

Praca zdalna okiem przedsiębiorców

Jak pracę zdalną oceniają zarządy firm i czy planują w tym obszarze zmiany w 2026 r.?

Edycja III: Luty 2026



Wprowadzenie

Skąd naprawdę pracujemy?

Praca zdalna pozostaje ważnym elementem rynku pracy, jednak po kilku latach intensywnych doświadczeń polskie firmy coraz częściej podchodzą do niej w sposób pragmatyczny. Okres szybkiego wdrażania elastycznych modeli ustępuje dziś spokojnej ocenie ich wpływu na efektywność i organizację pracy.

Z perspektywy zarządców kluczowe znaczenie mają współpraca zespołowa, jakość komunikacji oraz stabilność procesów. Coraz wyraźniej widać, że praca poza biurem nie jest rozwiązaniem uniwersalnym i wymaga jasno określonych zasad. Model hybrydowy pozostaje dominujący, choć jego kształt stopniowo się zmienia. Jednocześnie firmy mierzą się z wyzwaniami prawnymi i organizacyjnymi, takimi jak cyberbezpieczeństwo, BHP czy zarządzanie zaangażowaniem pracowników. Elastyczność nadal jest istotna, ale coraz częściej musi być równoważona potrzebą spójnej kultury organizacyjnej.

Niniejszy raport pokazuje, jak przedsiębiorcy w Polsce porządkują swoje podejście do pracy zdalnej i hybrydowej oraz jakie kierunki zmian rysują się na najbliższe lata. [Zapraszamy do lektury!](#)



Coraz mniej firm z pracą zdalną

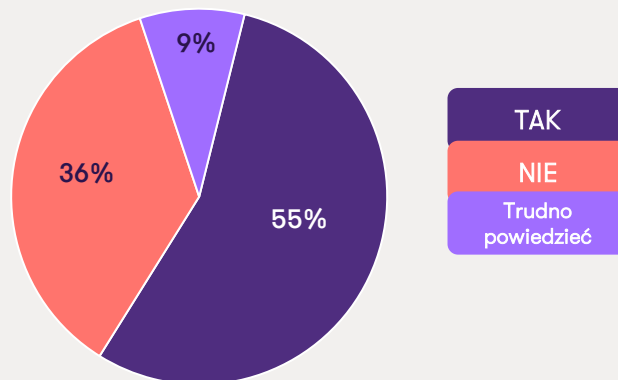
Odsetek firm, które pozwalają swoim pracownikom na wykonywanie pracy w formie zdalnej skurczył się w ciągu roku o 7 pp, a od 2024 r. spadł o 16 pp.

Z naszej ankiety wynika, że duże i średnie firmy w Polsce zdecydowały się w ciągu minionych 12 miesięcy ograniczyć możliwość pracy zdalnej. Obecnie opcję wykonywania obowiązków w formie zdalnej zapewnia 55% badanych, podczas gdy w styczniu 2025 r. wskaźnik ten wynosił 62%. Z kolei wskaźnik zarządzających, którzy nie mają świadomości w jaki sposób realizowana jest praca w ich organizacjach wzrósł do 9% z 1% przed rokiem. W konsekwencji odsetek firm, które nie pozwalają swoim pracownikom pracować z domu utrzymał się na niemal niezmienionym poziomie i wyniósł 36%.

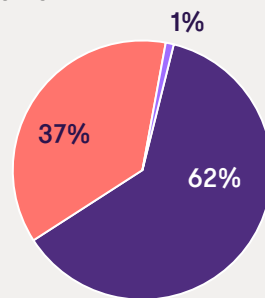
Przypominamy, że na podstawie aktualnych przepisów pracownicy mogą wykonywać pracę zdalną w formie „właściwej”/„systemowej” (realizowanej w pełni lub częściowo poza zakładem pracy z ustalonego z pracodawcą miejsca), jak również pracę zdalną na podstawie jednostronnego polecenia pracodawcy na określony czas z powodów obiektywnych, losowych i niezależnych od pracodawcy, a także okazjonalną pracę zdalną, która może wynosić maksymalnie 24 dni w roku i wymaga wniosku pracownika.

Wykres 1. Czy w Twojej firmie pracownicy biurowi mogą pracować zdalnie?

