

# Krótszy czas pracy – więcej rozwoju, mniej sztywnych regulacji

Marek Tatała

# Executive summary

Praca jest i jeszcze długo będzie nieodłącznym elementem życia człowieka. Wraz ze wzrostem zamożności społeczeństwa będziemy zapewne mogli w Polsce pozwolić sobie na to, by poświęcać na nią coraz mniej czasu, ale to szybki rozwój, a nie odgórnie narzucane zmiany w prawie, są najlepszą metodą zmniejszenia liczby godzin pracy. Jednocześnie w związku z brakiem dostosowania wieku emerytalnego do rosnącej od wielu lat oczekiwanej długości życia trzeba wrócić, jak w większości krajów UE, do stopniowego jego podnoszenia i wydłużania liczby lat pracy. Potrzebujemy też bardziej elastycznego podejścia do prawa pracy, które w polskich warunkach wciąż pasuje bardziej do 8-godzinnego systemu zmianowego w zakładach produkcyjnych, niż do gospodarki, w której coraz większą rolę odgrywają usługi, cyfryzacja, nowe modele biznesowe czy nowe formy świadczenia pracy.

## S U M M A R Y

- Na podstawie dostępnych danych nie można stwierdzić, że Polacy pracują nadmiernie dużo w relacji do naszego poziomu rozwoju gospodarczego czy produktywności pracy.
- Wraz z rozwojem gospodarki ludzie mogą pracować krócej i to wzrost gospodarczy, bogacenie się społeczeństw, jest najskuteczniejszym środkiem do tego, by pracować mniej. Dane porównawcze z wielu krajów pokazują, że liczba godzin pracy jest powiązana z produktywnością, a ta w Polsce wciąż jest niższa niż w zamożniejszych krajach Zachodu.
- Odgórne skrócenie czasu pracy dużej części pracowników byłoby tym samym, co administracyjne podniesienie tej grupie wynagrodzeń, więc tak samo musi stać za tym wzrost produktywności.
- Ważnym elementem wpływającym na wskaźniki długości czasu pracy ma powszechność pracy w niepełnym wymiarze; udział tej formy zatrudnienia wśród ogółu pracujących jest w Polsce szósty najniższy w krajach UE. Działania zmierzające ku jej większej powszechności mogłyby wciągnąć na rynek pracy także nowe osoby, dziś niepodjemujące zatrudnienia.
- Problemy ze sztywnością prawa pracy w Polsce znajdują potwierdzenie w wynikach Indeksu Elastyczności Zatrudnienia, w którym nasz kraj zajął dopiero 27. miejsce na 41 przebadanych krajów.
- Realnym problemem jest zbyt krótki okres aktywności zawodowej, co wiąże się przede wszystkim ze zbyt niskim (w wypadku kobiet najniższym w Unii Europejskiej) wiekiem emerytalnym i innymi bodźcami zachęcającymi do przedwczesnego opuszczania rynku pracy. Choć wydaje się to obecnie trudne politycznie, nie można ignorować w debacie publicznej kwestii konieczności podniesienia wieku emerytalnego i zrównania go dla obu płci.
- Najskuteczniejszą metodą skracania czasu pracy jest dogonienie w poziomie zamożności bogatszych krajów Zachodu i zamknięcie luki rozwojowej, której źródeł należy doszukiwać się przede wszystkim w kilkudziesięciu latach socjalizmu, zakończonego w Polsce w 1989 roku.
- Prawo pracy w Polsce jest nieprzystosowane do realiów nowoczesnej gospodarki, istotnej roli usług, nowych modeli biznesowych czy nowoczesnych metod

świadczenia pracy. Dlatego potrzebna jest jego gruntowna reforma, tak by ograniczyć sztywność regulacji i uelastyczyć podejście do wielu kwestii, takich jak zatrudnianie, zwalnianie czy ustalanie wymiaru czasu pracy.

- W dyskusjach o skracaniu czasu pracy nie można zapominać o związanych z tym kosztach dla przedsiębiorców, które finalnie będą oddziaływać negatywnie również na pracowników, a także o konkurencyjności gospodarki w zglobalizowanym świecie w sytuacji, kiedy wiele innych krajów będzie stosować mniej restrykcyjne regulacje w tym zakresie<sup>1</sup>.

## W S T Ę P

Praca to jeden z najważniejszych i najbardziej absorbujących czasowo elementów życia większości ludzi. Od początku istnienia ludzkości była fundamentalnie ważna dla przeżycia. Na początku sprowadzała się przede wszystkim do zapewnienia sobie jedzenia, wody, bezpieczeństwa czy ochrony przed niekorzystnymi warunkami atmosferycznymi. Później – wraz z rozwojem osadnictwa, podziału pracy i wymiany handlowej – dla dużej części populacji stała się podstawowym narzędziem zdobywania środków finansowych, aby móc spełniać najważniejsze życiowe potrzeby. Pozostało niewiele miejsc na świecie, gdzie trzeba jeszcze upolować czy wyhodować sobie obiad. W większości musimy zapracować na jego zakup. Podział pracy<sup>2</sup>, specjalizacja i handel, które taką zmianę umożliwiły, to także ważne czynniki oddziałujące na rozwój i poprawę jakości życia.

Czasami pojawiają się głosy mówiące, że ludzie są – także współcześnie i także w Polsce – zmuszeni do pracy, żeby przeżyć. Praca jest jednak tak naturalną czynnością życiową, że tego typu „przymus” należy porównywać z przymusem oddychania, picia wody, jedzenia czy zaspokajania innych potrzeb fizjologicznych. W tym sensie dyskusje o „przymusie” pracy, o ile nie dotyczą realnych problemów takich jak naruszające wolność jednostek niewolnictwo, są absurdalne. Praca towarzyszyła ludzkości od zarania i nic nie wskazuje, by miało się to zmienić. **Jednocześnie wraz**

<sup>1</sup> Dziękuję za cenne uwagi na etapie tworzenia tekstu Rafałowi Trzeciakowskiemu, Natalii Wykrocie (FWG) i Marcinowi Zielińskiemu (FOR).

<sup>2</sup> <https://www.econlib.org/library/topics/highschool/divisionoflaborspecialization.html>

**z postępem ludzie mogą pracować mniej i to wzrost gospodarczy i bogacenie się społeczeństw są najskuteczniejszymi środkami do tego celu.**

Praca jest ważnym obszarem polityki publicznej (*policy*). Z jednej strony jest to w większości krajów obszar silnie regulowany (stąd istnienie specjalnej gałęzi prawa, czyli prawa pracy). Z drugiej strony praca stała się istotnym elementem rozgrywek politycznych (*politics*), a wokół tego tematu budowane są agendy partii i metody pozyskiwania głosów. W polskich warunkach jednym z głośniejszych zagadnień stał się ostatnio temat czasu pracy – w związku z hasłami niektórych polityków dotyczących tego, że należy skrócić zapisany w przepisach prawa dzień pracy (np. do 7 godzin)<sup>3</sup>, czy eksperymentować ze zmniejszeniem liczby dni pracy (np. do 4 dni w tygodniu)<sup>4</sup>. Dużo emocji wzbudza też zawsze dyskusja o wynagrodzeniach, przede wszystkim o opodatkowaniu pracy czy o płacy minimalnej, a także o długości pracy w cyklu życia, co wiąże się przede wszystkim z wiekiem emerytalnym. Od wybuchu pandemii COVID-19 dużo uwagi przyciąga też tematyka pracy zdalnej, hybrydowej i innych form świadczenia pracy.

