



Projekt COV-WORK

Rekomendacje dla interesariuszy w edukacji, ochronie zdrowia, pomocy społecznej i logistyce



Wrocław – Warszawa
2025

Jan Czarzasty, Adam Mrozowski

Przedstawiamy Państwu rekomendacje dla interesariuszy współkształtujących politykę publiczną w czterech obszarach rynku pracy, które zespół z Instytutu Socjologii Uniwersytetu Wrocławskiego oraz Zakładu Socjologii Ekonomicznej w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie poddał w latach 2021-2023 gruntownym, wielopoziomowym badaniom w ramach projektu COV-WORK (Świadomość społeczno-ekonomiczna, doświadczenia pracy i strategie radzenia sobie Polaków w kontekście kryzysu post-pandemicznego), finansowanym przez Narodowe Centrum Nauki (umowa NCN UMO-2020/37/B/HS6/00479). Obszary te to: **edukacja podstawowa, ochrona zdrowia (szpitalnictwo), pomoc społeczna (domy pomocy społecznej, DPS) i wybrane działy logistyki (usługi kurierskie, transport drogowy, magazynowanie)**. Wspólnym mianownikiem wszystkich tych obszarów (roboczo nazwanych przez nas branżami) jest fakt, że należą one do tych, które uznaje się za kluczowe dla utrzymania ciągłości funkcjonowania społeczeństwa i gospodarki, w szczególności w warunkach kryzysów.

Projekt COV-WORK miał pierwotnie na celu dostarczenie wielowymiarowej diagnozy przemian w świecie pracy w Polsce wywołanych pandemią COVID-19. Z czasem poszerzyliśmy perspektywę badawczą, włączając do niej inne, poza zdrowotnym, kryzysy spletające się w zjawisko „wielokryzysu”: wojenny, polityczny, energetyczny, inflacyjny, demograficzny, środowiska naturalnego, a także chroniczny kryzys usług publicznych. Interesowało nas to, jak po 2020 r., w wyniku splotu zjawisk kryzysowych, zmieniły się warunki pracy w analizowanych przez nas branżach, a także jak ze zmianami tymi poradziły sobie osoby w nich pracujące.

Nasze rekomendacje bazują na oryginalnych danych, które przez trzy lata nasz zespół, w składzie: Adam Mrozowski (kierownik projektu, Uniwersytet Wrocławski), Jan Czarzasty (kierujący zespołem projektu w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie), Juliusz Gardawski, Jacek Burski, Aleksandra Drabina-Rózewicz, Mateusz Karolak, Agata Krasowska, Alicja Pałęcka i Szymon Pilch, gromadził wielkim nakładem czasu i pracy. Zalecenia wynikające z badań są pokłosiem panelowych badań kwestionariuszowych na reprezentatywnej próbie dorosłych, wykonanych jesienią 2021 r. (n=1400) i na wiosnę 2023 r. (n=602); zogniskowanych wywiadów grupowych (fokusów) (n=13) i biograficznych wywiadów narracyjnych (n=90) z osobami pracującymi w wymienionych wyżej branżach; wywiadów eksperckich z przedstawicielkami i przedstawicielami organizacji pracodawców, związków zawodowych, administracji publicznej i kadry zarządzającej (n=42); analizy publikacji medialnych dotyczących pandemii i świata pracy z lat 2020-2023 (n=130,000).

Rekomendacje są uszeregowane według klucza podmiotowego, w każdej z branż formułujemy osobno zalecenia dla pracodawców, przedstawicielstwa pracowniczego (związków zawodowych) i administracji publicznej (zarówno centralnej, jak i samorządowej). Przedstawiając je, żywimy nadzieję, że będą one punktem zaczepienia dla debaty nie tylko eksperckiej, ale i szerszej, publicznej, a także zostaną wzięte pod uwagę w trakcie przygotowania i wdrażania polityki publicznej opartej na danych (evidence-based public policy) w takiej postaci, która zagwarantuje nam wszystkim, obywatelkom i obywatelom dostęp do wysokiej jakości usług publicznych.

Więcej o projekcie przeczytać można na stronie: www.covwork.uwr.edu.pl.

Jan Czarzasty (Szkola Główna Handlowa w Warszawie); **Adam Mrozowski** (Uniwersytet Wrocławski)

Szymon Pilch

Rekomendacje działań w logistyce

Streszczenie

Przeprowadzone analizy ujawniły szereg problemów w logistyce spowodowanych wielokryzysem lat 2020-2024, przede wszystkim w zakresie pogłębiającej się prekaryzacji zatrudnienia, manifestującej się niskim poziomem zarobków w obliczu inflacji, wysokim udziałem niestandardowych form zatrudnienia i zwiększającej się intensywności oraz aspołecznego czasu pracy. Bez znacznego poprawienia jakości miejsc pracy, w tym warunków materialnych, lecz również pozapłacowych, trudno będzie poradzić sobie pracownikom z nieprzewidywanymi i gwałtownymi kryzysami w przyszłości. Na podstawie zebranego materiału przedstawiamy najważniejsze rekomendacje, które kierujemy do państwa, pracodawców i związków zawodowych.

Główne rekomendacje:

- » Usystematyzowanie ze strony państwa pomocy dla pracowników sprekaryzowanych w czasach kryzysu w celu zapewnienia bezpieczeństwa socjalnego;
- » Koncentracja pracodawców na polepszeniu zarówno płacowych, jak i pozapłacowych aspektów jakości miejsc pracy w celu stabilizacji kadr;
- » Uznanie i wsparcie państwa dla roli związków zawodowych oraz Państwowej Inspekcji Pracy w zakładach pracy dla poprawy jakości miejsc pracy.

