

WNIOSKI Z BADAŃ
I REKOMENDACJE

**Deficyty kompetencji
kadr i menedżerów
instytucji społecznych
w kontekście doświadczeń
związanych z pandemią
COVID-19**

**dr Joanna Lizut
prof. Mirosław Grewiński
prof. Arkadiusz Durasiewicz
Paweł Rabej**

SPIS TREŚCI

I.	GŁÓWNE WNIOSKI I REKOMENDACJE	3
I.1	Potrzeby kompetencyjne pracowników instytucji pomocy społecznej	5
I.2	Potrzeby kompetencyjne kierowników ujawnione w pandemii COVID-19	7
I.3	Proponowane kierunki rozwoju kadr liniowych i zarządczych	10
II	PANDEMIA COVID-19 A KADRY POMOCY SPOŁECZNEJ	15
II.1	Luki kompetencyjne znane przed początkiem pandemii	16
II.2	Pandemia COVID-19 jako sprawdzian umiejętności pracowników	19
II.3	Od „organizacyjnego szoku” do działania w nowych warunkach	21
III	SZCZEGÓŁOWE WYNIKI BADANIA PRACOWNIKÓW	24
IV	SZCZEGÓŁOWE WYNIKI BADANIA MENEDŻERÓW	34
V	KOMPETENCJE PRZYSZŁOŚCI W INSTYTUCJACH POMOCOWYCH	44
V.1	Kontekst nowych wyzwań społecznych	45
V.2	Kontekst rozwoju technologii i cyfrowej rewolucji	47
V.3	Kontekst kompetencji przyszłości i zmian w modelach pracy	49
VI	REKOMENDACJE – KIERUNKI ROZWOJU I WZMACNIANIA KADR	53
VII	Aneks 1: Kierunki rozwoju kompetencji menedżerów	57
VIII	Aneks 2: Kierunki rozwoju kompetencji pracowników	60
IX	Bibliografia	63

Deficyty kompetencji kadr i menedżerów instytucji społecznych w kontekście doświadczeń związanych z pandemią COVID-19

Wnioski z badań i rekomendacje sformułowane w ramach projektu pt. „Sektorowa Rada ds. Kompetencji – Opieka zdrowotna i Pomoc Społeczna”, współfinansowanego ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego nr POWR.02.12.00-00-0007/16

Autorzy badania: dr Joanna Lizut, prof. Arkadiusz Durasiewicz

Autorzy publikacji podsumowującej: dr Joanna Lizut, prof. Mirosław Grewiński, Paweł Rabiej
Warszawa, czerwiec 2022

Pracodawcy Rzeczypospolitej Polskiej

Brukselska 7 03-973 Warszawa

tel.: +48 22 518 10 00

e-mail: sekretariat@pracodawcyrp.pl • www.pracodawcyrp.pl

GŁÓWNE WNIOSKI I REKOMENDACJE

PANDEMIA COVID-19 UWYPUKLIŁA KOMPETENCJE, KTÓRE TRZEBA WZMOCNIĆ

Pandemia COVID-19 zwiększyła poziom stresu i niepewności u pracowników liniowych oraz menedżerów instytucji pomocy społecznej. Ujawniła również deficyty organizacyjne i zarządcze. Najczęściej wskazywane przez pracowników luki kompetencyjne dotyczą umiejętności zarządzania sobą w sytuacji ryzyka i stresu. Menedżerowie za najbardziej istotne uznali z kolei luki w zakresie zarządzania ryzykiem. By utrzymać efektywność instytucji pomocy społecznej, potrzebne są długofalowe programy rozwoju kompetencji w zdefiniowanych w badaniach obszarach.

- Pracownicy pomocy społecznej to **liczna i istotna grupa zawodowa w Polsce, pracująca na co dzień z osobami potrzebującymi pomocy, troski i opieki**. Zadania z zakresu pomocy społecznej są realizowane głównie przez organy samorządowe. Ośrodki Pomocy Społecznej zatrudniają ogółem ponad 57 tys. osób, z czego 19,5 tys. to pracownicy socjalni (specjalistyczne wykształcenie i dwustopniowa specjalizacja zawodowa). Ponad 53 tys. pracowników zatrudnia z kolei prawie 800 domów pomocy społecznej. Liczba osób zatrudnionych ogółem na różnych stanowiskach w placówkach społecznych wynosi ponad 130 tys. Przyznają one rocznie decyzjami administracyjnymi świadczenia socjalne ponad 1,3 mln osób (MRiPS, 2019).

130 tys.

Liczba osób pracujących ogółem w instytucjach pomocy społecznej w Polsce (różne stanowiska), MRiPS, 2019

- Jak wskazał raport Najwyższej Izby Kontroli, już przed pandemią większość pracowników instytucji pomocy społecznej **odczuwała przeciążenie pracą, spowodowane nadmiarem osób objętych jednocześnie opieką, rozbudowaną sprawozdawczością oraz ograniczeniami finansowymi instytucji pomocy społecznej**. Miało to wpływ na jakość i skuteczności ich pracy. Problemem w branży są również niskie zarobki oraz brak uznania i szacunku społecznego. Aż 64,6% z ponad 4 tys. zbadanych przez NIK pracowników socjalnych oceniło, że nie ma poczucia uznania i szacunku w związku z związkiem z pracą, jaką wykonuje. Ze względu na zakres swoich obowiązków, pracy pracownicy socjalni stykają się zaś z wieloma zagrożeniami, w tym m.in. agresją fizyczną i werbalną.¹

¹ Najwyższa Izba Kontroli, *Organizacja i warunki pracy pracowników socjalnych w gminach*, Warszawa 2019

- Realia zawodowe pracowników socjalnych to według raportu przeciążenie pracą (przeprowadzanie wywiadów środowiskowych, praca w terenie, wnioski, interwencje) i jej nadmierne przeregulowanie (realizacja zadań z kilkudziesięciu ustaw) oraz niedopasowane do realiów życia procedury. **Skutkuje to nadmiarem pracy biurowej kosztem pracy socjalnej.** Dodatkowo, co również wskazała NIK, wyposażenie i narzędzia pracy pracowników socjalnych nie są wystarczające do sprawnego wykonywania zadań (brak służbowych telefonów komórkowych, czasem nawet do komputera, niska informatyzacja jednostek pomocy społecznej, ogólnie niski poziom informatyzacji w branży). **Pracownicy pomocy społecznej odczuwają również niedostatki poradnictwa zawodowego, szkoleń i superwizji.**
- Na tę sytuację nałożyła się w latach 2020 – 2022 pandemia COVID-19, zdarzenie niespodziewane i nieplanowane, które postawiło przed jednostkami pomocy społecznej i ich pracownikami nowe wyzwania. Reżim przepisów pandemicznych wprowadzonych przez rząd zamienił część placówek w placówki niemal całkowicie zamknięte, odizolowane od świata zewnętrznego (DPS-y). Działalność części z nich (np. dzienne domy opieki) została zawieszona, a część zadań – przeniesiona do sfery e-opieki. Zagrożenie epidemiologiczne i obostrzenia zmieniły także sposób funkcjonowania innych typów placówek i realia pracy socjalnej. Pracownicy i menedżerowie jednostek stanęli zaś przed wyzwaniem szybkiej zmiany swoich nawyków i sposobu pracy, by dostosować je do nowych okoliczności.
- Przedmiotem publikacji jest **podsumowanie badań dotyczących identyfikacji deficytów kompetencji pracowników liniowych i menedżerów pomocy społecznej z uwzględnieniem nowych zadań związanych z pandemią COVID-19**, wykonanych w ramach Sektorowej Rady ds. Kompetencji przez Uczelnię Korczaka. Badania zostały zrealizowane w I kwartale 2021 r., gdy instytucje dysponowały już ponad rocznym doświadczeniem działania w warunkach pandemii. Pracownicy zdążyli zatem przywyknąć do nowych realiów i wypracować nowe sposoby postępowania. Zarazem możliwa była ocena i porównanie warunków działania sprzed pandemii z praktykami i oczekiwaniami wynikającymi z działania w warunkach pandemicznych.
- Pewne luki czy braki kompetencyjne występują w każdej organizacji czy grupie zawodowej – otoczenie instytucjonalne nieustannie zmienia się bowiem i przekształca, a praktyki działania instytucji nie zawsze za tymi zmianami nadążają. Na sposób pracy mają wpływ takie czynniki „twarde” jak przepisy i regulacje, ale czynnikami zmian jest również są również zmienne generacyjne czy rozwój technologii. **Pandemia COVID – 19 postawiła jednak jednostki pomocy społecznej w sytuacji szczególnej.** Z jednej strony wymagano od nich kontynuacji powierzonych zadań w dotychczasowym zakresie, a z drugiej – prowadzenia ich w nowych realiach.

- Realia te stworzyły: regulacyjny chaos, brak skoordynowanej polityki przeciwdziałania rozwojowi pandemii na poziomie krajowym oraz często także samorządowym, sprzeczne rekomendacje i decyzje, a także duże pole „niedookreśloności regulacyjnej”. Jednym z najważniejszych wyzwań pracowników jednostek pomocy społecznej stało się zatem **podejmowanie decyzji w warunkach dużej niepewności**, ze świadomością konsekwencji odpowiedzialności za możliwe błędy. **Zwiększyło to poziom stresu i niepewności**, i tak już spory w zawodzie pracownika pomocy społecznej. Zarówno pracownicy liniowi, jak i menedżerowie nie tylko musieli dopasować się do nowych okoliczności i dostosować do nowych regulacji. Zazwyczaj wymagano także od nich proaktywnych działań i propozycji, jak zmienić funkcjonowanie w zespołach i opiekę nad klientami pomocy społecznej.

POTRZEBY PRACOWNIKÓW LINIOWYCH POMOCY SPOŁECZNEJ REAKCJA NA STRES I NAPIĘCIA PSYCHICZNE

- W badaniu reprezentowane były głównie Domy Pomocy Społecznej (46,4 proc.) oraz Ośrodki Pomocy Społecznej (22,7 proc.). Pozostałe badane jednostki to placówki opieki całodobowej inne niż DPS (noclegownia, piecza zastępcza, szpital). Zwraca uwagę, że aż 91,7 proc. badanych zatrudniono w nich na umowy zlecenia, a jedynie 6,2 proc. na umowę o pracę. **Oznacza to duży stopień prekaryzacji i niepewności zatrudnienia w badanych jednostkach, co bez wątpienia ma również wpływ na odczucia i oceny badanych.** Większość zbadanych pracowników placówek pomocy społecznej to kobiety (88,7 proc.), z czego ponad 72 proc. w wieku 36 – 55 lat. Staż pracy ponad połowy z nich to 10 lat i więcej.

91,7%

Odsetek osób uczestniczących w badaniu, które są zatrudnione w placówkach na umowie – zleceniu

- Pracownicy liniowi jednostek pomocy społecznej mieli w czasie pandemii poczucie dezorganizacji ich pracy, niepewności, lęku, bezradności. Poziom przekazywanej im wiedzy na temat działań niezbędnych do wczesnego rozpoznawania i zapobiegania COVID-19 ocenili jako przeciętny (45,4 proc.). Przyczyną ich frustracji był głównie chaos i szybkie zmiany przepisów i wymogów dotyczących ich pracy w krótkim czasie. Za kwestie najważniejsze w okresie pandemii pracownicy jednostek pomocy społecznej uznali **wdrożenie i przestrzeganie standardów i zasad postępowania z pensjonariuszami z podejrzeniem COVID-19 i chorymi na COVID-19** (35,9 proc.) oraz **właściwe i zrozumiałe komunikowanie się z podopiecznymi** (25 proc.). Pracownicy liniowi za istotne uznali również **identyfikację stresu i emocji u swoich podopiecznych** oraz **efektywną współpracę z innymi podmiotami i służbami**.

25%

Taki odsetek pracowników uznał za kluczową kwestię właściwe i zrozumiałe komunikowanie się z podopiecznymi w czasie COVID-19

- Dla znacznej części pracowników dostosowanie się do nowych warunków działania nie było łatwe. Główne trudności wynikały z konieczności wprowadzenia nowych i wzrostu wykorzystania istniejących teleusług. Pracownicy musieli dostosować się do nowej formuły świadczenia pracy i usług związanych z narzędziami telepracy. Zdaniem 29,5 proc. pracowników liniowych zmiana funkcjonowania jednostek w związku z epidemią wpłynęła negatywnie na zakres i formę realizacji usług. Nastąpił np. paraliż środowiskowej pracy socjalnej: ograniczenie możliwości bezpośredniego kontaktu i prowadzenia wywiadów środowiskowych „twarzą w twarz”. Ograniczyło to komunikację z podopiecznymi, możliwość prowadzenia dokumentacji środowiskowej czy medycznej. **32,2 proc. osób wskazało, że największym problemem było prowadzenie tradycyjnych wizyt oraz bezpośredni kontakt z pensjonariuszami.**
- Główne wskazywane przez pracowników liniowych instytucji deficyty kompetencyjne to **umiejętności w zakresie psychologii i radzenia sobie ze stresem** (33,3 proc.). 26,8 proc. odczuwało niedosyt w zakresie wiedzy związanej z tematyką epidemiologii i nadzoru sanitarno-epidemiologicznego, a 13,7 proc. – deficyty związane z kompetencjami zarządczymi (głównie zarządzaniem kryzysowym). 30 proc. liniowych pracowników uznała, że jakość świadczonej przez ich placówki pomocy mogłaby być wyższa, gdyby dysponowali lepszą wiedzą na temat zachowań prozdrowotnych. Za potrzebne uznali także **wprowadzenie albo rozszerzenie superwizji dla całego personelu** (18,2 proc.), większe wykorzystanie nowych technologii w kontakcie z klientami (17,7 proc.) oraz wdrożenie procedur pracy zdalnej (16,7 proc.).

1/3

Tylu badanych pracowników uznało za niewystarczające swoje kompetencje w zakresie radzenia sobie ze stresem

- Pracownicy pomocy społecznej wskazali, jakie kompetencje kadry sektora pomocy społecznej należałoby poprawić w kontekście kryzysu COVID-19, w celu lepszej współpracy i koordynacji działań. Za najważniejsze uznali: **poprawę umiejętności pracy zespołowej (24,1 proc.), umiejętności interpersonalnych i komunikacyjnych (23,6 proc.), umiejętności prowadzenia relacji z podopiecznymi i ich rodzinami (20,2 proc.) oraz analitycznego i krytycznego myślenia (13,8 proc.).**

24%

Tyłu pracowników chce poprawy umiejętności pracy zespołowej, 23,6 proc. – umiejętności komunikacyjnych i interpersonalnych

- Pracownicy liniowi odnieśli się również do umiejętności, jakich oczekują od osób kierujących ich pracą. **Najważniejsze oczekiwanie to zarządzanie sytuacją kryzysową (23,6 proc.), czyli podejmowanie decyzji w warunkach niepewności.** Za kluczowe uznali również zarządzanie zasobami ludzkimi (22 proc.) oraz informacją (19,8 proc.). O ile zapotrzebowanie na pierwszą kompetencję można łączyć ze specyfiką czasu pandemii, to dwie pozostałe dotyczą standardowych umiejętności menedżerskich. Zatrudnieni w jednostkach wskazali także, że dostrzegają potrzebę budowania współpracy z innymi instytucjami w systemie pomocy społecznej (by zwiększać jakość i ilość dostarczanych usług), tworzenia partnerstw, pracy w zespołach interdyscyplinarnych oraz nawiązywania sojuszy z przedsiębiorstwami, sektorem pozarządowym oraz samorządem.

23,6%

Odsetek pracowników, którzy oczekują od swoich przełożonych kompetencji w zakresie zarządzania sytuacją kryzysową

- Podsumowując, pandemia uwypukliła u pracowników liniowych niedostatki kompetencji związanych z posługiwaniem się nowymi technologiami, które pozwalają na pracę zdalną. Z kompetencji miękkich, istotny odczuwalny brak to kompetencje związane z zarządzaniem stresem, zarówno u siebie, jak i u podopiecznych. **Zapotrzebowanie na te umiejętności zwiększyły niepewność, chaos w jakim znalazły się instytucje, nowe oczekiwania oraz nowe ryzyka.**

POTRZEBY KOMPETENCYJNE KIEROWNIKÓW UJAWNIONE W PANDEMII LEPSZE PRZYGOTOWYWANIE DO SYTUACJI KRYZYSOWYCH

- Drugą zbadaną w ramach projektu grupą była kadra zarządzająca. Także ona jest sfeminizowana: ponad 70 proc. to kobiety, w większości w wieku 36-55 lat. Prawie połowa badanych pracuje na stanowisku kierowniczym ponad 10 lat. Największą grupę stanowili kierownicy placówek opieki całodobowej i ośrodków pomocy społecznej. Wśród ankietowanych byli też kierownicy środowiskowych domów pomocy (ŚDP) oraz firm prywatnych. **Aż 84,4 proc. jest zatrudnione na umowę o pracę – w formie bardziej stabilnej niż pracownicy liniowi.**

- Menedżerowie ocenili poziom swojej wiedzy na temat działań niezbędnych do wczesnego rozpoznawania i zapobiegania COVID-19 jako wysoki (prawie 67 proc.) i bardzo wysoki (prawie 10,9 proc.). Za najważniejszą kwestię istotną w czasie pandemii uznali **wdrożenie i ścisłe przestrzeganie standardów i zasad postępowania z pensjonariuszami z podejrzeniem COVID- 19 i chorymi na COVID-19 (34,5 proc.)**. W następnej kolejności wskazane zostały kompetencje w zakresie właściwego i zrozumiałego komunikowania się z podopiecznymi (18,3 proc.) oraz współpracy z innymi podmiotami i służbami (17,9 proc.).

48,8%

Tytułu menedżerów jednostek pomocy społecznej wskazało, że z łatwością dopasowało się do nowej sytuacji – ale niewielu mniej (45,3%) wskazało, że osiągnęło ten cel z trudem.

- 48,8 proc. badanych menedżerów stwierdziło, że z łatwością zmieniło w czasie COVID-19 warunki i sposób działania swoich placówek. Jednak 45,3 proc. ankietowanych uznało, że osiągnęło te cele z trudem. 1/4 badanych odczuła miała kłopoty w przeorganizowaniu pracy własnej – głównie ze względu na konieczność wprowadzenia tele-usług. Menedżerowie podzielają opinie pracowników liniowych, że zmiany w funkcjonowaniu placówki związane z COVID-19 obniżyły zakres i formę realizacji usług świadczonych dla podopiecznych (29,4 proc.). 15,3 proc. kierowników trudno było określić, czy pandemia wpłynęła w jakiś sposób na realizację usług.
- Obszary, w których zdaniem kierowników jednostek pomocy społecznej wystąpiły największe problemy to **wizyty u podopiecznych** (ograniczenia w bezpośrednim kontakcie z pensjonariuszem – 28,1 proc. wskazań), **problemy techniczne odczuwane w związku z sytuacją** (20,8 proc.), **problemy związane z wprowadzaniem narzędzi teleinformatycznych związanych ze świadczeniem pracy na odległość w postaci teleopieki i wideoopieki** (13,5 proc.). Pojawiły się także **problemy w komunikacji z podopiecznymi**, które odnotowało 10,4 proc. badanych.
- 1/3 menedżerów odczuwała w czasie pandemii deficyt wiedzy związanej z tematyką epidemiologii i nadzoru sanitarno-epidemiologicznego, co czwarty zaś badany wskazał na **duże braki w zakresie wiedzy z psychologii i radzenia sobie ze stresem**. Zabrakło również umiejętności zarządzania, zwłaszcza kryzysowego (17,3 proc. badanych). Podobnie jak pracownicy liniowi, menedżerowie wskazali na konieczność pogłębienia wiedzy dotyczącej zachowań prozdrowotnych (30,1 proc. osób). Za ważne uznali również stały monitoring i ewaluację pracy swoich podwładnych pod kątem zdolności ze standardami (23,1 proc.) oraz wprowadzenie lub rozszerzenie superwizji dla całego personelu (17,3 proc.).

24,3%

Odsetek menedżerów, którzy za deficyt swoich kompetencji w czasie pandemii uznali wiedzę dotyczącą psychologii oraz radzenia sobie z emocjami – własnymi i swoich pracowników

- Jakość systemowej opieki nad podopiecznymi w czasie pandemii poprawiłyby zdaniem badanych: szkolenia personelu (39,2 proc.), edukacja klientów – odbiorców pomocy (27,2 proc.) oraz odpowiednie instrukcje i zalecenia jako narzędzie mogące poprawić jakość funkcjonowania systemu pomocy (21,6 proc.). **Zatem także menedżerowie odczuwali podczas pandemii informacyjny chaos i mieli poczucie, że otrzymywane informacje nie są dostatecznie spójne.**

39,2%

Tylu menedżerów wskazało, że jakość systemowej opieki w jednostkach pomocy poprawiłyby szkolenia pracowników

- W sytuacjach niespodziewanych i kryzysowych istotną rolę pełnią umiejętności przywódcze i menedżerskie. Menedżerowie pomocy społecznej uznali, że w kontekście doświadczeń kryzysowych umiejętnościami, które należałoby poprawić są w pierwszym rzędzie **umiejętności interpersonalne i komunikacyjne** (28,5 proc.). Wysoko znalazły się również **zdolność do przeprowadzenia zmian i innowacji** (24,4 proc.) oraz **umiejętności analitycznego i krytycznego myślenia** (22,8 proc.). W zakresie zarządzania, za kluczowe menedżerowie uznali **zarządzanie ryzykiem** (31,9 proc.) **zarządzanie strategiczne** (22 proc.), **zarządzanie budżetem, infrastrukturą i zasobami rzeczowymi oraz ogólnie zarządzania ludźmi** (po 21 proc.).