W niniejszym opracowaniu skupiono się przede wszystkim na tych elementach pracy, które wiążą się z jej długością – zarówno w wymiarze godzinowym, jak i w ciągu całego życia. W części diagnostycznej można znaleźć podstawowe fakty na temat rynku pracy i długości pracy w Polsce. W kolejnej sekcji zaprezentowano najważniejsze rekomendacje dotyczące zmian w prawie pracy i innych przepisach, które będą oddziaływać także na jej długość – ułatwiać skracanie dnia pracy tym, którzy tego chcą, i wydłużać okres aktywności zawodowej, co jest niezbędne w obecnej sytuacji demograficznej. Zwrócono też uwagę na zagrożenia związane z odgórnym zadekretowaniem krótszego czasu pracy, które trzeba brać pod uwagę przy ocenie polityk publicznych w tym obszarze.

**Najskuteczniejszym sposobem na to, byśmy mogli w Polsce pracować krócej, jest dbałość o dalszy rozwój i zmniejszanie luki rozwojowej – co oczywiście mogą ułatwić rozmaite reformy (nie tylko prawa pracy), których zakres wykracza poza tematykę tego opracowania.** Niemniej jednak warto pamiętać, że jeśli ktoś chce, by w Polsce możliwa była krótsza praca, to przede wszystkim powinien myśleć o tym, co można zrobić, by kraj nadal szybko i stabilnie (unikając kryzysów) się rozwijał.

<sup>3</sup> [https://www.rmfm24.pl/fakty/polska/news-pracujmy-krcej-7-godzin-pracy-partia-razem-zbiera-podpisy-p.nld,2578905#crp\\_state=1](https://www.rmfm24.pl/fakty/polska/news-pracujmy-krcej-7-godzin-pracy-partia-razem-zbiera-podpisy-p.nld,2578905#crp_state=1)

<sup>4</sup> <https://www.gazetaprawna.pl/wiadomosci/kraj/artykuly/8496396,po-czterodniowy-tydzien-pracy-przyszlosc-rynek-pracy-zmiany.html>

## DIAGNOZA – ILE PRACUJEMY W POLSCE?

Dostępne zbiory danych i szacunki pokazują, że ludzie od wielu dekad pracują coraz krócej. W Tabeli 1. zawarto kilka przykładów krajów rozwiniętych, w których średni tygodniowy czas pracy zmalał od 1870 roku o kilkadziesiąt procent.

**Tabela 1. Średnia tygodniowa liczba godzin pracy w wybranych krajach, źródło: Huberman i Minns (2007)<sup>5</sup>**

Kraj	1870	1913	1950	2000 (M)	2000 (K)
Francja	66,1	62,0	44,8	36,9	34,6
Niemcy	67,6	57	48,2	40,8	39,0
Szwecja	69,6	62,4	46,8	39,1	36,3
USA	62,0	58,3	42,4	43,3	37,2
Wlk. Brytania	56,9	56,0	45,7	42,0	38,9
Włochy	63,3	56,0	47,8	41,4	35,4

Nie jest przypadkiem, że w tym samym okresie, kiedy skracaniu ulegał czas pracy, wiele krajów znajdowało się na ścieżce rozwoju gospodarczego. Oczywiście pojawiały się także zmiany prawne, w tym coraz więcej regulacji, również dotyczących wymiaru godzinowego pracy. Nie jest jednak tak, że zadekretowanie czasu pracy (dni, godziny) od razu zmieniało sytuację pracujących. Tego typu państwowe regulacje to raczej wpisanie się w istniejący trend, w którym godziny pracy, przynajmniej dla niektórych typów umów, i tak zmierzają do wskazanego przez ustawodawcę celu.

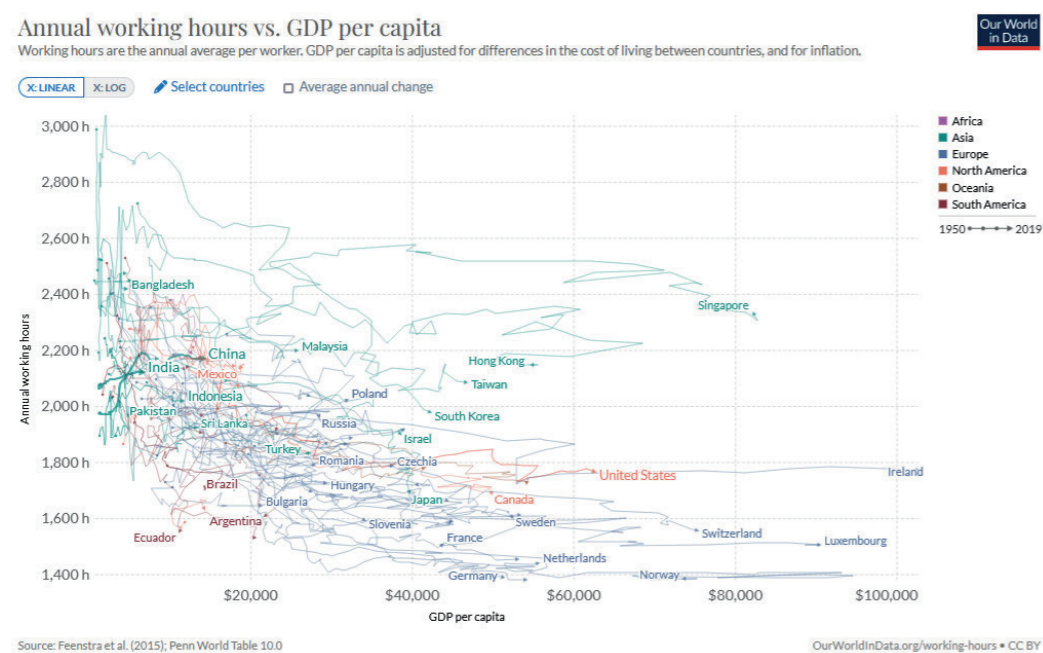
<sup>5</sup> Godziny pracy tygodniowo przeliczone na pełnoetatowych pracowników produkcyjnych. Dla 2000 roku dane osobno dla mężczyzn (M) i kobiet (K). Więcej: [https://personal.lse.ac.uk/minns/huberman\\_minns\\_eeh\\_2007.pdf](https://personal.lse.ac.uk/minns/huberman_minns_eeh_2007.pdf)

Poza tym wraz ze wzrostem liczby regulacji pojawiały się inne formy zatrudnienia niepodlegające prawu pracy, a pracownicy potrzebowali lub chcieli korzystać z nadgodzin czy wykonywać dodatkowe prace zarobkowe. Nie zawsze to, co jest zapisane na ustawowym papierze, daje się w pełni wyegzekwować. Poza tym na długość pracy wpływ ma także powszechność pracy na niepełny etat. W końcu nie każdy typ pracy może podlegać godzinowym czy dziennym ograniczeniom ze względu na swój specyficzny charakter. Pojawiają się również nowe zawody i typy prac, których nie da się ubrać w istniejące ramy prawne.

Warto o tym w dyskusjach o czasie pracy pamiętać, ponieważ odgórne zadekretowanie np. 35-godzinowego tygodnia pracy w kodeksie nie będzie oznaczać, że nagle stanie się to powszechną praktyką czy będzie dotyczyć każdego. Przykładowo Francja, która jest czasami przywoływana jako kraj, który taki tydzień pracy wprowadził, ma drugi najwyższy w UE odsetek osób pracujących zazwyczaj 49 godzin tygodniowo i więcej (10% zatrudnionych w 2021 roku). Dla porównania w Polsce odsetek ten wyniósł w 2021 roku 7,9% – niewiele więcej od średniej unijnej (7,6%)<sup>6</sup>.

