

Kryzys i jakość pracy w logistyce

Szymon Pilch

Wprowadzenie¹

W rozdziale analizujemy jakość miejsc pracy i wpływ wielokryzysu w czterech segmentach logistyki: dowozie jedzenia, usługach kurierskich, transporcie drogowym i centrach logistycznych. W doborze segmentów kierowaliśmy się próbą ukazania zróżnicowanych warunków pracy w ramach łańcucha dostaw. Centra logistyczne, transport drogowy i usługi kurierskie reprezentują sektor prywatny w przeciwieństwie do w przeważającej mierze publicznych usług edukacyjnych, zdrowotnych i socjalnych, co pozwoliło na analizę istotnych różnic między branżami. Dodatkowo, podobnie jak część ochrony zdrowia i pomocy społecznej, a odmiennie od edukacji, były to branże, w których praca świadczona była przez większą część pandemii stacjonarnie. Głównym celem rozdziału jest odpowiedź na pytania: (1) W jakim stopniu zmieniły się wybrane aspekty jakości miejsc pracy w branży logistycznej w Polsce w trakcie pandemii COVID-19 w porównaniu z okresem ją poprzedzającym? (2) Jak na jakość pracy w branży wpłynęły inne kryzysy po 2020 r.? (3) Jak pracownicy radzili sobie z problemami zmiany jakości miejsc pracy w logistyce?

Odpowiedź na tak postawione pytania przynoszą kolejne części rozdziału. W pierwszej omawiamy wnioski wynikające z przeglądu literatury dotyczącej: tendencji przemian warunków pracy, wzrostu branży przed kryzysami 2020+

¹ W rozdziale wykorzystano fragmenty wcześniejszego artykułu na temat jakości pracy w logistyce w warunkach pandemii COVID-19 (Mrozowicki i Pilch, 2021).

oraz w ich trakcie, wpływu partnerów społecznych na zbiorowe stosunki pracy, a także problemów długofalowych występujących w badanej branży przed pandemią COVID-19. W drugiej części, w oparciu o dane zastane uzupełnione przez informacje z wywiadów biograficznych i fokusowych z kurierami platform² i dowozu paczek, pracownikami magazynów, kierowcami TIR-ów, a także z wywiadów eksperckich z partnerami społecznymi, prezentujemy przebieg pandemii w branży w Polsce w latach 2020–2023 z uwzględnieniem kryzysów kosztów życia (inflacji) oraz migracyjnego, wpływających na sytuację pracowników i samej branży. W tej części przedstawiamy także główne problemy i zmiany w organizacji pracy. W naszych rozważaniach uwzględniamy także perspektywę menedżerską. Następnie analizujemy wymiary jakości miejsc pracy w branży oraz ukazujemy, w jaki sposób doszło do zmiany lub jej braku w warunkach pracy. Dodatkowo przyglądamy się społecznemu odbiorowi pracy w logistyce jako branży kluczowej. Dalej analizujemy sposoby pracowników radzenia sobie z kryzysami, a także poddajemy dyskusji protesty pracownicze. Na przykładzie firmy Amazon Polska omawiamy zmieniające się warunki pracy w trakcie kryzysu. Rozdział wieńczy rekomendacje dla państwa, organizacji pracodawców i związków zawodowych oraz podsumowanie.

13.1. Sytuacja w branży przed pandemią COVID-19: prekaryzacja zatrudnienia, segmentacja rynku pracy

Logistyka, na którą składa się złożony łańcuch dostaw, obejmujący m.in. transport, magazynowanie, przeładunek i obsługę sprzedaży towarów (Bonacich i Wilson, 2008; Czerniak, 2017), ma kluczowe znaczenie dla codziennego funkcjonowania kapitalistycznej gospodarki i społeczeństwa (Juskowiak, 2018). Już przed pandemią praca w logistyce była wysoce sprekaryzowana; charakteryzowała się niskimi wynagrodzeniami, wysokim odsetkiem niestandardowych umów o pracę i ogólnym wysokim poziomem niestabilności zatrudnienia (Mrozowski i Pilch, 2021; Owczarek i Chełstowska, 2016; Podawca, 2011; Polkowska i Mika, 2022; Tassinari i Maccarrone, 2020).

W 2018 r. osób pracujących w branży transport i magazynowanie było ponad 10 mln w Unii Europejskiej i 937 tys. w Polsce. Około połowa pracowników

² W rozdziale posługujemy się dwoma terminami: platforma i aplikacja. Platforma oznacza firmę oferującą usługi online zamawiania np. jedzenia lub innych dóbr, zaś aplikacja odnosi się do oprogramowania na smartfony, tablety, PC etc. służącego do składania zamówień.

była zatrudniona w małych przedsiębiorstwach, a druga połowa w średnich i dużych. Trzeba jednak zaznaczyć, że duże przedsiębiorstwa to przede wszystkim centra logistyczne i transport drogowy, do których dołożyć należy Poczta Polska, czyli wcześniejszego monopolistę rynkowego (Eurostat SBS, 2021)³. Logistyka odnotowała niemal ciągły wzrost zatrudnienia i obrotów (z wyjątkiem lat 2008–2009) od momentu przystąpienia Polski do UE. W latach 2010–2019 liczba zatrudnionych w całej logistyce wzrosła o 76%, zaś w magazynowaniu o 73%, a w usługach pocztowych i kurierskich o 164% osób (Mrozowski i Pilch, 2021). Do czynników sprzyjających rozwojowi tej branży zaliczono położenie geograficzne Polski na skrzyżowaniu łańcuchów dostaw, a także stosunkowo niskie koszty pracy (Czerniak, 2017). Raporty wskazują na optymistyczną wizję dalszej ekspansji branży bez względu na stale obserwowane niedobory siły roboczej, które były widoczne jeszcze przed pandemią w przypadku kierowców ciężarówek (Czerniak, 2017) oraz kurierów dostarczających paczki (Gulc, 2020). Niedobory te uzupełniane są systematycznie przez napływ pracowników migrujących, głównie z Ukrainy i Białorusi, ale także z innych krajów spoza UE (Mrozowski i Pilch, 2021). W ostatnich latach, pomimo kryzysu pandemicznego, obserwowano wzrost zatrudnienia w grupie zawodowej magazynierów, kurierów i kierowców (tabela 13.1).

Praca w logistyce w Polsce nosi znamiona pracy sprekaryzowanej, niepewnej i często niskopłatnej. Cechy te ujawniają się najwyraźniej w przypadku pracy w segmencie dowozu jedzenia. Wynagrodzenie kurierów żywnościowych już przed pandemią było bardzo elastyczne i zależne od platformy. W niektórych przypadkach system wynagradzania opiera się na stawce akordowej, w innych istnieją minimalne stawki godzinowe. W praktyce system wynagradzania w przypadku kurierów platformowych charakteryzuje się brakiem przejrzystych zasad i stosowaniem nietransparentnych algorytmów ustanawiających wielkości wypłaty (Muszyński, Pulignano i Marà, 2022, s. 310). Podobnie jak płace, czas pracy zależy od platformy. W niektórych z nich (np. Uber Eats, Glovo) nie ma gwarantowanych godzin, w innych stałe godziny podlegają ciągłym zmianom i cięciom (Muszyński, Pulignano i Marà, 2022, s. 310). Kurierzy rzadko pracują bezpośrednio dla platform (jak w przypadku Pyszne.pl, EX_35_L_KIER). Dużo częściej pracują na podstawie umów cywilnoprawnych podpisanych

³ W poniższych rozważaniach podchodzimy do logistyki w oparciu o dane dostępne w Structural Business Statistics (SBS) Eurostatu, kategoria H („Transport i magazynowanie”) klasyfikacji Nace Rev 2. W przypadku kierowców ciężarówek korzystamy ze statystyk dla sekcji [H4941] „Transport drogowy towarów”, w przypadku centrów logistycznych – [H521] „Magazynowanie i przechowywanie”, a w przypadku kurierów – [H532] „Pozostała działalność pocztowa i kurierska”.

Tabela 13.1. Podstawowe charakterystyki zatrudnienia w logistyce w latach 2016–2022 według badanych zawodów

Wyszczególnione	Liczba zatrudnionych (w tys.)				Przeciętne miesięczne wynagrodzenie brutto (w zł)				Przeciętny czas przepracowany w miesiącu (w godz.)				Odsetek zatrudnionych w ramach umów czasowych (%)
	2016	2018	2020	2022	2016	2018	2020	2022	2016	2018	2020	2022	2020
Pracownik magazynu	183,8	181,3	193,1	215,2	3238	3834	4242	5161	160	176	167	158	42
Kurier (paczkowy)	2,0	1,2	2,8	2,6	2096	2344	2787	3411	160	181	174	164	38
Kierowca samochodu ciężarowego	110,3	133,5	141,9	148,9	3140	3520	3768	6155	164	180	173	163	22

Źródło: Opracowanie własne na danych pozyskanych na zamówienie w GUS.