REKOMENDACJE DLA PAŃSTWA

- 1. Zalecamy usystematyzowanie i zwiększenie pomocy dla pracowników w sytuacji utraty pracy.** Proponowanym rozwiązaniem mogłoby być zwiększenie dostępności i wysokości zasiłku dla bezrobotnych. Zasiłek powinien przysługiwać nie tylko osobom z umowami o pracę i stażem pracy, ale również uwzględniać pracujących na umowach niestandardowych ze względu na prekaryzację zatrudnienia w logistyce. Rekomendacja ta dotyczy szczególnie kurierów jedzeniowych, którzy narażeni są na utratę pracę w warunkach kryzysu;
- 2. Rekomendujemy zwiększenie liczby kontroli Państwowej Inspekcji Pracy w międzynarodowych i polskich firmach logistycznych.** Należy

również przeprowadzać częstsze kontrole cyfrowych platform pracy oraz ich partnerów biznesowych w celu przeciwdziałania praktykom omijania prawa pracy. We współpracy ze związkami i pracodawcami zalecamy podjęcie pilnych prac nad implementacją dyrektywy UE o pracy platformowej w sposób gwarantujący zapisane w niej prawa pracownicze. Zalecamy zagwarantowanie transparentności nadzoru nad zarządzaniem algorytmicznym w ramach aplikacji dowozu jedzenia oraz w firmach logistycznych, wynikającym także z przepisów dyrektywy o pracy platformowej;

- 3. Rekomendujemy przyspieszenie prac mających na celu opracowanie prawa (najlepiej w postaci odrębnej ustawy bądź nowelizacji ustawy o związkach zawodowych) regulującego dostęp pracowników i związków zawodowych do in-**

formacji na temat algorytmów wykorzystywanych w organizacji i zarządzaniu pracą przez wielkie firmy logistyczne.

REKOMENDACJE DLA ORGANIZACJI PRACODAWCÓW

1. Zalecamy skoncentrowanie się zarówno na płacowych (tj. zwiększenie wynagrodzenia zasadniczego pracowników, przede wszystkim w firmach zajmujących się magazynowaniem towarów, kurierów dowożących jedzenie oraz tradycyjnych, kierowców w transporcie drogowym) jak i na pozapłacowych aspektach poprawy jakości miejsc pracy. Konieczne jest **podjęcie działań na rzecz zwiększenia poczucia pewności zatrudnienia, większego uwrażliwienia kadry zarządzającej na kwestie równowagi między życiem prywatnym a pracą (szczególnie w przypadku kurierów i kurierek i pracowników i pracownic magazynów), zwiększenie oferowanych możliwości rozwoju umiejętności i kwalifikacji poprzez szkolenia i kursy dla pracowników**, co przełożyłoby się na zwiększenie szans awansu i zatrzymałoby pracowników w firmach;

2. Zalecamy **współpracę ze związkami zawodowymi i nietraktowanie ich jako „wrogich” organizacji**, a także rozważenie, w przypadku cyfrowych platform pracy i firm logistycznych, wdrożenia modelu biznesowego opartego na niekonkurowaniu z innymi firmami kosztami pracy, co przełożyłoby się w długim okresie czasu się na poprawę jakości miejsc pracy firm. Dobrych praktyk dostarczają w tym zakresie działania firmy Pyszne.pl;

3. Rekomendujemy **silniejsze zaangażowanie działów HR firm we wsparcie pracowników migrujących w rozwiązywaniu problemów, jakich doświadczają w kontaktach z państwową biurokracją** w zakresie możliwości legalnego pobytu i podejmowania pracy w Polsce. Dodatkowo, zalecamy zmianę strategii wobec migrantów w celu oferowania im pracy lepszej jakości, co pozwoli

zapobiec ich wyjazdowi z kraju i przełożyć się na stabilizację kadr w firmach logistycznych.

REKOMENDACJE DLA ZWIĄZKÓW ZAWODOWYCH

1. Zalecamy **zawijazywanie sojuszy z międzynarodowymi organizacjami związkowymi w celu budowy trwałych sieci współpracy i transferu dobrych praktyk organizowania i mobilizacji pracowników**. Wobec działań antyzwiązkowych części międzynarodowych i krajowych pracodawców, niezbędne jest dalsze wzmocnienie międzynarodowej solidarności pracowniczej. Okres pandemii ukazał skuteczność wspólnych, ponadnarodowych, cyklicznie organizowanych akcji mobilizacyjnych pracowników (zarówno oddolnych i odgórnych) przeciwko pogarszającym się warunkom pracy i nowym wyzwaniom związanym z kryzysami;

2. Rekomendujemy skupienie się na organizacji **kampanii medialnych wskazujących na sprekaryzowane warunki pracy w firmach logistycznych i wzmacnianie głosu związków zawodowych w dyskusji nad rolą i znaczeniem przedsiębiorstw logistycznych w Polsce**. Zalecamy również zawijazywanie pracowniczych sojuszy z parlamentarzystami i aktywistami społecznymi sprzyjającymi stronie pracowniczej;

3. Rekomendujemy **związkom działającym w centrach logistycznych działania mające na celu zorganizowanie pracowników tymczasowych i migrantów przez polepszenie kanałów komunikacji i zwiększenie liczby kampanii informacyjnych służących do zachęcenia pracowników do zrzeszania się w związkach**.