Wykres 1. wskazuje, że istnieje związek pomiędzy długością czasu pracy a wzrostem gospodarczym, a zatem: zwiększaniem poziomu zamożności. **Z jednej strony widzimy, że roczna liczba godzin pracy malała wraz z rosnącą zamożnością państw. Z drugiej strony: to kraje najbogatsze mają najkrótszy średni czas pracy.**

**Wykres 1. Długość pracy w godzinach rocznie na pracownika a PKB per capita,**  
źródło: Our World in Data<sup>7</sup>



<sup>6</sup> [https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/lfsa\\_qoe\\_3a2/default/table?lang=en](https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/lfsa_qoe_3a2/default/table?lang=en)

<sup>7</sup> Interaktywny wykres: <https://ourworldindata.org/grapher/annual-working-hours-vs-gdp-per-capita-pwt>

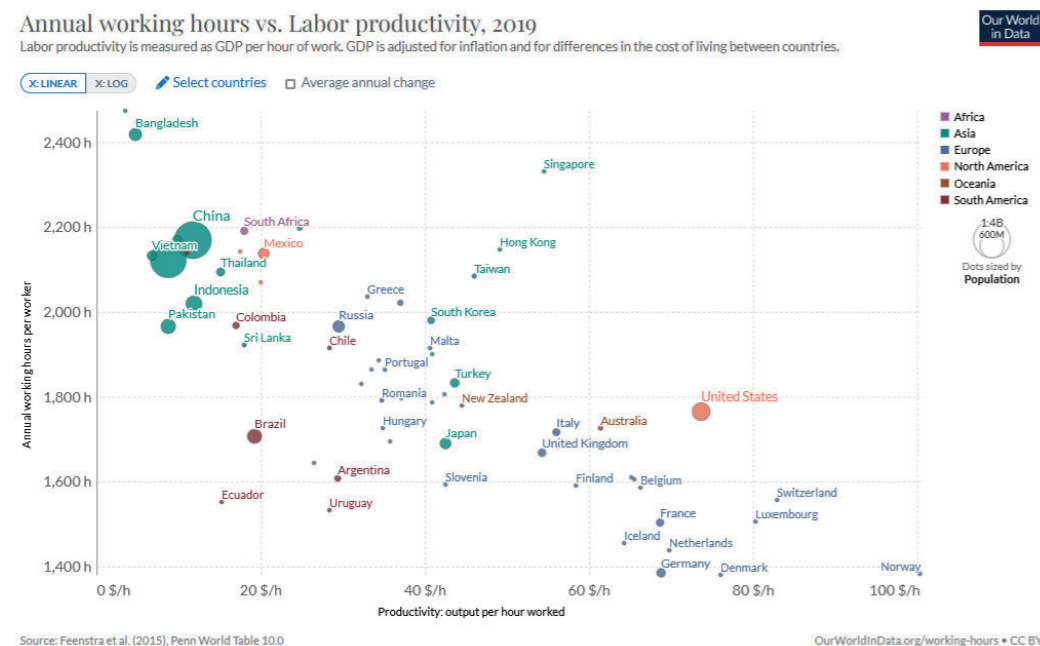
Przepisy prawa, w tym także prawa pracy, nie mogą być oderwane od poziomu rozwoju, jeśli mają faktycznie działać. Dobrym przykładem jest tutaj kwestia pracy dzieci. Jej znaczące ograniczenie w krajach Zachodu było możliwe do wprowadzenia i wyegzekwowania, ponieważ wraz z postępem i wzrostem produktywności praca dorosłych wystarczała, by zapewnić odpowiednie środki gospodarstwu domowemu. Innymi słowy, wiele krajów osiągnęło taki poziom zamożności, że praca dzieci przestała być niezbędna. Dlatego tego typu zmiany mają sens tylko wówczas, kiedy w gospodarce dochodzi do rozwoju i wychodzenia dużych części społeczeństwa z biedy. Międzynarodowa Organizacja Pracy zwraca uwagę, że to „ubóstwo jest czynnikiem decydującym o pracy dzieci. Biedne rodziny wysyłają swoje dzieci do pracy (lub proszą je o pracę w rodzinnej działalności), ponieważ nie mają wystarczających dochodów i dostępu do odpowiedniej pracy”<sup>8</sup>. Nie jest przypadkiem, że największy odsetek pracy dzieci występuje w najbiedniejszej części świata, czyli w Afryce, szczególnie w części subsaharyjskiej. Prawo powinno być powiązane z poziomem rozwoju – w kontekście dyskusji o czasie pracy warto o tym pamiętać i być świadomym luki, jaka wciąż oddziela nas od bogatszych krajów Zachodu.

**Inne zestawienia danych pokazują, że liczba godzin pracy jest skorelowana z produktywnością pracy.** Polska ma wciąż relatywnie niską produktywność pracy pomimo tego, że – jak zauważają autorzy kampanii „Pracujmy krócej!” z Partii Razem – „przez ostatnie dwadzieścia lat Polska uzyskała najwyższy wzrost [produktywności] wśród krajów OECD”<sup>9</sup>. Niestety kilkadziesiąt lat socjalizmu sprawiło, że w 1989 roku startowaliśmy z bardzo niskiego poziomu produktywności, a zatem zamknęliśmy dopiero część luki dzielącej nas od bogatszych krajów Zachodu, gdzie ludzie mogą pracować krócej. Odgórne skrócenie czasu pracy dużej części pracowników byłoby tym samym, co administracyjne podniesienie tej grupie wynagrodzeń, zatem tak samo musi stać za tym wzrost produktywności – w wypadku Polski, gdzie wciąż jest relatywnie niska, do poziomu zbliżonego do bogatszych krajów Europy Zachodniej czy Ameryki.

<sup>8</sup> [https://www.ilo.org/yangon/areas/childlabour/WCMS\\_374210/lang--en/index.htm](https://www.ilo.org/yangon/areas/childlabour/WCMS_374210/lang--en/index.htm)

<sup>9</sup> <https://pracujmykrocej.pl/o-projekcie>

**Wykres 2. Długość pracy w godzinach rocznie na pracownika a produktywność pracy,**  
źródło: Our World in Data<sup>10</sup>



Wiele postulatów dotyczących skracania czasu pracy w Polsce uzasadnianych jest przekazem, że Polacy – jak pokazują niektóre statystyki – są jedną z najdłużej pracujących nacji w krajach UE czy OECD. W skrajnych przypadkach radykalnego partyjnego przekazu pojawia się hasło o „zaharowywaniu się na śmierć”<sup>11</sup>. Można jednak odnieść wrażenie, że część osób nie rozumie danych, na które się powołuje.

Faktycznie w zestawieniu OECD Polska zajęła w 2021 roku 11. miejsce (4. miejsce, jeśli wziąć pod uwagę kraje UE będące równocześnie w OECD) i z 1830 godzinami jest powyżej średniej OECD (1713 godz.) i UE (1566 godz.). Jednak samo OECD na swojej stronie przestrzega, że „dane służą do porównywania trendów w czasie; nie nadają się do porównań poziomu średniorocznych godzin pracy w danym roku ze względu na różnice w ich źródłach i sposobie obliczania”<sup>12</sup>. Już to powinno stanowić ostrzeżenie przed wyciąganiem pochopnych wniosków.