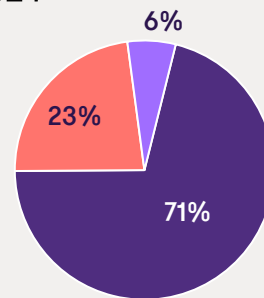
2026



2025



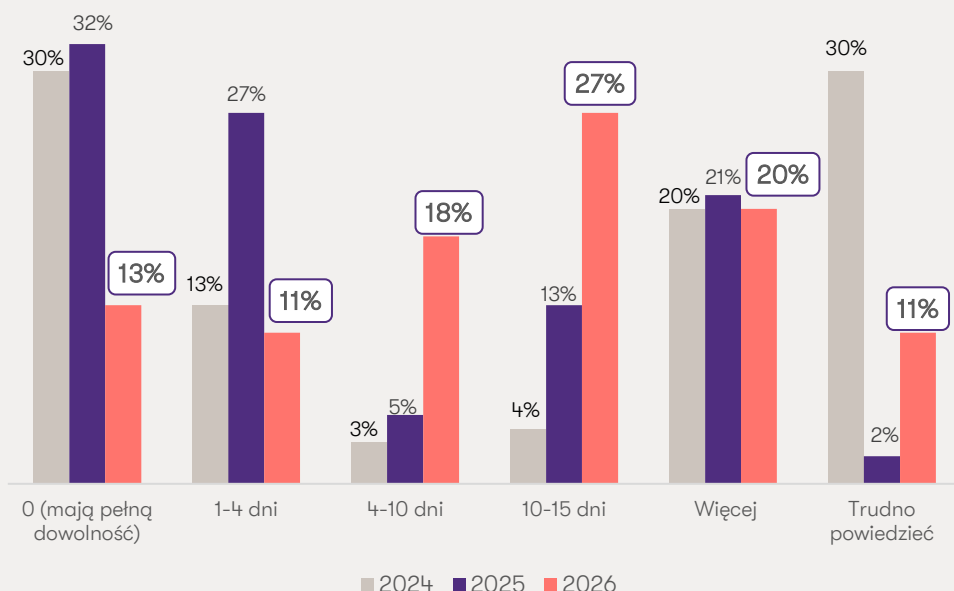
2024



Pracownicy częściej w biurze

Pracodawcy, którzy zdecydowali się na utrzymanie pracy zdalnej w swoich firmach, coraz częściej skłaniają się ku modelowi hybrydowemu, w którym pracownicy więcej dni spędzają w biurze niż w domu.

Wykres 2. Ile dni w miesiącu pracownicy biurowi MUSZĄ pracować z biura?



Pracodawcy coraz częściej chcą widzieć pracowników w biurze. O ile w poprzednich latach co trzeci dawał podwładnym swobodę w wyborze między czasem spędzonym na pracy w domu a pracą z biura, tak teraz udział ten spadł do jedynie 13%! Zdecydowany spadek w tym zestawieniu zaliczyły też firmy, w których do tej pory pracowało się w biurze 1-4 dni w miesiącu – jest ich obecnie 11% wobec 27% rok wcześniej.

Tym samym wyraźny wzrost widzimy w przypadku pracodawców, którzy preferują częstsze wizyty pracowników w zakładzie pracy. Udział przedsiębiorstw, w których trzeba obecnie pracować z biura 4-10 dni w miesiącu wzrósł do 18% z 5%, a tych, w których należy się pojawiać 10-15 dni w miesiącu – do 27% z 13%. Na podobnym poziomie jak przed rokiem utrzymuje się odsetek respondentów, którzy chcą aby z biura pracowano jeszcze częściej i wynosi 20%. Biorąc pod uwagę średnią liczbę dni roboczych w miesiącu, czyli ok. 21, oznacza, że pracownicy w tych organizacjach korzystają z pracy zdalnej w pojedyncze dni.

Względem roku poprzedniego wyraźnie wzrósł odsetek zarządzających, którzy nie wiedzieli jak często ich pracownicy powinni pojawić się w biurze – wynosi obecnie 11%, podczas gdy w styczniu 2025 r. było to 2%.

Praca zdalna pozostaje wyzwaniem dla firm

Mimo, że praca zdalna została uregulowana w kodeksie pracy niemal 3 lata temu, prawidłowe jej wdrożenie nadal pozostaje wyzwaniem. Wielu pracodawców nadal uważa, że wystarczy wprowadzić jedynie krótki regulamin pracy zdalnej i na tym zakończyć proces wdrożenia, zapominając m.in. o określonej treści tego regulaminu, wymaganiach BHP, stanowiskowych (w tym wyposażeniu), cyberbezpieczeństwie, czy złożeniu odpowiednich oświadczeń przez pracownika zdalnego.

Pracodawcy wskazują, że przepisy są zbyt sformalizowane i zbyt mocno obciążają dział HR. Szczególnie trudno jest zrozumieć przepisy podmiotom zagranicznym.