28,5%

Menedżerowie, którzy wskazali w badaniu, że chcieliby poprawić swoje umiejętności interpersonalne i komunikacyjne

- Menedżerowie dostrzegają również istotność szerszej współpracy w środowisku lokalnym. 43,1 proc. stwierdziło, że najważniejszą kompetencją w tym zakresie jest **budowania współpracy z innymi instytucjami by zwiększyć jakość i ilość dostarczanych usług**. Za ważne uznali również tworzenie partnerstw, połączeń, pracy w zespołach interdyscyplinarnych (26,5 proc.) oraz nawiązywanie sojuszy z przedsiębiorstwami, sektorem pozarządowym oraz samorządem (25,5 proc.).

43,1%

Odsetek kierowników jednostek, którzy uznali za konieczne budowanie w przyszłości między jednostkami, by świadczyć wspólnie lepsze usługi.

PROPONOWANE KIERUNKI ROZWOJU KADR LINIOWYCH I ZARZĄDCZYCH SZKOLENIA, MENTORING, SUPERWIZJA

- Analizy prowadzone w ramach Sektorowej Rady ds. Kompetencji w Opiece zdrowotnej i pomocy społecznej mają na celu identyfikację deficytów kompetencyjnych wśród kadr pomocy społecznej. **Przeprowadzone w czasie pandemii badania pracowników i menedżerów w pomocy społecznej uwypukliły luki kompetencyjne, na które pracownicy i menedżerowie wskazują od lat.** Znajdują one również odzwierciedlenie w badaniach, raportach, diagnozach i ewaluacjach branży. W czasie pandemii braki te okazały się szczególnie dotkliwe.
- Rozkład potrzeb różni się, co oczywiste, w zależności od zakresu odpowiedzialności. Menedżerowie szybciej dopasowali się do nowej sytuacji, podczas gdy pracownikom przyszło to z większym trudem. Poczucie braku wiedzy i kompetencji w zakresie zarządzania sytuacją nagłą, związaną z epidemią, również było większe po stronie zarządzających niż pracowników. Dla pracowników liniowych kluczową kwestią stało się zarządzanie stresem i własnymi emocjami. Należy patrzeć na tę potrzebę również w kontekście deklarowanej potrzeby związanej z umiejętnościami relacyjnymi. Dla pracowników liniowych źródłem stresu były nie tylko własne doświadczenia, ale również bezpośrednie kontakty z podopiecznymi. W obu grupach wysoko znalazło się zapotrzebowanie na umiejętności interpersonalne i komunikacyjne (28,5 proc. u menedżerów i 23,6 proc. u pracowników.). Może to oznaczać zarówno świadomość ponadczasowych wyzwań w tym obszarze, jak i poczucie, że umiejętności stały się szczególnie ważne w pandemii.

TABELA 1
Główne potrzeby kompetencyjne kadr i menedżerów pomocy społecznej
w realiach działania w warunkach pandemii COVID-19

Potrzeby pracowników liniowych	Proc.	Potrzeby menedżerów	Proc.
Umiejętności radzenia sobie ze stresem	33,3%	Zarządzanie ryzykiem	31,9%
Wiedza sanitarno-epidemiologiczna	26,8%	Interpersonalne i komunikacyjne	28,5%
Umiejętności pracy zespołowej	24,1%	Zarządzanie zmianą i innowacją	24,4%
Interpersonalne i komunikacyjne	23,6%	Myślenie analityczne i krytyczne	22,8%

Umiejętności relacyjne (z klientami)	20,2%	Zarządzanie strategiczne	22%
Myślenie analityczne i krytyczne	13,8%	Zarządzanie budżetem, zasobami	21%
Zarządzanie, zwłaszcza kryzysowe	13,7%	Zarządzanie ludźmi	21%

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań

- Menedżerowie wskazali na szereg kompetencji, które chcieliby podnieść. Wysoko znalazło się wśród nich zarządzanie ryzykiem – **pandemia ujawniła bowiem braki w zakresie umiejętności identyfikowania i oceny krytycznych dla organizacji ryzyk, a także tworzenia planów i precyzyjnych procedur przeciwdziałania im.** Procedury bezpieczeństwa zawiodły – skutkiem ich nieprzestrzegania i lekceważenia była m.in. duża liczba zachorowań w domach pomocy społecznej. Menedżerowie wskazali również na **zarządzanie zmianą i wprowadzanie innowacji, a także zarządzanie strategiczne.** Tworzenie planu zmian, opracowywanie koalicji na rzecz zmiany, utrwalanie zmian w organizacji – umiejętności te stały się kluczowe w czasie pandemii, ale są również niezbędne w przypadku wprowadzania innowacji technologicznych czy zmian sposobu pracy.

48,8%

Tyłu pracowników oczekuje od swoich przełożonych kompetencji w zakresie zarządzania sytuacją kryzysową

- Zarówno menedżerowie, jak i pracownicy podnieśli potrzebę **rozwijania myślenia analitycznego i krytycznego**, istotnego dla zachowania elastyczności organizacji. Sytuacja niepewności, ryzyka, rozchwiania spowodowała konieczność zmiany utartych schematów działania i poszukania odpowiedzi na pytanie, jak w nowych warunkach działać efektywnie. Sytuacji nie ułatwiał informacyjny chaos oraz często sprzeczne ze sobą zalecenia. Wzmocniło to poczucie, że elastyczność, otwartość, dobra komunikacja, wymiana informacji, praca zespołowa, współpraca z różnymi interesariuszami – jednostkami samorządowymi, organizacjami pozarządowymi, sektorem prywatnym – są niezbędne, by adekwatnie reagować na sytuację.
- Dobrą stroną sytuacji nadzwyczajnych dla organizacji, zmaterializowania się istotnych ryzyk wymagających zmiany sposobu działania jest wprowadzenie organizacji w stan „alertu”. Oznacza to podwyższony poziom stresu, ale również większą otwartość na zmiany i poszukiwanie bardziej optymalnych sposobów działania. W instytucjach pomocy społecznej konieczne było wprowadzenie rozwiązań wcześniej nie funkcjonujących, innych. **Pandemia stała się sprawdzianem elastyczności, szybkości działania, otwartości na zmiany, kreatywności, współpracy.** Jeśli przyjąć, że większość branż i zawodów działa w stanie „permanentnych zmian”, to czas pandemii stał się dla jednostek pomocy społecznej swoistym laboratorium zmiany. Przeorganizowały w tym czasie swój sposób działania. W przypadku placówek wprowadzone tuż przed pandemią e-recepty oraz wprowadzone przez POZ

teleporady umożliwiły świadczenie usług zdrowotnych w sposób zdalny, co wpłynie na sposób organizacji rynku zdrowia w przyszłości. W przypadku jednostek pomocy społecznej, konieczność stosowania form tele-opieki czy e-opieki może przyspieszyć adaptację zmian technologicznych i nowych rozwiązań w branży.

17,7%

Tyłu pracowników uznało, że jakość usług w placówkach podniosłoby wykorzystanie nowych technologii w kontaktach z klientami

- Kluczowe pytanie dotyczy **sposobów podwyższenia kompetencji w obszarach, które pracownicy liniowi i kadry pomocy społecznej uznali za kluczowe dla swojej efektywności**. Branża pomocy społecznej jest od lat niedoinwestowana, a niskie wynagrodzenia pracowników stały się poważnym problemem systemowym. Z działaniem w pomocy społecznej wiąże się duża odpowiedzialność, a klientów pomocy społecznej cechuje często wyższy niż w innych branżach poziom oczekiwań, niecierpliwości czy niekiedy agresji. Stąd kwestie **umiejętności radzenia sobie ze stresem, z emocjami swoimi oraz klientów**, a także **dostęp do superwizji** są bardzo istotne zarówno dla pracowników, jak i menedżerów.
- By zmniejszyć zdefiniowane w badaniach deficyty, konieczne jest rozwijanie u pracowników liniowych jednostek pomocy społecznej **wiedzy oraz umiejętności w zakresie inteligencji emocjonalnej, wiedzy psychologicznej i radzenia sobie ze stresem i stresogennymi warunkami działania**. W raporcie przedstawiono rekomendacje dotyczące działań szkoleniowych i edukacyjnych. Dotyczą one m.in. zarządzania kryzysowego i strategicznego, komunikacji indywidualnej i zespołowej, zarządzania zmianą i wprowadzania nowych technologii w organizacjach, rozwijania kompetencji cyfrowych, radzenia sobie ze stresem i emocjami, zarządzania energią osobistą, a także identyfikacji stresu i emocji u podopiecznych.

32,8%

Co trzeci menedżer wskazuje, że potrzebuje wsparcia w zakresie radzenia sobie ze stresem, własnym oraz pracowników

- **Istotne znaczenie ma również rozwijanie umiejętności w zakresie technologii cyfrowych**. Trendy technologiczne nie omijają również branży pomocy społecznej i zdrowia. W obu tych obszarach pojawienie się na większą skalę e-usług oraz rozwój teleopieki i teleporad będzie prowadził – zwłaszcza przy istniejących deficytach zasobów – do rozwoju nowych form opieki. Kluczowa stanie się zatem zarówno elastyczność, jak i odporność (*resilience*) – osobista i organizacyjna. W najbliższych

latach znacznie większą uwagę należy położyć zatem na rozwijanie szeroko rozumianych kompetencji cyfrowych, umiejętności korzystania z narzędzi on-line, pracy zdalnej, udziału w wirtualnych zespołach itp.

- Kadry pomocy społecznej musiały w czasie pandemii skoncentrować się na zapewnieniu ciągłości działania i skutecznej pomocy. Sprostają tej sytuacji mimo wielu trudności od nich niezależnych, z dużym zaangażowaniem i ofiarnością. **Znaczenie ich pracy dla zapobieżenia zachorowaniom i zgonom na COVID-19 oraz w zakresie opieki nad osobami potrzebującymi wsparcia nie zostało należycie podkreślone i docenione w przestrzeni publicznej. Miałoby to tymczasem duże znaczenie dla motywacji i samooceny pracowników.** Teraz, kiedy doświadczenia pandemii są jeszcze świeże, należałoby wyciągnąć wnioski z sytuacji i wdrożyć w jednostkach pomocy społecznej program szerokiego rozwoju kompetencji kadr. Są one niezbędne, by utrzymać zatrudnienie, motywację i zaangażowanie pracowników na wszystkich szczeblach.
- Na poziomie systemowym, utrzymanie efektywności jednostek pomocy społecznej wymagać będzie w przyszłości inwestycji w usługi społeczne i kadry, które w nich pracują. **Rozwijanie potencjału tych kadr powinno być traktowane jako priorytetowe zadanie publiczne.** Oznacza to konieczność wspierania na różne sposoby pracowników pomocy społecznej oraz rozwijania ich motywacji. Jakość, zasięg działania i efektywność usług społecznych i wsparcia zależą w dużej mierze od pracowników, którzy odgrywają istotną rolę we wspieraniu potrzebujących. Bez strategii zwiększenia atrakcyjności pracy w pomocy społecznej branży tę czeka luka w zatrudnieniu, a w czarnym scenariuszu – zapaść.

10,9%

Tyłu menedżerów chciałoby rozwijać *evidence-based management* w instytucjach, którymi zarządzają

- **Rekomendowanym na poziomie systemowym sposobem niwelowania wykrytych w badaniu deficytów kompetencyjnych są także wielowątkowe programy rozwoju kompetencji realizowane w jednostkach.** Co ważne, szkolenia te nie powinny mieć charakteru „punktowego”, ale należałoby je powiązać z diagnozą działania każdej szkolonej jednostki oraz jej zadaniami i sposobem działania. Zamiast szkoleń „z półki”, które nie uwzględniają specyficznej sytuacji jednostki, potrzebne byłyby raczej realizowane indywidualnie w organizacjach procesy ewaluacji, diagnozy oraz zmiany organizacyjnej, rozwijające zarazem kompetencje o których mowa w badaniach.
- Programy te powinny obejmować rozwój pracowników oraz rozwój menedżerów. System rozwoju pracowników należałoby połączyć z oceną pracowniczą, zwłaszcza

bieżącą – po to, aby szkolenia mogły stanowić narzędzie poprawy efektywności pracy. Pracownicy liniowi wymagają także wsparcia psychologicznego, emocjonalnego, superwizyjnego oraz wymiany i dzielenia się doświadczeniami (grupy spotkaniowe, grupy wymiany doświadczeń i inspiracji, grupy wsparcia).

- **Z kolei kadra menedżerska jednostek pomocy społecznej wymaga rozwoju kompetencji zarządczych i strategicznych, a także automotywacji.** Tworzone dla tej kluczowej dla efektywności jednostek grupy cele powinny koncentrować się na kwestiach przywódczych: samorozwoju, rozwoju umiejętności decyzyjnych i komunikacyjnych, niezbędnych do podejmowania decyzji w sytuacjach niepewności. Powinny one kłaść nacisk na kwestie związane z zarządzaniem zespołem, motywowaniem i wspieraniem pracowników, współpracą między instytucjami, tworzeniem sojuszy i działaniem w ramach sieci wsparcia i szerszych projektów.

35,9%

Menedżerowie pomocy społecznej, którzy chcieliby pogłębić wiedzę w zakresie tworzenia sojuszy z innymi podmiotami

- Należy również zapewnić liderom instytucji pomocy społecznej dostęp do wsparcia mentoringowego, psychologicznego oraz wysokiej klasy superwizji, a także możliwość wymiany wiedzy, inspiracji i doświadczeń z innymi menedżerami w skali ogólnopolskiej (sieci inspiracji i wsparcia). W programach rozwojowych adresowanych do kierowników jednostek organizacyjnych warto uwzględnić możliwość wymiany wiedzy i inspiracji pomiędzy kierownikami jednostek w całym kraju. Obecnie nie ma zbyt wielu do tego okazji, a takiego rodzaju fora mogą być pomocne w podnoszeniu jakości zarządzania w całej branży pomocy społecznej.

INSTYTUCJE POMOCY SPOŁECZNEJ W SYTUACJI PANDEMII

DZIAŁANIA W REALIACH ORGANIZACYJNEGO SZOKU

Pandemia COVID-19 nałożyła się na trendy i zmiany, którym podlegają rynki pracy, w tym także w obszarze zdrowia i pomocy społecznej. Jeszcze przed pandemią zwracano uwagę na potrzeby kompetencyjne branży. Dla wielu jednostek pomocy społecznej doświadczenie pandemii COVID-19 stało się w istocie organizacyjnym i technologicznym szokiem. Szok ten zmusił je do szybkiej adaptacji i opanowania nowych umiejętności. Wyeksponował zarazem trudne warunki, w jakich działają pracownicy i menedżerowie.

- Dyskusja na temat potrzeb związanych z kompetencjami kadr zdrowia i pomocy społecznej toczy się od wielu lat, m.in. w ramach Sektorowej Rady ds. Kompetencji, a także w gremiach reprezentujących kadry społeczne oraz wśród ekspertów zajmujących się profesjonalnie polityką społeczną. W jej ramach formułowane są m.in. postulaty i wnioski dotyczące potrzeb kompetencyjnych kadr i menedżerów jednostek pomocy społecznej. Główne wyzwania, na jakie zwracano w tym kontekście uwagę dotyczyły do tej pory m.in. obszaru cyfryzacji, informatyzacji i wykorzystania nowych technologii w pomocy społecznej, ale również kompetencji miękkich, niezbędnych w prowadzeniu jednostek pomocy społecznej i usług społecznych i kontaktów z ich klientami.
- Diagnozy i analizy, które powstają w ramach Sektorowej Rady ds. Kompetencji **określają szereg wyzwań, przed którymi stoją nie tylko polskie, ale i europejskie służby socjalne w związku ze zmianami, jakim podlegają obecnie rynki pracy.** Zmiany te dotyczą szerszych trendów technologicznych, cywilizacyjnych oraz kulturowych. Dokonują się one zarówno ze względu na przeobrażenia rynków, jak i zmiany generacyjne związane z pokoleniem Z i Smart, które wychowane od urodzenia na nowych technologiach, i inaczej organizują ład pracy. Są one również wywoływane przez turbulencje i zmiany, które co jakiś czas zmieniają obowiązujący paradygmat myślenia i działania. Jak zauważają M. Grewiński i M. Kawa, przykładem takich zmian jest popularyzacja modelu flexicurity i uelastycznianie rynku pracy wskutek recesji w latach 2008/2009 r., by zmniejszyć straty z powodu fali bezrobocia. Utrzymywanie i tworzenie elastycznych miejsc pracy wzmocniło wówczas politykę elastycznego rynku pracy, czyli akceptacji zarobkowania bez zatrudniania w dotychczas dominujących podmiotach. W efekcie, bardziej akceptowane społecznie stało się wówczas świadczenie pracy na rachunek własny, zatrudnianie kontraktowe, niepełnowymiarowe, na czas określony, sezonowe czy zadaniowe.²

² Patrz: Grewiński M., Kawa M., *Nowe formy zatrudnienia na europejskim rynku pracy w kontekście zmian technologicznych i pandemii COVID-19*, w: *Polityka społeczna*, nr 5-6 2021

LUKI KOMPETENCYJNE KADR ZNANE PRZED PANDEMIĄ CYFRYZACJA, WSPÓŁPRACA, KOMUNIKACJA

- Jednostki pomocy społecznej funkcjonują w ramach samorządu terytorialnego, jako instytucje społeczności lokalnej, odpowiedzialne za zaspokajanie potrzeb mieszkańców oraz zapewnienie im poczucia bezpieczeństwa. Można zatem mówić o ich specyficznych uwarunkowaniach, poczynając od działania w określonych warunkach administracyjnych, prawnych, finansowych i aksjologicznych. Instytucje pomocy społecznej charakteryzują się swoistą kulturą organizacyjną, zestawem praktyk oraz narzędzi postępowania. Podlegają również różnego rodzaju ograniczeniom, m.in. mentalnym i finansowym.
- Jak podkreśla Rekomendacja nr 2 Sektorowej Rady ds. Kompetencji w obszarze opieka zdrowotna i pomoc społeczna, **badania dotyczące kompetencji pracowników pomocy społecznej były do tej pory prowadzone fragmentarycznie**. Pochodzą one sprzed dekady i koncentrowały się głównie na opiniach jedynie pracowników socjalnych, bez szerokiego ujęcia całego sektora służb społecznych. Na poziom wiedzy o kompetencjach i potrzebach służb społecznych negatywnie wpłynęła także likwidacja Instytutu Rozwoju Służb Społecznych. Specyfika sektora pomocy społecznej, który ma charakter w dużej mierze publiczny powodował, że nie badano potrzeb pracodawców prywatnych.
- Jak stwierdzono w Rekomendacji, *„Pewne dane o kompetencjach kadr służb społecznych istnieją, ale mają one charakter rozproszony i niespójny. Niewiele wiadomo w Polsce na temat potrzeb w tym zakresie. (...) Wiedza na zapotrzebowanie kompetencyjne jest nierówna także z uwagi na wielość i różnorodność zawodów społecznych. O ile najbardziej uregulowany jest zawód pracownika socjalnego, to wiedza w zakresie jego kwalifikacji i kompetencji jest stosunkowo najlepsza. Znacznie mniej wiemy o zawodach asystenckich, a zupełnie niewiele wiadomo o zawodach opiekuńczych, pomocniczych i technicznych”*.³
- W efekcie badań ilościowych i jakościowych przeprowadzonych w ostatnich latach przez Uczelnię Korczaka w dziewięciu województwach, wytypowano pięć obszarów kluczowych kompetencji kadr pomocy społecznej, w których należałoby dokonywać oceny kompetencji kadr oraz prowadzić działania szkoleniowe:

³ Rekomendacja Sektorowej Rady ds. Kompetencji w obszarze Opieka zdrowotna i pomoc społeczna z dnia 1.07.2021, <https://power.parp.gov.pl/storage/grants/documents/153/Rekomendacja-Sektorowej-Rad-ds.-Kompetencji-Opieka-Zdrowotna-I-Pomoc-Spoeczna-cz.-3-Zacznik-nr-16-do-Regulami-06082021.PDF>

- **Kompetencje z zakresu wielowymiarowego wsparcia klientów**, do których należą m.in. umiejętności identyfikacji preferencji i potrzeb klientów, umiejętności tworzenia pakietów usług, odpowiedniej komunikacji z klientami, promowania zdrowego stylu życia oraz profilaktyki zachowań ryzykownych. Kompetencje z tej grupy związane są z empatią pracowników służb społecznych, szerokim spojrzeniem na klienta i jego otoczenie społeczne, jego potrzeby, wczucie się w jego sytuację, odpowiednie do niej postępowanie.
- **Kompetencje z zakresu pracy w interdyscyplinarnych zespołach**, które obejmują: umiejętności dobrej komunikacji między pracownikami, współpracy w zintegrowanych zespołach, zarządzania zespołami o różnych zadaniach i funkcjach, zarządzania zintegrowanymi usługami społecznymi w celu zapewnienia ciągłości i niezawodności opieki.
- **Kompetencje z zakresu umiejętności interpersonalnych w pomocy społecznej**, w tym: znajomość technik w mediacjach i negocjacjach, umiejętności komunikacji, kontakt z dziennikarzami, mediami, radzenie sobie ze stresem, motywowanie, rozwiązywanie konfliktów.
- **Kompetencje z zakresu zarządzania jednostkami pomocy społecznej**: umiejętności rozpoznawania preferencji i oczekiwań lokalnych społeczności w zakresie usług społecznych, opracowania procedury postępowania i relacji we współpracy z różnymi podmiotami, członkami grup, zespołów zadaniowych, umiejętności nadzorowania wykonania procedur postępowania między zespołami, umiejętności przywódcze oraz kierowania zespołami, umiejętności monitorowania realizacji przyjętych standardów usług i pakietów usług świadczonych na rzecz mieszkańców danej społeczności.
- **Wykorzystanie narzędzi informatycznych**: zarządzanie wiedzą, wspieranie decyzji przy użyciu technologii informatycznej (umiejętności korzystania z nowoczesnych technologii dla polepszenia jakości świadczonych usług).
- Obrazu kondycji i warunków pracy oraz potrzeb kadr pomocy społecznej dostarczył raport Najwyższej Izby Kontroli z 2019 r.⁴ Skonkludowano w nim, że **większość pracowników instytucji pomocy społecznej odczuwało przeciążenie pracą** ze względu na dużą liczbę osób objętych jednocześnie opieką, rozbudowaną sprawozdawczość oraz ograniczenia finansowe instytucji pomocy społecznej. Niektórzy zamiast ustawowymi 50, musieli zajmować się ponad 150 beneficjentami. **Zakres czynności, którymi zajmują się pracownicy pomocy**

⁴ Raport NIK, op.cit.

społecznej jest bardzo szeroki i obciążający. Przeprowadzali oni średnio 20-30 wywiadów środowiskowych, kilkadziesiąt razy wychodzili w teren, rozpatrywali kilkadziesiąt wniosków, brali udział w kilku interwencjach, kontaktowali się z ok. 10 instytucjami oraz uczestniczył w realizacji co najmniej 1-2 programów i projektów gminnych lub krajowych.