PODSUMOWANIE

W branży zaobserwowaliśmy problem pogłębiającej się prekaryzacji zatrudnienia, manifestującej się niskim poziomem zarobków, poddawanych dodatkowo presji inflacji, wysokim odsetkiem niestandardowych form zatrudnienia i zwiększa-

jącej się intensywności oraz aspołecznego czasu pracy (w tym braku równowagi między życiem i pracą).

Uważamy, że bez znacznej poprawy jakości miejsc pracy, w tym warunków materialnych i aspektów pozapłacowych, trudno będzie poradzić sobie pracownikom logistyki z nieprzewidywanymi i gwałtownymi kryzysami, które mogą nadejść potencjalnie w przyszłości. Działania na rzecz poprawy jakości miejsc pracy będą również służyć pracodawcom, przeciwdziałając chronicznemu niedoborowi pracowników w branży i znacznej rotacji kadr. W działaniach tych klu-

czową rolę odgrywać powinny związki zawodowe oraz dialog społeczny. Państwo nie powinno unikać odpowiedzialności za jakość miejsc pracy w wielkich, ponadnarodowych firmach logistycznych oraz w gospodarce platformowej. Wzmocnienie prerogatyw Państwowej Inspekcji Pracy w zakresie kontroli i egzekwowania prawa pracy w takich firmach ma znaczenie kluczowe w sytuacji dominacji w branży modelu biznesowego opartego na konkurencji poprzez niskie koszty pracy.

Jacek Burski

Rekomendacje działań w ochronie zdrowia (szpitalnictwie)

Streszczenie

Wielokryzys lat 2020-2024, a przede wszystkim kluczowy w tym okresie kryzys pandemiczny, pogłębiły trudności, z jakimi zmagala się branża i, co być może ważniejsze, pokazały, że bez wzmocnienia materialnego, instytucjonalnego i kadrowego trudno będzie skutecznie chronić się przed konsekwencjami podobnych wstrząsów w następnych latach. Przedstawiamy najważniejsze rekomendacje oparte o przeprowadzone badania, które kierujemy do aktorów społecznych działających na trzech poziomach organizacyjnych: państwa, pracodawców i związków zawodowych.

Główne rekomendacje:

- » Zwiększenie nakładów z budżetu centralnego na ochronę zdrowia przynajmniej do poziomu średniej unijnej (8,8% PKB);
- » Uzupełnienie braków kadrowych i zapewnienie polityki kadrowe uwzględniającej lokalne różnice i potrzeby;
- » Przygotowanie bilansu pandemii zarówno na poziomie centralnym (państwa), jak i lokalnym (poziom zarządczy i związkowy).

REKOMENDACJE DLA PAŃSTWA

1. Sprawą wymagającą podjęcia jak najszybszych działań, jest **podwyższenie poziomu finansowania ochrony zdrowia**. Zalecamy tu przede wszystkim zwiększenie nakładów na cały system ochrony zdrowia (włącznie ze szpitalnictwem) i – jako punkt odniesienia – proponujemy **średnią wartość finansowania branży w Unii Europejskiej, czyli 8,8% PKB**. Ważną kwestią jest także rekapitulacja kierunków wydatkowania, czyli rozstrzygnięcie, czy nadal głównym kosztem w ramach wydatków w publicznej ochronie zdrowia powinna być opieka stacjonarna;
2. Kolejną rekomendacją jest **uzupełnienie braków kadrowych z uwzględnieniem różnic między dużymi i mniejszymi ośrodkami oraz w ramach potrzeb charakterystycznych dla danego obszaru ochrony zdrowia** (np.: psychiatrii).

Nasze analizy pokazują, że standard wykonywanych usług jest uzależniony nie tylko od liczby wysoko wykwalifikowanych specjalistów (np.: lekarzy kardiologów), ale również od dostępności i jakości zespołu, który wraz z nimi współpracuje;

3. Analizy dotyczące kondycji branży wskazują na chroniczne problemy z brakiem wystarczającej liczby pracowników i pracowników we wszystkich grupach zawodowych. Rekomendujemy, by jednym z priorytetów polityki zdrowia władz centralnych na najbliższe lata stały się **wysiłki finansowe i organizacyjne skierowane do jednostek ochrony zdrowia (na przykład poprzez zapewnienie środków na szkolenia dla nowych pracowników) oraz działania bezpośrednio nakierowane na zmniejszenia dystansu kompetencyjnego i kulturowego (nauka języka polskiego) dla wchodzących do systemu pracowników i pracowników migracyjnych**;

4. Z perspektywy doświadczeń pandemicznych, ważnym działaniem powinno być **przygotowanie bilansu pandemii w ochronie zdrowia**, w którym należałoby podsumować działania państwa w wymiarze kadrowym, proceduralnym i instytucjonalnym. Potencjalnym wzorcem mogą być raporty Najwyższej Izby Kontroli, które przedstawiają ocenę działań np. w kontekście zarządzania szpitalami w czasie kryzysu. Co więcej, dobrym początkiem mogłaby być inicjatywa Głównego Inspektora Sanitarnego, który zapowiedział przygotowania bilansu działań podejmowanych w okresie pandemicznym;

5. W kontekście przygotowania się na nowe kryzysy o charakterze epidemiologicznym ważnym celem zarówno dla Ministerstwa Zdrowia jako instytucji zarządczej jak i Narodowego Funduszu Zdrowia powinno być **zmniejszenie różnic między większymi i mniejszymi ośrodkami poprzez stworzenie łatwo dostępnego na terenie wszystkich województw zaplecza materiałowego** (środki ochrony osobistej, zbudowanie zaplecza technologicznego) na bazie doświadczeń z okresu 2020-2024 bądź regularnie ewaluowanego planu działania w przypadku rozwinienia się kryzysu zdrowotnego na skalę krajową.