Praktyka zespołu prawa pracy Grant Thornton pokazuje, że pracodawcy niezmiennie mierzą się także z wątpliwościami dotyczącymi: wypłaty należności przysługujących pracownikom zdalnym czy przeprowadzenia obowiązkowej procedury konsultacyjnej z przedstawicielami pracowników.

Z różnych raportów wynika, że mimo oczywistych zalet, praca zdalna zwiększa poczucie izolacji społecznej i może powodować przeciążenie psychiczne pracowników, a – po stronie pracodawców – trudność zarządzania zespołami rozproszonymi. Z drugiej strony, obserwujemy mnóstwo pozytywnych tendencji w zakresie świadomości pracodawców – zarówno co do obowiązujących przepisów oraz zdrowia psychicznego pracowników. Wprowadzenie pracy zdalnej otworzyło pracodawcom dostęp do większej puli talentów (z innych miast, a nawet krajów). Przyczynia się także do budowania wizerunku pracodawcy nowoczesnego, idącego z duchem czasu.

Jolanta Zarzecka-Sawicka

Radca Prawny, Partner, Kancelaria Prawna



Firmy skłonne do dalszych zmian

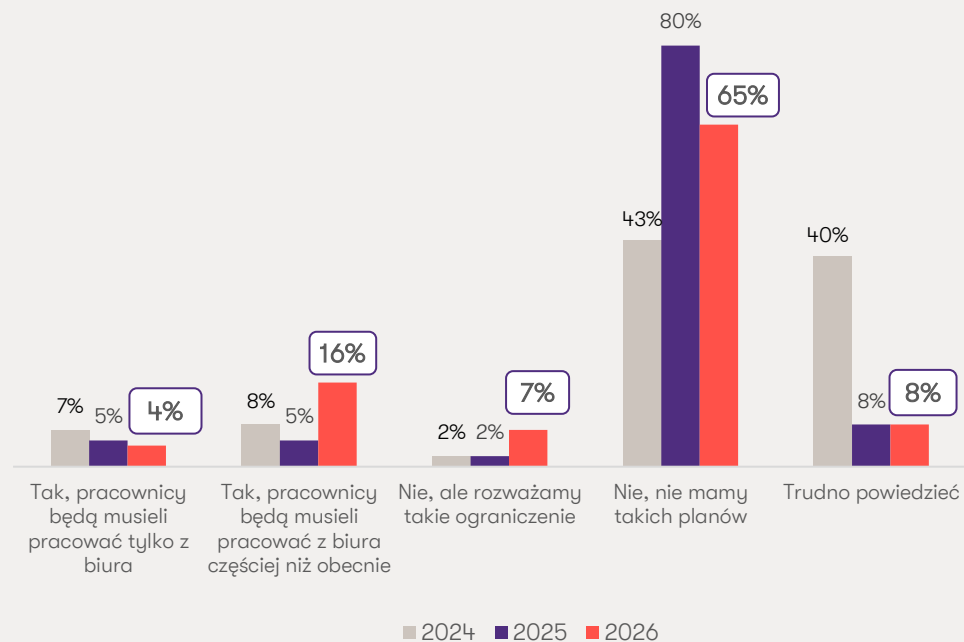
Co piąta firma w Polsce szykuje w 2026 r. zmiany ograniczające dotychczasowy model pracy zdalnej. Większość nie ma jednak takich planów.

Mimo, że na przestrzeni ostatnich dwóch lat doszło do wyraźnego ograniczenia pracy zdalnej w polskich przedsiębiorstwach, na tym nie koniec. 4% respondentów, którzy obecnie dopuszczają home office, deklaruje, że w 2026 r. pracownicy będą musieli wrócić do biur w pełnym wymiarze godzin, a kolejne 16% chce, aby pracownicy pracowali z biura częściej niż do tej pory. 7% pracodawców na razie nie ma w planach zmian, ale rozważa takie ograniczenie.

Większość przedsiębiorstw deklaruje utrzymanie dotychczasowego modelu pracy w swoich organizacjach, jednak ich odsetek spadł rok do roku o 15 pp. – do 65% z 80% przed rokiem.

W przypadku 8% respondentów odpowiedź brzmi „trudno powiedzieć”, podobnie jak rok temu.

Wykres 3. Czy w 2026 roku możliwość pracy zdalnej pracowników biurowych zostanie w Twojej firmie ograniczona?



Dlaczego pracodawcy chcą powrotu do biur?