- Poważnym, zdefiniowanym problemem w branży są również **niskie zarobki oraz deficyt uznania i szacunku społecznego.** 99 proc. ankietowanych przez NIK pracowników socjalnych stwierdziło, że ich wynagrodzenie wraz z dodatkiem za pracę w terenie i nagrodami nie spełnia roli motywującej do lepszej pracy. Niektórzy podopieczni ośrodków uzyskiwali więcej w formie świadczeń z pomocy społecznej niż zarabiał pracownik socjalny. Aż 64,6 proc. z ponad 4,2 tys. pracowników socjalnych ankietowanych przez NIK oceniło, że nie spotyka się z uznaniem i szacunkiem społecznym w związku z wykonywaną pracą. Ze względu na charakter pracy **pracownicy socjalni stykają się zaś z wieloma zagrożeniami, m.in. agresją fizyczną i werbalną.** Praca socjalna jest zawodem szczególnego ryzyka, a poziom poczucia bezpieczeństwa w związku z wykonywaną pracą jest relatywnie niski. Zarówno środowisko naukowe, jak i zawodowe pracowników socjalnych dostrzega potrzebę wzmocnienia poziomu bezpieczeństwa tej grupy zawodowej, codzienna praktyka jednak nie podąża za rekomendacjami i wynikami analiz naukowych.

24,3%

Taki odsetek pracowników pomocy społecznej odczuwa deficyt szacunku i uznania, co wiąże się z trudnymi warunkami pracy, dużymi obciążeniami oraz bardzo niskimi wynagrodzeniami (Najwyższa Izba Kontroli, 2019)

- Wyposażenie i narzędzia pracy pracowników socjalnych nie pozwalają na sprawne wykonywanie zadań. Tylko 22 proc. ankietowanych miało do dyspozycji służbowy telefon komórkowy, 14 proc. nie miało własnego komputera. 22 proc. nie miało dostępu do baz pozwalających na ustalanie i weryfikowanie informacji o wnioskodawcach, pozostali mieli ograniczony dostęp. Respondenci wskazywali jednocześnie na zawodność i częste zawieszanie się systemu informatycznego. Zarazem, mimo odpowiedzialności oraz obciążeń związanych z zawodem, **w wielu ośrodkach i instytucjach pomocy społecznej stwierdzono brak poradnictwa oraz szkoleń, zwłaszcza w zakresie rozwoju osobistego i superwizji.** Ograniczony dostęp pracowników do superwizji oraz coachingu społecznego nie zmniejsza stresów i napięć, w jakich działają pracownicy.

- Kwestia trudności w pracy zawodowej pracowników socjalnych była również przedmiotem innych badań. Odnotowały one kłopoty pracowników w sferze organizacji pracy, w sferze kontaktów z klientami oraz w kontaktach z otoczeniem zewnętrznym. Zdefiniowane przeszkody w efektywności to m.in. „*nadmierne wypełnianie często zbędnej dokumentacji, ograniczenia czasowe oraz brak wystarczających środków finansowych, co wpływa negatywnie na efektywność działania oraz zadowolenie z pracy, ale też ścisłe uzależnienie działań od przepisów, które są zmienne i paraliżują samodzielność i inicjatywę pracowników socjalnych*”.⁵
Nadmierna biurokratyzacja powoduje, że pracownicy socjalni grzęzną w papierach, kosztem kontaktów z beneficjentami pomocy i działań na ich rzecz.
- Jak wynika z tego przeglądu, pracownicy pomocy społecznej pracują w specyficznych, trudnych warunkach. Preregulowanie instytucji, drobiazgowe procedury, szeroki zakres zadań, a przede wszystkim praca zarówno z beneficjentami pomocy, jak i pracownikami innych jednostek wymagają od nich szerokiego wachlarza kompetencji oraz narażają na napięcia i stresy, które nie są łagodzone czy niwelowane przez spójny system wsparcia pracownika i rozwoju jego kompetencji.

PANDEMIA COVID-19 JAKO SPRAWDZIAN EFEKTYWNOŚCI W JEDNOSTKACH POMOCY SPOŁECZNEJ

- Wybuch pandemii koronawirusa był zdarzeniem nadzwyczajnym. Jej rozmiary oraz wpływ na codzienne życie okazały się zaskakujące i nieprzewidywalne, zarówno w lokalnym, jak i globalnym wymiarze. Stworzyła wyzwania dla polityk społecznych wszystkich państw, a także organizacji międzynarodowych, stając się sprawdzianem solidarności społecznej, zdolności logistycznych i organizacyjnych. **Jednostki pomocy społecznej, obok branży zdrowotnej, znalazły się „w oku cyklonu”**, ze względu na to, że kluczowymi obszarami działania rządów w stało się wsparcie szpitali i ochrony zdrowia, jednostek pomocy społecznej, gospodarki oraz mieszkańców.⁶
- Przez ostatnie dwa lata, na podstawie art. 10, ust. 1 ustawy o szczególnych rozwiązaniach związanych z zapobieganiem i zwalczaniem COVID-19, innych chorób zakaźnych oraz wywołanych nimi sytuacji kryzysowych jednostki pomocy społecznej pełniły szczególną rolę w realizacji zadań związanych z przeciwdziałaniem pandemii i opieką nad szczególnie wrażliwymi grupami obywateli. Wymagało to zaangażowania znacznych środków finansowych oraz zmiany modelu działania, stanowiło także duże obciążenie finansowe. Obok szpitali, domy pomocy społecznej stały się jednostkami

⁵ Kaniós A., Trudności w pracy zawodowej pracowników socjalnych – wybrane konteksty, w: *Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska. Sectio J. Paedagogia- Psychologia*, Vol. 30(3), 2017, s. 204

⁶ Klimek M., działania pomocowe jednostek samorządu terytorialnego wobec epidemii, w: *Wyzwania dla polityki społecznej w kontekście pandemii koronawirusa*, s. 43

zamkniętymi, działającymi w reżimie pandemicznym. W przypadku innych jednostek pomocy społecznej, ich praca została zmieniona lub wręcz zawieszona. W badaniach przeprowadzonych w Wielkopolsce, 42,3proc. pracowników socjalnych stwierdziło, że w czasie pandemii pojawiły się na terenie ich gminy nowe problemy społeczne i nieidentyfikowane wcześniej sytuacje kryzysowe.⁷ **Można zatem mówić o sytuacji „szoku organizacyjnego”.**

42,3%

Odsetek pracowników jednostek pomocy społecznej w Wielkopolsce, którzy stwierdzili, że w ich gminach pojawiły się nowe problemy społeczne lub nowe sytuacje kryzysowe (UMWW, 2020)

- Głównym wyzwaniem pracowników i kadry menedżerskiej stało się wprowadzenie w placówkach nowych zasad działania i zapewnienie bezpieczeństwa mieszkańców. Dotyczyło to zwłaszcza domów pomocy społecznej i innych placówek całodobowych. Ich pensjonariuszami są najczęściej osoby w podeszłym wieku, przewlekłe chore i niepełnosprawne, bardziej niż inne narażone na ciężki przebieg zakażenia i ryzyko zgonu. Jako placówki zamknięte, DPS-y były również wyjątkowo narażone na gwałtowne, niekontrolowane rozprzestrzenianie się wirusa. Problem ten zaistniał w wielu domach pomocy społecznej w Polsce. **Stworzyło to dodatkową presję organizacyjną, polityczną i medialną na personel.**
- Domy pomocy społecznej i inne placówki zamknięte otrzymały wsparcie ze strony państwa – w dużej mierze dotyczyło ono jednak środków ochrony osobistej (maski, fartuchy), sprzętu do dezynfekcji, zakupu wyposażenia potrzebnego do zdalnego nauczania (np. laptopów dla dzieci w pieczy zastępczej), wyposażenia do miejsc kwarantanny lub izolacji, zakupu testów dla pracowników. Część rządowych i samorządowych środków finansowych została przeznaczona na podniesienie bezpieczeństwa pensjonariuszy DPS-ów, w tym poprzez dofinansowanie do wynagrodzeń czy zatrudnienie tymczasowych pracowników. Co ważne, istotnym nowym zadaniem stała się pomoc w robieniu zakupów i załatwianiu niezbędnych czynności życiowych dla osób starszych, niepełnosprawnych, czy też odbywających kwarantannę nałożoną przez służby sanitarne. Poza standardowymi działaniami, jednostki pomocy społecznej i pracownicy socjalni zostali zaangażowani także w inne, związane z pandemią działania.

⁷ Zob. *Institucje pomocy społecznej w czasie pandemii. Raport z badań, część pierwsza*, Poznań 2020, <https://wrot.umww.pl/wp-content/uploads/2020/11/INSTYTUCJE-POMOCY-SPOLECZNEJ-W-CZASIE-PANDEMII.pdf>

1/5

Tyłu badanych pracowników instytucji pomocy społecznej doświadczało w czasie pandemii różnego rodzaju problemów technicznych, utrudniających im codzienne funkcjonowanie w pracy.

- Z praktycznego punktu widzenia, sytuacja pandemii COVID-19 oznaczała dla jednostek pomocy społecznej i ich personelu:
 - **Konieczność szybkiej adaptacji do narzuconych przez władze i instytucje sanitarne regulacji i restrykcji**, dotyczących zachowania podczas pandemii oraz wymóg przestrzegania różnego rodzaju obostrzeń.
 - **Dodatkowe koszty związane z koniecznością wprowadzenia obostrzeń i zachowania reżimu sanitarnego**, m.in. zakupu maseczek, środków ochrony, testów, dopasowanie przestrzeni, zatrudnienia dodatkowych osób.
 - **Konieczność wprowadzenia zmian organizacyjnych, innej organizacji pracy i działania**. Nowa sytuacja ujawniła istotne ograniczenia dotyczące zasad i form pracy, wymuszając jednocześnie konieczność opracowania bardziej adekwatnych, a zarazem optymalnych rozwiązań. Nowe rozwiązania w organizacji pracy na mocy specustawy COVID-19 zezwoliły np. na przeprowadzanie wywiadów środowiskowych bądź ich aktualizację poprzez kontakt telefoniczny z zainteresowanym z jednoczesnym wykorzystaniem dokumentów pochodzących z komunikatorów elektronicznych.
 - **Konieczność podjęcia się nowych, nie wykonywanych wcześniej zadań** (m.in. w zakresie wsparcia osób przebywających na kwarantannie lub w izolacji) lub pracy w inny niż dotychczas sposób (teleopieka).
 - **Konieczność szerszej współpracy z innymi organizacjami w celu świadczenia pomocy** (organizacje pozarządowe, wolontariusze etc.). Sytuacja pandemiczna wymagała bardziej intensywnych relacji pracowników socjalnych z różnymi przedstawicielami sieci wsparcia środowiskowego, zmusiła też instytucje do bliższej współpracy, wymiany informacji i wspólnych projektów.

OD „ORGANIZACYJNEGO SZOKU”

DO DZIAŁANIA W NOWYCH WARUNKACH

- Jak się wydaje, **w pierwszych miesiącach pandemii służby socjalne stanęły w obliczu „zbiorowej bezradności”**. Poczucie to wnikało z chaosu oraz niejednoznacznych, niespójnych, a czasem sprzecznych komunikatów i dyrektyw. Po stronie decydentów obserwowaliśmy zarządzanie chaotyczne – niejednoznaczne zalecenia, przypadkowe

działania, brak podejścia strategicznego.⁸ Później pojawiły się bardziej elastyczne rozwiązania w zakresie świadczenia pracy w formie pracy zdalnej oraz wykonywanie zadań przez administrację publiczną w sposób wyłączający bezpośrednią obsługę interesantów. Jak zauważają K. Ornacka i E. Milewska, „*Pojawianie się kolejnych przepisów prawa w krótkich odstępach czasu zdeorganizowało działania pracowników, wywołując w nich lęk, większą niepewność, a nawet bezradność. Nadmiar regulacji prawnych – przepisów, rozporządzeń, komunikatów – sprawił, że zaczęli poszukiwać różnych form wsparcia, kierując swoje wątpliwości, pytania oraz prośby o interpretację przepisów do resortu rodziny i pomocy społecznej lub do organizacji związkowej (Polska Federacja Związkowa Pracowników Socjalnych i Pracowników Pomocy).*”⁹

- Nowa sytuacja z jednej strony oznaczała utrudnienia i mniejszą możliwość pomocy na dotychczasowych zasadach. Z drugiej jednak, **zmusiła jednostki pomocy społecznej do poszukiwania i wprowadzania nowych rozwiązań, bardziej dopasowanych do potrzeb osób poszukujących wsparcia.** Jak konkludują K. Ornacka i E. Milewska, „*COVID 19 uruchomił wśród pracowników służb pomocowych dodatkowe zasoby jednostkowe i społeczne, dzięki którym liczne inicjatywy stały się w ogóle możliwe. Motywacje osób biorących udział w wydarzeniach (samo)pomocowych były różnorodne: wynikały zarówno z potrzeby serca, jak też solidarności względem słabszych i potrzebujących; aż po gotowość wspierania w rozwiązywaniu codziennych trudności oraz złożonych problemów. W wymiarze formalnym taka aktywność pracowników służb pomocowych stanowiła dopełnienie zintegrowanej polityki państwa w zakresie zdrowia publicznego i ochrony obywateli podczas pandemii*”.¹⁰ Akcje te obejmowały np. dzielenie się zasobami materialnymi (typu: maseczki, przyłbice, środki finansowe pozyskiwane z różnych zbiórek), bądź niematerialnymi (np. czas, kompetencje zawodowe, inne umiejętności).
- Jednostki pomocy społecznej ogólnie dość szybko zareagowały np. na potrzeby beneficjentów związane ze wsparciem psychologicznym wykorzystując do tego formułę porad telefonicznych. Szczególnej troski wymagały zdiagnozowane wcześniej środowiska domowe, w których występowały niepełnosprawność, przemoc czy wielochorobowość. W przypadku osób starszych i samotnych, pomoc objęła m.in. zakup leków i produktów spożywczych, organizacje gorących posiłków, dodatkowe dyżury etc. Część z działań realizowano we współpracy z wolontariuszami i innymi służbami publicznymi, a niektóre z nich miały również charakter edukacyjny i

⁸ Auleytner J., Grewiński M., *Pandemia koronawirusa i i ryzyka społeczne z nią związane a chaos w zarządzaniu państwem – dokąd zmierzamy?*, w: *Wyzwania dla polityki społecznej w kontekście pandemii koronawirusa*, Kraków 2020, s. 60

⁹ Ornacka K., Milewska E., *Pracownik socjalny w dobie pandemii COVID-29 – wyzwania i dylematy*, w: *Wyzwania dla polityki społecznej w kontekście pandemii koronawirusa*, Kraków 2020, s. 57

¹⁰ ibidem, s. 60

poradnikowy (ogólnodostępne poradniki, informatory, naukowe publikacje poświęcone metodyce pomagania, profilaktyce wypalenia zawodowego, ochronie przed koronawirusem, oraz materiały prezentujące różne formy wsparcia dla potrzebujących zarówno dla pracowników socjalnych, asystentów rodzin, jak i przedstawicieli innych zawodów pomocowych). Przykładem innowacji był chociażby „Wideokryzysownik ROPS” Regionalnego Ośrodka Polityki Społecznej w Poznaniu.

- Konkludując, jeszcze przed pandemią warunki pracy w instytucjach pomocy społecznej nie należały do łatwych ze względu na ograniczenia finansowe, niskie wynagrodzenia, brak inwestycji w technologie oraz niskie nakłady na szkolenia i podnoszenie poziomu personelu i kadry zarządzającej. **Czas pandemii zmusił kadry i zarządzających do odnalezienia się w nowej sytuacji.** Okres ten był trudny zwłaszcza w domach pomocy społecznej ze względu na ryzyko masowych zachorowań na COVID-19 personelu i pensjonariuszy. Zmienił się także sposób świadczenia pracy socjalnej. Wzrosło zapotrzebowanie na kompetencje w zakresie świadczenia wielopoziomowej pomocy, kompetencje informatyczne, komunikacyjne, organizacyjne oraz zarządcze. **Sytuacja „organizacyjnego szoku”, mimo chaosu decyzyjnego i centralizmu decyzyjnego w państwie, wymusiła na pracownikach i menedżerach konieczność reagowania i prowadzenia swojej misji w nowych warunkach.** W tych właśnie szczególnych okolicznościach zbadano opinie pracowników i menedżerów jednostek pomocy społecznej dotyczące ich kompetencji i postrzeganych w nich luk.

WYNIKI BADANIA KOMPETENCJI PRACOWNIKÓW LINIOWYCH INSTYTUCJI POMOCY SPOŁECZNEJ

KADRY PIERWSZEJ LINII WOBEC STRESU, NIEPEWNOŚCI I CHAOSU

Pracownicy liniowi kadr pomocy społecznej zostali zaskoczeni sytuacją, stąd w pandemii początkowo najbardziej poszukiwana stała się wiedza związana z tematyką epidemiologii i nadzoru sanitarno – epidemiologicznego. Za najbardziej potrzebne w nowej sytuacji kadry pomocy społecznej uznały jednak umiejętności w zakresie pracy zespołowej, radzenia sobie ze stresem oraz umiejętności interpersonalne, komunikacyjne i relacyjne.

- Potrzeby kompetencyjne pracowników zatrudnionych w pomocy społecznej zostały zbadane w badaniach ankietowych. Dominującą grupę w badaniu stanowiły kobiety (88,7 proc., mężczyźni 11,3 proc., próba 100 osób). Większość badanych była w wieku 36-45 lat (41,2 proc.), kolejna pod względem wielkości grupa ankietowanych to osoby w wieku 46-55 lat (30,9 proc.). 14,45 proc. badanych stanowiły osoby w przedziale wiekowym 56-65 lat, a 13,4 proc. w wieku 26-35 lat. Badane osoby dysponowały sporym doświadczeniem w pracy społecznej. **Ponad połowa (53,6 proc.) przepracowała ponad 10 lat, zaś 24,7 proc. zaś to osoby pracujące w sektorze ponad pięć, ale mniej niż 10 lat.**
- Największy odsetek badanych (46,4 proc.) reprezentował Domy Pomocy Społecznej (DPS). 22,7 proc. stanowili reprezentanci Ośrodków Pomocy Społecznej (OPS), a 13,4 proc. stanowili pracownicy placówek całodobowej opieki innych niż DPS (noclegownia, piecza zastępcza, szpitale). Wśród badanych byli również reprezentanci Środowiskowych Domów Pomocy (ŚDP) – 10,3 proc, 6,2 proc. badanych reprezentowało zaś inne podmioty. Ostatnią grupę respondentów stanowili pracownicy reprezentujący przedsiębiorstwa prywatne świadczące usługi społeczne np. opiekuńcze (1 proc.).
- **Uwagę i zarazem zaniepokojenie zwraca prekaryjna forma zatrudnienia pracowników liniowych.** Aż 91,7 proc. badanych zatrudnione było na umowę zlecenia. 6,2 proc. pracowników – na umowę o pracę, natomiast 2,1 proc. ankietowanych – kontrakt. Tak duży odsetek osób zatrudnionych w formie umów cywilnoprawnych wynika głównie ze zmian i nowelizacji rozporządzenia Ministra Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej (MRPiPS) w sprawie domów pomocy społecznej (DPS) i możliwości zwiększenia z 10 do 20 proc. udziału innych pracowników zatrudnionych w DPS (umowy zlecenia, stażyści i wolontariusze), od których zależy spełnienie wymogu określonej liczby osób zajmujących się bezpośrednio mieszkańcami. Zmiana ta była kolejną, która obniża standardy pracy w DPS.