REKOMENDACJE DLA PRACODAWCÓW

1. Pierwszą rekomendacją na poziomie zarządczym jest **demokratyzacja stosunków pracy**. Chodzi tu przede wszystkim o poszerzenie (bądź stworzenie) przestrzeni do dyskusji z pracownikami (w tym związkami zawodowymi) na temat kluczowych problemów, z jakimi mierzy się w danym momencie organizacja. W kontekście kryzysu pandemicznego temat relacji z pracodawcami (szczególnie na poziomie dyrekcji szpitali) odgrywał ważną rolę w wypowiedziach badanych, szczególnie w kontekście negocjowania reguł przyznawania i wypłacania dodatków covidowych oraz przymusu pracy na oddziałach covidowych. Co więcej, szczególnie w sytuacji wybuchu z trudem dających się kontrolować kryzysów istotnym elementem skutecznego

zarządzania jest zapewnienie sprawnej komunikacji, której wprowadzenie powinno mieć miejsce w spokojniejszym, niekryzysowym czasie. Zwiększenie partycypacji pracowniczej w okresie względnej stabilności lepiej przygotowuje organizację na zmianę sytuacji.

2. Podobnie jak w przypadku poziomu władz centralnych, zalecamy również **tworzenie bilansów pandemii na poziomie wojewódzkim i samorządowym, które powinny polegać na stworzeniu listy dobrych praktyk na poziomie mikro (konkretne miejsca pracy) i mezo (poziom władz lokalnych)**. W ramach zrealizowanych przez nas wywiadów eksperckich pojawiały się przykłady takich praktyk np. w sytuacji zagrożenia epidemiologicznego stworzenie oddziałów filtrujących, pozwalających na sprawne zarządzanie przepływem pacjentów, tworzenie lokalnych zasobów materiałowych, opis podstawowych procedur czy przygotowanie planów działania na poziomie lokalnym na ewentualność pojawienia się zagrożenia epidemiologicznego.

3. W kontekście trudnych doświadczeń pracowników liniowych wystawionych na wysoki poziom stresu i ryzyka zdrowotnego, pożądaną praktyką powinno być **wprowadzenie dostępu do stałego wsparcia psychologicznego (zarówno w przypadku zawodów medycznych jak i niemedycznych)**.

REKOMENDACJE DLA ZWIĄZKÓW ZAWODOWYCH

1. Rekomendacje zamykamy postulatami skierowanymi do organizacji związkowych z branży ochrony zdrowia. Mając na uwadze zróżnicowaną ocenę działalności związków zawodowych, jaką przedstawili nasi badani, wskazujemy między innymi na dalsze **starania na rzecz pogłębienia współpracy międzyzwiązkowej** widocznej m.in. przy organizacji Białego Miasteczka 2.0. Co więcej, w świetle pojawiających się napięć między różnymi grupami zawodowymi istotne wydają się również starania na rzecz pogłębienia solidarności międzybranżowej. Dobrym przykładem tego rodzaju inicjatywy jest Porozumienie Zawodów Medycznych, koalicja or-

ganizacji związkowych, które wsparło m.in. protest głodowy Porozumienia Rezydentów w 2017 roku;

2. Istotne jest również **dostosowanie przekazu komunikacyjnego do potrzeb i oczekiwań wchodzących do zawodu kadr tak, by zwiększyć obecność związków zawodowych wśród młodych pracowników branży**. Postulujemy m.in. wykonanie diagnozy najważniejszych barier wejścia do organizacji związkowych wśród młodych pracowników, skierowanie kampanii społecznych i uświadamiających rolę związku zawodowego, aktywizację na polu nowych mediów — przede wszystkim mediów społecznościowych i skupienie się na problemach młodych pracowników;

3. Nasi rozmówcy i rozmówczynie zwracali uwagę na niedostateczną aktywność części organizacji związkowych bezpośrednio w miejscach pracy w okresie pandemii COVID-19. Szczególnie ważna w sytuacji zagrożenia była fizyczna obecność związkowców w miejscu pracy. Widoczność działań podejmowanych na poziomie konkretnych placówek i lokalnych organizacji związkowych jest więc istotnym elementem budowania zaufania wśród załogi. Tu postulujemy m.in. **tworzenie lokalnych forów do wymiany informacji o sytuacji w miejscu pracy (wykorzystanie mediów społecznościowych), stałą i aktywną komunikację z pracownikami, którzy kierują do organizacji związkowej zapytania, szkolenia dla kadr związkowych nakierowane na poszerzanie zakresu działań promujących organizację związkową w konkretnym miejscu pracy**;

4. Rekomendacje dla związków zawodowych zamykamy postulatem większego **otwarcia się na pracownice i pracowników migrujących**, przede wszystkim z Ukrainy, którzy mogą stanowić istotne źródło nowych członków w nadchodzących latach. W tym zakresie postulujemy dostosowanie komunikacji m.in. na stronach internetowych, gdzie powinny powstać odpowiednio nasycone informacjami podstrony w językach osób, do których kierowany jest przekaz; w mediach społecznościowych, gdzie przekazywane informacje powinny być przygotowane w kilku wersjach językowych, nawet jeśli nie dotyczą konkretnej narodowości; czy w komunika-

cji bezpośredniej, gdzie zalecamy, z jednej strony, poszerzanie kadry związkowej o osoby potrafiące komunikować się w kilku językach bądź współpracę z zewnętrznymi tłumaczami. Z drugiej strony, postulujemy wsparcie pracownic i pracowników migrujących, chcących nauczyć się języka polskiego (poprzez dofinansowania bądź organizowanie kursów związkowych). Dodatkowym pomysłem byłoby przygotowanie specjalnie dedykowanej kampanii informacyjnej do pracowników migrujących, mającej charakter edukacyjny i mobilizacyjny.