Uwaga: Liczba zatrudnionych jest niemal na pewno wyższa, ponieważ statystyki GUS nie uwzględniają osób w przedsiębiorstwach zatrudniających poniżej 10 osób.

ze stroną trzecią, tj. z pośrednikami współpracującymi z daną platformą. W branży występuje również samozatrudnienie, umowa wynajmu (np. roweru, plecaka), a także brak jakiejkolwiek formy umowy, co ma miejsce najczęściej w przypadku migrantów (Kowalik i in., 2023, s. 14). Wśród kurierów paczkowych odnotowano natomiast ekspansję fikcyjnego samozatrudnienia, w firmach innych niż Poczta Polska (Podawca, 2011).

O ile w segmencie kurierskim i transportu drogowego elastyczność zatrudnienia wynika ze stosowania umów cywilnoprawnych i samozatrudnienia, o tyle w przypadku magazynowania powszechne jest korzystanie z usług agencji pracy tymczasowej. W Amazonie na początku jego funkcjonowania w Polsce, w 2015 r., były 4 tys. pracowników stałych i do 7 tys. pracowników tymczasowych. Byli oni zatrudnieni sezonowo bez gwarancji kontynuacji zatrudnienia (Owczarek i Chelstowska, 2016, s. 27). Zdaniem ekspertów związkowych (EX_24_L_ZZ), a także według oficjalnych komunikatów firmy⁴ obecnie (lipiec 2025) w Amazonie może pracować łącznie ok. 40 tys. ludzi. Liczbę stałych pracowników szacuje się na ok. 25 tys., natomiast firma zatrudnia dodatkowo 15 tys. osób przez agencje pracy tymczasowej w okresie przedświątecznym (listopad–styczeń), kiedy popyt na towary jest największy (Kukawska, 2024).

Przed pandemią liczba zatrudnionych kierowców rosła. W latach 2016–2018 w Polsce w transporcie drogowym przybyło ponad 23 tys. kierowców. Dane branżowe wskazują, że w 2022 r. wydano łącznie 160,6 tys. uprawnień do wykonywania tego zawodu w ruchu międzynarodowym dla pracowników spoza krajów UE, a w porównaniu z 2020 r. jest to wzrost rzędu 73% (TLP, 2023, s. 98). Większość uprawnień (dla kierowców spoza UE) jest wykorzystywana przez obywateli Ukrainy i Białorusi (EX_31_L_OP). Dane GUS w tabeli 13.1 wskazują, że miesięczny czas pracy w transporcie drogowym towarów jest bardzo podobny do czasu pracy w pozostałych analizowanych segmentach logistyki. Zdaniem badanych ekspertów czas pracy jest zazwyczaj przez kierowców zaniżany (EX_10_L_ZZ). Wynagrodzenie w analizowanym segmencie jest zależne od jego składowych – najczęściej oprócz podstawowej pensji składa się z diet i ryczałtów (EX_10_L_ZZ).

Na prekaryzację zatrudnienia w logistyce mają wpływ również cechy społeczno-demograficzne pracowników. Przeprowadzone w projekcie badania wskazują na kilka kluczowych cech charakteryzujących tę branżę. Na ogół w logistyce pracują ludzie młodzi (zwłaszcza studenci i uczniowie), co jest

⁴ <https://biuropasoweamazon.pl/Praca/Informacje/Komunikat-prasowy/amazon/pl/news/Amazon-stworzy%C5%82-ponad-25-000-sta%C5%82ych-miejsc-pracy-i-ci%C4%85gle-rozwija-si%C4%99-w-Polsce/> [dostęp 22.07.2025].

widoczne szczególnie w przypadku kurierów jedzeniowych (m.in. z uwagi na wymóg posiadania statusu studenta/ucznia w przypadku niektórych pośredników platform/firm, ale również ze względu na ulgi podatkowe związane z wiekiem) (Muszyński, Pulignano i Marà, 2022). Trend ten jest także obserwowany wśród kurierów paczkowych (FGI_12_L_WAW_K) i części magazynierów (EX_03_L_ZZ). Praca w logistyce jest traktowana przez ludzi młodych zwykle jako sposób zarobienia dodatkowych pieniędzy w okresie nauki, przez co gotowi są oni zaakceptować bardziej elastyczne warunki pracy, a nawet ich oczekują (Polkowska i Filipek, 2020). Zazwyczaj nie wiążą oni z tą pracą dalekosiężnych planów zawodowych (np. BNI_02_L_Maria), widząc siebie za kilka lat w innych branżach. „Ich [kurierów – przyp. S.P.] praca jest dość elastyczna. I oczywiście dla wielu osób jest pracą przejściową. Często te osoby jeszcze gdzieś studiują lub mają jakąś inną pracę” (EX_L_35_KIER).

Sytuacja przed pandemią nie sprzyjała mobilizowaniu się kurierów ani pracowników magazynów w celu poprawy jakości swoich miejsc pracy. Niemniej istniały wyjątki. W firmie Amazon występowały zbiorowe działania pracowników, takie jak protesty, akcje pikietowania przed magazynami i referenda strajkowe (EX_03_L_ZZ, EX_05_L_ZZ). Akcje te były koordynowane przez stronę związkową we współpracy z podwładnymi nieuzwiązkowionymi. W branży miały miejsce również bardzo nieliczne protesty kurierów paczkowych (*Strajk w firmie kurierskiej...*, 2017) i kierowców (EX_10_L_ZZ).

Przez nieustanną ekspansję logistyki i niskie wymogi kwalifikacyjne, które należy spełnić, by podjąć w niej pracę, branża stała się również miejscem pracy dla wielu migrantów (Polkowska i Filipek, 2020). Dane GUS (2022b) wskazują, że 21% zezwoleń na pracę dla cudzoziemców wydano w segmencie transportu i magazynowania, a większość z nich trafiła do obywateli Ukrainy i Białorusi. Badania sprzed pandemii wskazują na to, że pracownicy ci postrzegali tę pracę jako fazę przejściową i sposób na maksymalizację krótkoterminowych zysków, w tym zarobków i elastyczności zatrudnienia. Praca ta postrzegana jest przez nich jako lepiej płatna i stabilniejsza (Polkowska i Filipek, 2020) w porównaniu z zatrudnieniem w kraju pochodzenia, co dodatkowo komplikuje kwestię poprawy warunków pracy w logistyce za pomocą np. działań zbiorowych. Podobnie jest w przypadku kierowców ciężarówek: wśród nich sporo jest osób z krajów byłego ZSRR czy Dalekiego Wschodu (EX_10_L_ZZ). Choć tendencja ta była obserwowana jeszcze przed 2020 r., wzmocniły ją wydarzenia związane z atakiem Rosji na Ukrainę w 2022 r. (EX_24_L_ZZ). Również w dużych centrach logistycznych zatrudnieni są migranci, którzy wykonują najczęściej prace porządkowe, a ich warunki pracy są jeszcze gorsze niż pozostałych pracowników (EX_03_L_ZZ).

Dialog społeczny w niewielkim stopniu oddziałuje na jakość miejsc pracy w badanych segmentach logistyki. Głównym powodem jest fakt, że transport i gospodarka magazynowa są nisko uzwiązkowione (GUS, 2023c). W 2022 r. spośród ogółu uzwiązkowionych pracowników w Polsce, tj. 1,4 mln, 10,8% pracowało w omawianej branży, czyli 151 tys. pracowników. Dodajmy, że w 2022 r. w logistyce było 827,5 tys. pracowników najemnych, zatem w 2022 r. stopa uzwiązkowienia w logistyce, po obliczeniu, wynosiła 18,2%. Dla porównania, dane z 2014 r. mówią o stopie uzwiązkowienia branży na poziomie 24%, wyraźnie wyższej niż wśród ogółu pracowników najemnych (17%) w tym samym roku (GUS, 2015). Nastąpił więc spadek uzwiązkowienia w logistyce w stosunku do 2014 r. Jednak poziom uzwiązkowienia w badanych segmentach jest niższy, ponieważ na stopę uzwiązkowienia w branży rzutuje wysoka przynależność do związków w transporcie kolejowym, lotniczym oraz w Poczcie Polskiej. Branżowe organizacje związkowe istnieją jedynie w przypadku kierowców samochodów ciężarowych, których mniejsza część (ok. 5000 osób, zob. EX_10_L_ZZ) jest zrzeszona w Sekcji Krajowej Transportu Drogowego (SKTD) NSZZ „Solidarność” oraz w afiliowanym przy Forum Związków Zawodowych Niezależnym Związku Zawodowym Kierowców (NZZK). Warto dodać, że SKTD afiliowana jest na poziomie międzynarodowym przy European Transport Workers’ Federation i International Transport Worker’s Federation.

W Polsce działają 102 tys. przedsiębiorstw transportu drogowego towarów, zmniejsza się liczba mikroprzedsiębiorstw i jednocześnie rośnie sektor MŚP (TLP, 2023, s. 49). W 2013 r. jedynie 1% pracowników w transporcie drogowym objętych było układami zbiorowymi pracy, które były zawierane wyłącznie na poziomie zakładowym (Eurofound, 2015, s. 19). Taki wynik jest bardzo niski, biorąc pod uwagę inne kraje z regionu EŚW. Odsetek układów zbiorowych zawieranych w tym segmencie to przykładowo 60% w Czechach (Eurofound, 2015, s. 20). Obecnie wielkości te są niższe wobec generalnej erozji rokowań zbiorowych, silnie dotykającej kraje EŚW (Czarzasty i Kirov, 2020).