- Największa grupa (ponad połowa ankietowanych) nabyła nowe kwalifikacje w trakcie studiów i dodatkowych szkoleń – 52,6 proc. Kolejna grupa to „samoucy”, którzy posiadają już niezbędne kompetencje i rozwijają je we własnym zakresie – 19,6 proc. Pracownicy, którzy nabyli kompetencje związane z pomocą społeczną jedynie w trakcie szkoleń zewnętrznych stanowili 13,4 proc., zaś 8,2 proc. wskazało, że nabyli kompetencje i umiejętności związane z pracą w branży społecznej przez dodatkowe szkolenia zorganizowane przez pracodawcę. 4,1 proc. respondentów stwierdziło, że wspomniane kwalifikacje i umiejętności nabyło jedynie w trakcie studiów wyższych. 2.1 proc. ankietowanych stwierdziło, że w ogóle nie posiada i nie rozwija kompetencji związanych z pracą w branży społecznej.
- W kontekście wiedzy dotyczącej sposobów rozprzestrzeniania się COVID-19, **prawie 3/4 ankietowanych stwierdziło, że edukacja w tym zakresie dotyczy wszystkich pracowników, niezależnie od zajmowanego stanowiska.** 17,5 proc. respondentów stwierdziło, że edukacja w tym obszarze powinna dotyczyć przełożonych. Część ankietowanych (5,2 proc.) stwierdziła, że wiedzę w tym zakresie powinni posiadać przede wszystkim pracownicy socjalni (5,2 proc.).
- Po roku pandemii (badanie zrealizowano wiosną 2021 r.) **45,4 proc. pracowników liniowych uznało, że ich wiedza na temat działań niezbędnych do wczesnego rozpoznawania i zapobiegania COVID-19 jest przeciętna.** Nieco mniej (41,2 proc.) uznało swoją wiedzę w tym zakresie za wysoką, zaś 10,3 proc. za bardzo wysoką. Biorąc pod uwagę organizacyjny chaos, rezultat ten należy uznać za dobry. Po wprowadzenia stanu epidemii w kraju nastąpił szczególnie w początkowej fazie chaos związany z niezajomością wytycznych wprowadzonych w celu ograniczenia transmisji wirusa. Placówki pomocy społecznej musiały często same interpretować przepisy i uwarunkowania prawne w powyższym zakresie i zmierzyć się z niepewnością co do prawidłowości podejmowanych kroków.

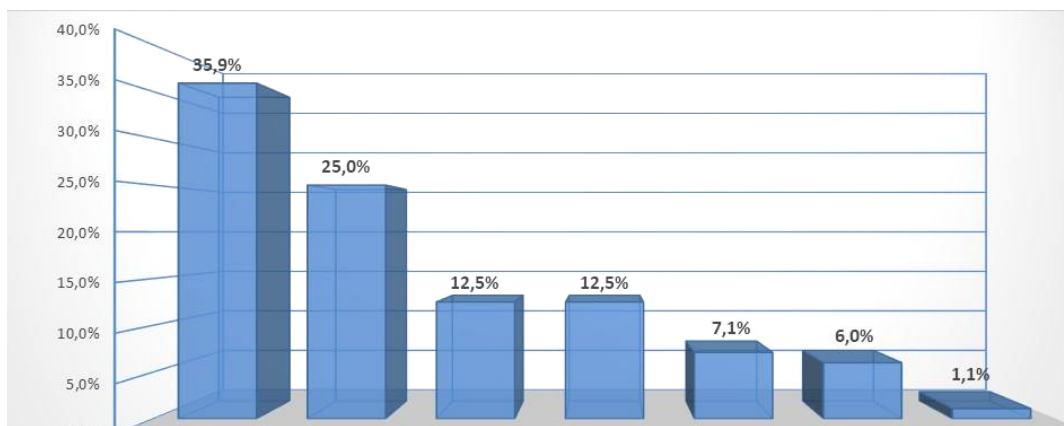
45,4%

Tyłu badanych uznało, że po roku pandemii ich wiedza na temat pandemii i zagrożeń COVID-19 jest przeciętna

- Kluczowym zagadnieniem badania była kwestia kompetencji najbardziej istotnych w czasie pandemii. Główne wskazania to wdrożenie i ścisłe przestrzeganie standardów i zasad postępowania z pensjonariuszami z podejrzeniem COVID-19 i chorymi, kompetencje komunikacyjne – właściwe i zrozumiałe komunikowanie się z podopiecznymi, identyfikacja stresu i emocji u podopiecznych oraz efektywna współpraca z innymi podmiotami i służbami. **Opanowanie standardów postępowania w czasie pandemii, wiedza dotycząca zagrożenia oraz wdrożenie**

zasad postępowania w organizacji znalazło się zatem na czele wyzwań kompetencyjnych czasu pandemii. Wysoko uplasowały się również umiejętności komunikowania się z podopiecznymi (również przeżywającymi emocjonalnie sytuację zamknięcia, w której się znaleźli, pozostającymi w izolacji, nawet bez możliwości odwiedzin ze strony bliskich i rodziny) oraz identyfikacji stresu i napięć u podopiecznych (inteligencja emocjonalna, empatia).

Wykres 1
Najważniejsze kompetencje w sytuacji zagrożenia epidemicznego spowodowanego pandemią COVID-19



Wdrożenie i ścisłe przestrzeganie standardów	35,9 proc.
Właściwe i zrozumiałe komunikowanie się z podopiecznymi	25 proc.
Identyfikacja stresu i emocji u podopiecznych	12,5 proc.
Właściwa współpraca z innymi podmiotami i służbami	12,5 proc.
Efektywne organizowanie zdalnego dostarczania pomocy	7,1 proc.
Właściwie zarządzanie obecnością i naborem podopiecznych	6,0 proc.

Źródło: Badania „Identyfikacja deficytów kompetencyjnych wśród kadr pomocy społecznej w placówkach opieki całonocnej i domach pomocy społecznej, z uwzględnieniem nowych zadań związanych z pandemią COVID-29, luty – kwiecień 2020, próba 100 osób

- Badani dobrze ocenili bezpieczeństwo pracy w sytuacji pandemii. 60,8 proc. pracowników uznało, że było ono wysokie, zaś u 13,4 proc. – bardzo wysokie. 24,7 proc. ankietowanych określiło bezpieczeństwo w zakładzie pracy jako niskie. Ogólnie można zatem stwierdzić, że poczucie bezpieczeństwa pracowników w obliczu zagrożenia epidemiologicznego było jednak w instytucjach pomocowych spore.
- Nie wszyscy jednak pracownicy dopasowali się szybko do nowej formy pracy w pandemii. **47,4 proc. ankietowanych uznało, że zrobiło to łatwością, ale prawie tyle samo uznało, że z trudem przyszło im funkcjonować w nowych warunkach.** 5,2 proc. respondentów odpowiedziało, że w ogóle nie udało się dostosować do nowych warunków. Kłopoty z dopasowaniem się do nowej sytuacji dotyczyły nie tyle

zagrożenia epidemicznego, ale z powodu wprowadzenia nowych i wzrostu wykorzystania istniejących teleusług. **Pracownicy musieli w momencie ogłoszenia pandemii dostosować się do nowej formuły świadczenia pracy i narzędzi pracy zdalnej. To właśnie sprawiało im największe trudności.**

- 29,5 proc. badanych uznało, że zmiany w funkcjonowaniu ich placówki w czasie pandemii wpłynęły negatywnie na zakres i formę realizacji usług. Zarazem jednak 17,4 proc. nie odczuło zmiany sposobu świadczenia usług w instytucji, a 10,6 proc. uznało, że zmiana była pozytywna. Tradycyjne wizyty, wywiady środowiskowe i bezpośredni kontakt z beneficjentem pomocy stały się niemożliwe. Wynikłe trudności związane były więc przede wszystkim z bezpośrednim diagnozowaniem klientów pomocy społecznej tj. komunikacją z pacjentem, kwestiami technicznymi, prowadzeniem dokumentacji środowiskowej i medycznej. Zarówno pracownicy, jak i klienci mieli początkowo trudność ze zrozumieniem specyfiki e- świadczenia oraz działaniem „na odległość”. Konsekwencją powyższego było wprowadzenie przez placówki i organizacje nowych teleusług (18,2 proc.) co jednocześnie spowodowało wzrost wykorzystania istniejących form pomocy w postaci tele i e-usług (17,45 proc.).

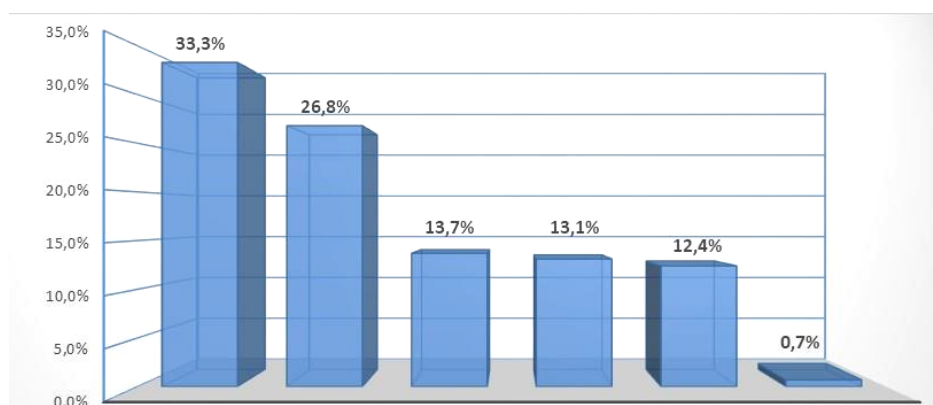
Tabela 2
Opinie pracowników liniowych na temat wpływu pandemii
na zakres i formę realizowanych usług

Negatywny wpływ pandemii na zakres i formę realizacji usług	29,5 proc.
Wprowadzenie nowych tele-usług	18,2 proc.
Wzrost wykorzystania istniejących tele-usług	17,4 proc.
Brak odczuwalnej zmiany w prowadzeniu usług	17,4 proc.
Pozytywny wpływ na rozszerzenie form i zakresu usług	10.6 proc.
Zwiększenie usług środowiskowych	5,3 proc.

*Źródło: Badania pracowników instytucji pomocy społecznej,
luty – kwiecień 2020, próba 100 osób*

- Istotne pytanie badawcze dotyczyło deficytów wiedzy i kompetencji, które uwypukliły się w czasie pandemii. **Najbardziej brakowało pracownikom liniowym wiedzy w zakresie psychologii i radzenia sobie ze stresem (1/3 badanych).** Co czwarty badany wskazał na **braki w zakresie wiedzy związanej z tematyką epidemiologii i nadzoru sanitarno-epidemiologicznego (26,8 proc.).** Mniej istotne okazały się deficyty kompetencyjne związane z zarządzaniem, w tym głównie kryzysowym, wiedza prawna czy dotycząca zdalnych narzędzi pracy i komunikacji z podopiecznymi oraz telepracy i teleopieki (korzystania z narzędzi cyfrowych).

Wykres 2
Główne deficyty kompetencyjne pracowników
instytucji pomocy społecznej stwierdzone w pandemii



Wiedza w zakresie psychologii i radzenia sobie ze stresem	33,3 proc.
Wiedza z zakresu epidemiologii i sanitarno – epidemiologiczna	26,8 proc.
Zarządzanie, w tym kryzysowe	13,7 proc.
Kwestie prawne związane z reagowaniem w sytuacji pandemii	13,1 proc.
Wiedza i praktyka dotycząca narzędzi telepracy	12,4 proc.

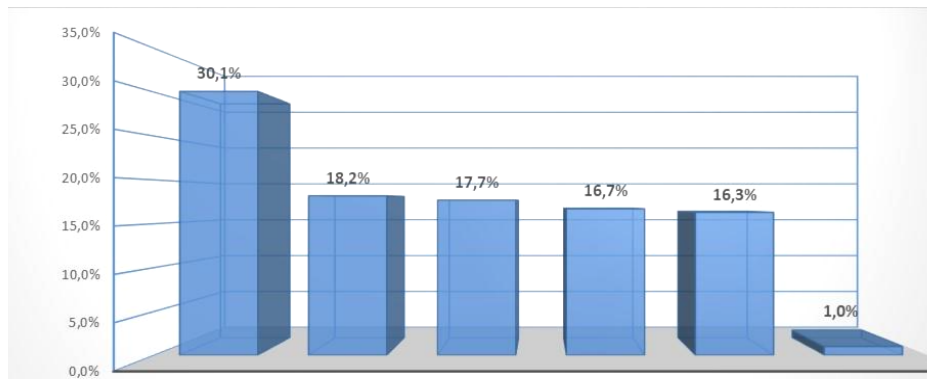
*Źródło: Badania pracowników instytucji pomocy społecznej,
 luty – kwiecień 2020, próba 100 osób*

- Badani respondenci zostali również zapytani, jak poprawić jakość świadczenia pomocy w czasie pandemii. **Najczęściej wskazywano na konieczność kształtowania prozdrowotnych zachowań wśród kadry (30,1 proc.) oraz wprowadzenie lub rozszerzenie superwizji dla całego personelu (18,2 proc.).** Jest to niezwykle ważne, ponieważ superwizja to dwustronny proces pomagający poszerzać świadomość, rozwijać umiejętności, osiągać lepsze wyniki, działać poprzez rzetelną ocenę, omówienie problemów, ukierunkowaną praktykę i sprzężenie zwrotne (feedback).

30.1% Taki odsetek badanych pracowników wskazał na potrzebę kształtowania prozdrowotnych zachowań wśród kadry pracowników instytucji pomocy społecznej

- **Istotne czynniki to również wykorzystanie nowoczesnych technologii informatycznych w pracy z odbiorcą pomocy (17,7 proc.), poprawa jakości usług poprzez wypracowanie i wdrożenie standardów pracy zdalnej.** Wskazano również na działania kontrolno-nadzorcze, dotyczące wprowadzenia stałego monitoringu i ewaluacji pracy personelu pod kątem zgodności ze standardami.

Wykres 4
Sposoby poprawy jakości usług placówek
podczas pandemii wg pracowników



Kształtowanie prozdrowotnych zachowań wśród personelu	30,1 proc.
Wprowadzenie/rozszerzenie superwizji dla całego personelu	18,2 proc.
Wykorzystanie nowoczesnych technologii w pracy z klientem	17,7 proc.
Wypracowanie i wdrożenie standardów pracy zdalnej	16,7 proc.
Monitoring i ewaluacja pracy personelu pod kątem zgodności ze standardami	16,3 proc.

*Źródło: Badania pracowników instytucji pomocy społecznej,
 luty – kwiecień 2020, próba 100 osób*

- Największe problemy w placówkach spowodowały według pracowników utrudnienia **w bezpośrednim kontakcie z odbiorcą pomocy – wskazało na to 32,2 proc. ankietowanych.** W środowiskowej pracy socjalnej, szczególnie na samym początku pandemii, nastąpiło zawieszenie możliwości prowadzenia wywiadów środowiskowych w miejscu zamieszkania pacjentów. Co piąty badany wskazał na problemy dotyczące kwestii czysto technicznych, związanych z pracą. 11,2 proc. wskazało na problemy w komunikacji z pensjonariuszami, 9,8 proc. ankietowanych na problemy związane z wprowadzaniem narzędzi teleinformatycznych związanych ze świadczeniem pracy na odległość (tele i wideoopieka). 7 proc. stwierdziło, że problemy wynikały ze zrozumienia przez pracowników specyfiki e-swiadczenia.

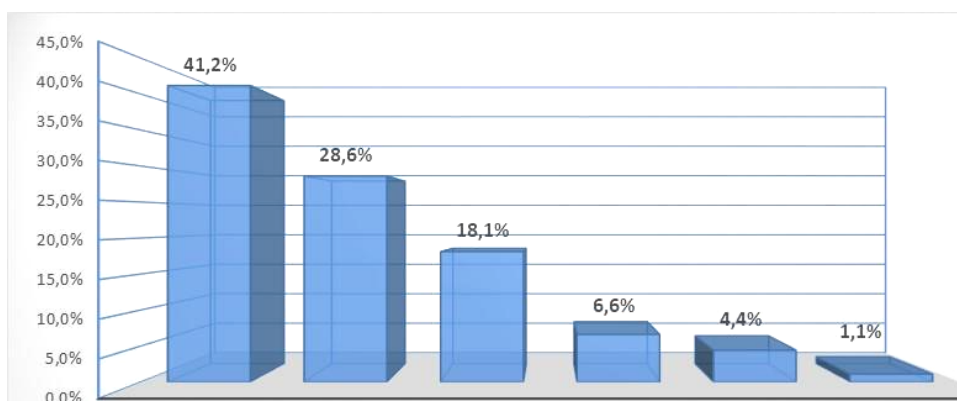
28,6%

Pracownicy społeczni wskazali, że jakość działania placówek mogą poprawić również działania edukacyjne dla odbiorców pomocy – ich sens dostrzega więcej niż co czwarty badany.

- **41,2 proc. badanych stwierdziło, że jakość opieki systemu pomocy można poprawić poprzez szkolenia personelu.** Na drugim miejscu wskazano działania związane z odpowiednią edukacją klientów (odbiorców pomocy) – 28,6 proc. Jest to

interesujący wątek, wskazuje bowiem nie tylko na kompetencje świadczących pomoc, ale również na rolę nastawienia i wiedzy wśród tych, którzy ja otrzymują. Na trzecim miejscu jako potencjalne narzędzie poprawy jakości systemu wsparcia ankietowani umieścili instrukcje i schematy działania (18,1 proc.). Dostrzeżone zostały również korzyści wynikające ze stosowania tele- i wideoopieki (6,6 proc.) oraz korzystania z aplikacji do pracy w formule zdalnej (4,4 proc.).

Wykres 5
Sposoby poprawy jakości działania jednostek pomocy społecznej

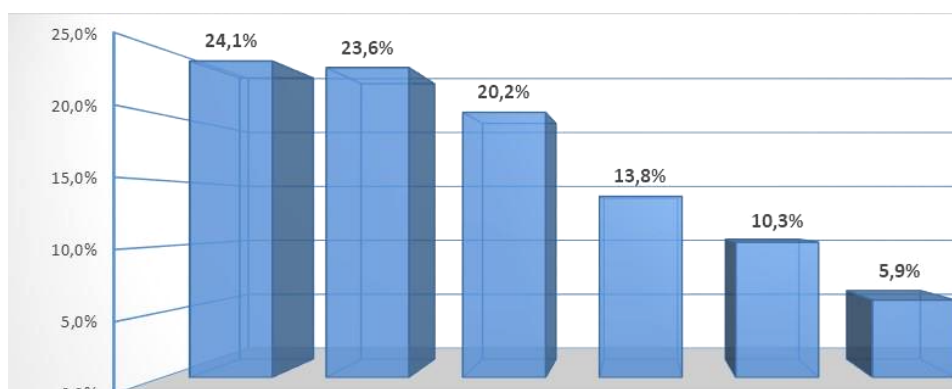


Szkolenia personelu jednostek	30,1 proc.
Działania adresowane do klientów, edukacyjne i zwiększające świadomość	18,2 proc.
Instrukcje, wewnętrzne procedury i schematy działania	17,7 proc.
Wspomaganie świadczenia usług przez narzędzia zdalnego kontaktu	16,7 proc.
Aplikacje do pracy zdalnej i wirtualnego kontaktu	16,3 proc.

*Źródło: Badania pracowników instytucji pomocy społecznej,
luty – kwiecień 2020, próba 100 osób*

- Kluczowym z punktu widzenia prac Sektorowej Rady ds. Kompetencji w obszarze zdrowia i polityki społecznej były pytania dotyczące poprawy kompetencji pracowników sektora pomocy społecznej w kontekście wniosków wyciągniętych z pandemii COVID-19. **Za najważniejsze pracownicy liniowi uznali poprawę umiejętności pracy zespołowej (24,1 proc.) – współpracy, udzielania sobie nawzajem pomocy i ponoszenia wspólnie odpowiedzialności za wyniki w grupie pracowników.** Wysoko znalazły się również umiejętności interpersonalne i komunikacyjne (23,6 proc.), czyli kompetencje społeczne wykorzystywane w relacjach profesjonalnych z innymi ludźmi po to, by skuteczniej osiągać cele oraz komunikować się w zespołach. Dla pracowników istotna okazała się również kwestia kompetencji, które poprawią jakość relacji z podopiecznymi i jego rodziną (otoczeniem społecznym) – wskazało na nie 20,2 proc. badanych. W dalszej kolejności znalazły się m.in. analityczne i krytyczne myślenie.

Wykres 6
Pożądane kompetencje kadry pomocy społecznej
w świetle doświadczeń COVID-19



Umiejętność pracy zespołowej	24,1 proc.
Umiejętności interpersonalne i komunikacyjne	23,6 proc.
Utrzymywanie relacji z podopiecznymi oraz ich rodziną	20,2 proc.
Myślenie krytyczne i analityczne	13,8 proc.
Umiejętność zarządzania przypadkiem	10,3 proc.
Rzecznictwo w zakresie spraw podopiecznych	5,9 proc.