PODSUMOWANIE

W branży ochrony zdrowia zaobserwowaliśmy nałożenie na siebie problemów przedpandemicznych (braki w finansowaniu oraz niedobory kadrowe) z wpływem kryzysu pandemicznego wymuszającego radykalną zmianę w funkcjonowaniu całości systemu, jak i jego poszczególnych elementów (wygaszenie części usług leczniczych i przekierowanie wysiłków i środków na walkę z rozwijającą się pandemią).

Z poziomu pracowniczego jednym z największych problemów był (obserwowany w pierwszych miesiącach pandemii) chaos organizacyjny wynikający nie tylko ze skali zmian, ale też sposobu ich wprowadzania. Brak przygotowania (materiałowego, organizacyjnego i kompetencyjnego) wzmacniał poczucie zagubienia i — w szerszej perspektywie — osamotnienia w sytuacji kryzysu.

Nasze główne rekomendacje dla branży ochrony zdrowia koncentrują się na możliwie jak najszybszym ograniczeniu efektów chronicznego kryzysu sektora usług publicznych (jego główne elementy to: niedobory w finansowaniu i braki kadrowe) oraz przygotowaniu bilansu pandemii, w oparciu, o który powinny zostać wprowadzone zmiany o charakterze: materialnym (przygotowanie zasobów), organizacyjnym (lista dobrych praktyk i rozwiązań) i kompetencyjnym (m.in. wzmocnienie kompetencji pracowników ochrony zdrowia w zakresie wiedzy o rozwoju i przeciwdziałaniu rozprzestrzenianiu się chorób zakaźnych).

Alicja Palęcka

Rekomendacje działań w Domach Pomocy Społecznej

Streszczenie

Domy Pomocy Społecznej (DPS) od lat borykają się z problemami niskich wynagrodzeń i braków kadrowych. Różni aktorzy proponują rozwiązania, które mają złagodzić ten chroniczny kryzys. Kolejne problemy ujawniły się wyraźnie dopiero w momencie zintensyfikowanej pracy w trudnych warunkach podczas pandemii. Wszystkie te trudności pogłębiły się w czasie pandemii, udowadniając, że ich rozwiązanie jest niezbędne i pilne.

Główne rekomendacje:

- » Systemowe podniesienie finansowania DPS;
- » Jak najszybsze, trwałe podniesienie wynagrodzeń dla wszystkich zawodów w branży;
- » Na poziomie placówek wprowadzenie rozwiązań zwiększających autonomię pracowników i pracownic oraz demokratyzację zarządzania;
- » Stworzenie kampanii społecznej uświadamiającej istotność pracowników i pracownic opieki w starzejącym się społeczeństwie.

REKOMENDACJE DLA PAŃSTWA I SAMORZĄDÓW

1. Podczas kryzysu pandemicznego zespoły domów pomocy społecznej wypracowały procedury, sposoby działania i projekty dotyczące urządzania przestrzeni placówek. Efekty tej pracy to zasób, do którego będą sięgać instytucje w przypadku podobnych zdarzeń. Procedury te powstały między innymi poprzez wymianę informacji pomiędzy placówkami (np. zapośredniczoną przez samorządy i związki zawodowe). **Rekomendujemy zebranie wytworzonych oddolnie, w zakładach pracy, procedur oraz ich ewaluację, w celu zidentyfikowania najlepszych praktyk i przygotowania branży na kolejny kryzys;**

2. Pracownicy i pracownice oraz związki zawodowe w branży od lat borykają się z niskimi wynagrodzeniami i konkurencją ze strony podmiotów

lecniczych o osoby pracujące w zawodach medycznych (pielęgniarki, fizjoterapeutów, opiekunki medyczne). Problem ten uwidoczniał się szczególnie w ostatnich latach, kiedy na wyjście dużej liczby pielęgniarek z systemu opieki wpływ miał zarówno kryzys pandemii, jak i wprowadzenie nowej siatki wynagrodzeń w ochronie zdrowia. Strona społeczna wskazuje na konieczność systemowego wyrównania wynagrodzeń dla pracowników medycznych w DPS w relacji do tych, które pracują w placówkach ochrony zdrowia. Takie działania są niezbędne, aby zapobiec dalszemu wychodzeniu m.in. pielęgniarek z systemu pomocy społecznej. **Wspierając wysiłki strony społecznej, rekomendujemy znaczne przyspieszenie prac nad wypracowaniem, wyborem i wdrożeniem odpowiednich rozwiązań, które pozwolą na wyrównanie wynagrodzeń w tych branżach;**