W magazynach związków zawodowe zaczęły powstawać w połowie drugiej dekady XXI w., w szczególności w Amazon Polska, gdzie w 2014 r. powstała OZZ Inicjatywa Pracownicza, a następnie NSZZ „Solidarność”. Liczba działaczy związków zawodowych jest nadal dość mała. W Amazonie ok. 5% pracowników jest uzwiązkowionych. Od 2020 r. związki zawodowe pojawiły się w innych centrach logistycznych, m.in. OZZ IP w Avon i L’Oreal, z powodzeniem negocjując podwyżki wynagrodzeń (BNI_18_L_Joanna). Pomimo oporu pracodawców związki rozszerzyły swoją działalność na inne magazyny, np. z segmentu produkcji motoryzacyjnej (EX_05_L_ZZ) i dystrybucji odzieży (EX_24_L_ZZ). Istnieją też, lecz na bardzo małą skalę, związki zawodowe

zrzeszające kurierów dostarczających paczki (np. w firmach DHL i UPS) (EX_24_L_ZZ), a także kurierów platformowych (powstały w pandemii związek w Pyszne.pl). W dowozie jedzenia, dostarczaniu paczek ani w magazynowaniu nie istnieją ponadzakładowe ani zakładowe układy zbiorowe pracy.

W 2022 r. 5,3% spośród organizacji pracodawców w Polsce prowadziło dominującą działalność w branży transport i gospodarka magazynowa (GUS, 2023c). Organizacje te nie angażują się w rokowania zbiorowe w wymiarze branżowym, odgrywając raczej rolę lobbystyczną, czym wpisują się w dominujący model funkcjonowania organizacji pracodawców w Polsce. Amazon należy do kilku organizacji pracodawców (m.in. Konfederacji Pracodawców Lewiatan i Federacji Przedsiębiorców Polskich⁵) w celu lobbowania własnych interesów i wywierania wpływu na decyzje instytucji państwa. Podobna sytuacja ma miejsce w firmie Pyszne.pl, która należy m.in. do Pracodawców RP⁶. W segmencie transportu drogowego działa kilka organizacji pracodawców, reprezentujących firmy zarówno na poziomie krajowym, jak i międzynarodowym. Są to: Zrzeszenie Międzynarodowych Przewoźników Drogowych (ZMPD), Pracodawcy RP, Transport i Logistyka Polska (TLP), Polska Unia Transportu (PUT) i Ogólnopolski Związek Pracodawców Transportu Drogowego (OZPTD). Organizacje te mają swoje przedstawicielstwo w Zespole Trójstronnym ds. Transportu Drogowego (przy Ministerstwie Infrastruktury)⁷. W żadnej z wymienionych organizacji nie ma podpisanych układów zbiorowych pracy z organizacjami pracowników, lecz odbywają się konsultacje organizowane *ad hoc* (Eurofound, 2015, s. 84).

Lobbing pracodawców transportu drogowego doprowadził do wyłączenia pracowników usług transportu spod działania dyrektywy Parlamentu Europejskiego i Rady UE o delegowaniu pracowników (2018/957, wersja zmieniona). Zgodnie z tym prawem doszło do znacznego urynkowania usług transportu, mimo że europejska federacja związkowa, ETF, była zaangażowana w stworzenie wspomnianej dyrektywy (Erne i in., 2024, s. 200). Działania pracodawców doprowadziły do liberalizacji prawa przez UE, a w konsekwencji do dalszej prekaryzacji warunków pracy w segmencie transportu drogowego. Trend ten został częściowo uregulowany w 2020 r. Parlament Europejski przegłosował wówczas

⁵ https://prywatni.pl/o_nas/czlonkowie/zwiazki_branzowe/zwiazek-pracodawcow-technologiei-cyfrowych-lewiatan [dostęp 13.08.2024]; <https://federacijapredsiobiorcow.pl/o-fpp/czlonkowie/> [dostęp 13.08.2024].

⁶ <https://pracodawcyrp.pl/o-nas/czlonkowie> [dostęp 18.06.2024].

⁷ W obrębie branży ZMPD zrzesza ponad 5 tys. firm, Pracodawcy RP – 7,5 tys. firm, TLP – 84 największych przedsiębiorstw w segmencie transportu drogowego, PUT – 800 firm; brak danych dla OZPTD.

„pakiet mobilności” zakładający poprawienie warunków pracy w transporcie drogowym m.in. dzięki wprowadzeniu specjalnych zasad delegowania i wynagradzania kierowców, ustanowienia maksymalnego czasu pracy (Rada UE, 2020).

W kolejnej części rozdziału analizujemy sytuację w logistyce w latach 2020–2023, by zaprezentować przebieg pandemii i innych kryzysów wpływających na zmianę jakości miejsc pracy i kwestie związane z organizacją pracy. Prezentujemy również głos kadry menedżerskiej, co pozwala na ukazanie sytuacji w branży w trakcie pandemii i wielokryzysu z perspektywy pracowników i pracodawców.

13.2. Sytuacja w logistyce w latach 2020–2023: przebieg wielokryzysu

Logistyka w skali globalnej okazała się bardziej odporna na kryzys pandemiczny, niż się tego początkowo spodziewano przez zagrożenie przerwania łańcucha dostaw (Singh i in., 2021). Pandemia przyspieszyła wzrost branży i spotęgowała zyski firm. Świadczą o tym dane empiryczne. W 2020 r. wzrost powierzchni magazynowych w Polsce był średnio o 39% większy niż w latach 2015–2019 w segmencie e-commerce (*ATA Truck Tonnage...*, 2023; *COVID-19 poses uneven challenges...*, 2020). Pandemia spowodowała znaczne zwiększenie liczby zamówień online (Polkowska, 2021b) w stosunku do liczby zleceń z okresu ją poprzedzającego, a także zwiększyła obroty Amazona (Vallas i in., 2022). W 2020 r. w USA zyski Amazona ze sprzedaży online wzrosły o 39%, z kolei w latach 2010–2020 roczny zysk netto wzrósł z 1,1 mld dolarów do 21,3 mld⁸. W 2021 r. polskie firmy z sektora MŚP sprzedawały na rynku europejskim za pośrednictwem platformy e-commerce Amazona produkty warte prawie 750 mln euro (*Raport: polskie małe...*, 2022). Przychody rodzimych firm transportu drogowego zwiększyły się o ok. 76% w latach 2020–2022 (TLP, 2023, s. 14), a w 2022 r. sięgnęły niemal 190 mld zł (TLP, 2023, s. 18). W latach 2020–2023 zyski platform dowozu jedzenia w Polsce zwiększyły się o ponad 200%, sięgając ponad 4 mld zł (EX_35_L_KIER).

Powyższe dane wskazują, że branża logistyki w Polsce rozrasta się w bardzo szybkim tempie. Taka sytuacja ma swoje konsekwencje dla warunków zatrudnienia. W trakcie pandemii pracownicy stanęli w obliczu gwałtownej intensyfikacji pracy, a także zwiększonego ryzyka zarażenia się koronawirusem (Marà i Puliniano, 2020). Pogłębiła się ponadto segmentacja rynku pracy w magazynowaniu,

⁸ <https://thesoc.org/amazon-primed-for-pain/> [dostęp 14.06.2024].

gdzie zaczęto zatrudniać jeszcze więcej pracowników na umowy czasowe oraz przez agencje pracy tymczasowej (EX_3_L_ZZ). W dowozie jedzenia i dostarczaniu paczek zaobserwowano przyływ nowych pracowników (Beręsewicz i Nikulin, 2021), w tym migrantów z innych branż (np. gastronomia), co przełożyło się m.in. na zmniejszenie kosztów pracy i zwolnienia kurierów⁹, którzy nie potrafili sprostać wymogom pracy za pośrednictwem platform internetowych (aspołeczny czas pracy, spadająca liczba zamówień, BNI_20_L_Damian).

Prócz problemów opisanych powyżej kryzys zdrowotny wywołał zmiany w organizacji w miejscach pracy. Największe przemiany miały miejsce w centrach logistycznych, transporcie drogowym, w mniejszym zaś stopniu wystąpiły w dowozie paczek i jedzenia. W magazynach wprowadzono m.in. nowe regulaminy ograniczające do minimum interakcje między pracownikami (EX_5_L_ZZ, EX_3_L_ZZ), a także nowe systemy i metody kontrolujące pracę (Dörflinger i in., 2021; Jyani, 2024; Vallas i Kronberg, 2023). W transporcie drogowym ograniczano kontakt kierowców nie tylko ze współpracownikami, ale też z magazynierami z baz załadunku i rozładunku (EX_17_L_OP) (Lemke i in., 2021), a także starano się m.in. zmniejszyć interakcje pracowników na parkingach i nie wpuszczano ich do punktów socjalno-gastronomicznych (EX_17_L_OP, EX_10_L_ZZ). W dowozie jedzenia ograniczeniu uległy spotkania w bazach firm (BNI_02_L_Maria), zmieniono system i regulamin z dostaw do rąk klienta na doręczenia bezdotykowe. Generowało to problemy ze zdobyciem podpisu klienta (FGI_12_L_WAW_K). Kurierzy platform wspominają także np. o tym, że byli niemile widziani w restauracjach, z których odbierali zamówienia (FGI_13_L_WAW_KGIG), co opisujemy także w badaniach obrazu kurierów w dyskursie prasowym (por. podrozdział 5.3.3).