*Źródło: Badania pracowników instytucji pomocy społecznej,
 luty – kwiecień 2020, próba 100 osób*

- Ważna w codziennej pracy pracowników pomocy społecznej umiejętność, która pojawiła się w odpowiedziach to „zarządzanie przypadkiem”, czyli elastyczna reakcja na sytuacje nagłe i indywidualne. 5,9 proc. badanych wskazało chęć rozwijania umiejętności rzecznictwa w zakresie spraw podopiecznych. Dla 2 proc. z kolei istotną kwestią jest **rozumienie różnicowania kulturowego i międzykulturowego**. Pracownicy socjalni muszą uwzględniać podmiotowość klienta oraz konsekwencje kulturowego różnicowania ludzkich zachowań dla efektów pracy socjalnej i gotowości klienta do współpracy. Wymaga to zatem od pracownika odpowiednich kompetencji, przede wszystkim kompetencji do komunikacji międzykulturowej. Jej znaczenie znacznie ostatnio wrosło w kontekście migracji z objętej wojną Ukrainy.
- Podsumowując, w sytuacji pandemii istotnymi umiejętnościami, które chcieliby rozwijać pracownicy instytucji są umiejętności działania w zespole, umiejętności interpersonalne i komunikacyjne, kompetencje relacyjne (z podopiecznym i otoczeniem społecznym). **Potrzeby te podyktowane są chęcią zwiększenia profesjonalizmu i efektywności, ale również dążeniem do podejmowania kluczowych decyzji pozostających w zgodzie z etyką wykonywanego zawodu, co nie jest łatwe w obecnym warunkach działania instytucji pomocy społecznej.**

- Jeśli chodzi z kolei o kompetencje oczekiwane u przełożonych, badani wskazali: zarządzanie sytuacją kryzysową (23,6 proc.) i związane z tym oczekiwanie podejmowania szybkich, racjonalnych decyzji, zarządzanie zasobami ludzkimi (22 proc.), zarządzanie informacją (19,8 proc.), zarządzanie strategiczne (13,7 proc.) i zarządzanie czasem. Pracownicy oczekują również od przełożonych większych kompetencji w zakresie zarządzania budżetem, infrastrukturą i zasobami rzeczowymi (9,3 proc.). **Oczekiwanie większych kompetencji przełożonych pojawia się więc w niemal każdej sferze zarządzania.**

23,6%

Taki odsetek pracowników liniowych oczekuje od przełożonych większych umiejętności w zakresie zarządzania kryzysowego

- Ważnym, i wzmocnionym w pandemii wątkiem jest kwestia współpracy instytucjonalnej w środowisku lokalnym. Pandemia unaoczniała bowiem konieczność bliższego współdziałania, by tworzyć skuteczne sieci opieki i łańcuchy wsparcia. **40,9 proc. pracowników instytucji pomocy społecznej stwierdziło, że za najważniejszą umiejętność w tym zakresie uważa współpracę z innymi instytucjami w systemie pomocy społecznej, by zwiększyć jakość i ilość dostarczanych usług.** Wiąże się z tym oczekiwanie dotyczące przełamywania stereotypów i uprzedzeń instytucjonalnych (20,8 proc. badanych), a także tworzenia partnerstw, połączeń, pracy w zespołach interdyscyplinarnych i zadaniowych (20,1 proc.). W tym celu za potrzebne narzędzie badani uznają zwiększanie umiejętności budowania relacji z interesariuszami zewnętrznymi – nawiązywanie sojuszy z przedsiębiorstwami, sektorem pozarządowym, samorządem itd. (15,7 proc.).
- Pracownicy pomocy społecznej wskazali zakres szkoleń, które ich zdaniem byłyby pomocne w rozwinięciu kompetencji. Na liście tej znalazły się:
 - Porozumienie bez przemocy
 - Efektywna praca zdalna
 - Wypalenie zawodowe
 - Praca z trudnym klientem
 - Komunikacja interpersonalna
 - Stres w chwilach zagrożenia, stres w czasie pandemii
 - Interwencja kryzysowa
 - Trening umiejętności przywódczych
 - Treningi wystąpień publicznych, wywierania wpływu
 - Zarządzanie przypadkiem
 - Budowanie zdrowych relacji z pracownikami i podopiecznymi

- Nauka i obsługa nowych technologii
 - Efektywne zarządzanie energią osobistą
 - Wsparcie psychologiczne, procedury sytuacji kryzysowych
- Pracownicy instytucji pomocowych musieli w krótkim czasie przyswoić wiedzę sanitarno – epidemiologiczną, a także dopasować się do wprowadzonego reżimu pandemicznego. Musieli jednak również stawić czoła dyskomfortowi, który pojawił się w związku z pandemią. Instytucje stały się bardziej zamknięte dla obywateli, kadra zarządzająca zaczęła realizować zadania w trybie zdalnym, bezpośrednia pomoc świadczona klientom została znacząco ograniczona, a sami pracownicy znaleźli się w realiach e-pracy. Realia te budziły również napięci i frustracje po stronie klientów instytucji pomocy społecznej. **Zrozumieli zatem, że najważniejszym deficytem ujawnionym podczas pandemii okazał się deficyt wiedzy psychologicznej, związanej zarówno z rozumieniem napięć, jak i z zarządzaniem sobą i relacjami z innymi osobami w warunkach niepewności i stresu (33,3 proc. badanych osób).**

33.3%

Tyłu pracowników liniowych ma potrzebę pogłębienia wiedzy o emocjach oraz sposobach radzenia sobie z nimi w pracy i w relacjach z klientami pomocy społecznej

- Nie ma wątpliwości, że czas pandemii przyniósł pracownikom socjalnym wiele wyzwań i dylematów. Niepewność jutra, ryzyko związane z pracą czy kruchość życia ludzkiego mogą przyczyniać się do stanów kryzysowych, odczuwania lęku i paniki nawet wśród osób profesjonalnie pomagających innym. Praca w przewlekłego stresu może prowadzić do pojawienia się u pracowników symptomów kryzysu, których skutkiem może być wypalenie zawodowe czy poważne trudności w zakresie zdrowia psychicznego i relacji. Jak wskazują K. Ornacka i E. Mirewska, **w tej sytuacji najważniejszym dla pracowników socjalnych jest dostęp do superwizji**, gdyż *„narzędzie to pomaga doskonalić warsztat pracy pracowników socjalnych, podnosi poziom jakości usług instytucji ich zatrudniających czy przeciwdziała zjawisku wypalenia zawodowego. Superwizja w formie wspierającej w istotny sposób przyczyni się do uwolnienia negatywnych emocji związanych z „niepewnością jutra”, pozwoli odstąpić trudności i problemy pracownika socjalnego, które utrudniają mu codzienne zawodowe funkcjonowanie rzutujące na inne sfery życia, czy da szansę na przepracowanie konfliktów wartości wraz ze wskazaniem etycznymi do dalszych działań.”*¹¹

¹¹ s. 65

WYNIKI BADANIA KOMPETENCJI MENEDŻERÓW PRACOWNIKÓW INSTYTUCJI POMOCY SPOŁECZNEJ

KADRA KIEROWNICZA WOBEC NOWYCH WYZWAŃ ZARZĄDCZYCH

Podobnie jak pracownicy, także kierownicy jednostek pomocy społecznej stanęli przed wieloma nowymi wyzwaniami. Najbardziej zabrakło im w tej sytuacji wiedzy i zdolności do zarządzania ryzykiem (31,9 proc.) oraz umiejętności interpersonalno – komunikacyjnych (wskazało na nie 28,5 proc.). 47 proc. badanych uważa, że odpowiedzią na te braki powinny być szkolenia i programy dotyczące organizacji pracy w warunkach kryzysu.

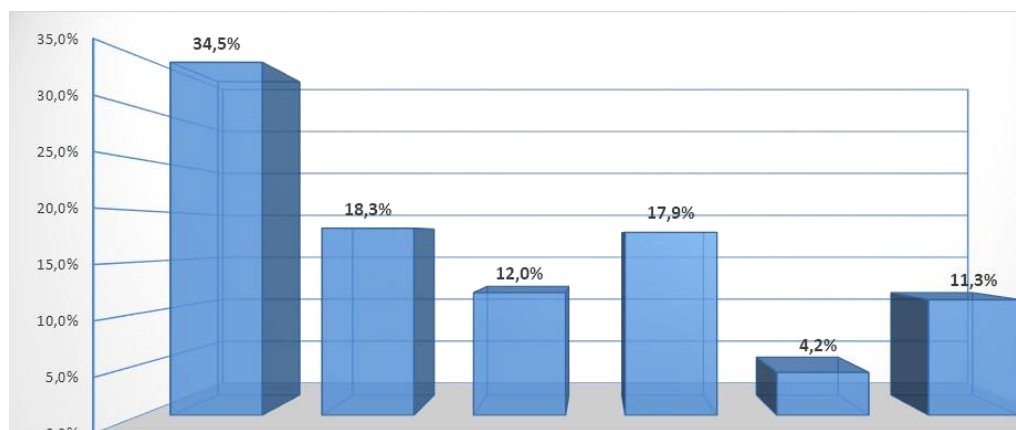
- Kadra zarządcza w jednostkach pomocy społecznej jest mocno sfeminizowana: w badaniu ankietowym dominującą grupę stanowiły kobiety (70,3 proc.). Najwięcej – 46,9 proc. osób – przepracowało na stanowisku kierowniczym w pomocy społecznej ponad 10 lat. 32,8 proc. ankietowanych miało staż pomiędzy 5 a 10 lat. Kierownicy ze stażem pracy między 2-5 lat stanowili 10,9 proc., zaś mniej niż 2 lata 9,4 proc. ankietowanych. Większość badanych (64 proc.) to osoby w wieku 36-55 lat – mniej więcej po połowie. Kierownicy w wieku 56-65 lat stanowili 20,3 proc. badanych, 10,9 proc. to osoby w wieku 26-35 lat, zaś powyżej 65 roku życia – 4,7 proc.
- Najwięcej uczestników – bo aż 84,4 proc. jest zatrudnionych na umowę o pracę. 9,4 proc. pracowników wskazało odpowiedzi „inne formy zatrudnienia”, m.in., działalność gospodarczą. Po 3,1 proc. ankietowanych wykazało formę zatrudnienia w postaci kontraktu i umowy zlecenia. **Forma zatrudnienia w przypadku kadry zarządzającej jest zatem znacznie bardziej stabilna niż w przypadku pracowników liniowych (gdzie przeważają umowy zlecenia).**
- Najwięcej badanych (40,6 proc.) reprezentowało domy pomocy społecznej (DPS) oraz inne placówki opieki całodobowej (31,3 proc.). Pozostali badani pracują w gminnych i miejskich ośrodkach pomocy społecznej (GOPS, MOPS), miejskich ośrodkach pomocy rodzinie (MOPR), schroniskach i noclegowniach dla osób bezdomnych (12,5 proc.). 7,8 proc. to pracownicy firm prywatnych świadczących usługi społeczne, np. opiekuńcze. 6,3 proc. reprezentowało środowiskowe domy pomocy (ŚDP). 1,6 proc. osób reprezentowało przedsiębiorstwa społeczne.
- Ponad połowa badanych nabyła nowe kwalifikacje w trakcie studiów i dodatkowych szkoleń (60,9 proc.). „Samoucy”, którzy posiadają już niezbędne kompetencje i rozwijają je we własnym zakresie to 26,6 proc. respondentów. 6,3 proc. menedżerów nabyło kompetencje związane z pomocą społeczną jedynie w trakcie szkoleń zewnętrznych, a 3,6 proc. jedynie na studiach.

- Kadra zarządcza uważa, że edukacja w zakresie rozprzestrzeniania się COVID-19 powinna dotyczyć wszystkich pracowników, niezależnie od stanowiska (60,9 proc. badanych). 10,9 proc. kierowników stwierdziło, że powinna ona pozostać w gestii pielęgniarek lub innego personelu medycznego oraz pracowników socjalnych. 67,2 proc. kierowników jednostek uznało, że ich wiedza na temat COVID-19 jest wysoka. 17,2 proc. uznało ją wiedzę za przeciętną, zaś 10,9 proc. za bardzo wysoką. Żaden z menedżerów nie określił swojej wiedzy jako niskiej lub bardzo niskiej.

77,9% Odsetek kadry menedżerskiej, który określił swoją wiedzę w zakresie COVID-19 jako wysoką lub bardzo wysoką.

- W sytuacji pandemii kierownicy jednostek za najważniejsze w sytuacji zagrożenia epidemicznego uznali wdrożenie i ścisłe przestrzeganie standardów i zasad postępowania z pensjonariuszami z podejrzeniem COVID-19 i chorymi (34,5 proc.). Wskazali również profesjonalne i zrozumiałe komunikowanie się z podopiecznymi, identyfikację u nich stresów i obaw oraz współpracę z innymi podmiotami i służbami.

Wykres 7
Najważniejsze kompetencje osób zarządzających jednostkami w sytuacji zagrożenia epidemicznego według menedżerów jednostek



Wdrożenie i przestrzeganie standardów i procedur związanych z COVID-19	34,5 proc.
Zrozumiałe komunikowanie się z podopiecznymi	18,3 proc.
Identyfikacja stresu i emocji u podopiecznych	12 proc.
Właściwa współpraca z innymi podmiotami i służbami	17,9 proc.
Efektywne organizowanie zdalnego dostarczania pomocy	4,2 proc.
Właściwe zarządzanie obecnością i naborem podopiecznych	11,3 proc.

Źródło: Badania „Identyfikacja deficytów kompetencyjnych wśród kadr zarządczych w placówkach pomocy społecznej, z uwzględnieniem nowych zadań związanych z pandemią COVID-19, marzec – kwiecień 2020, próba 64 osoby

- Oceny menedżerów jednostek dotyczące efektywności przeorganizowania pracy instytucji pomocy społecznej w związku z pandemią nie są jednoznaczne. **48,8 proc. stwierdziło, że zrobiło to z łatwością. Natomiast 45,3 proc. ankietowanych stwierdziło, że osiągnęło ten cel z trudem.** 1,6 proc. stwierdziło, że nie udało się osiągnąć zakładanych celów. Zatem choć większość kierowników jednostek wykorzystała swoje doświadczenie i wiedzę, by dokonać koniecznych zmian w funkcjonowaniu organizacji, to – co potwierdza zarówno badanie opinii menedżerów, jak i pracowników liniowych, gdzie rozkład odpowiedzi jest bardzo podobny – w wielu jednostkach nie był to proces łatwy i przyjemny. Przeciwnie, skutkowało napięciami zarówno wewnątrz placówek, jaki w relacjach z podopiecznymi.

1/4

Tyłu menedżerów instytucji pomocy społecznej stwierdziło, że miało problemy z dostosowaniem się do nowej sytuacji

- Problemy z dopasowaniem się do nowych warunków funkcjonowania instytucji mieli również sami menedżerowie. 62,5 proc. stwierdziło, że łatwo dostosowało się do nowych warunków pracy. 25 proc. uznało jednak, że z trudem przyszło im funkcjonować w nowych warunkach spowodowanych COVID-19. Podobnie jak w przypadku kadry pracowniczej, trudności sprawiały nie tyle uciążliwości stanu zagrożenia epidemicznego, ale konieczność wprowadzenia nowych form obsługi klientów i kontaktów z nimi. 4,7 proc. respondentów odpowiedziało, że w ogóle nie udało się im dostosować do nowych warunków.

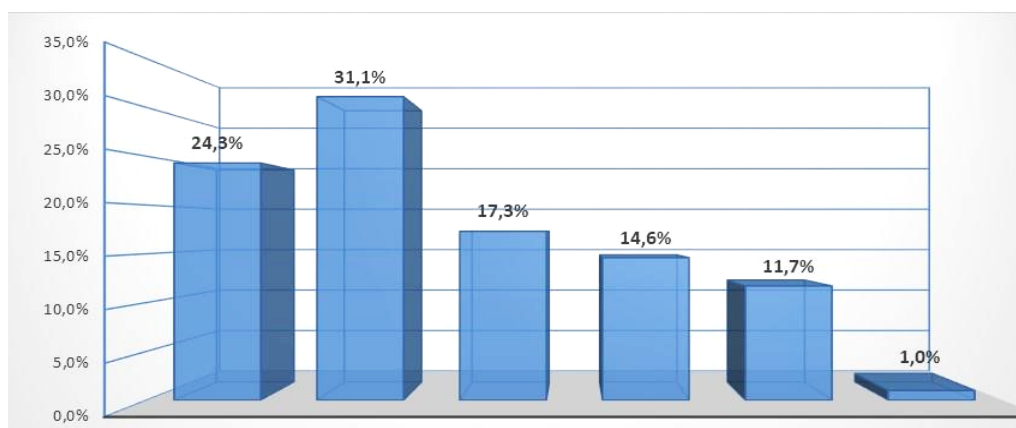
11,8%

W tyłu uczestniczących w badaniu jednostkach pomocy społecznej menedżerowie wprowadzili e-usługi

- Podobnie jak pracownicy, tak i menedżerowie odczuli zmiany w sposobie realizacji usług (uważa tak 29,4 proc. badanych). 15,3 proc. kierowników stwierdziło, że trudno im określić czy pandemia wpłynęła w jakiś sposób na realizację usług w jednostkach w których kierują. 14,1 proc. respondentów nie zauważyło większych zmian w organizacji placówki. **12,9 proc. badanej kadry menedżerskiej określiło wprowadzone zmiany jako pozytywne, skutkujące wprowadzeniem nowych i rozszerzeniem istniejących form i zakresu usług. Są to przede wszystkim e-usługi (rozszerzenie istniejących i nowe).** Skoro jednak pojawiły się one w ok. 12 proc. jednostek, to znaczy że pandemia w niewielkim stopniu spowodowała zwiększenie korzystania ze zdalnych form kontaktu z klientami w badanych placówkach. W niektórych placówkach (5,9 proc.) pojawiło się więcej usług środowiskowych.

- Jeśli chodzi o zakres wiedzy i kompetencji, których menedżerom jednostek pomocy społecznej zabrakło w sytuacji pandemii, badani wskazywali najczęściej kwestie związane z tematyką epidemiologii i nadzoru sanitarno-epidemiologicznego (31,3 proc.). Co czwarty respondent wskazał na braki w zakresie wiedzy z psychologii i radzenia sobie ze stresem (w przypadku pracowników – co trzeci). Inne deficyty kompetencji to zarządzanie kryzysowe, kwestie prawne oraz wiedza i kompetencje w zakresie dostępnych tele-narzędzi.

Wykres 8
Deficyty kompetencji menedżerów jednostek pomocy społecznej
ujawnione w okresie pandemii



Kwestie epidemiologii i nadzoru sanitarno-epidemiologicznego	31,3 proc.
Wiedza psychologiczna i radzenie sobie ze stresem	24,3 proc.
Zarządzanie, głównie kryzysowe	17,3 proc.
Kwestie prawne	14,6 proc.
Dostępne narzędzia telepracy i e-kontaktów	11,7 proc.

*Źródło: Badania kadr zarządczych pomocy społecznej,
marzec – kwiecień 2020, próba 64 osoby*

- Według badanych menedżerów, jakość pomocy społecznej świadczonej podczas pandemii mogłoby poprawić kilka działań – po pierwsze, **poszerzenie świadomości i prozdrowotnych nawyków kadry** (30,1 proc. wskazań). Na drugim miejscu wskazano **stały monitoring i ewaluację pracy personelu pod kątem zgodności ze standardami pracy w jednostkach pomocy społecznej** (23,1 proc.). W miejsce tradycyjnie pojmowanej administracji powinny kształtować się nowoczesne instytucje publiczne zorientowane na zadania i wyniki, realizujące polityki publiczne w oparciu o obiektywne informacje i dowody (konceptcja *evidence based policy*). Istotną rolę w tym modelu spełnia ewaluacja, która pozwala na obiektywną ocenę podejmowanych działań oraz podnoszenie poziomu ich skuteczności i efektywności.

- W dalszej kolejności **menedżerowie wskazywali wprowadzenie lub rozszerzenie superwizji dla całego personelu** (17,3 proc.) – zbieżnie z oczekiwaniami. Pojawiła się również kwestia wykorzystania technologii informatycznych w pracy z klientem – wskazało na ten aspekt 15,4 proc. badanych – oraz poprawa jakości świadczonych usług poprzez wypracowanie i wdrożenie standardów pracy zdalnej (12,4 proc.).

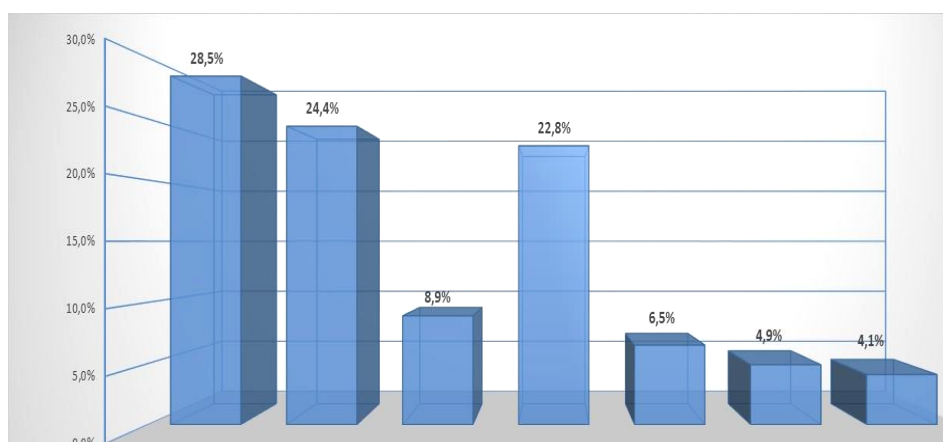
17,3% Tylu menedżerów wskazało na potrzebę wprowadzenia lub rozszerzenia superwizji dla całego zatrudnianego personelu

- W trakcie pandemii w codziennej praktyce zarządczej kierownicy jednostek dostrzegli problemy dotyczące **prowadzenia tradycyjnej pracy socjalnej i opieki w efekcie utrudnień w bezpośrednim kontakcie pensjonariuszami** (28,1 proc.). Wskazali także na różnego rodzaju problemy „techniczne” w codziennych działaniach (20,8 proc.). 13,5 proc. ankietowanych menedżerów miało problemy związane z wprowadzaniem narzędzi teleinformatycznych związanych ze świadczeniem pracy na odległość w postaci teleopieki i video-opieki. Pewne problemy sprawiała również komunikacja z podopiecznymi (wskazało na ten aspekt 10,4 proc. badanych). Jak się jednak wydaje, mimo początkowych trudności, jednostki wypracowały jednak skuteczne metody komunikacji z podopiecznymi.