Pracodawcy chcą by pracownicy częściej pojawiali się w biurach przede wszystkim dlatego, że – ich zdaniem – praca zdalna powoduje problemy komunikacyjne w zespołach i negatywnie wpływa na efektywność.

Wykres 4. Z jakiego powodu Twoja firma rozważa ograniczenie pracy zdalnej pracowników biurowych w 2026 r.? [wielokrotny wybór]



W tegorocznej ankiecie po raz drugi zadaliśmy pracodawcom, którzy zamierzają lub rozważają w ciągu 12 miesięcy zwiększyć wymiar pracy z biura swoim pracownikom, dodatkowe pytanie: jakie są powody tej decyzji?

Odpowiedzi różnią się nieco od tych udzielanych rok temu. Tym razem na pierwszą pozycję wysunęły się problemy z przepływem informacji między pracownikami. Takiej odpowiedzi udzieliło 44% badanych. Z kolei co trzeci pracodawca zwrócił uwagę na spadek efektywności i jakości pracy wykonywanej na home office. Rok wcześniej to właśnie ta odpowiedź była najczęściej wybierana przez pracodawców.

Co czwarty pracodawca dostrzega pogorszenie atmosfery i poczucia więzi między pracownikami. Jedynie 7% przyznaje, że pracownicy sami chcą pracować z biura (rok wcześniej takiej odpowiedzi udzieliło aż 25% respondentów), dla 4% koszty pracy zdalnej okazały się zbyt wysokie.

O ile rok temu zarządzający mieli jasno sprecyzowane poglądy na temat powodów, dla których pracownicy powinni wrócić do biur, o tyle w tegorocznym badaniu 11% udzieliło odpowiedzi „trudno powiedzieć”.

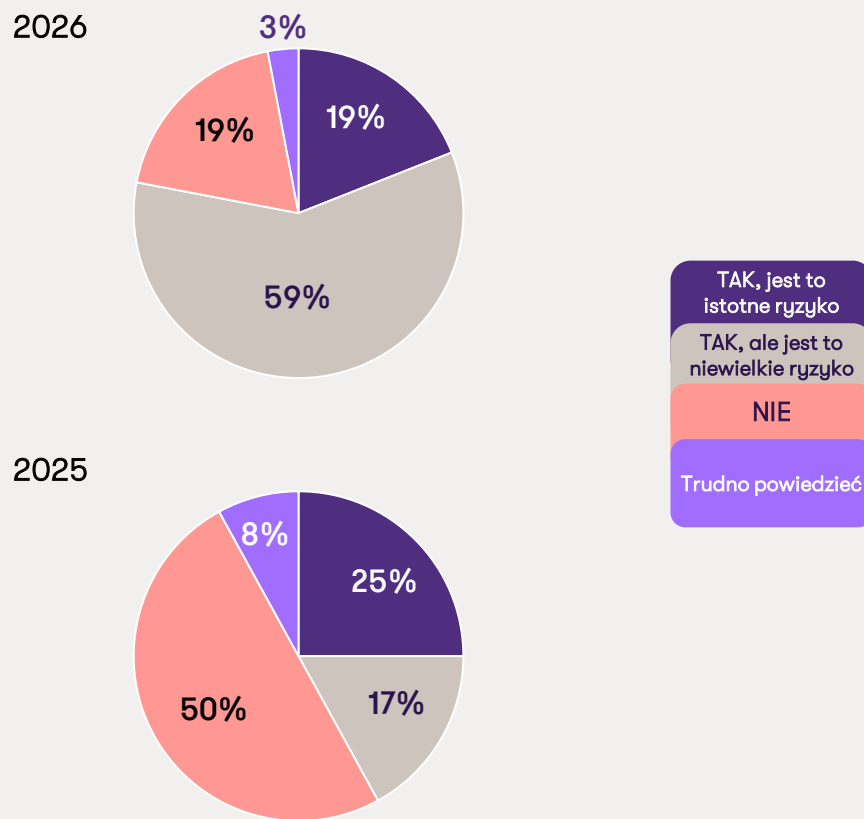
Firmy godzą się na ryzyko utraty pracowników

Pracodawcy, którzy zdecydowali się ograniczyć pracę zdalną, mają świadomość, że z tego powodu z organizacji może odejść część zespołu.