Kryzys pandemiczny pogłębił wśród migrantów poczucie braku możliwości włączenia się w rynek pracy w Polsce, co występowało już przed pandemią (Bieniecki i Pawlak, 2009), podjęcia legalnego zatrudnienia i rozwoju zawodowego. Opisują je m.in. Oleg (BNI_28_L_Oleg) oraz Nikolai (BNI_30_L_Nikolai) – migranci z Ukrainy. Ten pierwszy na początku 2020 r. utracił możliwość legalnej pracy, ponieważ nie miał już statusu ucznia, dlatego też był zmuszony podjąć pracę jako kurier platformowy. Po utracie statusu złożył wniosek o kartę pobytu do urzędu wojewódzkiego, która pozwalałaby mu na podjęcie legalnego zatrudnienia i poszukiwań pracy biurowej, w której by się, jak sam przyznaje, rozwijał. Ostatecznie nie udało mu się zdobyć pracy biurowej i musiał powrócić

⁹ Zwolnienia są interpretowane przez kurierów w ten sposób, że aplikacja poprzez algorytmy odcina dostęp kurierowi do zleceń w okresie niższego popytu, np. w sezonach letnich, przez co kurier nie ma dochodu.

do gastronomii. Mężczyzna wskazuje na brak szybkich i efektywnych procedur biurokratycznych polskich urzędów w warunkach kryzysu:

Oleg: Mój wniosek leży na samym końcu gdzieś. I dopiero jak stan pandemii się skończył, to ja zacząłem pisać skargi i listy. (BNI_28_L_Oleg).

Chaos administracyjny opisywany przez Olega wywołany przez nadejście pandemii można interpretować jako ujawnienie braku dobrze funkcjonującego aparatu biurokratycznego państwa działającego w realiach kapitalizmu patchworkowego (Gardawski i Rapacki, 2023).

Innym problemem, który spowodowała pandemia, był szereg niedogodności związanych z poruszaniem się kierowców w transporcie międzynarodowym. Kierowców można podzielić na tych zatrudnionych w firmach krajowych oraz pracujących w przedsiębiorstwach zagranicznych (w naszej próbie byli to kierowcy pracujący dla firm w Niemczech, np. BNI_07_L_Leszek). W obu grupach pandemia spowodowała problemy związane z przekraczaniem granic. Służby polskie i np. niemieckie nałożyły szereg obowiązków na kierowców (np. rejestracji wjazdu do danego kraju), a za ich niewypełnianie groziła kara (BNI_10_L_Kornel). Kierowcy wskazywali również na bardzo długi czas oczekiwania na granicach państw (BNI_07_L_Leszek, BNI_16_L_Arek). Zauważyć można problemy z czasowym zamykaniem granic, co wiązało się z brakiem możliwości powrotu do domu przez pracowników czy dojazdu do sąsiedniego kraju, gdzie *de facto* rozpoczynano pracę. Marek: „tutaj u nas w Polsce pozamykali i gdzieś około chyba 20 marca [2020 – przyp. S.P.] zjechałem [do pracy w Niemczech – przyp. S.P.]”. Kierowcy mówią także o czasowych ograniczeniach, jeśli chodzi o możliwość skorzystania z należnego im urlopu. Wyznaczano kilka miesięcy w pierwszej połowie 2020 r., kiedy realnie kierowca mógł wziąć wolne (BNI_08_L_Marek).

Na kryzys pandemiczny w logistyce nałożył się również kryzys migracyjny związany, z jednej strony, z napływem uchodźców wojennych do kraju, a z drugiej z powrotem części pracowników osiadłych w Polsce na Ukrainę. Dane wskazują też na oddziaływanie kryzysu rosnących kosztów życia, co rzutuje na codzienną egzystencję i strategię radzenia sobie pracowników. Pozostałych kryzysów opisywanych w rozdziale 3 nie udało się zidentyfikować¹⁰.

Pod wpływem dynamicznej inflacji, zwłaszcza po wybuchu wojny, gdy ceny zaczęły wyraźnie rosnąć, kurierzy, kierowcy (BNI_23_L_Szczepan), a także

¹⁰ Część kurierów/kurerek była zaangażowana w protesty przeciwko zaostrzeniu prawa aborcyjnego (BNI_19_L_Karo, BNI_22_L_Aksana).

pracownicy magazynów dotkliwie odczuli brak zmiany wysokości wynagrodzenia, o czym wspomina poniżej pracownica Amazona Aksana:

Aksana: Dotknęła mnie najbardziej zmiana ceny masła, pamiętam, jak ono kosztowało trzy, a teraz czasami widzę masło za 12 złotych. (BNI_22_L_Aksana)

Również w przypadku kryzysu inflacyjnego państwo nie wykazało się szybką reakcją i efektywnością w niwelowaniu skutków niespodziewanych kryzysów (Mrozowski i in., 2025a).

Inflacja mogła być jednym z czynników mobilizujących kurierów żywnościowych, m.in. z Pyszne.pl (EX_23_L_ZZ), którzy od połowy 2022 r. organizowali protesty i pikiety wobec pogarszającej się jakości miejsc pracy w firmie, a zwłaszcza braku podwyżek wynagrodzenia. Sytuację opisuje kurier platformy i związkowiec Damian:

Damian: [W 2022 r. – przyp. S.P.] doszło do obniżenia realnych zarobków. Faktycznie to jest potencjał, który odpowiada za tą akcję protestacyjną. (BNI_20_L_Damian)

Prócz kryzysu inflacyjnego w logistyce wystąpił kryzys migracyjny przybierający różne oblicza. Na początku 2022 r. występował deficyt podaży siły roboczej w magazynach, spowodowany powrotem pracowników ukraińskich do kraju w celu podjęcia walki z agresorem:

Edek: Jak zaczęła się wojna, to wszyscy wyjechali na wojnę [...]. Od miesiąca [kwiecień 2022 r. – przyp. S.P.] czy od półtora nie przyjmują dostaw, bo nie są w stanie. (FGI_14_L_WAW_PM)

Niedobór siły roboczej występował też w segmencie transportu drogowego, m.in. z uwagi na wyjazd migrantów z Polski w celu obrony Ukrainy (FGI_15_L_WAW_PCL). Arek, pracownik Amazona, zaobserwował wzrost zatrudnienia w centrach logistycznych firmy, gdzie próg wejścia jest bardzo niski: „Amazon zasysa ludzi z ulicy” (BNI_16_L_Arek). Taka jest strategia zatrudnienia, Amazonowi bowiem trudno zachęcić obywateli Polski do podjęcia pracy, zatem zatrudnia też obcokrajowców, którzy godzą się na takie warunki pracy, nie mając innych alternatyw w kraju imigracji. Kryzys migracyjny spowodował poczucie zagrożenia utraty pracy wśród magazynierów przez napływ uchodźców wojennych z Ukrainy, a następnie podejmowanie przez nich aktywności zawodowej. Mówi o tym kurierka paczkowa Ewa:

Ewa: Rozpoczęły się rozmowy między nami, takie domysły: czy finalnie nie będzie tak, że będą nas wymieniać na pracowników z Ukrainy, z racji tego, że są dużo tańsi. (FGI_12_L_WAW_K)

Mimo obaw o utratę pracy z powodu napływu uchodźców pracownicy logistyki wykazali się solidarnością. Część badanych pracowników logistyki była zaangażowana w pomoc migrantkom i migrantom wojennym z Ukrainy. Dotyczyło to szczególnie tych, którym ze względu na wcześniejszą działalność aktywistyczną łatwiej było im się zorganizować i znaleźć odpowiednie punkty pomocy dla osób jej poszukujących. Część rozmówców potrafiła komunikatywnie porozumiewać się w języku ukraińskim, zatem łatwiej im było nawiązywać kontakt z osobami potrzebującymi pomocy np. na dworcach kolejowych największych polskich miast (zob. Rudnicki, 2024). Sytuacja ta jest tym bardziej dokuczliwa, że instytucje państwa nie potrafiły skutecznie poradzić sobie z kryzysem migracyjnym i niejako przerzuciły odpowiedzialność za ludzi uciekających przed wojną w Ukrainie na barki obywateli kraju czy migrantów przybyłych do Polski wcześniej. Kryzys uchodźczy opisują pracownicy logistyki w ten sposób:

Karo: Udzielałam się w MOPS-ie, gdzie był punkt i kierowali ludzi z dworca, żeby pobierali niezbędne rzeczy. No i tam w miarę regularnie chodziłam. (BNI_19_L_Karo)

Aksana: Byliśmy siecią wolontariuszy internetowych, bo ktoś np. udostępniał mieszkanie dla osób z Ukrainy. (BNI_22_L_Aksana)

Chaos organizacyjny związany z sytuacją migrantów wojennych w Polsce interpretować można w kategoriach braku odpowiednich środków zaradczych państwa, funkcjonującego w ramach architektury instytucjonalnej kapitalizmu patchworkowego (Mrozowicki i in., 2025a), o czym mówimy szerzej w rozdziale 2.