39,2% Taki odsetek szefów jednostek wskazał, że szkolenia personelu mogą podnieść jakość pomocy świadczonej przez ich jednostki

- 39,2 proc. respondentów stwierdziło, że **jakość systemu pomocy można poprawić poprzez szkolenia personelu, a 27,2 proc. – przez działania edukacyjne kierowane do klientów (odbiorców pomocy)**. W obu przypadkach jest to większy odsetek wskazań na te opcje niż w grupie pracowników (tam odpowiednio 30,1 proc. i 18,2 proc.). Kierownicy jednostek pomocy społecznej wskazali także na instrukcje (21,6 proc) oraz system wspomagania pomocy poprzez video-opiekę czyli narzędzia zdalne (7,2 proc.) oraz aplikacje do pracy w formule zdalnej (4,8 proc.).
- Z punktu widzenia celów Rady ds. Kompetencji istotne zagadnienie w badaniu dotyczyło kompetencji przywódczych kadry menedżerskiej, które należałoby poprawić w kontekście przywództwa. Jako najważniejszą kwestię badani uznali **wzmocnienie umiejętności interpersonalnych i komunikacyjnych (28,5 proc.)**. Kolejne wskazania to tworzenie warunków dla przeprowadzenia zmian i innowacji, umiejętności analitycznego i krytycznego myślenia, utrzymywanie i rozwijanie relacji oraz umiejętności komunikacyjne.

Wykres 9
Deficyty kompetencji menedżerów jednostek pomocy społecznej
ujawnione w okresie pandemii



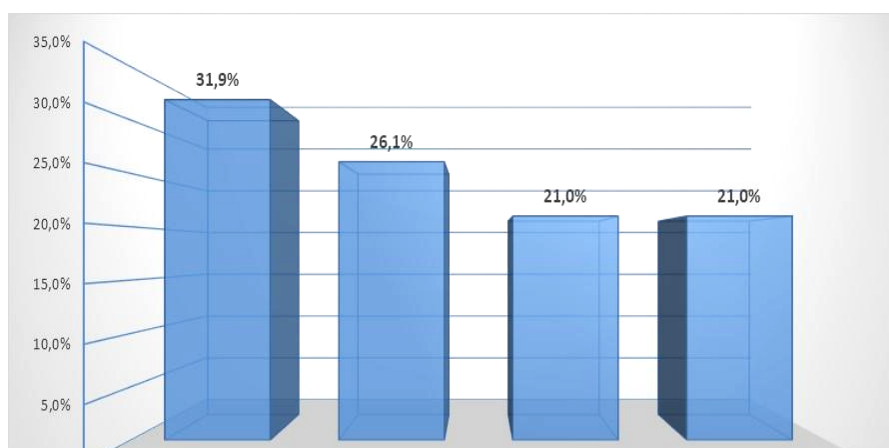
Umiejętności interpersonalne i komunikacyjne	28,5 proc.
Ułatwienia we wprowadzaniu zmian i innowacji	24,4 proc.
Utrzymywanie relacji z interesariuszami	8,9 proc.
Umiejętności myślenia krytycznego i analitycznego	22,8 proc.
Umiejętności komunikacyjne	6,5 proc.

*Źródło: Badania kadr zarządczych pomocy społecznej,
marzec – kwiecień 2020, próba 64 osoby*

- Umiejętności komunikacyjne i interpersonalne miały kluczowe znaczenie w czasie pandemii, która wymagała poszukiwania nowych rozwiązań – **są jednak również istotne w codziennej pracy, bo komunikacja jest istotą zarządzania**. Z tego zapewne powodu wskazywano na nie najczęściej. Także wprowadzanie zmian i innowacji okazało się w czasie pandemii „znakiem czasów”. Narzuciła ona gwałtowne zmiany, zmuszając zarazem menedżerów i personel do reorganizacji i kreatywności. Przy tej okazji uwidoczniły się zapewne bariery wprowadzania zmian w organizacjach. W mniejszym stopniu wskazywano rzecznicstwo w sprawach społecznych i kompetencje międzykulturowe (odpowiednio 4,9 i 4.1 proc.)
- **Odnosząc się do deficytów związanych z poszczególnymi obszarami zarządzania, najwięcej kierowników jednostek wskazało na zarządzanie ryzykiem (31,9 proc.)**. W wielu branżach i specjalnościach pandemia COVID-19 ujawniła nieprzygotowanie kadry zarządczej do sytuacji nagłych i niespodziewanych. Najczęściej brak w instytucjach planów działania w takich sytuacjach, a także scenariuszy, ćwiczeń, symulacji i instrukcji działania. Wskazywany obszar deficytów to także zarządzanie strategiczne (22 proc.), czyli zdolność do tworzenia długofalowych strategii działania i elastycznej ich zmiany w sytuacji pojawienia się nowych okoliczności. Szerzej, dotyczy to nastawienia i myślenia strategicznego, w kategoriach strategicznych celów

organizacji, grup klientów, sposobów działania oraz osiadanych zasobów. W dobie pandemii umiejętność modyfikacji strategii okazała się niezwykle istotna. Sytuacja pokazała również, że istnieje przestrzeń na elastyczne podejście do strategii. Co piąty badany wskazał na potrzebę rozwoju kompetencji w zakresie zarządzania budżetem, infrastrukturą i zasobami rzeczowymi oraz ogólnie zarządzania pracownikami w organizacji.

Wykres 10
Deficyty kompetencji menedżerów jednostek pomocy społecznej
ujawnione w okresie pandemii



Umiejętności w zakresie zarządzania ryzykiem	31,9 proc.
Strategia i zarządzanie strategiczne	22 proc.
Zarządzanie budżetem, infrastrukturą i zasobami rzeczowymi	21 proc.
Ogólne kompetencje w zakresie zarządzania pracownikami	21 proc.

*Źródło: Badania kadr zarządczych pomocy społecznej,
marzec – kwiecień 2020, próba 64 osoby*

- W wymiarze współpracy z otoczeniem, 43,1 proc. menedżerów stwierdziło, że **najważniejszą kompetencją w tym zakresie jest współpraca z innymi instytucjami**. Co czwarty badany wskazał na umiejętność tworzenia partnerstw, połączeń, pracy w zespołach interdyscyplinarnych. Wiąże się to z koniecznością tworzenia sojuszy z otoczeniem – innymi jednostkami pomocy społecznej, sektorem pozarządowym, przedsiębiorstwami, a także np. organizacją sieci wolontariatu.
- Sytuacja pandemii wymusiła bliższą współpracę jednostek, które działały do tej na własną rękę. Realizacja zleconych przez rząd nadzwyczajnych zadań wymagała tworzenia doraźnych sojuszy w obrębie miast, powiatów i gmin. Jak wskazuje przykład funkcjonowania Domu Powstańca w Warszawie, w czasie lockdownu

w dowóz posiłków, wykup lekarstw i organizację domowych zakupów zaangażowało się kilkanaście podmiotów samorządowych, pozarządowych i instytucjonalnych, a także liczni wolontariusze. Ten koordynowany przez Dom Powstańca sojusz umożliwił m.st. Warszawa zapewnienie osobom w wieku 95+ lat szerokiej opieki domowej i codziennego wsparcia. Otwartość jednostek na współpracę z otoczeniem zewnętrznym zwiększało także bezpośrednie wsparcie ze strony sektora prywatnego (środki finansowe, środki ochrony osobistej, udostępnianie innych zasobów).

46,9% Odsetek menedżerów, którzy wskazali na potrzebę szkoleń w zakresie organizacji pracy własnej i podwładnych w czasie niepewności

- Wskazując na potrzebne szkolenia i programy rozwoju kompetencji, kierownicy jednostek systemu pomocy społecznej wskazywali na różne obszary. Najważniejsze okazały się: **radzenie sobie z napięciem i stresem, organizacja pracy w warunkach zdalnych oraz tworzenie relacji z innymi instytucjami**. Zdecydowanie najwięcej wskazań uzyskały jednak **szkolenia i programy dotyczące sposobów organizacji pracy własnej i swoich pracowników w warunkach kryzysu**.

Tabela 3
Preferowane przez menedżerów jednostek obszary szkoleń

Organizacji pracy własnej i pracowników w warunkach kryzysu	46,9%
Tworzenie relacji i związków z innymi instytucjami	35,9%
Organizacja pracy w warunkach zdalnych	34,4%
Skuteczne radzenie sobie ze stresem, napięciem (własnym i pracowników)	32,8%
Zarządzanie kryzysowe	29,7%
Zarządzanie zmianą w organizacji/zespole	20,3%
Rozwój kompetencji cyfrowych, wdrażanie nowych technologii	18,8%
Nauka i obsługa nowych technologii i systemów teleinformatycznych	18,8%
Standardy postępowania organizacyjno-zarządczego i ich stosowanie	17,2%
Superwizja i rozwijanie kompetencji w zakresie radzenia sobie ze stresem	15,6%
Znajomość i stosowanie znajomości przepisów prawnych	14,1%
Tworzenie i wdrażanie standardów i wiedza o konsekwencjach ich stosowania	14,1%
<i>Evidence-Based Management</i> w polityce i pracy społecznej	10,9%
Komunikacja interpersonalna w warunkach zdalnych z pracownikami	9,4%
Ochrona danych osobowych i ich zachowanie poufności	9,4%
Kształtowanie polityki informacyjnej w zarządzaniu kryzysowym	6,3%
Inne (głównie specyficzne zagadnienia związane z pandemią)	1,6%

*Źródło: Badania kadr zarządczych pomocy społecznej,
marzec – kwiecień 2020, próba 64 osoby*

- Kierownicy jednostek pomocy społecznej stanęli podczas COVID-19 przed trudnymi wyzwaniami. Stan zagrożenia społecznego spowodowany pandemią mocno wpłynął na sytuację najbardziej wrażliwych osób żyjących w lokalnych społecznościach: dzieci, osób z niepełnosprawnościami, bezdomnych czy osób starszych, zarówno przebywających w placówkach całodobowych, jak i w ośrodkach dziennego wsparcia. Skutki pandemii miały bezpośredni wpływ na ich życie, wpłynęły także na działania instytucji, które wspierają te wrażliwe populacje. Ale pod różnymi presjami – osobistymi, zdrowotnymi, organizacyjnymi, zawodowymi – znaleźli się również sami menedżerowie. Stąd analiza ich potrzeb i luk kompetencyjnych ma duże znaczenie z punktu widzenia organizacji pracy sektora pomocy społecznej w przyszłości.
- W trakcie pierwszych miesięcy pandemii, wyzwania zarządcze kierowników jednostek dotyczyły przede wszystkim zapewnienia działania instytucji w bezpiecznych warunkach oraz organizacji usług w bezpieczny sposób, zważywszy na to, że większość z nich jest realizowana w bezpośrednim kontakcie z beneficjentem. Główne wyzwania dotyczyły:
 - **Zapewnienia zarówno pracownikom, jak i podopiecznym środków ochrony osobistej.** Dostęp do maseczek, rękawic, płynów do dezynfekcji i testów diagnostycznych był na początku bardzo utrudniony, w wielu placówkach niewystarczający także w późniejszym okresie. Zakup środków ochrony wiązał się z nieprzewidywanymi, znacznymi kosztami.
 - **Zapewnienia zdolnych do pracy pracowników i przeciwdziałania brakom kadrowym.** Pomimo znacznego wzrostu obciążenia pracą, w jednostkach brakowało niezbędnych zasobów ludzkich, by poradzić sobie z zadaniami. To wyzwanie, obecne już przed pandemią, nasiliło się. Do braków kadrowych przyczyniły się strach przed zakażeniem, konieczność przechodzenia kwarantanny w przypadku zachorowań w rodzinie, zdalna nauka i konieczność opieki nad dziećmi. Menedżerowie dysponowali zatem w pandemii znacznie mniejszymi zasobami kadrowymi.
 - **Konieczności poradzenia sobie z nowymi zadaniami, nałożonymi przez jednostki centralne oraz samorządowe.** Usługi społeczne były zmuszone do dostosowania się do przepisów narzuconych przez rząd i jednocześnie musiały wspierać coraz większą liczbę osób potrzebujących pomocy z powodu społecznych i ekonomicznych skutków kryzysu. Wyzwanie stanowił głównie brak funduszy i infrastruktury. Oznaczała one konieczność przeorganizowania pracy i zasobów, rozszerzenia współpracy z innymi organizacjami, działania w sieci powiązań i partnerstw.

- **Przestawienia się z modelu pracy „twarzą w twarz” w realia pracy zdalnej.** Publiczne służby społeczne stanęły przed kilkoma wyzwaniami związanymi z adaptacją do nowych sposobów pracy z wykorzystaniem technologii i środków cyfrowych. Zdalne dostarczanie usług społecznych, teleopieka, kwestie prywatności zaczęły mieć fundamentalne znaczenie. Uwypukliło to potrzebę inwestycji w cyfrowe narzędzia pracy w placówkach pomocy społecznej oraz inwestycji w teleopiekę w celu wspierania beneficjentów pomocy w domach. Zwróciło również uwagę na potrzeby menedżerów i personelu w zakresie rozwijania umiejętności cyfrowych.
- Badanie kadr i menedżerów jednostek pomocy społecznej wskazuje, jak obie te grupy pracowników jednostek pomocy społecznej poradziły sobie z tymi wyzwaniami. **Pracownicy i menedżerowie doświadczali olbrzymiego stresu oraz niedosytu informacji. Odczuwalny był także brak wsparcia w postaci informacji, szkoleń online, superwizji. Wystąpiły znaczne trudności z adaptacją do sytuacji. Szczególnym wyzwaniem stały się kompetencje cyfrowe i znajomość technologii.** Menedżerowie działali pod presją regulatora, jednostek tworzących oraz realiów. Znaczna część z nich poradziła sobie dobrze z sytuacją, ale podobnej wielkości jest grupa, której reakcja na nowe okoliczności sprawiła trudności. Jednostki pomocy społecznej działają w określonych warunkach systemowych i są jedną z najbardziej niedowartościowanych grup zawodowych w Polsce. Niezależnie od konieczności zmian systemowych, istnieje jednak duża i potrzebna przestrzeń wsparcia pracowników i menedżerów szkoleniami i długofalowymi programami rozwoju kompetencji. To warunek konieczny, by stały się one bardziej efektywne, odporne i dopasowane do nowych wyzwań pomocy społecznej.

KOMPETENCJE PRZYSZŁOŚCI W INSTYTUCJACH POMOCOWYCH

TRZY WYMIARY KSZTAŁTUJĄCE POPYT NA NOWE UMIEJĘTNOŚCI

Zmiany społeczne stawiają instytucje pomocy społecznej przed różnymi wyzwaniami. Starzenie się populacji, niesamodzielność seniorów, możliwość wzrostu bezrobocia, problemy psychiczne dzieci i młodzieży, nagłe sytuacje kryzysowe jak pandemia – wymagają i będą wymagać reakcji. By menedżerowie i pracownicy mogli sobie z nimi poradzić, muszą być przygotowani do działania w warunkach zmienności i niepewności.

- Pracownicy jednostek pomocy społecznej stanowią w Polsce znaczącą grupę zawodową, kierującą się w pracy wartościami i społeczną misją. Ich energia ukierunkowana jest na pomoc w rozwiązywaniu problemów, jakie powstały w relacjach między ludźmi. Służą opiece, wsparciu, umacnianiu kompetencji życiowych czy wyzwaniu z niełatwych okoliczności tych osób, które same nie umieją lub nie potrafią zarządzać swoim życiem. Działania te mają na celu, by pojedyncze osoby, grupy czy społeczności odzyskały bądź zbudowały satysfakcjonujący poziom życia oraz przyznały sobie prawo do bycia sprawczym podmiotem działania (*Global Definition of Social Work, 2014*).
- Dla kadr i menedżerów pomocy społecznej pandemia COVID-19 była swoistym sprawdzianem w kontekście zarysowanej wyżej misji. Postawiła również służby pomocy społecznej w centrum uwagi. W efekcie uwypukliły się potrzeby kompetencyjne i luki w umiejętnościach zarówno kadr, jak i pracowników. **Rodzi to pytanie, jakie kompetencje należy rozwijać, by kadry społeczne mogły skutecznie odpowiedzieć na wyzwania przyszłości.** Wyzwania te będą rosnąć. Pandemia, a także wojna w Ukrainie spowodowały szereg ryzyk, związanych np. z pogorszeniem koniunktury gospodarczej, bezrobociem, zwiększeniem polaryzacji i rozwarstwienia społecznego. Nie zmniejszają się również inne ryzyka społeczne, związane np. z uzależnieniami, starzeniem się populacji, bezrobociem, wzrostem niesamodzielności. Tymczasem instytucje pomocy społecznej są niedofinansowane, a ich pracownicy – nisko opłacani.
- Istotnym elementem jest perspektywa kryzysu opieki wskutek zmian demograficznych i starzenia się ludności, za którymi nie podąża wzrost nakładów z budżetu na system zdrowia i opieki długoterminowej. Zmienia się również model życia i charakter więzi rodzinnych, a co za tym idzie system opieki w rodzinach. Rosnące potrzeby opiekuńcze nie są jednak zauważane w strategii rozwojowej kraju. Jak zauważa A. Zachorowska-Mazurkiewicz: „Większość modeli ekonomicznych

*„pomija aktywność opiekuńczą, co w konsekwencji prowadzi do nieobecności tej sfery w wytycznych polityki gospodarczej. W rezultacie opieka jest niedowartościowana – wartość nieodpłatnej opieki pomijana jest w rachunkach narodowych, pracownicy opieki są nisko wynagradzani, a ich zawód nie jest prestiżowy, zaś osoby świadczące usługi opieki na rzecz członków własnego gospodarstwa domowego traktowane są jako niepracujące (bierne zawodowo). Te zjawiska przekładają się z kolei na kryzys opieki”.*¹²

- Wieloletni brak inwestycji w służby społeczne skutkować może ich niewydolnością w najbliższej przyszłości, a także brakiem chętnych do pracy w zawodach społecznych. **Wyzwania, przed jakimi stoją kadry pomocy społecznej należy rozpatrywać w co najmniej kilku wymiarach.** Pierwszym są kompetencje przyszłości wynikające z szerszych trendów cywilizacyjnych i rozwojowych, drugim – postęp technologiczny i cyfryzacja 5.0, trzecim – wyzwania społeczne, na które trzeba będzie odpowiedzieć w najbliższej przyszłości. Wymiary te składają się na obraz kompetencji i umiejętności, niezbędnych kadrom i menedżerom pomocy społecznej.

KOMPETENCJE KADR POMOCY SPOŁECZNEJ W KONTEKŚCIE NOWYCH WYZWAŃ SPOŁECZNYCH

- Kluczowe znaczenie mają wyzwania społeczne, z którymi kadry pomocy społecznej będą musiały się zmierzyć:
 - **Ujemny przyrost naturalny i starzenie się populacji.** Od 2013 r. trwa depresja demograficzna – przewaga zgonów nad urodzeniami to obecnie -3,3 na 1000 mieszkańców. Kraje CEE, obecnie zaliczane do dość młodych, za 30 lat będą miały jedno z najstarszych społeczeństw na świecie, a Polska jest wśród liderów tego procesu. **Rośnie zatem liczba osób starszych w populacji i współczynnik „podwójnego starzenia”, a także współczynnik obciążenia demograficznego.** Osoby w wieku 60+ to obecnie prawie 10 mln, ponad ¼ populacji. Liczba osób 65+ będzie rosła najszybciej w Europie. Równocześnie najszybciej rośnie grupa najstarszych, najmniej samodzielnych seniorów, którzy będą wymagać opieki w domach pomocy społecznej oraz innych placówkach, a także zaawansowanych usług społecznych.