3. Podniesienie wynagrodzeń nie może jednak dotyczyć tylko wybranych grup zawodowych. Wraz ze wzrostem krajowej płacy minimalnej doszło do „spłaszczenia” wynagrodzeń w DPS. Problem niskich płac i braku motywacji do pracy w branży dotyczy wszystkich stanowisk, szczególnie opiekunek i pracowników i pracownic społecznych. Ponadto, badanie pokazało, że znaczne nierówności płacowe wewnątrz zakładów pracy i brak nagród za wysiłek związany z intensywnym kontaktem z mieszkańcami DPS może rodzić rezydent i konflikt wewnątrz załóg. W badanym przez nas okresie dotyczyło to szczególnie dzielenia dodatków za pracę podczas pandemii, które w niektórych placówkach nie uwzględniało poniesionego ryzyka wynikającego z codziennego kontaktu z mieszkańcami DPS. Dlatego równocześnie z wyrównaniem płac dla zawodów medycznych **niezbędne jest systemowe i trwałe podniesienie wynagrodzeń w domach pomocy społecznej dla wszystkich grup zawodowych tak, aby nie powstały nierówności pomiędzy poszczególnymi grupami;**

4. Zarówno w literaturze, jak i niektórych wywiadach w naszym badaniu zwraca się uwagę na potrzebę wsparcia psychologicznego oraz szkoleń dla personelu DPS. Regularna superwizja, dostęp do wsparcia psychologa dla zespołów terapeutyczno-opiekuńczych, a także do szkoleń merytorycznych powinny należeć do standardu podnoszącego jakość miejsc pracy i świadczonych usług w DPS. **Konieczne jest więc wprowadzenie mechanizmów systemowo podnoszących finansowanie domów opieki, tak, by mogły odpowiadać na zapotrzebowanie osób w nich pracujących w zakresie szkoleń.**

REKOMENDACJE DLA KIEROWNICTW PLACÓWEK

1. Analiza reakcji na kryzys w DPS pokazuje, że placówki, w których przed pandemią relacje między załogą i kierownictwem były dobre, a pracownice włączone były w procesy decyzyjne, w kryzysie organizowały swoją pracę sprawnie

i względnie bez konfliktów. Odgórne wytyczne były wdrażane z uwzględnieniem lokalnych warunków placówki oraz wiedzy i doświadczenia osób pracujących. Przekładało się to na ich dobrostan oraz jakość opieki nad mieszkańcami i mieszkankami DPS. **Rekomendujemy wprowadzanie do codziennego funkcjonowania placówek takich sposobów zarządzania, które umożliwiają głos pracowniczy, regularne konsultacje z załogą i jak najszersze uwzględnianie jej wiedzy o procesie pracy.** Kultura organizacyjna zakładów pracy powinna być demokratyczna i oparta o autonomię pracowniczą. W zakładach pracy pożądana jest jasna i otwarta komunikacja kierownictwa z załogą, jako standard zarządzania;

2. Podczas pandemii w poszczególnych placówkach zaistniały rozwiązania, które okazały się korzystne także w czasie normalnego funkcjonowania DPS, takie jak większa swoboda pracowników w organizowaniu swojej pracy (także jeśli ich praca organizowana jest przez aplikację), czy wspólne wypracowanie procedur oparte na wiedzy personelu o procesie pracy. **Rekomendujemy rozpoznanie i wprowadzanie takich rozwiązań tak, aby stały się one zasobami na czas kryzysu;**

3. Część osób w branży zgłasza zapotrzebowanie na szkolenia i wsparcie psychologiczne dla personelu DPS. Wraz z nowymi praktykami zespoły DPS nabyły nową wiedzę i potrzebę doszkalania się, zwłaszcza w zakresie epidemiologii i psychologii, w tym radzenia sobie ze stresem. Nasze rekomendacje dotyczą zarówno szkoleń merytorycznych, jak i z umiejętności miękkich, oraz regularnego wsparcia psychologicznego.

Po pierwsze, **rekomendujemy, aby w zakładach pracy rozpoznano potrzeby pracowników i pracownic dotyczące szkoleń.** Szkolenia merytoryczne powinny być dobrej jakości i korespondować z doświadczeniem i procesem pracy, odpowiadając na specyficzne zapotrzebowanie poszczególnych grup zawodowych w DPS.

Po drugie, **należy odpowiedzieć na wyraźnie uwidocznioną w pandemii potrzebę regularnego wsparcia psychologicznego w placówkach.** Waż-

ne jednak, aby przyjmowało ono formy, które nie obciążają osób pracujących kolejnymi zadaniami, odpowiedzialnością i pracą emocjonalną, obejmującą zarządzanie emocjami w pracy z mieszkańcami, ich rodzinami oraz pozostałym personelem. Należy wprowadzić stałe wsparcie psychologiczne w czasie zwykłego działania placówek, tak, by tym łatwiej było korzystać z niego w czasie kolejnego kryzysu. **Wsparcie to powinno odbywać się w godzinach pracy wydzielonych z pełnienia obowiązków oraz być zapewniane przez psychologów lub psycholożki spoza placówki.**

REKOMENDACJE DLA ZWIĄZKÓW ZAWODOWYCH

1. Podczas lockdownów i ograniczenia kontaktów bezpośrednich pewną trudnością dla funkcjonowania związków zawodowych było ograniczenie kontaktu między centralami i oddziałami regionalnymi lub branżowymi, a komisjami zakładowymi. **Dlatego korzystne nie tylko na czas kryzysu jest ustalanie stabilnej, regularnej komunikacji z komisjami i oddziałami zakładowymi poprzez wymianę wiadomości mailowych lub rozmowy telefoniczne.**
2. Początek pandemii zwrócił uwagę opinii publicznej na domy pomocy społecznej i pracujące w nich osoby z zawodów niezbędnych. Zaistniała wtedy na chwilę szansa zbudowania solidarności wokół postulatów tych grup, zarówno płacowych, jak i ogólniej podnoszenia jakości miejsc pracy i świadczonej opieki nad mieszkańcami i mieszkankami. Mimo że uwaga mediów okazała się krótkotrwała i niestabilna podczas pandemii, inne, chroniczne kryzysy, tj. kryzys demograficzny i kryzys usług publicznych, wydają się właściwym kontekstem dla kampanii na rzecz widoczności pracowników i pracownic niezbędnych oraz ich postulatów. **Rekomendujemy stworzenie kampanii społecznej uświadamiającej istotność pracowników i pracownic opieki i ich niezbędność w starzejącym się społeczeństwie.**
3. Z perspektywy osób biorących udział w naszym badaniu przybycie uchodźczyń z Ukrainy jako