Już przed kryzysami 2020+ trudnym wyzwaniem było mobilizowanie i organizowanie kurierów przez organizacje pracownicze. Kryzys migracyjny związany z masowym napływem uchodźców do segmentów takich jak dowóz jedzenia te problemy pogłębił. Przeprowadzone wywiady wskazują, że migranci podejmują pracę najczęściej na platformach takich jak Uber Eats, gdzie nie trzeba znać języka polskiego, by zostać zatrudnionym, a jedynie zainstalować aplikację (BNI_20_L_Damian, EX_23_L_ZZ). W takich warunkach związkowcom trudno mobilizować nowych członków i organizować oddolne i/lub odgórne działania zbiorowe (Niebler i Animento, 2023) w celu poprawy ich

warunków pracy (Zwysen i Piasna, 2024). Mówią o tym liderzy protestu kurierów jednej z platform i dużego związku:

Marcin: Wiele Ukraińców poznawałem, ale z nimi się nie dało rozmawiać. (BNI_01_L_Marcin)

Mieliśmy też dosyć taki zaawansowany epizod z Uber Eats. Tam bardzo dużym problemem jest bariera językowa. (EX_23_L_ZZ)

Problem ten dotyczy także magazynów. Mimo że w związkach zawodowych w Amazonie obok obywateli Polski są też Ukraińcy, eksperci związkowi wspominają, że „zastanawiamy [się] nad tym, jak doprowadzić do sytuacji, żeby więcej osób do nas [związków – przyp. S.P.] przystępowała” (EX_05_L_ZZ). Obcokrajowcy mierzą się z wieloma problemami, zwłaszcza natury komunikacyjnej czy prawnej, nie wspominając o tym, że często pracują na gorszych warunkach (EX_24_L_ZZ). Aksana (BNI_22_L_Aksana) jest dobrego zdania o działaniach związków w firmie, lecz trudno było jej się zapisać do organizacji ze względu na bariery komunikacyjne.

Pracodawcy w logistyce również mierzyli się z wieloma problemami wywołanymi przez kryzysy lat 2020–2023. Wskazują oni na kilka najważniejszych problemów dotyczących m.in. współpracy ze stroną rządową, niedoborów pracowników (szczególnie w transporcie drogowym) czy destrukcyjnego wpływu wirusa na organizację pracy (centra logistyczne). Jeden z ekspertów (EX_14_PL_OP) twierdził, że w związku z faktem, że otrzymanie pomocy finansowej od państwa przez przedsiębiorców było uwarunkowane podpisaniem porozumienia z przedstawicielami pracowników, to miały miejsce pewne formy rokowań. Dotyczyły one m.in. zastojów bądź zawieszenia części działalności, np. w magazynach (EX_14_PL_OP). Współpraca pracowników i pracodawców w segmencie transportu drogowego była oceniana pozytywnie np. w zakresie organizacji pracy (wygodniejsze dla pracownika ustawienie kabiny TIR-a) (EX_10_L_ZZ, EX_17_L_OP). Ponadto eksperci wskazują, że działania rządu nie były adekwatne do sytuacji pandemii, jeśli chodzi o pomoc zwłaszcza mniejszym przedsiębiorcom (np. firmom w transporcie drogowym, EX_14_PL_OP). „Przedsiębiorstwa autokarowe padły na zawał w trzy dni” (EX_17_L_OP). Tarcze antykryzysowe wprowadzone przez rząd nie wystarczały, by pomóc firmom transportu drogowego z sektora MŚP, a dodatkowo same procedury administracyjne i biurokratyczne, przez które trzeba było przejść, by otrzymać wsparcie, były skomplikowane, co ostatecznie sprawiło, że firmy te nie były zadowolone z pomocy (EX_14_PL_OP). Duże przedsiębiorstwa w transporcie pozytywnie oceniały jedynie umarzanie składek przez ZUS (EX_31_L_OP).

Tarcze antykryzysowe, będące narzędziami „szybkiego reagowania” na kryzysy i chaos organizacyjny w branży, można interpretować jako jedną z charakterystyk kapitalizmu patchworkowego. W realiach polskich okazało się, że tarcze jako sposób na zniwelowanie skutków kryzysu pandemicznego w logistyce nie były w pełni skuteczne w przypadku sektora MŚP i dużych firm w logistyce, będących adresatami tej pomocy. Tę sytuację można tłumaczyć przez odwołanie się do charakterystyk patchworku, takich jak niespójności architektury instytucjonalnej państwa. Doprowadziło to do sytuacji, w której skostniałość i brak klarowności procedur administracyjno-biurokratycznych w obliczu bezprecedensowej sytuacji kryzysu uniemożliwiały optymalne wykorzystanie tarcz jako pomocy finansowej przede wszystkim firmom z sektora MŚP.

W magazynach problemem pracodawców była organizacja pracy oraz groźba nieprzewidywalnego, okresowego zamknięcia działalności w wyniku kolejnych fal pandemii. Taka sytuacja powodowała przestoje w działalności, wiążące się ze zwalnianiem pracowników lub ograniczeniem czy zawieszaniem wypłat.

W transporcie pracodawcy starali się wpłynąć na decyzje rządu. Przedstawiciele firm (EX_31_L_OP) wskazują m.in. na stosowanie lobbingu (np. forsowanie pomysłu, by kierowcy mieli pierwszeństwo podczas wczesnej fazy szczepień). W transporcie istniała również współpraca między organizacjami pracodawców, które formułowały krytykę pod adresem propozycji rządowych. Organizacje te podsuwały własne pomysły rozwiązań problemów pracowników, np. interwencje ZMPD na szczeblu międzynarodowym, by rozwiązać sytuację kierowców stojących na przejściu granicznym w Dover na początku 2020 r., czy zniesienia obowiązku wypoczynku kierowcy poza kabiną, wynikającego z przepisów prawa, co zdaniem ZMPD było błędem w sytuacji pandemii (EX_17_L_OP). Wyjątkową (na tle innych) perspektywę organizacji pracodawców prezentują ich przedstawiciele w segmencie dowozu jedzenia z firmy Pyszne.pl. Jej reprezentanci podkreślali potrzebę współpracy z pracownikami (EX_35_L_KIER). Kooperacja ta powinna, zdaniem firmy, odbywać się w zakresie poprawy warunków pracy (np. poprzez promowanie wdrożenia dyrektywy o pracy platformowej czy niekonkurowanie z innymi firmami za pomocą obniżania kosztów pracy) i otwarcia się na współdziałanie w ramach organizacji pracodawców.

Kontakty platform z organami rządowymi odbywają się najczęściej w ramach formalnej przynależności tych firm do organizacji pracodawców. Podobnie jak Amazon, również Glovo i Uber (w tym Uber Eats¹¹) są afiliowane przy

¹¹ Uber to międzynarodowa korporacja z siedzibą w San Francisco. Firma dostarcza technologię w postaci aplikacji Uber. Z aplikacji można korzystać za pomocą

Federacji Przedsiębiorców Polskich. Uber jest także członkiem Pracodawców RP. Podobnie jak Amazon, firmy takie jak Glovo czy Uber wykorzystują swoje afiliacje w ramach organizacji pracodawców do wywierania politycznego wpływu na decyzje dotyczące np. korzystnych dla nich zmian prawnych w skali krajowej.

W kolejnym podrozdziale prezentujemy, w jaki sposób i jakie wymiary jakości miejsc pracy zmieniły się w logistyce pod wpływem kryzysu pandemicznego oraz kryzysów inflacyjnego i migracyjnego.

13.3. Zmiana i ciągłość wymiarów jakości miejsc pracy w czasach wielokryzysu

Sprekaryzowane zatrudnienie oraz segmentacja rynku pracy w badanych częściach logistyki przed 2020 r., jak również wpływ kryzysów pandemicznego, kosztów życia i migracyjnego w latach 2020–2023 na sytuację pracowników logistyki przełożyły się na zmianę w obrębie kilku wymiarów jakości miejsc pracy w branży. W porównaniu z pozostałymi branżami logistyka doświadczyła kryzysu w wymiarze organizacji pracy jedynie w niewielkim stopniu (Mrozowicki, 2023). Poniżej opisujemy ciągłość i zmianę wymiarów jakości miejsc pracy w logistyce. Na początku zaprezentujemy wybrane wymiary jakości miejsc pracy, by następnie omówić, co w tym zakresie się zmieniło, a co pozostało bez zmian.

Wielokryzys spowodował, że pracownicy logistyki odczuli szereg negatywnych konsekwencji w życiu i w pracy. Zmiany organizacji pracy przez wprowadzenie obostrzeń pandemicznych, rosnące ceny produktów podstawowych, wzrost konkurencji płacowej w segmentach niskopłatnej pracy w wyniku imigracji i pogłębiające się niedobory rąk do pracy w efekcie powrotu części pracowników na Ukrainę wpłynęły na pogorszenie się jakości miejsc pracy w branży. Zmianom uległy wysokość zarobków, czas pracy, w tym równowaga między życiem prywatnym a pracą, zakres autonomii i kontroli pracy, forma relacji społecznych, możliwość rozwoju kariery, poczucie stresu i – w kontekście pandemii – ryzyko zachorowania.

urządzeń, takich jak smartfon, tablet, komputer osobisty etc. Aplikacja służy do zamawiania usług transportu samochodowego (na podstawie zautomatyzowanych algorytmów przydziela kierowcę pasażerowi zamawiającemu usługę). Z kolei Uber Eats jest inną aplikacją tej korporacji, która umożliwia użytkownikom zamawianie posiłków z lokalnych restauracji, barów szybkiej obsługi etc. Zamówienie jest dostarczane przez kuriera.