¹² Zachorowska-Mazurkiewicz, A. (2010). Kryzys opieki – jego przyczyny oraz propozycje sposobów przewyżnienia. W: *Jakość życia a procesy zarządzania rozwojem i funkcjonowaniem organizacji publicznych* (295–310), A. Noworól (red.). Kraków: Instytut Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego, s. 295

- **Zły stan zdrowia i dostęp do opieki zdrowotnej.** Pandemia COVID-19 wprowadziła szokową zmianę statystyce umieralności. Wzrost współczynników zmniejszył oczekiwane trwanie życia, a dostęp do usług zdrowotnych się pogarsza. Polska staje się starym, schorowanym społeczeństwem, co będzie tworzyć nowe presje na system opieki zdrowotnej.
 - **Pogorszenie zdrowia psychicznego, w tym zwłaszcza dzieci i młodzieży.** Polska zajmuje drugie miejsce w Europie pod względem prób samobójczych dzieci, a pomocy psychicznej i psychiatrycznej potrzebuje ponad 600 tys. dzieci i młodzieży.
 - **Wzrost różnego rodzaju uzależnień i powiększanie się ich zakresu –** uzależnienia od alkoholu, substancji psychoaktywnych, uzależnienia behawioralne, w tym dzieci i młodzieży.
 - **Zagrożenia i ryzyka wynikające z wojny w Ukrainie i jej przedłużania się.** Wzrost migracji, konieczność zapewnienia integracji migrantów, wyzwania międzykulturowe.
 - **Pogarszanie się koniunktury gospodarczej, możliwy wzrost inflacji i bezrobocia.** Pogarszający się stan gospodarki i finansów publicznych, niska jakość zarządzania publicznego, która może skutkować spadkiem jakości życia oraz nasilaniem się problemów społecznych.
- Wyzwania te mają charakter w znacznej części „kryzysowy”, złożony oraz kompleksowy i będą wymagały na poziomie polityki społecznej oraz działań menedżerów i kadr jednostek pomocy społecznej reakcji o dużym stopniu złożoności, podobnie jak w przypadku pandemii. Kluczowe będzie w nich współdziałanie. **Doświadczenia pandemii COVID-19 w innych krajach pokazały, że najlepiej sprawdziło się podejście o charakterze „smart mix”, łączące w sposób skoordynowany zarówno scentralizowane, jak i zdecentralizowane działania służb.**¹³ Tymczasem w polskich warunkach, dużym problemem stała się koordynacja i przygotowanie do zarządzania kryzysowego. Jak stwierdza M. Grewiński, „*Brak jasnych reguł zarządzania kryzysem i brak jednolitych standardów postępowania spowodował, że nie wszystkie placówki radziły sobie tak, jak mogłyby, gdyby była koordynacja i wielopoziomowe zarządzanie kryzysowe*”.¹⁴ Zarządzanie kryzysowe, skoncentrowane na identyfikacji ryzyk i doborze odpowiednich sposobów reagowania

¹³ Golinowska S., Zabdyr-Jamróż M., *Zarządzanie kryzysem zdrowotnym w pierwszym półroczu pandemii COVID-19 – Analiza porównawcza na podstawie opinii ekspertów z wybranych krajów*, 2020

¹⁴ Grewiński M., *Usługi społeczne we współczesnej polityce społecznej*, Dom Wydawniczy Elipsa, Warszawa 2021, s.513

staje się zatem jednym z najważniejszych wyzwań kompetencyjnych i organizacyjnych, jakie stoją przed jednostkami pomocy społecznej.

- Ponadto, jak zwraca uwagę K. Chaczko, zadania pomocy społecznej od czasów transformacji systemowej znacznie się poszerzyły. Z tego powodu, a także w świetle doświadczeń pandemii, **rola pomocy społecznej powinna być znacznie bardziej wielowymiarowa, szersza niż w latach 90. XX w., gdy kształtował się ten system.**¹⁵ Będzie to oznaczać oczekiwanie wzrostu wielowymiarowości i większego zaangażowania kadr pomocy społecznej w rozwiązywanie różnego rodzaju kryzysów i mikrokryzysów społecznych, a co za tym idzie – większego zakresu działania i elastyczności. Wzrośnie znaczenie kooperacji i współpracy między instytucjami, strategicznej analizy otoczenia, pojawi się konieczność dywersyfikacji działalności.

KOMPETENCJE KADR SPOŁECZNYCH W KONTEKŚCIE TECHNOLOGII I CYFRYZACJI

- Kolejny obszar wyzwań to rozwój technologii. Ekspertsi przewidują, że w niedalekiej przyszłości zmieni się ponad jedna trzecia kompetencji, które są obecnie uważane za kluczowe na rynku pracy. Zmiany te związane są z „czwartą rewolucją przemysłową”, której skutkiem jest m.in. zaawansowana robotyka, autonomiczny transport, sztuczna inteligencja, e-learning, zaawansowane usługi e-commerce, rozwój biotechnologii. Nakłada się na nią rzeczywistość technologii 5.0., czyli „smart” – dekodujących samodzielnie różne treści i reagujących na nie.
- Technologie automatyzują zadania administracyjne i biurowe, co oznacza, że **pracownicy jednostek pomocy społecznej będą potrzebować większych umiejętności w zakresie informatyzacji, cyfryzacji, zdalnej pracy, komunikacji online oraz korzystania z wirtualnych platform.** Nie we wszystkich sytuacjach można zastąpić pracownika jego hologramem czy „awatarem” – jest to niemożliwe zwłaszcza w branżach takich jak edukacja, zdrowie czy pomoc społeczna. Niemniej, rozwój technologii jest od kilku dekad megatrendem, zmieniającym globalnie organizacje. Według badań Global Human Capital Trends z 2019 r. aż 74 proc. Polaków oczekiwało większego zastosowania sztucznej inteligencji i nowych technologii w gospodarce w ciągu trzech najbliższych lat. Pandemia znacznie przyspieszyła ten trend.

¹⁵ Chaczko K., *Transformacja systemowa jako doświadczenie pomocy społecznej w sytuacji kryzysu społeczno-ekonomicznego. Uwagi w kontekście społecznych skutków epidemii COVID-19*, w: *Pracownik socjalny w dobie pandemii COVID-29 – wyzwania i dylematy, Wyzwania dla polityki społecznej w kontekście pandemii koronawirusa*, Kraków 2020, s. 57

- Technologie cyfrowe odegrały dużą rolę w sprawnej organizacji życia gospodarczego i społecznego w szczytowym momencie kryzysu zdrowotnego COVID-19. Pandemia spowodowała, że pojawiły się nowe modele pracy, np. praca współdzielona, zarządzanie tymczasowe, praca mobilna, praca na platformie, praca na wezwanie.¹⁶ Badanie przeprowadzone w Polsce w kwietniu 2020 r. przez Eurofound wykazało, że w Polsce ponad 30 proc. ludzi zatrudnionych przeszło na model pracy zdalnej. W Finlandii, Luksemburgu, Holandii i Belgii odsetek ten przekroczył 50 proc., a średnia dla 27 krajów członkowskich UE to 37 proc. pracowników pracujących zdalnie. Jest prawdopodobne, iż telepraca czy inne rodzaje pracy zdalnej staną się bardziej powszechnymi formami pracy, zwłaszcza że reakcja pracowników i pracodawców na doświadczenie pracy zdalnej w okresie pandemii jest dość pozytywna. Cyfrowej rzeczywistości doświadczyli także beneficjenci pomocy społecznej. W czasie pandemii także np. seniorzy z dnia na dzień zostali postawieni przed koniecznością korzystania z teleporad lekarskich, telezakupów i rozmaitych form elektronicznej administracji. **Doświadczenie to tworzy przestrzeń do wprowadzania e-rozwiązań w różnych obszarach życia i aktywności społecznej.**
- Jak wskazuje K. Zapędowska-Kling, *„W nowych technologiach upatruje się potencjału usprawniającego i ułatwiającego sprawowanie opieki nad osobami starszymi i/lub niesamodzielnymi. Nowe technologie mogą pełnić funkcję komplementarną względem tradycyjnego systemu opieki i systemu ochrony zdrowia, co do pewnego stopnia zostało zrealizowane w okresie zaostrzenia pandemii poprzez przejście na zdalne świadczenie teleporad lekarskich.*¹⁷ Dodatkowo, na potencjał ten wskazuje rozwój technologii asystujących i monitorujących (sensory biomedyczne, urządzenia do monitoringu, oraz projekty realizowane w samorządach takie jak „Łódź – Miasto (Tele) Opieki” czy „Małopolski Anioł” mające na celu opiekę nad osobami niesamodzielnymi.
- Wzrost stosowania nowych technologii przez jednostki pomocy społecznej wydaje się zatem nieunikniony. Z jednej strony, pojawiły się usługi cyfrowe takiej jak e-recepta, Internetowe Konto Pacjenta, Platforma Usług Elektronicznych ZUS, elektroniczny profil podatnika Urzędu Skarbowego czy Profil Zaufany. Z drugiej, pandemia zmieniła optykę – technologia została w pewnym stopniu oswojona, nie jest już „zagrożeniem”, ale ułatwieniem. Doświadczenie pandemii będzie zmusiło do korzystania z niej zarówno pracowników i menedżerów kadr pomocy społecznej, jak i beneficjentów. W tym kontekście adaptacja nowych technologii, podnoszenie kwalifikacji personelu oraz menedżerów, przełamywanie barier odbiorców pomocy

¹⁶ Patrz: Grewiński M., Kawa M., *Nowe formy zatrudnienia na europejskim rynku pracy w kontekście zmian technologicznych i pandemii COVID-19*, w: *Polityka społeczna*, nr 5-6 2021

¹⁷ Zapędowska – Kling K., *Cele i sposoby realizacji polityki społecznej w dobie postępu technologicznego*, w: *Studia z polityki publicznej*, vol. 8, no. 4, 2021, s. 66

społecznej w korzystaniu ze zdalnego kontaktu – to kluczowe kwestie przyszłości pracy w sektorze społecznym.

- Wyzwaniem decydentów, ale także menedżerów i pracowników pomocy społecznej będzie **znalezienie odpowiedniej równowagi pomiędzy bezpośrednim i pośrednim kontaktem międzyludzkim (niezbędnym w usługach społecznych), a korzystaniem z technologii cyfrowych do ułatwienia kontaktów i pracy**. Dzięki rozwojowi nowych technologii wiele zadań w zawodach tradycyjnie opartych na potencjale manualnym, intelektualnym i emocjonalnym człowieka (np. zawód pracownika socjalnego) może być wykonywane szybciej i efektywniej. Potencjał ludzki i technologiczny pozwalają zmniejszyć ograniczenia biurokracji, nakład czasu pracy, i skupić się na odbiorcy usług. Gdy postęp technologiczny jest jednym z przejawów postępu społecznego, powinien automatycznie stać się priorytetem polityki społecznej.

WYZWANIA SŁUŻB SPOŁECZNYCH

WOBEC KOMPETENCJI PRZYSZŁOŚCI NA RYNKU PRACY

- Ostatnia, najszersza perspektywa dotyczy kompetencji rynku pracy i umiejętności przyszłości. *Institute of The Future* wskazał kilka kluczowych stymulatorów zmian na rynku pracy. Należą do nich wzrost długowieczności, rozwój inteligentnych maszyn, wzrost umiejętności programowych oraz mediów online, nowe typy struktur współpracy oraz zależności i powiązań. Właściwie każdy z tych obszarów dotyczy środowiska pracy, w którym funkcjonują pracownicy instytucji społecznych.

Tabela 4

Najważniejsze stymulatory zmian na rynkach pracy

Stymulator	Charakterystyka
Wzrost długowieczności	Starzenie się populacji, wydłużanie życia, wydłużanie czasu pracy po 65+, wykonywanie różnych profesji w życiu, kształcenie ustawiczne, nowe ścieżki kariery, zawody i usługi związane z opieką nad osobami starszymi, wzrost znaczenia zdrowia.
Rozwój inteligentnych maszyn	„Inteligentne maszyny” staną się nieodłącznym elementem w produkcji, nauczaniu, wojsku, medycynie, ochronie i praktycznie każdej dziedzinie życia. Część zajęć będzie wykonywana przez maszyny, zwiększy się konieczność współpracy człowieka z maszynami, pojawią się jej nowe poziomy.
Zaprogramowany świat	Rozwój technologii danych i mocy obliczeniowych zwiększy myślenie o

	świecie w kategoriach obliczeniowości, programowalności i projektowalności. Zwiększy się modelowanie zjawisk w oparciu o dane, podejmowania decyzji w oparciu o dane oraz wykorzystywania danych do projektowania pożądanych rezultatów.
Nowa ekologia mediów	Rozwój technologii video, animacji cyfrowych, wizualnych sposobów przekazu tworzy nowy ekosystem medialny. Oznacza to nowe wymagania stawiane ludzkiej uwadze i poznaniu, szanse i zagrożenia związane z tworzeniem „internetowego wizerunku” oraz wrażliwości na rzeczywistość i prawdę.
Superstruktury organizacyjne	Technologie informacyjna dają impuls do tworzenia nowych typów struktur, opartych o współpracę i działanie w różnych skalach – od mikro do makro. Radykalnie zmieniają się sposoby działania organizacji w edukacji, opiece zdrowotnej, biznesie i innych obszarach.
Globalnie połączony świat	Rosną silne wzajemne zależności i powiązania w skali globu, zdolności adaptacyjne i różnorodność stają się element rdzenia funkcjonowania organizacji.

Źródło: Institute of The Future, 2020

- W kontekście menedżerów i kadr pomocy społecznej, **wskazane stymulatory zmian będą oddziaływać głównie na obszar technologii, cyfryzacji oraz wprowadzania elementów programowania do pracy społecznej**. Istotnym elementem zmiany mogą być jednak również „superstruktury organizacyjne” – konieczność zacieśniania współpracy pomiędzy instytucjami i działanie w ramach szerszych porozumień. Na aspekt ten wskazali w badaniach zarówno pracownicy, jak i kierownicy jednostek. Będzie on wymagał nowych kompetencji, które w dotychczasowym modelu nie są rozwijane. Na konieczność zwiększenia wiedzy i doświadczenia w zakresie tworzenia relacji i związków z innymi organizacjami wskazało 39 proc. badanych menedżerów.
- W szerszym kontekście należy spojrzeć na kluczowe kompetencje przyszłości zidentyfikowane przez *Institute of The Future*. Należą do nich m.in. odkrywanie sensu i nadawanie znaczenia, inteligencja społeczna, niekonwencjonalne i adaptacyjne myślenie, kompetencje międzykulturowe czy zarządzanie „obciążeniem kognitywnym”. Pierwsza kompetencja dotyczy m.in. myślenia krytycznego, umiejętności która pojawiła się jako ważny deficyt kadr społecznych w badaniach. Umiejętność ta jest również niezbędna w kontekście sensu prowadzonych przez jednostki pomocy społeczne działań i komunikowania ich beneficjentom. Wątek ten także pojawił się w badaniach.

- Szczególnie istotna jest kompetencja inteligencji społecznej. Definiuje się ją jako **zdolność do nawiązywania relacji z innymi osobami w głęboki i bezpośredni sposób, umiejętność wyczuwania i stymulowania reakcji i pożądanych informacji.** Rola tej kompetencji będzie rosła m.in. ze względu na wzrost sytuacji wymagających współpracy i tworzenia relacji zaufania, zwłaszcza współpracy z większymi grupami ludzi w różnych warunkach. Na deficyty w tym obszarze zwracali uwagę badani. Także myślenie niekonwencjonalne i adaptacyjne, a także projektowe to wskazane przez badanych deficyty.

Tabela 5
Kluczowe kompetencje przyszłości,
krytyczne do odniesienia sukcesu na rynku pracy

Kompetencja	Charakterystyka
Odkrywanie sensu i nadawanie znaczenia	Zdolność do odkrywania głębszego sensu, to co jest wyrażane, i nadawanie swoistego znaczenia. Kompetencje te będą rosły na znaczeniu wraz z przejmowaniem przez maszyny rutynowych prac, szczególnie w produkcji i usługach. Pozwalają one na czynienie oryginalnych spostrzeżeń i skojarzeń oraz „myślenie krytyczne”.
Inteligencja społeczna	Zdolność do nawiązywania relacji z innymi osobami w głęboki i bezpośredni sposób, umiejętność wyczuwania i stymulowania reakcji i pożądanych informacji. Rola tej kompetencji będzie rosła m.in. ze względu na wzrost sytuacji wymagających współpracy i tworzenia relacji zaufania, zwłaszcza współpracy z większymi grupami ludzi w różnych warunkach.
Niekonwencjonalne i adaptacyjne myślenie	Biegłość w znajdowaniu rozwiązań i odpowiedzi, które wykraczają poza rutynę i schematy. Zdolność „przystosowania się do sytuacji”, reagowania w odpowiedni, adekwatny do niej sposób, w obliczu nieprzewidzianego splotu okoliczności w danej chwili. Umiejętności te będą pożądane szczególnie biorąc pod uwagę postępującą automatyzację i outsourcing.
Kompetencje międzykulturowe	Umiejętność działania w różnych środowiskach kulturowych. Kompetencje te będą coraz ważniejsze w przypadku wszystkich pracowników, bo rośnie różnorodność środowisk pracy i staje się ona jedną z przewag konkurencyjnych firm. Kompetencje te pozwalają na wspólne działanie ponad indywidualnymi różnicami.
Myślenie obliczeniowe	Umiejętność przekładania dużych ilości danych na abstrakcyjne pojęcia i wyciągania wniosków na nich opartych. Znaczenie analizy statystycznej i rozumowania ilościowego wzrośnie przy wzroście danych.
Umiejętność korzystania z nowych mediów	Zdolność do krytycznej oceny treści pojawiających się w przestrzeni publicznej oraz tworzenia treści z wykorzystaniem nowych form medialnych oraz wykorzystywaniem tych mediów do komunikacji perswazyjnej. Wzrośnie znaczenie komunikacji wizualnej do komunikacji z klientami i mobilizacji współpracowników.
Transdyscyplinarność	Znajomość i umiejętność rozumienia pojęć z różnych dyscyplin, sprzyjająca rozwiązywaniu złożonych problemów. Wąskie, głębokie specjalizacje zostaną zastąpione podejściem transdyscyplinarni. Zrośnie popyt na tzw. pracowników "T-shaped", mających wiedzę ze specjalistycznej dziedziny, a jednocześnie potrafiący poruszać się w szerszej gamy dyscyplin.
Myślenie projektowe	Umiejętność przedstawiania i opracowywania zadań i procedur w taki sposób, żeby osiągnąć pożądane rezultaty. Pracownicy przyszłości będą musieli nabrać wprawy w rozpoznawaniu jakiego rodzaju myślenia wymaga

	konkretne zadanie oraz w przystosowywaniu pod tym kątem swojego środowiska pracy, aby wzmocnić swoją zdolność do wykonania tych zadań.
Zarządzanie obciążeniem kognitywnym	Zdolność do rozróżniania i filtrowania informacji pod kątem tego, czy są ważne – umiejętność koncentrowania się na tym, co naprawdę istotne. Kolejne pokolenie pracowników będzie musiało wypracować swoje własne techniki radzenia sobie z problemem obciążenia kognitywnego, porządkowaniem napływających informacji i klasyfikowaniem ich pod względem istotności.

Źródło: Institute of The Future, 2020

- Eksperti są zgodni, że logiczne i oparte na kilku inteligencjach jednocześnie (np. inteligencji emocjonalnej i poznawczej) myślenie będzie kluczową umiejętnością przyszłości. Pracownicy społeczni wykazują zatem deficyty w tych obszarach, które będą kluczowe dla efektywnego działania na rynkach przyszłości – zarówno tych w sektorze publicznym, jak i prywatnym. **Na deficyty te można odpowiedzieć w sposób punktowy, zajmując się każdym z nich z osobna, bądź systemowy – wprowadzając szkolenia i programy rozwojowe dla kadr i menedżerów, zmierzające do równoległej poprawy kompetencji w kilku wymiarach.**

REKOMENDACJE – KIERUNKI ROZWOJU I WZMACNIANIA KADR POMOCY SPOŁECZNEJ

NOWE KOMPETENCJE JAKO WARUNEK BEZPIECZEŃSTWA SPOŁECZNEGO

Kadry pomocy społecznej skoncentrowały się w pandemii COVID-19 na zapewnieniu ciągłości działania i skutecznej pomocy. Pandemia pokazała jednak wyraźnie, jakie kompetencje pracowników i menedżerów trzeba rozwinąć. Należy wyciągnąć wnioski z sytuacji i wdrożyć w jednostkach pomocy społecznej program szerokiego rozwoju kompetencji. Są one niezbędne, by utrzymać zatrudnienie, motywację i zaangażowanie pracowników, a dzięki temu zapewnić potrzebującym usługi społeczne na wysokim poziomie.