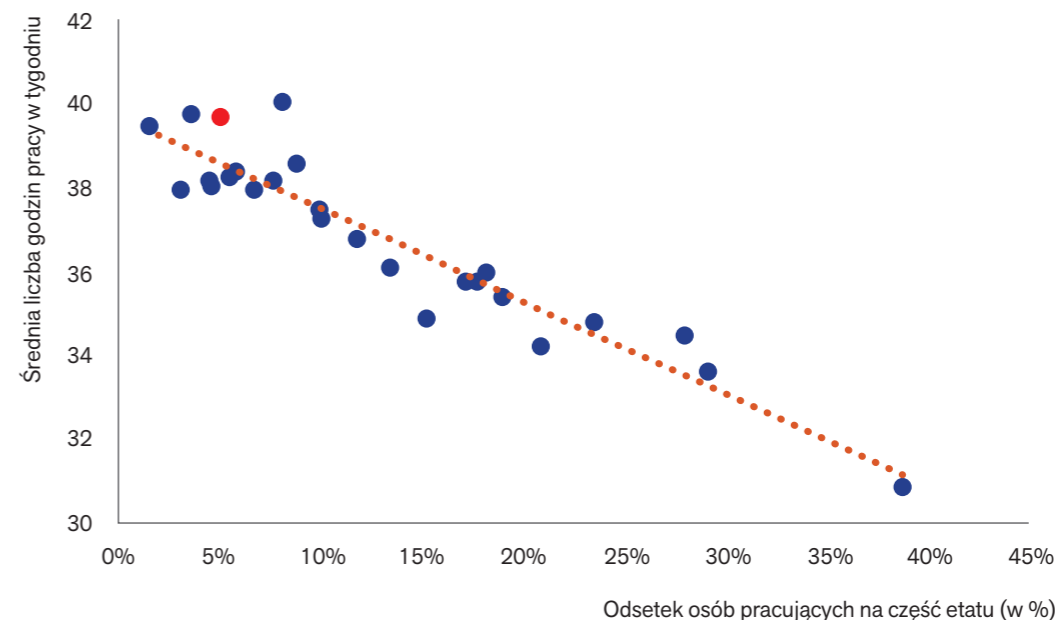
**Ważnym elementem wpływającym na długość czasu pracy oraz na wyciągane później średnie ma powszechność zatrudnienia na niepełny etat – jego wskaźnik w Polsce jest szóstym najniższym wśród krajów UE.** W 2021 ta forma zatrudnienia dotyczyła 5,1% umów. Kraje z największym odsetkiem osób pracujących na część etatu w UE to Holandia (38,7%), Austria (29,1%) i Niemcy (27,9%).

<sup>10</sup> Interaktywny wykres: <https://ourworldindata.org/grapher/productivity-vs-annual-hours-worked>

<sup>11</sup> <https://twitter.com/partiarazem/status/1539174155630825473>

<sup>12</sup> <https://data.oecd.org/emp/hours-worked.htm>

**Wykres 3. Średnia liczba godzin w pracy w tygodniu a odsetek osób pracujących na część etatu,** źródło: opracowanie własne na podstawie Eurostat



Powszechność pracy na część etatu oraz inne cechy gospodarki wpływają na finalny wynik w porównaniach średniej liczby dni pracy w tygodniu. Jak zauważa ekonomista Rafał Trzeciakowski „Eurostat wprost stwierdza, że taki statystyczny tydzień pracy jest dłuższy dla krajów, w których praca na część etatu jest rzadka, w których większa część pracowników jest zatrudniona w rolnictwie, budownictwie i przetwórstwie przemysłowym, w których większa część pracujących jest samozatrudniona, a aktywność zawodowa kobiet niższa”<sup>13</sup>. Dalej Trzeciakowski zwraca uwagę, że „na 28 państw członkowskich Unii Europejskiej w Polsce praca na część etatu jest szóstą najrzadszą, odsetek pracujących w rolnictwie trzeci najwyższy, w budownictwie najwyższy, w przetwórstwie przemysłowym piąty najwyższy, odsetek samozatrudnionych poza rolnictwem jedenasty najwyższy, a aktywność zawodowa kobiet szóstą najniższą”. Zwiększenie powszechności pracy na niepełny etat, za którym pójdzie skrócenie czasu pracy, będzie możliwe wraz ze zmianami w strukturze polskiej gospodarki, takimi jak zmniejszenie odsetka osób pracujących w rolnictwie czy zwiększenie aktywności zawodowej kobiet. To z kolei wymaga zmian w polityce publicznej, o których więcej w kolejnym rozdziale tego tekstu.

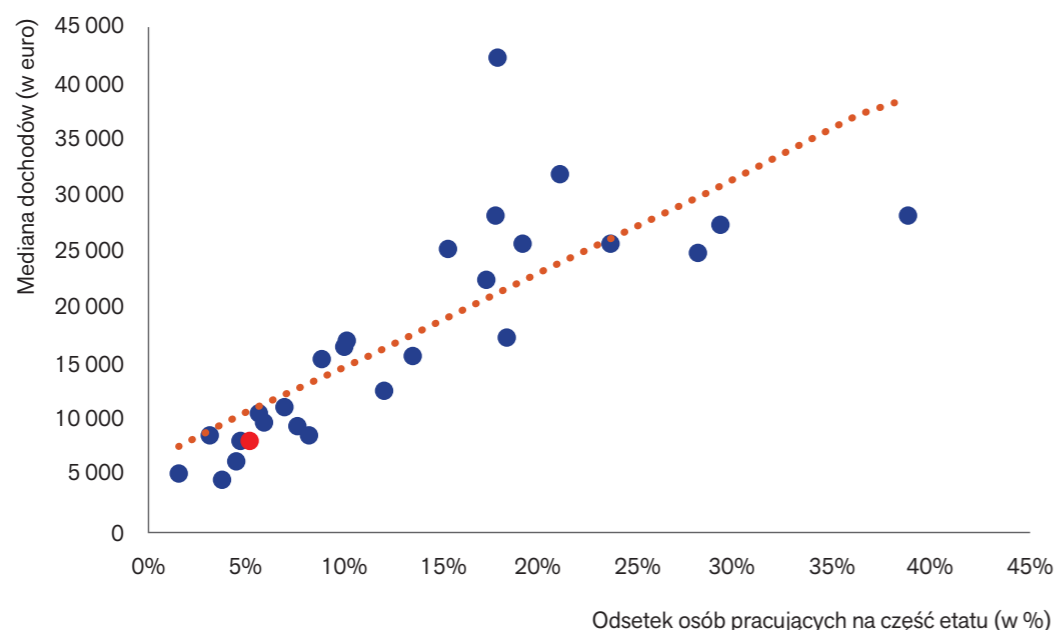
Jednocześnie problemem jest też sztywność regulacji – a Polski kodeks pracy jest bardzo sztywny, jeśli chodzi o regulowanie godzin pracy, co przekłada się też m.in.

<sup>13</sup> <https://liberte.pl/ustawa-o-wypychaniu-z-pracy-na-etacie/>

na to, że prawie nikt nie pracuje na część etatu<sup>14</sup>. **Problemy ze sztywnością prawa pracy potwierdzają też wyniki Indeksu Elastyczności Zatrudnienia.** W ostatniej edycji indeksu publikowanego przez *think tank* Lithuanian Free Market Institute Polska zajęła dopiero 27. miejsce na 41 przebadanych krajów, a sytuacja uległa pogorszeniu w pierwszych latach rządów Prawa i Sprawiedliwości<sup>15</sup>.

Wykres 4 pokazuje związek pomiędzy medianą dochodów a odsetkiem osób pracujących na niepełny etat w krajach Unii Europejskiej. Warto oczywiście zwiększać elastyczność przepisów w zakresie pracy na część etatu, ale można założyć, że jej powszechność będzie rosła wraz ze wzrostem zamożności polskich pracowników, a to z kolei automatycznie przełoży się na statystyki dotyczące średniego czasu pracy. Choć Polska osiągnęła ogromne sukcesy rozwojowe pod 1989 roku<sup>16</sup>, to wciąż jesteśmy jednym z biedniejszych krajów UE, co świadczy o tym, że dochody dużej części ludzi są zbyt niskie, by móc pozwolić sobie na pracę na część etatu.