13.3.1. Bezpieczeństwo zatrudnienia

Bezpieczeństwo zatrudnienia wśród kurierów jedzeniowych wiązało się z masowym wzrostem liczby zamówień, a także kurierów w początkowych fazach pandemii (BNI_19_L_Karo). Po ustąpieniu pandemii i okresowym otwieraniu gospodarki kurierzy byli zwalniani (np. w wakacje) z powodu wysokiej podaży siły roboczej i małej liczby zamówień (BNI_21_L_Otylia). Było to szczególnie widoczne w przypadku globalnych platform działających na polskim rynku, takich jak Glovo, Uber Eats, mających agresywny model biznesowy (Garud i in., 2022). Potwierdzają to również nasze badania dotyczące dyskursu prasowego o pracy kurierów platformowych (por. podrozdział 5.3.3). Korzystając z bardzo niskiego progu wejścia, firmy z łatwością zadomowiły się w warunkach patchworkowego kapitalizmu w Polsce, wykorzystując niespójność i brak komplementarności architektury instytucjonalnej rodzimego systemu (Gardawski i Rapacki, 2023), m.in. luki prawne, jak np. status prawny platform (pracodawca czy dostawca technologii), korzystanie z ulg podatkowych i pomocy publicznej. Patchwork nadał dodatkowego wymiaru tym globalnym problemom w postaci słabej kontroli nad takimi platformami ze strony państwa. Platformy wykorzystują również słabość organizacji pracowniczych działających w prywatnej części logistyki, co pozwala im bezkarnie zwalniać pracowników.

W Glovo doszło do zwolnień pracowników (dezaktywacji kont w aplikacji) pod pretekstem braku realizacji zamówień w wyniku oddolnego protestu pracowniczego, o którym mówi Marcin, lider wspomnianego protestu (BNI_01_L_Marcin), i Roman (FGI_13_L_WAW_KGIG) cytowany niżej:

Roman: My cię nie zwolnimy, tylko obniżymy twój rating, nie będą wpadać zlecenia, to wszystko jest do zrobienia. (FGI_13_L_WAW_KGIG)

Doświadczenia związane z zatrudnieniem za pośrednictwem innych platform były opisywane przez kurierów w kategoriach poczucia stabilności i wsparcia ze strony firmy, lecz tylko w początkowych fazach pandemii. W przypadku Pyszne.pl pracownicy zostali zapewnieni przez swoich przełożonych, że mogą przestać realizować zamówienia w wyznaczonych przez platformę godzinach. Firma obiecała, że nie zwolni pracowników, którzy boją się realizować zamówienia z uwagi na możliwość zarażenia się wirusem (BNI_02_L_Maria). Inni kurierzy Pyszne.pl wskazują, że firma po ustąpieniu pandemii i zniesieniu lockdownów w 2022 r. zaczęła częściej zwalniać kurierów z powodu niższej liczby zamówień w sezonie wiosenno-letnim. O obawie przed zwolnieniem

w wypadku braku realizacji „wyników” mówi kurierka i związkowczyni Otylia, pracująca w Pyszne.pl od początku 2022 r.: „w lato jest większa szansa, że cię zwolnią, gdy wyniki będą gorsze” (BNI_21_L_Otylia).

Pracownicy magazynów obsługujących centra handlowe mówią o doświadczeniach zmian wymiaru etatu, które pracodawcy starali się forsować na początku pandemii. Ostatecznie nie udało im się tego wprowadzić na dłuższy okres z powodu narastającej niechęci pracowników wobec powyższych działań kierownictwa, które twierdziło, że przejście na inny wymiar etatu jest dobrowolne:

Edek: Nie zwalniano ludzi [...]. U mnie próbowali zmieniać formy umów, nawet na dwa miesiące, powprowadzali trzy czwarte etatu [...]. To nie było przymusowe. (FGI_14_L_WAW_PM)

Mimo złych warunków zatrudnienia w magazynach część pracowników uważała, z jednej strony, że nie musi obawiać się o stabilność swojego zatrudnienia w pandemii z uwagi na swoje indywidualne cechy (BNI_06_L_Franek). Z drugiej strony, gwarancję stabilności zatrudnienia daje członkostwo w związkach (BNI_18_L_Joanna).

Utraty swojego zatrudnienia nie bali się również kierowcy oraz kurierzy paczkowi, mimo początkowych obaw tych drugich, że uchodźcy z Ukrainy mogą odebrać im pracę. Przez rosnący popyt na usługi tych dwóch grup oraz determinację pracodawców i rządu, by zapobiec przerwaniu łańcucha dostaw, pracownicy uważali, że segment dostarczania paczek przeżywa rozkwit w porównaniu do okresu sprzed 2020 r. Kierowcy, mimo początkowych obaw i przestojów w pracy, nie wyobrażali sobie utraty pracy w dłuższej perspektywie. Mówią o tym Marek (kierowca) i Ewa, uczestniczka wywiadu grupowego z kurierami dostarczającymi paczki:

Ewa: Wydaje mi się, że praca kuriera to był jeden z niewielu zawodów, które poniekąd zyskały na pandemii. Tutaj nie były liczone straty, tylko wręcz zyski. (FGI_12_L_WAW_K)

Marek: Ja tak mocno się tego nie obawiałem, bo trudno mi by było sobie wyobrazić, że tak duża firma mogłaby splajtować. (BNI_08_L_Marek)

13.3.2. Awans, wynagrodzenia i czas pracy

Możliwość awansu w pracy w logistyce jest bardzo ograniczona. Było to widoczne zarówno przed pandemią, w jej trakcie i po jej ustąpieniu. O ile w przypadku niektórych platform dowozu jedzenia (Pyszne.pl) lub niektórych centrów logistycznych (Amazon) istnieje możliwość awansu – w obydwu segmentach pandemia nie miała wpływu na awans – o tyle w dowozie paczek i transporcie drogowym takiej możliwości praktycznie nie było i nadal nie ma. Kurierzy platform mogą po kilku latach pracy w firmie i dobrych relacjach z kadłą zarządzającą zostać liderami odpowiadającymi za kontakt z przełożonymi i pracownikami. Awans w Pyszne.pl opisuje Maria: „U nas awans jest taki, że są kurierzy i jest kapitan kurierów, który ma jakąś swoją małą grupę” (BNI_02_L_Maria). Podobna możliwość istnieje w Amazonie, gdzie niektórzy pracownicy mogą zostać liderami lub – rzadziej – menedżerami zmian. Tymi drugimi są zwykle pracownicy z najdłuższym stażem pracy, lecz nie ma gwarancji, że będą wolne miejsca na tych stanowiskach (BNI_06_L_Franek). Wśród kierowców ciężarówek (BNI_10_L_Kornel) czy kurierów paczkowych (BNI_13_L_Janek) nie ma możliwości awansu w firmach. Jedynie założenie własnej działalności i zatrudnienie podwykonawców umożliwia rozwój kariery. Jaś: „Na kogo awansować? Na starszego kuriera [ironicznie]” (FGI_12_L_WAW_K).

Wysokość wynagrodzenia i czas pracy kurierów paczkowych wzrosły pod wpływem coraz większej liczby zamówień:

Marlena: My jesteśmy rozliczani z ilości paczek i za każdą paczkę jest określona kwota, więc jeżeli ja miałam 50 paczek przed pandemią, to w pandemii było 100. (BNI_12_L_Marlena)

Z jednej strony kurierzy paczkowi mówią także o przyznawaniu przez firmy niewielkich premii (150 zł brutto) do wynagrodzenia w okresie pandemii (BNI_11_L_Daniel). Z drugiej, wzrost wynagrodzenia i czasu pracy lub jego brak zależały od formy umowy, na jaką zatrudnieni byli kurierzy, oraz od sytuacji życiowej (posiadania własnej rodziny). Z doświadczeń pracowników wynika też, że starali się dbać o równowagę między życiem prywatnym i pracą:

Ewelina: Odczułam [zmianę wynagrodzenia – przyp. S.P.] dość mocno, ponieważ zrobiłam mniej zleceń z firmy, z której biorę na stałe zlecenia. Bardziej mi się opłacało [zostać w domu – przyp. S.P.] [...]. Jestem mamą, lubię spędzać czas z dziećmi. (FGI_12_L_WAW_K)

Równowaga między życiem osobistym i pracą kurierów była kwestią związaną z reprodukcją społeczną pracowników. Wskazują na to również inne wypowiedzi kurierów, którzy np. woleli „brać mniej pracy i szanować życie prywatne” (FGI_12_L_WAW_K). Wskutek coraz większej liczby zamówień zajmowanie się sprawami osobistymi przez kurierów paczkowych „graniczyło z cudem, a jak już się złapało ten czas wolny, to na ogół się odsypiało” (FGI_12_L_WAW_K). Równowaga między życiem prywatnym i pracą kurierów platform zarówno przed pandemią, jak i w jej trakcie była zaburzona, na co zwracają uwagę pracownicy, skarżący się na niemal całkowity brak życia towarzyskiego (FGI_13_L_WAW_KGIG). Marcin wskazuje na brak możliwości wyboru dnia wolnego na platformie po to, by spędzić czas ze swoją rodziną lub realizować swoje hobby: „Aplikacja sobie oblicza systemowo, nie można było zrobić sobie dnia wolnego” (BNI_01_L_Marcin). Z kolei pracownicy magazynów nie zauważyli, by ich czas pracy uległ znacznemu wydłużeniu, lecz dostrzegli duże zmęczenie fizyczne i psychiczne związane z intensywnością pracy i „brakiem życia po pracy” (FGI_14_L_WAW_PM) – „to jest praca dla cyborgów” (BNI_22_L_Aksana).