efekt pełnoskalowej inwazji Rosji może okazać się szansą dla branży na wypełnienie części wakatów nowymi pracownikami. Pojawia się jednak obawa o powstanie nierówności i wykorzystywania przez pracodawców słabszej pozycji cudzoziemek na rynku pracy, zwłaszcza w placówkach prywatnych. **Rekomendujemy więc aktywne pozyskiwanie osób z Ukrainy zatrudnionych w DPS jako członków i członkiń związków zawodowych przez przeznaczone dla nich rozwiązania i komunikację.**

PODSUMOWANIE

Na podstawie przeglądu literatury i badań empirycznych zidentyfikowaliśmy specyficzne, chroniczne problemy domów pomocy społecznej, które nasiliły się podczas pandemii. O części z nich środowiska pracowników i pracodawców mówią od dawna. Są to: niedofinansowanie, niskie wynagrodzenia, braki kadrowe. Ponadto zauważamy ograniczoną autonomię pracowników oraz społeczną niewidoczność tej branży. Problemy te zostały dodatkowo pogłębione przez nowe wyzwania, takie jak brak lub niewystarczające wsparcie psychologiczne, które ujawniły się w trakcie pandemii.

Z badań wynika, że to etos pracy i zaangażowanie pracowników i pracownic DPS umożliwiły zachowanie ciągłości funkcjonowania placówek oraz zapewnienie opieki mieszkańcom w czasie kryzysu pandemicznego.

Zgodnie z postulatami uczestników dialogu społecznego (związków zawodowych i przedstawicieli pracodawców), rekomendujemy **pilne działania mające na celu rozwiązanie chronicznego kryzysu w branży, wynikającego z niedofinansowania i dysproporcji płacowych między DPS a branżą ochrony zdrowia**. Dodatkowo sugerujemy zmiany w zarządzaniu placówkami, które uwzględnią w większym stopniu potrzeby pracowników oraz ich wiedzę o specyfice pracy w tej branży.

Rekomendacje działań w w edukacji

Streszczenie

Przeprowadzone przez nas badania pokazały, że trudności i wyzwania, z jakimi borykają się pracujący w edukacji na poziomie podstawowym w pewnej mierze mają charakter chronicznego kryzysu, który pogłębiony został w okresie pandemii COVID-19. Kluczowymi tego kryzysu są niskie wynagrodzenia i spadek społecznego uznania dla zawodu nauczyciela, które przekładają się na niedobory kadrowe. W odpowiedzi na rozpoznane przez nas problemy dotyczące funkcjonowania miejsc pracy w edukacji, proponujemy listę rekomendacji dla odpowiedzialnych za organizację pracy szkół podstawowych organów państwa, samorządu i dyrektorów oraz dla związków zawodowych.

Główne rekomendacje:

- » Systemowy i trwały wzrost wynagrodzeń w edukacji i podjęcie działań na rzecz odbudowy uznania dla zawodu nauczycielskiego;
- » Stworzenie procedur kryzysowych w edukacji na wypadek wstrząsów zewnętrznych, takich jak pandemie, katastrofy naturalne czy wojny, zwłaszcza w aspekcie uruchamiania pracy zdalnej oraz wsparcia emocjonalnego dla nauczycielek i nauczycieli oraz osób uczących się;
- » Współpraca samorządu, dyrektorów i państwa w zakresie organizacji pracy szkół w warunkach kryzysu, ze szczególnym uwzględnieniem wzmocnienia szkół małych, przy zmniejszeniu obowiązków biurokratycznych związanych z zarządzaniem kryzysami;
- » Rozszerzenie działań związkowych w zakresie zwiększania udziału i aktywności osób wchodzących do zawodu oraz podejmowania otwartej debaty na temat społecznego znaczenia, roli i wizerunku nauczycieli.

REKOMENDACJE DLA PAŃSTWA

1. Szczególnie uczulamy na podnoszoną przez nauczycieli i ich związki zawodowe kwestię konieczności **pilnego urealnienia oraz gwarancji systematycznego wzrostu nakładów finansowych na oświatę, przede wszystkim w zakresie wzrostu wynagrodzeń nauczycieli**. Zgodnie z postulatami ZNP rekomendujemy uznanie edukacji w budżecie państwa jako priorytetowej;
2. Zalecamy wypracowanie w trybie konsultacji ze środowiskiem nauczycielskim i związkami zawodowymi oraz wprowadzenie **procedur uru-**

chamiania pracy zdalnej w trybie awaryjnym.