Blisko ¼ pracodawców, którzy szykują się do ograniczenia dotychczasowej formuły pracy zdalnej w swoich firmach, spodziewa się, że może to oznaczać utratę części pracowników. Przy czym 19% respondentów ocenia, że takie ryzyko jest istotne, a 59% określa je jako niewielkie. Co piąty pracodawca nie spodziewa się zmian w poziomie zatrudnienia z tego powodu. To widoczna zmiana względem roku poprzedniego, kiedy to ryzyko utraty pracowników z powodu zmiany modelu home office dostrzegało tylko 42% pracodawców, a połowa respondentów nie obawiała się takiego scenariusza.

Dla organizacji kluczowe jest wyważenie efektywności operacyjnej z dbałością o kulturę organizacyjną. Należy jednak mieć na uwadze, że narzucanie pracownikom powrotu do biura – szczególnie w sytuacji, gdy ich zadania mogą być wykonywane równie skutecznie w trybie zdalnym – może prowadzić do odpływu talentów. Dla wielu osób praca zdalna przestała być benefitem, a stała się standardowym modelem pracy. Dlatego wszelkie decyzje o ograniczeniu pracy zdalnej powinny być dobrze uzasadnione i jasno zakomunikowane zespołowi.

Wykres 6. Czy w związku z planami ograniczenia możliwości pracy zdalnej spodziewasz się utraty części pracowników?



Źródło: Badanie International Business Report dla Grant Thornton

Nadal szukamy optymalnego modelu

Badania pokazały, że zwiększył się odsetek firm, które zamierzają ograniczyć możliwość pracy zdalnej. Trzy główne przyczyny są takie same jak rok temu: komunikacja, efektywność, atmosfera i relacje. Pytanie jednak, czy za tymi odpowiedziami nie stoi większa presja na wyniki firm oraz gorsza sytuacja na rynku pracy, która umożliwia bardziej zdecydowane działania. Wprowadzając ograniczenia, firmy świadomie balansują między swoimi celami a ryzykiem utraty talentów. W praktyce oznacza to, że organizacje akceptują potencjalny koszt utraty kadr, uznając, że korzyści z częstszej pracy stacjonarnej mogą być w długim okresie większe. Jednocześnie około 65% firm nie ma planów zmiany zasad pracy zdalnej, co może świadczyć albo o potrzebie dalszych obserwacji trendów, albo o znalezieniu już optymalnego dla siebie rozwiązania.

Rok 2026 może okazać się kolejnym etapem redefinicji modelu pracy, w celu zapewnienia delikatnej równowagi pomiędzy własnymi celami a oczekiwaniami pracowników – tak, aby decyzja o ograniczeniu pracy zdalnej nie przyniosła efektów odwrotnych od zamierzonych.

Edward Nieboj

Partner zarządzający, Departament Outsourcingu





O badaniu

Badanie opisane w niniejszym raporcie prowadzone na zlecenie Grant Thornton International w ramach cyklu International Business Report. Co roku realizowane jest wśród 10 tys. właścicieli lub członków zarządu średnich i dużych przedsiębiorstw na świecie. W Polsce od 2020 roku badanie prowadzone jest metodą CATI (wywiady telefoniczne) przez firmę Biostat, co roku wśród właścicieli i członków zarządu 100 średnich i dużych przedsiębiorstw.

Ostatnia edycja badania prowadzona była w listopadzie 2025 roku.

Zapraszamy do kontaktu



Edward Nieboj

Partner Zarządzający
Departament Outsourcingu
Grant Thornton
T +48 693 333 386
E Edward.Nieboj@pl.gt.com



Jolanta Zarzecka-Sawicka

Radca Prawny, Partner
Kancelaria Prawna
Grant Thornton
M +48 885 661 238
E jolanta.zarzecka-sawicka@pl.gt.com

O nas

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

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



© 2026 Grant Thornton. All rights reserved.

Informacje zawarte w niniejszym dokumencie mają jedynie charakter ogólny i poglądowy. Nie stwarzają one stosunku handlowego ani stosunku świadczenia usług doradztwa podatkowego, prawnego, rachunkowego lub innego profesjonalnego doradztwa. Przed podjęciem jakichkolwiek działań należy skontaktować się z profesjonalnym doradcą w celu uzyskania porady dostosowanej do indywidualnych potrzeb. Grant Thornton Frąckowiak P.S.A. dołożyło wszelkich starań, aby informacje znajdujące się w niniejszym dokumencie były kompletne, prawdziwe i bazowały na wiarygodnych źródłach. Grant Thornton Frąckowiak P.S.A. nie ponosi jednak odpowiedzialności za ewentualne błędy lub braki w nich oraz błędy wynikające z ich nieaktualności. Grant Thornton Frąckowiak P.S.A. nie ponosi także odpowiedzialności za skutki działań będące rezultatem użycia tych informacji.