Na początku pandemii w Amazonie było wydłużenie czasu pracy, bo pracodawca ma prawo „przesunąć o godzinę przerwy, ale nie może to być ostatnia przerwa, może o pół godziny przesunąć, wydłużyć czas pracy do 12 godzin” (BNI_15_L_Stefan). Czas pracy w Amazonie powrócił do normy po pierwszej fali pandemii (BNI_09_L_Igor). Mimo że obostrzenia pandemiczne sprawiły, że początkowo czas pracy kierowców uległ wydłużeniu z powodu ograniczeń związanych z mobilnością, problem dotyczący równowagi między życiem prywatnym i zawodowym kierowców występował już na długo przed pandemią:

Marek: Jeżeli pracowałem po jedenaście godzin dziennie, to automatycznie tego czasu na swoje prywatne rzeczy, na rozrywkę, na dzieciaki, jest mniej. (BNI_08_L_Marek)

Sytuacja kurierów platformowych, jeśli chodzi o wysokość wynagrodzenia, różniła się od sytuacji kurierów paczkowych ze względu na inny model biznesowy firm w tym segmencie. Kurierzy platformowi wskazują na większe napiwki, które otrzymywali od klientów (FGI_13_L_WAW_KGIG), oraz większą liczbę dodatków i bonusów za realizację kursów w trakcie pandemii: „Jeżeli dostawca wyrobi określoną ilość zleceń, dostaje dodatkowe pieniądze niezależnie od kwoty, jaką te zlecenia miały” (FGI_13_L_WAW_KGIG). Określone dodatki godzinowe, premie od realizacji zamówienia czy bonusy do wynagrodzenia podlegają algorytmizacji. Algorytmy zdaniem kurierów „są ustawione, bo

najpierw zlecenia wpadają i potem nic nie ma, bo [platformy – przyp. S.P.] muszą dołożyć z własnej kieszeni” (FGI_13_L_WAW_KGIG). Brak jest zatem gwarancji wysokości i stabilności zarobków na platformach takich jak np. Uber Eats. Z drugiej strony kurierzy Pyszne.pl wskazują na stałe wynagrodzenie miesięczne związane z wynagrodzeniem godzinowym w ramach umów cywilnoprawnych:

Zuza: My w Pyszne mamy ten plus, że u nas się płaci za godziny, bo w innych firmach kurierskich płaci się od zamówienia. (BNI_04_L_Zuza)

Dodatki w Amazonie pojawiły się dopiero w wyniku działań pracowników: „wywalczyliśmy dodatek cztery złote na początku pandemii” (BNI_09_L_Igor). Dodatek ten został jednak zniesiony po ustąpieniu pandemii (EX_05_L_ZZ, EX_03_L_ZZ). Magazynierzy dostrzegli ponadto „falowanie” (FGI_14_L_WAW_PM) ich zarobków, tj. sytuację, gdy zarobki zależały od realizacji zamówień. W miesiącach wzmożonego popytu na ich usługi mogli liczyć na możliwość pracy w nadgodzinach czy nawet na bonusy i dodatki do wynagrodzeń, lecz po zmniejszeniu liczby zamówień wynagrodzenia malały: „Generalnie moja pensja to jest raczej podstawa, te dodatki to są niewielkie tak naprawdę” (FGI_14_L_WAW_PM). By zachęcić kierowców zatrudnionych w polskich firmach do wyboru tras międzynarodowych, pracodawcy zdecydowali się „dać dodatek pandemiczny za wyjazdy na południe, szczególnie do Włoch” (BNI_16_L_Arek), lecz dodatek został po jakimś czasie zdjęty ze względu na to, że pracodawcy odnieśli sukces – udało im się nakłonić kierowców do podejmowania ryzykownych kursów (BNI_16_L_Arek). Wysokość wynagrodzenia kierowców zatrudnionych w firmach zagranicznych nie uległa diametralnej zmianie: „Wynagrodzenie się w ogóle nie zmieniło, ja mam stałą [pensję – przyp. S.P.] płaconą” (BNI_07_L_Leszek).

13.3.3. Ryzyko zachorowania i stres w miejscu pracy

W trakcie pandemii pracownicy logistyki narażeni byli na ryzyko zarażenia się koronawirusem. Przeżywali też negatywne stany emocjonalne. Prócz stresu kurierom paczkowym (FGI_12_L_WAW_K) i kierowcom (BNI_07_L_Leszek, BNI_08_L_Marek) często towarzyszyło uczucie samotności i izolacji wskutek braku kontaktu ze współpracownikami i klientami. Kurierzy paczkowi zauważają, że pandemia nie wpłynęła w sposób znaczący na poziom stresu w porównaniu ze stanem sprzed kryzysu zdrowotnego, ponieważ trzeba cechować

się odpornością na stres i mieć „silną psychikę”, by wykonywać ten zawód (FGI_13_L_WAW_KGIG). Nieco większe uczucie stresu w pandemii wynikało m.in. z częstszej kontroli wewnętrznej (regularne raporty z codziennej pracy wśród pracowników magazynów, FGI_14_L_WAW_PM).

Mimo oficjalnie wprowadzonych regulaminów poruszania się i surowego reżimu sanitarnego w magazynach Amazona dochodziło do zakażeń pracowników w wyniku rozprzestrzeniania się wirusa. Wspomina o tym Stefan. Mimo że był zaszczepiony, ciężko przeszedł chorobę ze względu na swój stan zdrowia i starszy wiek. Zdaniem magazyniera wprowadzone przepisy i regulaminy były „fikcją” i nie zapewniały ochrony pracownikom na początku pandemii (BNI_15_L_Stefan). Igor, również magazynier w Amazonie i związkowiec, mówi o tym, że firma na początku pandemii ukrywała liczbę zakażonych pracowników, by uniknąć konsekwencji prawnych wynikających ze śmierci podwładnych w efekcie zarażenia się wirusem na terenie magazynu.

Igor: Wcześniej Amazon ukrywał to, ile osób było zarażonych na magazynie, a my, SIP-owcy, idziemy do menadżera, który musi nam powiedzieć, ile w naszym magazynie jest zarażonych ludzi. (BNI_09_L_Igor)

Wiedza dotycząca liczby zachorowań w Amazonie pochodzić miała z pomiarów temperatury i testów przeprowadzanych na pracownikach przez pracodawcę na terenie magazynu (EX_05_L_ZZ) bez wystarczającego umocowania prawnego i miała służyć pracodawcy do zwiększenia kontroli pracy.

13.3.4. Autonomia i kontrola oraz relacje społeczne w miejscu pracy

Pandemia przyczyniła się do zmiany technologicznej i wprowadzenia nowych narzędzi kontroli pracy w centrach logistycznych. Eksperti opisują nowoczesne systemy kontroli, które zostały wprowadzone w firmie Amazon wraz z nadejściem pandemii (EX_03_L_ZZ, EX_05_L_ZZ). Przed 2020 r. system nadzoru TOT, czyli *Time off Task*, był wykorzystywany do mierzenia czasu pracowników, którzy nie wykonywali powierzonych im zadań, zatem nie wyrabiali norm ilościowych, z góry ustalonych przez pracodawcę za pomocą algorytmów podejmujących zautomatyzowane decyzje. Każda sytuacja, w której dany pracownik spędzał czas, nie wykonując przydzielonych mu obowiązków, musiała być wyjaśniana przełożonym. Zdaniem związkowców (EX_03_L_ZZ, EX_05_L_ZZ) pod pretekstem pandemii Amazon wprowadził system ADAPT, czyli *Associate Development and Performance Tracker*, znosząc jednocześnie kontrowersyjny

TOT. ADAPT jest jeszcze bardziej dyskusyjny (EX_03_L_ZZ, EX_05_L_ZZ), bowiem nie tyle mierzy szybkość i liczbę wykonywanych przez pracownika zadań, co automatycznie zgłasza podwładnego do zwolnienia w sytuacji, gdy ten nie sprostą wyśrubowanym normom ustalonym przez algorytm.