**Wykres 4. Mediana dochodów a odsetek osób pracujących na część etatu,**  
źródło: opracowanie własne na podstawie Eurostat



Inny warty uwagi aspekt dotyczący czasu pracy to długość pracy podczas całego życia. W Polsce temat ten wiąże się przede wszystkim z dyskusją o wieku emerytalnym. Rozłożone na lata podwyższenie wieku emerytalnego z 2012 roku było

<sup>14</sup> <https://www.gazetaprawna.pl/magazyn-na-weekend/artykuly/8538291,krotszy-czterodniowy-tydzien-pracy-tyrowicz-rpp-grape.html>

<sup>15</sup> [https://for.org.pl/pliki/artykuly/7836\\_indeks-elastycznosci-zatrudnienia-2020-informacja-prasowa.pdf](https://for.org.pl/pliki/artykuly/7836_indeks-elastycznosci-zatrudnienia-2020-informacja-prasowa.pdf)

<sup>16</sup> Więcej na ten temat na stronie: [www.cud.for.org.pl](http://www.cud.for.org.pl)

jedną z najważniejszych reform rządu PO-PSL i wyrazem odpowiedzialności polityków, jeśli wziąć pod uwagę, jak trudny jest to temat i jak wiele wzbudza emocji. Na marginesie warto zwrócić uwagę, że zgodnie z tamtą reformą podwyższenie wieku miało odbywać się stopniowo i w wypadku kobiet trwać aż do 2040 roku. Jednocześnie obniżenie wieku emerytalnego przez PiS do 65 lat dla mężczyzn i 60 lat dla kobiet (najniższy wiek emerytalny w Unii Europejskiej – zob. Tabela 2.) to jedna z najgorszych polityk publicznych rządzących – kierowanie się chwilowymi interesami partyjnymi zamiast długofalowego myślenia o rozwoju i stabilności systemu emerytalnego.

**Tabela 2. Aktualny i planowany wiek emerytalny kobiet w krajach UE,**  
źródło: Finnish Center for Pensions<sup>17</sup>

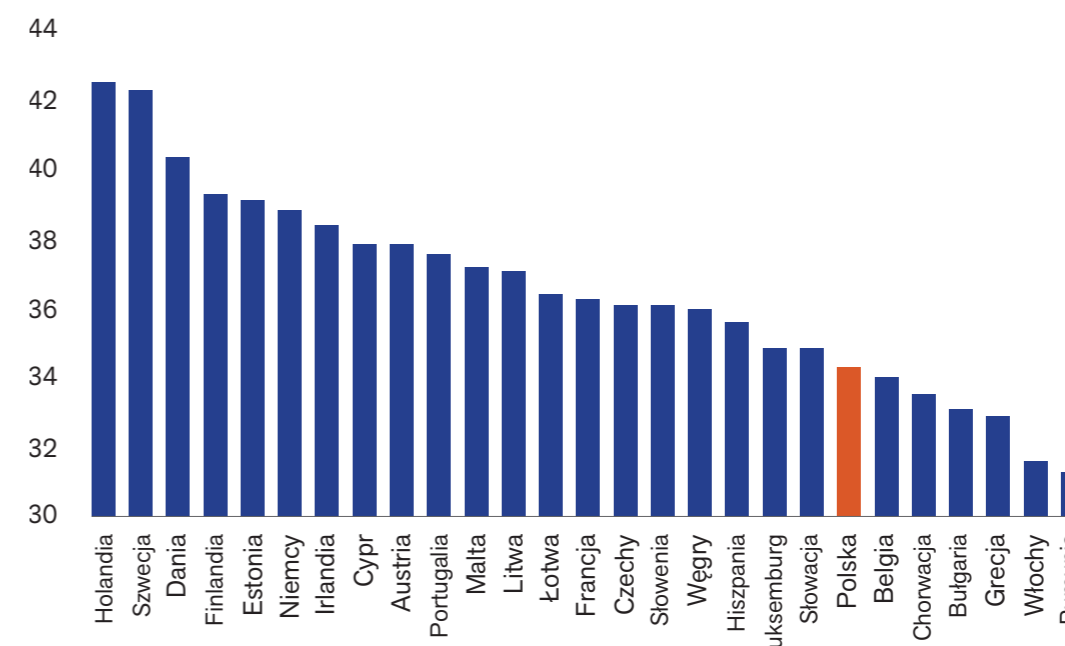
Kraj	Aktualny wiek emerytalny kobiet (2022)	Przyszły wiek emerytalny kobiet wynikający z przepisów prawa	Powiązanie wieku emerytalnego z oczekiwaną długością życia
Dania	67	68	tak
Belgia	65	67	
Bułgaria	66,7	67	
Niemcy	65,7	67	
Irlandia	66	67	
Grecja	67	67	tak
Hiszpania	66	67	
Włochy	67	67	tak
Holandia	66,5	67	tak
Słowenia	65	67	

<sup>17</sup> W wypadku Słowenii wiek dotyczy kobiet, które nie osiągnęły 40 lat stażu pracy. W wypadku Bułgarii wiek dotyczy kobiet, które nie osiągnęły 36 lat stażu pracy. Więcej: <https://www.etk.fi/en/work-and-pensions-abroad/international-comparisons/retirement-ages/>

Kraj	Aktualny wiek emerytalny kobiet (2022)	Przyszły wiek emerytalny kobiet wynikający z przepisów prawa	Powiązanie wieku emerytalnego z oczekiwaną długością życia
Portugalia	66,4	66,5	tak
Estonia	64,3	65	tak
Chorwacja	63	65	
Cypr	65	65	tak
Łotwa	64	65	
Litwa	63,7	65	
Luksemburg	65	65	
Węgry	65	65	
Malta	63	65	
Austria	60	65	
Finlandia	64	65	tak
Słowacja	62,7	64	
Czechy	63,8	63,5	tak
Rumunia	61,7	63	
Szwecja	62	63	tak
Francja	62	62	
<b>Polska</b>	<b>60</b>	<b>60</b>	

Warto zwrócić uwagę, że oczekiwana długość czasu pracy podczas całego życia<sup>18</sup> jest w Polsce niższa niż średnia w Unii Europejskiej (36 lat) i w 2021 wyniosła 34,3 roku. W czołówce znajdują się takie kraje jak Holandia (42,5 lat), Dania (42,3 lata) i Szwecja (40,3 lata). Wysokie miejsce zajmuje też Estonia, a długość czasu pracy jest większa niż w Polsce w większości krajów naszego regionu.

**Wykres 5. Oczekiwana długość czasu pracy podczas trwania życia,**  
źródło: Eurostat



Naturalne jest, że wraz z rosnącą długością życia okres aktywności zawodowej powinien się wydłużyć. „Starzenie się społeczeństwa oznacza malejącą liczbę osób w wieku produkcyjnym i rosnącą liczbę osób w wieku emerytalnym. Przy braku zmian w polityce gospodarczej i utrzymaniu obecnych stóp zatrudnienia kobiet i mężczyzn do 2050 roku liczba pracujących spadnie o prawie 3 mln osób, co będzie negatywnie wpływać na tempo wzrostu gospodarczego” – zauważają eksperci z Fundacji FOR<sup>19</sup>. W dodatku wolniejsze tempo wzrostu to, jak udowodniono wyżej, ograniczone możliwości skracania tygodniowych godzin pracy.

Prędzej czy później także w Polsce długość czasu pracy podczas całego życia zacznie najprawdopodobniej rosnąć – również w wyniku podniesienia wieku emerytalnego. Kiedyś politycy chcieli to robić stopniowo. Teraz, po szkodliwych zmianach

<sup>18</sup> Według Eurostat jest to szacunek liczby lat, przez jaką osoba w wieku 15 lat powinna pozostać na rynku pracy (będąc zatrudniona lub bezrobotna) podczas całego okresu życia.

<sup>19</sup> <https://for.org.pl/pl/publikacje/raporty-for/polska-zastoj-czy-rozwoj-praca-praworzadnosc-inwestycje-innowacje>



w systemie emerytalnym, wprowadzonych w ostatnich latach, może nas czekać skokowe wydłużenie tego czasu, kiedy tylko będzie to konieczne, a decydenci polityczni nie będą już mieć innego wyboru.

