), pp. 160-182.
36. SANDAG, True North Research (2023), *Remote Work Policies & Practices: Tracking Surveys of Businesses and Employees in the San Diego Region – Summary Report*.
37. Samul J., Szpilko D., Szydło J. (2021), *Self-leadership and Trust and the Results of Virtual Teamwork*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie 1, s. 89-104.
38. Saridakis, G., Georgellis, Y., Benson, V., Garcia, S., Johnstone, S., Lai, Y. (2023), *Work From Home (WFH), Employee Productivity and Wellbeing: Lessons from COVID-19 and Future Implications*, Information Technology & People 36(5), pp. 1757-1765.
39. Sidor-Rządkowska M. (2022), *Praca zdalna i hybrydowa a budowanie wizerunku pracodawcy w czasach postpandemicznych*, Marketing i Rynek 12, s. 28-37.
40. Skowron-Mielnik B. (2009), *Efektywność pracy – próba uporządkowania pojęcia, Zarządzanie Zasobami Ludzkimi* 1(1), s. 31-43.
41. Sobczak A. (2021), *Praca zdalna w warunkach pandemii COVID-19. Problemy efektywności i nierówności społecznych*, Wychowanie w Rodzinie, 1, s. 147-159.
42. Stroom M., Eichholtz P., Kok N. (2024), *Does Working From Home Work? That Depends on the Home*, PLoS ONE 19(8), pp. 1-19.
43. Szluz B. (2013), *Telepraca – nowoczesna, elastyczna forma zatrudnienia i organizacji pracy – szansa czy zagrożenie?*, Modern Management Review 4, s. 253-266.
44. Szpilko D., Kobylińska U., Gudanowska A., Ejdyś J., Halicka K. (2026), *Czynniki wpływające na zatrzymanie talentów w województwie podlaskim*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Białostockiej, Białystok.
45. Szpilko D., Siderska J., Szydło J., Gudanowska A., Kobylińska U., Kononiuk A. (2024), *Analiza i ocena zdolności myślenia perspektywicznego i kompetencji transwersalnych wśród uczniów i studentów z województwa podlaskiego – studia foresightowe*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Białostockiej, Białystok.
46. The Business Continuity Institute (2020), *The Future of Business Continuity and Resilience*, pp. 1-37.
47. Vuong T. D. N., Nguyen L. T. (2022), *The Key Strategies for Measuring Employee Performance in Companies: A Systematic Review*, Sustainability 14(21), pp. 1-21.
48. Westbrook S. (2023), *Strengths and Weaknesses of Remote Work: A Review of the Literature*, Issues in Information Systems 24, pp. 191-207.
49. Yilmaz Y., Üstündağ M. T. (2023), *E-learning Performance Assessment Model Proposal for E-learning Academies*, International Journal of Curriculum and Instructional Studies 13(2), pp. 404-423.

50. Ziółkowska K. (2023), *Praca zdalna po zmianach w Kodeksie pracy*, Radca Prawny 2(35), s. 55-72.

The Benefits and Challenges of Remote Work for Employees and Organizations

Abstract

The aim of this article is to analyze the impact of remote work on employee efficiency and productivity, and to identify the key benefits and challenges associated with performing professional duties outside the traditional workplace. The study reviews relevant literature and analyzes research findings regarding the productivity, engagement, and satisfaction of employees working remotely. The analysis demonstrates that remote work can positively influence employee efficiency and productivity by increasing flexibility in organizing work time, reducing commuting time, and improving work-life balance. At the same time, the study highlights significant challenges, such as limited interpersonal communication, difficulties in coordinating teamwork, a sense of social isolation, and difficulties in separating professional duties from private life. The results confirm that the effectiveness of remote work depends on adequate organizational support, the availability of digital tools, and employees' ability to organize their work independently.

Key words

remote work, employee productivity, work organization, flexible forms of employment