W projektach rozwiązań należałoby uwzględnić zapewnienie dostępu do sprzętu komputerowego i stabilnego łącza internetowego, podtrzymywania relacji z uczniami i rodzicami jako kluczowych dla zachowania ciągłości realizacji podstawowych funkcji szkół (zarówno opiekuńczej, jak i dydaktycznej);

3. Rekomendujemy także wzmocnienie małych szkół poprzez dostosowanie potencjalnych strategii zarządzania kryzysem do realiów ich działania. **Niezwykle istotna jest potrzeba rozszerzenia wsparcia w zakresie utrzymania zaplecza organizacyjnego i technicznego – najlepszej ja-**

kości łączy internetowe, zapewnianie dostępności podstawowego sprzętu wysokiej jakości (np. laptopy, tablice interaktywne). W tym zakresie korzystne byłoby stopniowe odciążanie samorządów i dyrekcji szkół przez wsparcie finansowe ze strony państwa;

4. Zalecamy rządowi ożywienie komunikacji ze związkami zawodowymi i dyskusję z przedstawicielami środowisk nauczycielskich nad społecznym znaczeniem zawodu nauczyciela. Należałoby skupić się zwłaszcza na wizerunku zawodu nauczyciela oraz jego niezbędności/kuczowości wśród innych usług publicznych;

5. Rekomendujemy przygotowanie i uruchomienie rządowego programu wsparcia psychologicznego nauczycieli w kwestii zarządzania emocjami podczas pracy. Program mógłby zapewniać dozór/supervizję psychologiczną w zakresie realizacji zadań wychowawczych nauczyciela oraz wsparcia w budowaniu relacji z uczniami i ich rodzicami;

6. Uczulamy na potrzebę poszukiwania skutecznych rozwiązań sporów wokół Karty Nauczyciela oraz na problem rozmywania granic odpowiedzialności państwa i samorządu w oświacie w obecnym kształcie otoczenia prawnego, zwłaszcza utrzymywania się organizacyjnej (zarządczej) definicji pracodawcy. Gminy i dyrektorzy placówek nie mają obecnie samodzielności finansowej, ich decyzje i działania zależą bezpośrednio od przydziału dotacji oświatowej z budżetu państwa, co znacznie ogranicza samodzielność szkół.

REKOMENDACJE DLA SAMORZĄDÓW I DYREKTORÓW

1. Zalecamy organom samorządu wypracowanie we współpracy z rządem spójnych programów zarządzania kryzysami w szkołach odpowiednich dla charakteru i wielkości placówek, które zawierałyby procedury wprowadzania rozwiązań awaryjnych, przygotowujących szkoły do

zapewnienia ciągłości świadczenia usług edukacyjnych w sytuacji kryzysów, takich jak pandemia, wojny i inne rodzaje wstrząsów zakłócających pracę szkół;

2. Rekomendujemy prowadzenie regularnych, partycypacyjnych konsultacji samorządów z przedstawicielami zawodu (np. w ramach zespołów złożonych z przedstawicieli samorządu oraz lokalnych placówek szkolnych), umożliwiających otwartą dyskusję na temat sposobów radzenia sobie z wyzwaniami pracy w sytuacji kryzysów w skali lokalnej oraz globalnej;

3. Zalecamy zagwarantowanie środków gminnych na cykliczne wsparcie psychologiczne nauczycieli (np. supervizję) oraz pomoc w organizowaniu wewnętrznych szkoleń z zarządzania kryzysem, emocjami oraz komunikacji w ramach rad pedagogicznych;

4. Rekomendujemy zespołom dyrektorskim pracę nad sukcesywnym skracaniem czasu poświęcanego na obowiązki biurokratyczne, dzięki wprowadzaniu usprawnień technologicznych pozwalających np. na zwiększenie możliwości pracy z dokumentami online, w dedykowanych zespołach w ramach platform internetowych.

REKOMENDACJE DLA ZWIĄZKÓW ZAWODOWYCH

1. Rekomendujemy związkom zawodowym nawiązywanie kontaktów z młodymi pracownikami oświaty oraz identyfikację doświadczeń nauczycieli wchodzących do zawodu i wyzwań, przed jakimi stają, co umożliwiłoby przedstawienie atrakcyjnej dla nich oferty i zachęcenie do wstępowania do związków. Rozpoznanie byłoby możliwe np. poprzez media społecznościowe oraz w ramach wzmożonej aktywności w lokalnych wspólnotach, a także za pośrednictwem śledzenia i pozyskiwania aktualnych wyników badań społecznych;

2. Zalecamy zapewnienie członkiniom i członkom wsparcia prawnego w sytuacjach naruszania dóbr osobistych i wizerunku nauczycieli

w sieci oraz przemocy w szkole, ze szczególnym uwzględnieniem hejtu w sieci;

3. W szerszym zakresie zalecamy **promowanie współpracy międzyzwiązkowej oraz dialogu społecznego w celu podkreślania społecznego znaczenia zawodu nauczyciela i wzmacniania jego wizerunku**. Istotne byłoby także ponownie dostrzeżenie wagi integracji wewnętrznej gron pedagogicznych w szkołach.

PODSUMOWANIE

W branży zaobserwowaliśmy problemy dotyczące braku spójnych strategii organizacji pracy w trybie awaryjnym w warunkach kryzysowych, zbyt duże obciążenie organizacyjne samorządów i dyrektorów placówek oraz emocjonalne i biurokratyczne samych nauczycieli. Wskazujemy na szczególną potrzebę wsparcia ze strony państwa w aspekcie skutecznego zapewniania ciągłości edukacji.

Uważamy, że bez wypracowania skutecznych, spójnych strategii antykryzysowych oraz otwartości na partycypacyjną dyskusję o społecznej roli zawodu nauczyciela, niezwykle trudno będzie stawiać czoła kolejnym wyzwaniom pracy w edukacji.