Podsumowując, tygodniowy czy roczny czas pracy związany jest z wieloma czynnikami, ale kluczowe są: poziom zamożności społeczeństwa i produktywność pracy. Jeśli chcemy, żeby możliwa była coraz krótsza praca, powinniśmy skupiać się na dyskusji o tym, co zrobić, aby Polska mogła szybko i stabilnie się rozwijać, domykając lukę, jaka dzieli nas od bogatszych krajów Zachodu. Wraz z rosnącymi dochodami i uelastycznieniem przepisów prawa pracy może wzrastać też powszechność pracy na niepełny etat, co z kolei zmniejszy średnią liczbę godzin pracy. Na skrócenie godzin pracy mogą też wpłynąć inne zmiany w strukturze gospodarki, takie jak zmniejszenie odsetka osób zatrudnionych w rolnictwie czy zwiększenie aktywności zawodowej kobiet. Realnym problemem w Polsce nie jest to, że pracujemy za dużo (to będzie się zmieniać wraz z rozwojem i nie ma potrzeby, by było odgórnie zadekretowane w przepisach), a to, że pracujemy zbyt krótko w cyklu całego życia. Tutaj największym wyzwaniem jest niski wiek emerytalny w Polsce – w przypadku kobiet najniższy w całej Unii Europejskiej. Wydłużenie czasu aktywności zawodowej jest dobre dla długofalowego tempa rozwoju, a to z kolei może w dłuższej perspektywie umożliwić skracanie czasu pracy w wymiarze tygodniowym czy rocznym.

## POTRZEBNE ZMIANY NA RYNKU PRACY W POLSCE

Jeśli ktoś chce pracować krócej i otrzymywać za to proporcjonalnie mniejsze wynagrodzenie niż osoby wykonujące więcej podobnej pracy, to oczywiście dobrze, by system prawny ułatwiał tego typu rozwiązania. Nie powinno być też prawnych barier dla możliwości innego rozkładu 40-godzinnego tygodnia pracy, np. na 4 dni, co ocenił w sierpniu 2022 roku Panel Ekonomistów Polskich<sup>20</sup>. Wymagane są tu oczywiście zmiany w przepisach.

<sup>20</sup> <https://panelekonomistow.info/index.php/badanie/czterodniowy-tydzien-pracy/>

**Należy jednak pamiętać, że najskuteczniejszą metodą skracania czasu pracy jest dogonienie w zamożności bogatszych krajów Zachodu i zamknięcie luki rozwojowej, której źródeł należy doszukiwać się przede wszystkim w kilkudziesięciu latach socjalizmu, zakończonych w Polsce w 1989 roku.** Przez ponad 30 ostatnich lat wiele udało się osiągnąć, ale wciąż jesteśmy jednym z mniej zamożnych krajów Unii Europejskiej. Pakiet niezbędnych reform wykracza poza ramy tego opracowania, ale sporo rekomendacji zawiera np. raport Fundacji FOR (2021) „Polska: zastój czy rozwój? Praca, praworządność, inwestycje, innowacje”<sup>21</sup>.

Polski Kodeks pracy pochodzi z 1974 roku i był pisany pod kątem zmianowej pracy zakładów produkcyjnych, a nie gospodarki opartej na usługach, w której wciąż rozwijane są nowe modele biznesowe (np. *gig economy*) i formy świadczenia pracy (np. praca zdalna). W Indeksie Elastyczności Zatrudnienia 2020 Polska zajęła dopiero 27. miejsce na 41 przebadanych krajów<sup>22</sup>. **Dlatego potrzebna jest gruntowna reforma prawa pracy, tak aby ograniczyć jego sztywność i uelastyczyć podejście do wielu kwestii takich jak zatrudnianie, zwalnianie czy ustalanie wymiaru czasu pracy.**

Przykładowo, sztywność godzinowa w prawie pracy utrudnia zmianę godzin pracy w różne dni tygodnia z krótkim wyprzedzeniem, co może zniechęcać do podejmowania pracy na część etatu. Jak zauważa prof. Joanna Tyrowicz, „pracodawca, który chciałby spełnić wszystkie wymogi dotyczące rozliczania czasu pracy pracowników, musi wprowadzić *ordnung* jak w fabrykach z lat 50-tych, wspierany autorytetem czarnych wołg. Żadnych wyjść prywatnych, żadnego zrozumienia dla późniejszych przyjsć czy wcześniejszych wyjść, a już pod żadnym pozorem pracy z domu”<sup>23</sup>.

W przykładzie opisanym przez Rafała Trzeciakowskiego widzimy jak „naginania kodeksu pracy może wymagać już praca z grafiką umawianą z krótkim wyprzedzeniem, np. poniedziałek-środa trzy godziny na 9:00, czwartek-dziewięć godzin na 8:00, a piątek siedem godzin na 10:00. Jeżeli np. emeryt ma częste wizyty u lekarza o różnych porach dnia, to sztywna praca na pół etatu 9-13 nie rozwiązuje jego problemu”<sup>24</sup>. **Stąd tak ważne, by całościowe uelastyczenie prawa pracy uwzględniło także ograniczenie jego godzinowej sztywności.** Jak widać, może to mieć znaczenie m.in. dla atrakcyjności zatrudnienia w niepełnym wymiarze czasu, co jest

<sup>21</sup> <https://for.org.pl/publikacje/raporty-for/polska-zastoj-czy-rozwoj-praca-praworzadnosc-inwestycje-innowacje>

<sup>22</sup> <https://www.lli.it/wp-content/uploads/2019/12/Employment-flexibility-index2020.pdf>

<sup>23</sup> <https://liberte.pl/po-co-komu-ten-nowy-kodeks-pracy/>

<sup>24</sup> <https://liberte.pl/ustawa-o-wypychaniu-z-pracy-na-etacie/>

potencjalnie istotne dla różnych grup społecznych takich jak kobiety (łącznie pracę z opieką rodzicielską), studenci (łącznie pracę z nauką) czy emeryci.

Wraz z uelastycznianiem prawa pracy warto wspierać egzekwowanie nowych przepisów, co może się wiązać z koniecznością wzmocnienia Państwowej Inspekcji Pracy czy analogicznej instytucji. Jednocześnie kontrolujący będą mieć łatwiejsze zadanie, jeśli będą musieli oceniać mniejszy zakres regulacji. Takie wzmocnienie egzekucji przepisów odbierze argumenty osobom, które używają jednostkowych patologii stosowanych w jakiejś firmie do generalizacji na cały rynek pracy i tworzenia na tej podstawie postulatów kolejnych regulacji. **Oba procesy: zwiększenie elastyczności i poprawa egzekwowania zapisów prawa pracy powinny mieć jednak miejsce równolegle, aby nie wzmocnić egzekwowania wielu złych przepisów, co mogłoby tylko pogłębić problemy pracodawców i pracowników.**

Już dziś sztywność prawa pracy, a nie tylko kwestie podatkowo-składkowe, bywa zachętą do korzystania z alternatywnych form zatrudniania, takich jak umowy cywilnoprawne czy samozatrudnienie. Jeśli doszłoby do ogólnego ustalenia jeszcze krótszej niż dziś liczby godzin czy dni pracy, to bodźce do korzystania z innych typów umów wzrosną. Byłaby to więc polityka mogąca wypychać ludzi poza przepisy prawa pracy, a chyba nie o to chodzi pomysłodawcom. Jak zauważa Rafał Trzeciakowski, inicjatywa „Pracujmy krócej!” powinna zostać przemianowana na „ustawę o wypychaniu z pracy na etacie”<sup>25</sup>.

**Uelastycznienie czasu pracy mogłoby pomóc w łączeniu pracy z opieką nad dziećmi, a zatem zwiększyć aktywność zawodową kobiet.** Odsetek kobiet w wieku 25–49 lat, które mogą korzystać z elastycznego czasu pracy z powodu obowiązków opiekuńczych, jest w Polsce najniższy w UE<sup>26</sup>. W tym obszarze ważna jest też dalsza poprawa dostępności instytucjonalnych usług opieki nad dziećmi czy osobami starszymi, tak aby ułatwić kobietom aktywność zawodową. To wiąże się nie tylko z realizowaniem tych usług przez państwo czy finansowaniem ich z budżetu, ale też ułatwianiem tworzenia prywatnych instytucji opiekuńczych (np. żłobków, przedszkoli) czy jeszcze łatwiejszym podejmowaniem pracy w sektorze opieki przez imigrantów z różnych krajów.