- Pandemia koronawirusa jako kryzys społeczny i gospodarczy może być traktowana tylko jako zagrożenie, ale może być też szansą. Z kryzysów wychodzi się niekiedy silniejszym, bogatszym o nowe doświadczenie. Wnioski i refleksje z tego okresu powinny być również traktowane jako punkt wyjścia do diagnozy zmian w jednostkach pomocy społecznej, z uwzględnieniem kompetencji ich pracowników liniowych oraz menedżerów i kierowników.
- Jak wynika z raporty European Social Network, wyzwania, przed jakimi stanęli kierownicy służb społecznych w całej Europie były dość podobne.¹⁸ W odpowiedzi na nie, jednostki administracji podjęły szereg działań mających na celu kontynuację pomocy dla osób potrzebujących wsparcia. Należały do nich m.in. środki legislacyjne i polityczne, koordynacja działań z różnymi szczeblami rządów, wykorzystanie narzędzi technologicznych, współpraca międzysektorowa i inwestycje finansowe. Mniej zastanawiano się jednak nad kompetencjami kadr i ich deficytami. Czas nie sprzyjał też ich doraźnemu uzupełnianiu.
- Obecnie sytuacja jest inna. Należy wyciągnąć wnioski z doświadczeń pandemii COVID-19 i wdrożyć w jednostkach pomocy społecznej program szerokiego rozwoju kompetencji. Działania takie są niezbędne, by uzupełnić ujawnione w czasie pandemii luki kompetencyjne. Są one jednak potrzebne również z innego powodu. Świadczenie wysokiej jakości usług społecznych wymaga nie tylko wiedzy specjalistycznej oraz szczególnych umiejętności. Warunkiem jest również motywacja i zaangażowanie pracowników. Zawód pracownika socjalnego i szerzej zawody związane z usługami społecznymi są w Polsce trudne i nisko wynagradzane. **Programy rozwoju kadr, szkolenia i superwizja są kluczowymi narzędziami utrzymania w nich zmotywowanych i zaangażowanych pracowników i menedżerów.**

¹⁸ European Social Network

- Główne wnioski, jakie należy wyciągnąć z działania sektora pomocy społecznej w czasie pandemii COVID-19, w świetle analiz i przeprowadzonych badań dotyczą kilku kwestii, które pojawiły się również w innych krajach aktywnych w ramach European Social Network:
 - **Konieczności uznania usług społecznych jako usług kluczowych dla bezpieczeństwa i spójności społecznej**, nie tylko w sytuacji kryzysowej, ale także w normalnym działaniu państwa, bowiem jednostki pomocy społecznej zajmują się stale kryzysami społecznymi na mikroskalę, pomagając osobom, które takiej pomocy potrzebują.
 - **Uznania, że inwestycje w usługi społeczne i kadry, które w nich pracują, a także rozwijanie potencjału tych kadr powinno być traktowane jako priorytetowe.** Dobre usługi społeczne działają bowiem jak siatka bezpieczeństwa, reagując w czasie kryzysu i chroniąc społeczności przed rozwijaniem się negatywnych trendów społecznych.
 - **Wspieranie na różne sposoby motywacji, kompetencji i zaangażowania pracowników pomocy społecznej.** Jakość, zasięg działania i efektywność usług społecznych i wsparcia zależą w dużej mierze od pracowników, którzy odgrywają istotną rolę we wspieraniu potrzebujących. Potrzebna jest standaryzacja umiejętności i szkoleń dla pracowników pomocy społecznej.
 - **Konieczności wdrożenia strategii zwiększania atrakcyjności pracy w pomocy społecznej.** Sektor stoi w obliczu luki w zatrudnieniu. Warunki zatrudnienia są złe, podobnie jak warunki pracy, finansowania, rozwoju i awansu zawodowego. W tworzeniu takiej strategii należałoby wykorzystać fundusze UE, by zwiększyć atrakcyjność pracy w sektorze pomocy społecznej, lepiej rozwijać i zatrzymywać pracowników.
 - **Dostosowanie sektora pomocy społecznej do nowych metod pracy.** Pandemia podkreśliła, jak ważna jest elastyczność i zwinność działania organizacji i tempo dostarczania usług. Mimo, że kontakt osobisty jest kluczowy, technologia może wspierać dostarczanie usług społecznych, zwiększając ich dostępność i czas reakcji. Potrzebne są w tym obszarze nie tylko szkolenia, ale i wdrożenia.
 - **Przygotowanie do reakcji na przyszłe kryzysy.** Należy wprowadzić środki bezpieczeństwa i wsparcia psychologicznego pod kątem przyszłych sytuacji kryzysowych, a także rozwijać kompetencje dotyczące identyfikacji ryzyk i przeciwdziałania im. To także rola wdrożeń rozwiązań ITC.

- Analizy i badania prowadzone od kilku w ramach Sektorowej Rady ds. Kompetencji w opiece zdrowotnej i pomocy społecznej zidentyfikowały różne deficyty kompetencyjne wśród kadr zarządczych i pracowników, opisane m.in. w przeprowadzonych badaniach. Deficyty te mogą być uzupełnione poprzez odpowiednio dobrane i zorganizowane szkolenia. Co jednak ważne, szkolenia te nie powinny mieć charakteru „punktowego”, ale należałoby je powiązać z diagnozą działania każdej szkolonej jednostki oraz jej zadaniami i sposobem działania. Zamiast szkoleń „z półki”, które nie uwzględniają specyficznej sytuacji jednostki, potrzebne byłyby raczej realizowane indywidualnie w organizacjach procesy ewaluacji, diagnozy oraz zmiany organizacyjnej, rozwijające zarazem kompetencje o których mowa w badaniach.

- **W przypadku personelu jednostek pomocy społecznej, kluczowym obszarem czy też procesem jest rozwój.** Rozumieć go należy dwojako – jako działania rozwijające określone umiejętności zatrudnionych pracowników oraz zarządzanie karierą. Dla obydwu kategorii rozwoju niezbędne są dedykowane, odpowiednio zorganizowane i właściwie tematycznie dedykowane szkolenia. Należy jednak:
 - Połączyć system szkoleń z oceną pracowniczą, zwłaszcza bieżącą – po to, aby szkolenia mogły stanowić narzędzie poprawy efektywności pracy
 - Umożliwić pracownikom korzystanie ze wsparcia psychologicznego, emocjonalnego, superwizyjnego oraz wymiany i dzielenia się doświadczeniami (grupy spotkaniowe, grupy wymiany doświadczeń i inspiracji, grupy wsparcia).

- **Z kolei kadra menedżerska jednostek pomocy społecznej wymaga rozwoju kompetencji zarządczych i strategicznych, a także automotywacji i wsparcia.** Badania wskazały obszary, w których pożądanym byłoby rozwijanie kompetencji zarządczych. Jednakże tworzone dla tej kluczowej dla efektywności jednostek grupy cele powinny koncentrować się na kwestiach przywódczych: poznaniu siebie, samorozwoju, rozwoju umiejętności decyzyjnych i komunikacyjnych, niezbędnych do podejmowania decyzji w sytuacjach niepewności. Należy jednak:
 - Położyć szczególny nacisk na kwestie związane z zarządzaniem zespołem, motywowaniem i wspieraniem pracowników, współpracą między instytucjami, tworzeniem sojuszy i działaniem w ramach sieci wsparcia i szerszych projektów
 - Zapewnić liderom instytucji pomocy społecznej dostęp do wsparcia mentoringowego, psychologicznego oraz wysokiej klasy superwizji, a także możliwość wymiany wiedzy, inspiracji i doświadczeń z innymi menedżerami w skali ogólnopolskiej (sieci inspiracji i wsparcia).

- **W programach rozwoju kompetencji menedżerskich istotne znaczenie mogą mieć inspiracje i wsparcie ze strony innych menedżerów.** O ile w innych branżach i specjalnościach menedżerowie i pracownicy mają wiele możliwości wymiany doświadczeń i informacji, to pomoc społeczna ma tych możliwości znacznie mniej. Przykładowo, w branży opieki medycznej i pielęgniarstwa, usługach finansowych, branży nowych usług biznesowych organizowane są liczne konferencje i sympozja dotyczące nie tylko istotnej dla tych branż wiedzy i przepisów, ale również trendów, metod zarządczych i rozwiązań – lokalnych i globalnych. Ułatwia to przepływ inspiracji, a także zawieranie znajomości branżowych, które są źródłem wiedzy oraz niekiedy wsparcia w postaci „menedżerskiej samopomocy”. Branża pomocy społecznej działa bardziej lokalnie, w ramach struktur samorządowych. Przepływ informacji i inspiracji pomiędzy placówkami w różnych regionach jest niewielki. Nie ma w Polsce znaczącej branżowej konferencji, która byłaby miejscem omawiania wyzwań i rozwiązań w pomocy społecznej, a także prezentowania dobrych praktyk. Utrudnia to wzajemne inspirowanie się i zawieranie profesjonalnych kontaktów, które również są cennym źródłem pozyskiwania wiedzy i kompetencji w każdej branży. W instytucjach pomocy społecznej menedżerowie mogliby rozwinąć swoje kompetencje ucząc się od swoich odpowiedników w innych instytucjach, w ustrukturyzowany sposób wymieniając doświadczenia i nawzajem się inspirując.
- Proponowany opis kompetencji, które powinny być rozwijane oraz zakres szkoleń w poszczególnych obszarach, w odniesieniu do pracowników kadr pomocy społecznej oraz menedżerów zawiera Aneks.

ANEKS 1

PROPONOWANY ZAKRES ROZWOJU KOMPETENCJI I UMIEJĘTNOŚCI KADRY MENEDŻERSKIEJ

Deficyty kompetencyjne wśród kadr zarządczych przed i w trakcie pandemii dotyczą kompetencji w zakresie:

- przywództwa i zarządzania zasobami ludzkimi w kontekście COVID-19
- współpracy z interesariuszami zewnętrznymi
- cyfrowych i technologicznych
- epidemiologii i nadzoru sanitarno-epidemiologicznego
- znajomości i właściwego stosowania przepisów prawnych
- radzenia sobie ze stresem i stresogennymi warunkami działania oraz właściwego rozpoznawania stresu wśród pracowników
- zarządzania kryzysowego

Proponowany zakres szkoleń rozwijających te kompetencje:

1. Przywództwo i zarządzanie zasobami ludzkimi w kontekście Covid-19

- Umiejętności efektywnego i zrozumiałego komunikowanie się z podopiecznymi
- Umiejętność efektywnej współpracy z innymi podmiotami i służbami
- Zarządzanie obecnością i naborem podopiecznych i pensjonariuszy
- Analitycznego i krytycznego myślenia
- Zrozumienie różnicowania kulturowego i umiejętności pracy w środowisku wielokulturowym
- Tworzenie warunków dla przeprowadzenia zmian i innowacji
- Zarządzanie budżetem, infrastrukturą i zasobami rzeczowymi
- Ochrona danych osobowych oraz ich poufności

2. Współpraca z interesariuszami zewnętrznymi, sieci, sojusze

- Umiejętność budowania związków z innymi instytucjami w systemie by zwiększać jakość i ilość dostarczanych usług
- Nawiązywanie sojuszy z przedsiębiorstwami, samorządem, NGO's
- Umiejętność tworzenia partnerstw, połączeń, pracy w zespołach interdyscyplinarnych, zadaniowych,
- Skuteczne zarządzanie koalicjami rzecznictwa

3. Rozwój kompetencji cyfrowych i technologicznych

- Znajomość nowych technologii i warunków ich implementacji
- Korzystanie z nowych technologii i systemów teleinformatycznych
- Zrozumieniem specyfiki świadczenia on-line

4. Kompetencje w zakresie epidemiologii i nadzoru sanitarno-epidemiologicznego

- Efektywne organizowanie zdalnego dostarczanie pomocy – e-usługi i tele-usługi
- Monitoring i ewaluacja pracy personelu pod kątem zgodności ze standardami
- Świadomość i kształtowanie prozdrowotnych zachowań wśród kadry
- Współpraca z innymi podmiotami i służbami społecznymi i medycznymi
- Zrozumienie i realizacja standardów i zasad postępowania z pensjonariuszami z podejrzeniem COVID-19 i chorymi na COVID-19 – rzecznictwo w tym zakresie
- Zarządzanie obecnością i naborem podopiecznych
- Efektywne zarządzanie sytuacją kryzysową
- Przełamywanie stereotypów i uprzedzeń międzyinstytucjonalnych

5. Znajomość, rozumienia i właściwego stosowania przepisów prawnych

- Rozumienie standardów i konsekwencji ich stosowania
- Monitoring i ewaluację pracy personelu pod kątem zgodności ze standardami
- Rzecznictwo w zakresie spraw społecznych
- Znajomość standardów postępowania organizacyjno-zarządczego i konsekwencji ich stosowania
- Umiejętność właściwej hierarchizacji wydawanych decyzji administracyjnych i regulacji prawnych
- Umiejętność wdrażania standardów postępowania wydawanych przez różne instytucje systemowe

6. Rozwijanie kompetencji w zakresie radzenia sobie ze stresem i stresującymi warunkami działania oraz rozpoznawania stresu wśród pracowników

- Identyfikacja stresu i emocji u podopiecznych
- Skuteczne radzenie sobie ze stresem, napięciem własnym i podległego pracownika
- Wprowadzenie/ rozszerzenie zakresu superwizji dla całego personelu
- Zrozumienie zróżnicowania kulturowego i umiejętności pracy w środowisku wielokulturowym
- Odpowiednie nastawienie do pracy – zdrowy dystans i zdrowa troska o siebie i podległych pracowników
- Korzystanie ze wsparcia psychologicznego, emocjonalnego

7. Rozwijanie kompetencji w zakresie zarządzania kryzysowego

- Mechanizmy powstawania sytuacji kryzysowych i zapobieganie im
- Kształtowanie polityki informacyjnej w zarządzaniu kryzysowym
- Praca zespołowa w czasie pracy zdalnej
- Budowanie zespołu poprzez komunikację, pracę zespołową i relacje
- Sytuacje trudne – stres i emocje i ich wpływ na współpracę w zespole. Komunikacja w zespole w stresie i pod presją emocji
- Kompetencje menedżera w czasach kryzysu

- Zarządzanie strategiczne, czasem, informacją, zasobami rzeczowymi i ludźmi
- Zarządzanie pracą zdalną zespołu

Zalecana tematyka szkoleń – przedstawiciele kadry zarządzającej podmiotami pomocy społecznej:

- Kompetencje w zakresie organizacji pracy własnej i pracowników w warunkach niestandardowych np. pandemii
- Budowanie związków z innymi instytucjami w systemie by zwiększać jakość i ilość dostarczanych usług
- Zarządzanie kryzysowe
- Organizacja pracy w warunkach zdalnych
- Skuteczne radzenie sobie ze stresem, napięciem własnym i podległego pracownika
- Wprowadzanie superwizji i rozwijanie kompetencji w zakresie radzenia sobie ze stresem i stresogennymi warunkami działania oraz właściwego rozpoznawania stresu wśród pracowników w warunkach zagrożenia epidemiologicznego i innych
- Rozwój kompetencji cyfrowych poprzez wdrażanie nowych technologii informatycznych w świadczeniu pomocy
- Nauka i obsługa nowych technologii i systemów teleinformatycznych
- Rozwój kompetencji w zakresie znajomości, rozumienia i właściwego stosowania przepisów prawnych
- Zarządzanie zmianą w organizacji w zespole
- *Evidence-Based Management* w polityce i pracy społecznej: wykorzystanie w praktyce efektów badań naukowych
- Znajomość standardów postępowania organizacyjno-zarządczego i konsekwencji ich stosowania
- Tworzenie i wdrażanie standardów i konsekwencji ich stosowania

Proponowane dodatkowe mini-kursy z tematyki:

- Ochrona danych osobowych i zachowanie ich poufności
- Komunikacja interpersonalna w warunkach zdalnych z pracownikami
- Polityka informacyjna w zarządzaniu kryzysowym

ANEKS 2

PROPONOWANY ZAKRES ROZWOJU KOMPETENCJI I UMIEJĘTNOŚCI PRACOWNIKÓW LINIOWYCH

Z przeprowadzonych analiz wynika, że największe deficyty kompetencyjne wśród kadr pomocy społecznej przed i w trakcie pandemii dotyczą kompetencji:

- w zakresie psychologii i radzenia sobie ze stresem spowodowanym sytuacją zagrożenia pandemicznego
- w zakresie epidemiologii i nadzoru sanitarno-epidemiologicznego zarządczych, w tym głównie zarządzania kryzysowego
- w zakresie dostępnych tele-narzędzi i ich obsługi
- znajomości systemowo-prawnej pomocy społecznej
- współpracy i koordynacji działań

Proponowany zakres szkoleń rozwijających te kompetencje:

1. W zakresie psychologii i radzenia sobie ze stresem i stresogennymi warunkami działania w warunkach zagrożenia epidemicznego i innych

- Identyfikacja stresu i emocji u podopiecznych
- Efektywne organizowanie zdalnego dostarczanie pomocy
- Skuteczne radzenie sobie ze stresem, napięciem własnym i pacjenta, a także z negatywnymi emocjami pacjenta (i jego rodziny)
- Zrozumienie zróżnicowania kulturowego i międzygeneracyjnego
- Korzystanie ze wsparcia psychologicznego, emocjonalnego oraz wymiana i dzielenie się doświadczeniem – grupy spotkaniowe, grupy wsparcia
- Efektywne zarządzanie energią osobistą (zwłaszcza umiejętność zdrowego rozładowywania napięcia i efektywna regeneracja organizmu).
- *Work-life balance*: równowaga między aktywnością zawodową i pozazawodową (godzenie życia zawodowego i rodzinnego)

2. W zakresie epidemiologii i nadzoru sanitarno-epidemiologicznego

- Efektywne organizowanie zdalnego dostarczanie pomocy – e-usługi i tele-usługi
- Właściwa współpraca z innymi podmiotami i służbami społecznymi i medycznymi
- Zrozumienie i realizacja standardów i zasad postępowania z pensjonariuszami z podejrzeniem COVID-19 i chorymi na COVID-19 – rzecznictwo w tym zakresie
- Właściwe zarządzanie obecnością i naborem podopiecznych
- Efektywne zarządzanie sytuacją kryzysową
- Skuteczne zarządzanie koalicjami rzecznictwa
- Przełamywanie stereotypów i uprzedzeń międzyinstytucjonalnych

3. W zakresie zarządzania, w tym głównie kryzysowego

- Mechanizmy i źródło powstawania sytuacji kryzysowej i określenie potrzeby działań zapobiegających
- Kształtowanie polityki informacyjnej w zarządzaniu kryzysowym
- Team-work w czasie pracy zdalnej
- Budowanie zespołu poprzez komunikację, pracę zespołową i relacje
- Sytuacje trudne – stres i emocje i ich wpływ na współpracę w zespole
- Komunikacja w zespole w stresie i pod presją emocji
- Kompetencje menedżera w czasach kryzysu
- Zarządzanie strategiczne, czasem, informacją, zasobami rzeczowymi i ludźmi
- Zarządzanie pracą zdalną zespołu
- Wprowadzenie lub rozszerzenie zakresu superwizji dla całego personelu
- Działanie pokryzysowe

4. W zakresie dostępnych tele narzędzi i ich obsługi

- Nauka i obsługa systemów teleinformatycznych - teleopieki i video-opieki
- Efektywne organizowanie zdalnego dostarczanie pomocy – komunikacja interpersonalna z pacjentem oraz z zespołem w warunkach zdalnych.
- Wykorzystanie nowoczesnych technologii informatycznych i informacyjnych w pracy z klientem/odbiorcą pomocy
- Zrozumienie specyfiki e-świadczenia – znajomość zasad wypełniania dokumentacji przy udzielaniu świadczenia w trybie zdalnym

5. Znajomość otoczenia systemowo-prawnego w pomocy społecznej

- Znajomość instytucji systemowych i ich uprawnień
- Znajomość standardów postępowania organizacyjno-zarządczego i konsekwencji ich stosowania
- Umiejętność właściwej hierarchizacji wydawanych decyzji administracyjnych i regulacji prawnych
- Skuteczne zarządzanie koalicjami rzecznictwa
- Umiejętność wdrażania wydawanych przez różne instytucje systemowe standardów postępowania
- Rzecznictwo w zakresie spraw podopiecznych, w tym w relacji z innymi podmiotami

6. Rozwijanie kompetencji w zakresie lepszej współpracy i koordynacji działań

- Umiejętności interpersonalne i komunikacyjne
- Budowanie pozytywnej, opartej na zaufaniu relacji z klientem pomocy społecznej
- Umiejętności analitycznego i krytycznego myślenia

- Utrzymywania relacji z podopiecznym i jego rodziną (otoczeniem społecznym) – zasady komunikacji werbalnej i niewerbalnej w kontakcie z pacjentem
- Komunikacja jedno i dwukierunkowa oraz jej znaczenie w budowaniu dobrej relacji z pacjentem
- Umiejętności zarządzania przypadkiem
- Zrozumienie zróżnicowania kulturowego i międzygeneracyjnego
- Efektywna komunikacja w organizacji, w zespole

Zalecana tematyka szkoleń – pracownicy liniowi pomocy społecznej:

- Skuteczne radzenie sobie ze stresem, napięciem własnym i podopiecznych, a także z negatywnymi emocjami podopiecznych i ich rodzin
- Efektywne zarządzanie energią osobistą (zwłaszcza umiejętność zdrowego rozładowywania napięcia i efektywna regeneracja organizmu)
- Rozwijanie współpracy z innymi instytucjami w systemie by zwiększać jakość i ilość dostarczanych usług
- Rozwój kompetencji cyfrowych poprzez wdrażanie nowych technologii informatycznych w świadczeniu pomocy
- Nauka i obsługa nowych technologii i systemów teleinformatycznych
- Nauka i obsługa systemów teleinformatycznych ułatwiających komunikację z podopiecznymi
- Komunikacja interpersonalna z zespołem w warunkach zdalnych
- Budowanie zdrowych relacji i efektywna komunikacja w zespołach terapeutycznych

BIBLIOGRAFIA:

- Golinowska S., Zabdyr-Jamróz M., *Zarządzanie kryzysem zdrowotnym w pierwszym półroczu pandemii COVID-19 – Analiza porównawcza na podstawie opinii ekspertów z wybranych krajów*, 2020
- Grewiński M., *Usługi społeczne we współczesnej polityce społecznej*, Dom Wydawniczy Elipsa, Warszawa 2021
- Grewiński M., Kawa M., *Nowe formy zatrudnienia na europejskim rynku pracy w kontekście zmian technologicznych i pandemii COVID-19*, w: *Polityka społeczna*, nr 5-6 2021
- Pikula N.G., Grewiński M., Zdebska E., Glac W., (red.), *Pracownik socjalny w dobie pandemii COVID-29 – wyzwania i dylematy, Wyzwania dla polityki społecznej w kontekście pandemii koronawirusa*, Biblioteka Instytutu Spraw Społecznych Uniwersytetu Pedagogicznego im. KEN w Krakowie, Kraków 2020
- Raport NIK *Organizacja i warunki pracy pracowników socjalnych w gminach*, 2019
- Rekomendacja Sektorowej Rady ds. Kompetencji w obszarze Opieka zdrowotna i pomoc społeczna z dnia 1.07.2021,
<https://power.parp.gov.pl/storage/grants/documents/153/Rekomendacja-Sektorowej-Rady-ds.-Kompetencji-Opieka-Zdrowotna-I-Pomoc-Spoeczna-cz.-3-Zacznik-nr-16-do-Regulami-06082021.PDF>
- Zapędowska – Kling K., *Cele i sposoby realizacji polityki społecznej w dobie postępu technologicznego*, w: *Studia z polityki publicznej*, vol. 8, no. 4, 2021