Jak wynika z diagnozy, Polki i Polacy pracują wciąż krótko w cyklu całego życia. Dodatkowo mamy niski, jak na standardy UE, wiek emerytalny. W wypadku kobiet jest to najniższy wiek w całej UE. Dlatego jedną z najważniejszych, a jednocześnie

<sup>25</sup> <https://liberte.pl/ustawa-o-wypychaniu-z-pracy-na-etacie/>

<sup>26</sup> [https://ibs.org.pl/app/uploads/2020/01/IBS-PP-01-2020\\_PL.pdf](https://ibs.org.pl/app/uploads/2020/01/IBS-PP-01-2020_PL.pdf)

trudnych z perspektywy przekonywania społeczeństwa spraw będzie **ponowne podwyższenie wieku emerytalnego oraz jego zrównanie dla kobiet i mężczyzn.** Warto zauważyć, że obecne rozwiązanie stanowi formę nieuzasadnionej dyskryminacji ze względu na płeć.

Politycy, zamiast unikać tematu wieku emerytalnego lub zarzekać się, że przynigdy go nie podniosą, powinni wykazać się odpowiedzialnością i przekonywać do tego społeczeństwo – wyjaśniając, z jakimi wiąże się to korzyściami, a także jakie są zagrożenia wynikające z jego niepodnoszenia. Jeśli przeprowadzenie takiej reformy będzie kiedyś możliwe, to warto wesprzeć ją odpowiednią kampanią edukacyjną i informacyjną. **Najlepiej byłoby w ogóle oderwać ustalanie wieku emerytalnego od decyzji politycznych i po jego dostosowaniu do obecnej długości życia w Polsce (czyli podniesieniu), na stałe powiązać z oczekiwaną długością życia, tak jak zrobiły to niektóre kraje Unii Europejskiej.** Wtedy o wieku emerytalnym dla konkretnych roczników decydować będzie miara oczekiwanej długości życia i odpowiednie algorytmy, a nie chwilowa wola polityczna uzależniona np. od kalendarza wyborczego. System emerytalny, który powinien być długofalowy i brać pod uwagę interesy obecnych i przyszłych pokoleń, warto oderwać od krótkoterminowych sporów politycznych.

W ramach ograniczania bodźców do skracania okresu pracy w cyklu życia należy też ponownie przejrzeć i ograniczyć lub usunąć większość przywilejów emerytalnych i innych programów umożliwiających wcześniejsze przejście na emeryturę. Zmian wymaga też formuła wyliczania emerytury minimalnej, tak aby wzmocniona była zasada, że dodatkowy rok pracy prowadzi do wzrostu wysokości świadczenia.

**Na koniec warto pamiętać też o tym, że wiele zmian prawnych w warunkach pracy, które tworzą politycy, dzieje się kosztem przedsiębiorców, którzy tworzą miejsca pracy.** Politykom łatwo zadekretować gwałtowną podwyżkę płacy minimalnej, ale to właściciele firm będą musieli te prawne zobowiązania zrealizować i podwyższone wynagrodzenia wraz z wyższymi daninami publicznymi wypłacać. Politykom łatwo mówić o skróceniu czasu pracy, ale to przedsiębiorstwa czeka w takim wypadku konieczność dostosowania systemu zmian, godzin otwarcia, pracy maszyn w zakładach produkcyjnych<sup>27</sup> itp. Coś, co jest korzyścią polityczną i może oznaczać pewną korzyść dla pracownika, może być jednocześnie kosztem, który finalnie ten pracownik może odczuć – w wyniku wzrostu cen czy dostosowań wielkości zatrudnienia.

<sup>27</sup> <https://www.pb.pl/skracanie-czasu-pracy-podwyzsza-jej-koszty-33288>

Czasami postulaty zmniejszenia czasu pracy łączone są z ideą eksperymentów w tym obszarze. Należy jednak mieć na uwadze, że coś, co zadziała w specyficznych warunkach określonej firmy czy branży, nie musi dać takich samych efektów na poziomie całej gospodarki. Jednocześnie najgorsze, co można zrobić, to forsowanie postulatów szybkiego skracania czasu pracy, nie zważając np. na kwestię konkurencyjności gospodarki. W rzeczywistości bowiem firmy w Polsce musiałyby nadal konkurować z firmami w innych krajach, gdzie już teraz ludzie pracują więcej (np. w Azji). Jak zauważa Andrzej Kubisiak z Polskiego Instytutu Ekonomicznego: „jeżeli czterodniowy tydzień pracy miałby zostać wprowadzony skokowo i pojawi się wola polityczna, aby doszło do tego w ciągu roku czy dwóch, to jest to sytuacja, kiedy gospodarka nie tylko traci konkurencyjność, ale też może doprowadzić do zachwiania ciągłości pracy w wielu firmach. Na koniec dnia może przyczynić się do załamania się PKB naszego kraju”<sup>28</sup>.

**Dlatego przyszłość pracy w Polsce powinna opierać się na trzech filarach:**

- 1. szybki i stabilny wzrost gospodarczy, który będzie prowadzić do poprawy warunków życia i zwiększenia dochodów z pracy;**
- 2. bardziej elastyczne prawo pracy, dostosowane do wymogów współczesnej gospodarki;**
- 3. wydłużenie pracy w cyklu życia, co można osiągnąć przede wszystkim dzięki zwiększeniu ustawowego wieku emerytalnego i zrównaniu wieku emerytalnego kobiet i mężczyzn.**

Nie ma żadnych powodów, by forsować obecnie 35-godzinny czy 4-dniowy tydzień pracy regulowany ustawowo. Nasza gospodarka nie jest do takich zmian gotowa.

<sup>28</sup> <https://www.money.pl/gospodarka/czterodniowy-tydzien-pracy-w-polsce-tak-ale-po-spolnieniu-warunkow-6794355441830752a.html>

## P O D S U M O W A N I E

Przez większość lat po 1989 roku Polska szybko się rozwijała, co pozwoliło istotnie zmniejszyć lukę rozwojową dzielącą nas od krajów Zachodu. Jednocześnie luka ta była pierwotnie tak duża, że wciąż dzieli nas spory dystans od wielu członków Unii Europejskiej. To wyjaśnia, dlaczego nadal, według różnych statystyk, liczba godzin przepracowanych w Polsce w ciągu roku jest większa niż na Zachodzie. Jednocześnie dane historyczne pokazują, że roczna liczba godzin pracy malała wraz z rosnącą zamożnością państw, a także, że kraje najbogatsze mają najkrótszy średni czas pracy. Poza tym istnieje związek pomiędzy długością czasu pracy a produktywnością, która w Polsce wciąż jest niższa niż w krajach wyżej rozwiniętych, gdzie ludzie pracują krócej.

Jeśli zatem chcemy myśleć o skracaniu czasu pracy w Polsce, to przede wszystkim powinniśmy skoncentrować się na rozwoju i reformach w wielu obszarach polityki publicznej, które pozwolą utrzymać wysokie i stabilne tempo wzrostu. Wraz z dalszym rozwojem będą poprawiać się warunki pracy, choć oczywiście warto zmieniać już teraz obowiązujące przepisy prawa pracy, które nie przystają do wymogów XXI wieku – gospodarki opartej na usługach, nowych modeli biznesowych i form świadczenia pracy. Potrzebna jest gruntowna reforma prawa pracy, tak aby ograniczyć jego sztywność i uelastyczyć podejście do wielu kwestii takich jak zatrudnianie, zwalnianie czy ustalanie czasu pracy. Może się to wiązać z koniecznością napisania przepisów od nowa, co oznacza duży wysiłek legislacyjny i polityczny, aby uchronić nowe prawo od nadmiernych regulacji obecnych w obowiązujących przepisach. Uelastyczenie prawa pracy i dalszy rozwój mogą skrócić czas pracy m.in. poprzez zwiększenie powszechności pracy na niepełny etat, która jest dużo większa w bogatszych krajach.

Realnym problemem w Polsce nie jest to, że pracujemy za dużo (to będzie się zmieniać wraz z dalszym wzrostem gospodarki), a to, że pracujemy za krótko w cyklu całego życia. Tutaj największym wyzwaniem jest zbyt niski wiek emerytalny w Polsce – w wypadku kobiet najniższy w całej Unii Europejskiej. Ponadto wydłużenie czasu pracy w ciągu życia jest dobre dla długofalowego tempa rozwoju, a to z kolei może w dłuższej perspektywie umożliwić skracanie liczby godzin pracy. Na razie wydaje się, że większość polityków unika tematu podnoszenia wieku emerytalnego, ale nie ma od tego odwrotu. Wcześniej czy później zmiana ta będzie konieczna, a podobne

reformy przeprowadziło wiele krajów Unii Europejskiej. Wymagać to będzie nie tylko zmian prawnych, ale też odpowiednich akcji informacyjnych, które wyjaśniałyby przyczyny tego niezbędnego i odpowiedzialnego ruchu. W przyszłości warto rozważyć połączenie wieku emerytalnego z oczekiwaną długością życia, podobnie jak w kilku innych krajach UE, aby ograniczyć dyskusję polityczną wokół długofalowego funkcjonowania systemu emerytalnego.

Podsumowując, przyszłość pracy w Polsce silnie zależy od tempa wzrostu gospodarczego i produktywności pracy. Dobra sytuacja gospodarcza pozwoli na poprawę warunków pracy, a w połączeniu z uelastycznieniem prawa pracy możemy oczekiwać także skrócenia jej wymiaru godzinowego. Jednocześnie powinniśmy też pracować w Polsce dłużej w cyklu całego życia. Aby zrealizować ten cel potrzebna jest ponowna reforma podnosząca wiek emerytalny i zrównująca ten wiek dla obu płci. Zamiast nowych regulacji, w tym kolejnych odgórnych ograniczeń godzin czy dni pracy, powinniśmy dążyć do pro-rozwojowych reform, wzrostu produktywności pracy i bardziej elastycznych przepisów dostosowanych do realiów XXI wieku.

## B I B L I O G R A F I A

1. Econlib (2019) „History and significance of the division of labor”, <https://www.econlib.org/library/topics/highschool/divisionoflaborspecialization.html>
2. Eurostat, (2022), „Hours of work – annual statistics”, [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Hours\\_of\\_work\\_-\\_annual\\_statistics](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Hours_of_work_-_annual_statistics)
3. Finnish Centre for Pensions, (2022), „Retirement ages in different countries”, <https://www.etk.fi/en/work-and-pensions-abroad/international-comparisons/retirement-ages/>
4. Fundacja Forum Obywatelskiego Rozwoju (2020) Informacja prasowa: „Polska dopiero 27. w rankingu zatrudnienia. Spadek o 10 miejsc od 2015”, [https://for.org.pl/pliki/artykuly/7836\\_indeks-elastycznosci-zatrudnienia-2020-informacja-prasowa.pdf](https://for.org.pl/pliki/artykuly/7836_indeks-elastycznosci-zatrudnienia-2020-informacja-prasowa.pdf)
5. Fundacja Forum Obywatelskiego Rozwoju, (2019), „Polski cud gospodarczy: droga na Zachód 38 milionów ważnych małych planów”, [www.cud.for.org.pl](http://www.cud.for.org.pl)
6. Huberman, M., Minns, C. (2007), „The times they are not changin’: Days and hours of work in Old and New Worlds, 1870–2000”, *Explorations in Economic History* 44, [https://personal.lse.ac.uk/minns/huberman\\_minns\\_eeh\\_2007.pdf](https://personal.lse.ac.uk/minns/huberman_minns_eeh_2007.pdf)
7. International Labour Organization, (2015), „Causes of child labour”, [https://www.ilo.org/yangon/areas/childlabour/WCMS\\_374210/lang--en/index.htm](https://www.ilo.org/yangon/areas/childlabour/WCMS_374210/lang--en/index.htm)
8. Łaszek, A., Trzeciakowski, R. Zieliński M. (2021) „Polska: zastój czy rozwój? Praca, praworządność, inwestycje, innowacje”, Fundacja Forum Obywatelskiego Rozwoju, <https://for.org.pl/pl/publikacje/raporty-for/polska-zastoj-czy-rozwoj-praca-praworzadnosc-inwestycje-innowacje>
9. Lithuania Free Market Institute, (2019), „Employment flexibility index EU and OECD countries 2020”, <https://www.llri.lt/wp-content/uploads/2019/12/Employment-flexibility-index2020.pdf>
10. Magda, I. (2020), „Jak zwiększyć aktywność zawodową kobiet w Polsce?”, Instytut Badań Strukturalnych, [https://ibs.org.pl/app/uploads/2020/01/IBS-PP-01-2020\\_PL.pdf](https://ibs.org.pl/app/uploads/2020/01/IBS-PP-01-2020_PL.pdf)
11. Panel Ekonomistów Polskich, (2022), „Czterodniowy tydzień pracy: Potrzebny kierunek rozwoju, ciekawostka bez szans na wdrożenie, czy niebywała populistyczna brednia?”, <https://panelekonomistow.info/index.php/badanie/czterodniowy-tydzien-pracy/>
12. Roser, M. (2018), „This is how working hours have changed over time”, World Economic Forum, <https://www.weforum.org/agenda/2018/05/working-hours>
13. Trzeciakowski, R. (2018), „Ustawa o wypychaniu z pracy na etacie”, Liberté!, <https://liberte.pl/ustawa-o-wypychaniu-z-pracy-na-etacie/>
14. Tyrowicz, J. (2018), „Po co komu ten nowy kodeks pracy?”, Liberté!, <https://liberte.pl/po-co-komu-ten-nowy-kodeks-pracy/>
15. Wilkowicz, Ł. (2022) „Prof. Tyrowicz: Krótszy tydzień pracy? Każda zmiana to coś za coś”, Dziennik Gazeta Prawna, <https://www.gazetaprawna.pl/magazyn-na-weekend/artykuly/8538291,krotszy-czterodniowy-tydzien-pracy-tyrowicz-rpp-grape.html>
16. Bazy danych: OECD, Eurostat



---

### **Marek Tatała**

---

Wiceprezes Zarządu Fundacji Wolności  
Gospodarczej

Ekonomista, manager w sektorze organizacji poza-  
rządowych i think-tanków, ekspert ds. polityki go-  
spodarczej, regulacji i ekonomicznej analizy prawa.  
Absolwent ekonomii i nauk politycznych na Universi-  
ty of Bristol w Wielkiej Brytanii oraz ekonomii  
w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie.

Ukończył międzynarodowe szkolenia Atlas Leader-  
ship Academy i Think Tank MBA organizowane przez  
amerykańską sieć Atlas Network. Uczestnik pro-  
gramu Advancing Democracy realizowanego przez  
Friedrich Naumann Foundation i American Jewish  
Committee. Laureat Jesiennej Szkoły Leszka  
Balcerowicza.

Nominowany do nagrody Gazety Stołecznej „Stołek  
2016” za kampanię „Legalnie nad Wisłą”. Współ-  
twórca projektu i strony ruleoflaw.pl. W latach 2013-  
2021 Wiceprezes Fundacji Forum Obywatelskiego  
Rozwoju (FOR), założonej przez Leszka Balcerowi-  
cza. Od 2021 Wiceprezes i Dyrektor Zarządzający  
Fundacji Wolności Gospodarczej. Autor wielu artyku-  
łów na temat gospodarki, prawa i polityki publikowa-  
nych w Polsce i za granicą. Liberal.