Rozmówcy (BNI_15_L_Stefan) wskazują, że wyrobienie norm w centrach bardzo często jest trudne z uwagi m.in. na wiek czy dyspozycje fizyczne pracowników, a także ze względu na bardzo szybkie tempo i dużą intensywność pracy, różniące się w zależności od wykonywanych zadań (np. składowanie czy podnoszenie towarów mało- i wysokogabarytowych). Pracownicy Amazona dostrzegli zmiany dotyczące sposobu ustalania norm na magazynie, ich rodzajów i wielkości.

Stefan: Przed pandemią [były normy ilościowe – przyp. S.P.], a w czasie pandemii znieśli te normy. Ściągnęli nam [normy ilościowe – przyp. S.P.] i teraz [maj 2022 – przyp. S.P.] powracają do tych norm. (BNI_15_L_Stefan)

Głos pracodawców jest jednak odmienny. Starali się oni bowiem dbać o bezpieczeństwo pracowników, a jednym z zastosowanych przez nich środków było zniesienie pomiaru norm i „efektywności pracowniczej” (EX_L_20_KIER).

Prócz centrów logistycznych zwiększona kontrola pracowników w pandemii występowała też wśród kurierów platformowych. Mówili oni o poczuciu presji wywieranej przez ciągle pojawiające się na ekranach ich smartfonów powiadomienia z aplikacji: „czułem – przyp. S.P.] presję, że muszę pracować, żeby robić jak najwięcej godzin” (FGI_13_L_WAW_KGIG). Kurierzy wspominali też o częstszych niż zazwyczaj komunikatach o konieczności wystąpienia swojego zdjęcia w celu zalogowania się do aplikacji lub weryfikacji, czy np. kurier nosi maseczkę, co stwarza zagrożenie dla pracownika, gdy polecenie musi on wykonać w trasie (FGI_13_L_WAW_KGIG).

Jedna z największych zmian w trakcie pandemii i po jej ustąpieniu, jeśli chodzi o jakość miejsc pracy, zaszła w wymiarze relacji społecznych. Wymienić należy izolację społeczną kierowców (BNI_24_L_Alana), poczucie samotności i brak interakcji w przypadku kurierów platform: „Przez pandemię było mniej relacyjności z ludźmi i człowiek czuł się czasami samotnie” (FGI_13_L_WAW_KGIG). W wywiadach z kurierami mowa też o próbach nawiązywania kontaktu z innymi pracownikami przez media społecznościowe (BNI_01_L_Marcin) czy w restauracjach w trakcie oczekiwania na odbiór zamówienia (FGI_13_L_WAW_KGIG). Oprócz indywidualizmu tworzyły się też podstawy dla solidarności pracowniczej opisywanej w dalszej części rozdziału.

13.3.5. Uznanie dla zawodu (niezbędność)

Ostatnim z istotnych wymiarów sytuacji badanych grup zawodowych w logistyce w okresie wielokryzysu jest uznanie i „niezbędność”. Z badań modułu ilościowego CATI projektu COV-WORK, przeprowadzonych w dwóch falach w 2021 i 2023 r., wynika, że ocena ważności zawodu dostawcy jedzenia dla funkcjonowania społeczeństwa w dobie kryzysu pandemicznego zmieniła się. O ile w I fali badań z 2021 r. łączny odsetek wskazań „raczej niezbędny” i „zdecydowanie niezbędny” dla tego zawodu wyniósł 74,3%, o tyle już w 2023 r. odsetek ten był na poziomie 66,5%. Wyniki te mogą oznaczać, że na początku pandemii, gdy okresowe zamknięcia gospodarki i izolacje społeczne były realnie odczuwalne, ludzie dużo częściej polegali na dostawach zakupów czy gotowych posiłków, a potem, po ustąpieniu pandemii, na przełomie lat 2022/2023, odsetek ten spadł. Wskazywać to może na fakt, że zawód dostawcy jedzenia jest uważany za „niezbędny” i cieszy się większym uznaniem w trakcie zagrożeń i kryzysów (por. podrozdział 5.3.3, gdzie piszemy o uznaniu dla kurierów platformowych w dyskursie prasowym wyłącznie w czasie kryzysu i o dezawuowaniu tego zawodu w sytuacji braku zagrożenia).

Analizy w module jakościowym badań projektu COV-WORK mogą upoważniać do dwóch sposobów interpretacji uznania i „niezbędności” logistyki przez pracowników. Z jednej strony mowa o poczuciu bycia docenionym przez klientów, o czym wspominają kurierki platformowe:

Sonia: Jesteśmy bardziej potrzebni i ludzie zaczęli to doceniać, bo więcej razy z tego korzystali. Jesteśmy postrzegani jako bardziej potrzebni ludzie. (FGI_13_L_WAW_KGIG)

Zuza: Niektórzy [klienci – przyp. S.P.] byli wdzięczni, no też w napiwkach. (BNI_04_L_Zuza).

Z drugiej strony „niezbędność” logistyki można interpretować jako istotną pozycję strukturalną w gospodarce. Pracownicy i związki zawodowe w centrach logistycznych posługiwali się hasłami, takimi jak „Amazon Heroes” (EX_03_L_ZZ, EX_05_L_ZZ), zwracając uwagę na to, że bez magazynierów społeczeństwu trudno byłoby funkcjonować w dobie kryzysu pandemicznego:

Joanna: Bez osób, które przygotowują paczki do sprzedaży internetowej, jak mieliby funkcjonować? Na pewno jakąś rolę odegraliśmy. (BNI_18_L_Joanna)

Michał: Zachęcali nas do pozostania podwyżką minimalną, po pięć procent, ale zawsze coś. Chcieli nas utrzymać w branży i na stanowiskach. (FGI_14_L_WAW_PM)

„Niezbędność” pracy w logistyce wynikała raczej z konieczności utrzymania dochodu niż z etosu pracy lub symbolicznego dowartościowania pracowników (Loustaunau i in., 2021) przez pracodawców. W wielu krajach związki zawodowe i organizacje pracownicze odwoływały się do dyskursu „niezbędności” w procesie mobilizacji zbiorowej przeciw trudnym warunkom pracy (McCallum, 2022). W Polsce odwołania te były znacznie słabsze niż w USA i Europie Zachodniej (Gardawski i in., 2022). Ze względu na rolę m.in. centrów logistycznych w cyrkulacji dóbr zatrudnionym w nim pracownikom przypisywano znaczny potencjał mobilizacji oraz protestów (Alimahomed-Wilson i Ness, 2018), choć badania wskazywały na to, że spektrum czynników wpływających na rzeczywistą możliwość rozwoju organizacji pracowniczych i stawiania oporu w logistyce jest szersze (Nowak, 2022). Czynniki te przekładały się na normalizowanie (zob. Mrozowicki, 2023; Drozdowski i in., 2022) kryzysów w pracy. Normalizacja i opór wpływały na wybór strategii i codziennych praktyk radzenia sobie z kryzysami w pracy. W kolejnym podrozdziale analizujemy te strategie.

13.4. Sposoby radzenia sobie z sytuacją kryzysową przez pracowników w logistyce

Strategie radzenia sobie w miejscach pracy w logistyce opisujemy w kategoriach normalizacji kryzysów (Mrozowicki, 2023) oraz oporu wobec zmieniającej się jakości miejsc pracy za pomocą zarówno (nie)sformalizowanych, jak też indywidualnych i kolektywnych działań. Poniżej opisujemy obydwie strategie.

13.4.1. Sekwencje normalizacyjne

Normalizacja przejawiała się utrwalaniem innowacji w pracy, wzorów myślenia i działania, ukształtowanych już w warunkach kryzysów. Innowacje w logistyce były jednak rzadko spotykane. Przykładem innowacji może być praca zdalna wprowadzona dla pracowników biurowych magazynów (FGI_15_L_WAW_PCL). Pracownicy wykorzystywali narzędzia do telekomunikacji w celach integracyjnych (Franek: „Nawet pamiętam, że Wigilia była też na Zoomie”, FGI_15_L_WAW_PCL), ale także np. do przeprowadzania szkoleń BHP (FGI_15_L_WAW_PCL). Przywołując kategorie Alberta Hirschmana (1995), można zatem powiedzieć o „lojalności” magazynierów, którzy dostosowywali się do realiów pandemicznych w swoich miejscach pracy. Normalizacja w logistyce przejawiała się również w długotrwałym oswojaniu prekaryjności,

tj. postrzeganiu niepewnego i niskopłatnego zatrudnienia jako standardu, przynajmniej w niektórych segmentach branży (Mrozowski, 2016).

Pracownicy stopniowo próbowali się oswoić z pandemią, a zatem dostosowywać się do niej za pomocą repertuaru norm, wartości czy sprawdzonych strategii, które okazywały się skuteczne w miejscu pracy przed pandemią (zob. Mrozowski, 2023; Drozdowski i in. 2022, s. 234; Mrozowski i Burski, 2024a). Przejawiało się to w podejmowaniu przez pracowników zachowań ryzykownych: „Jeszcze do [astmy – przyp. S.P.] miałbym nosić maseczkę przez osiem godzin w pracy?” (BNI_01_L_Marcin). O celowym niezakładaniu maseczek w pracy opowiadają też magazynierzy, którzy ze względu na brak poczucia zagrożenia, mimo formalnego nakazu pracodawcy, nie stosowali się do reżimu sanitarnego na magazynie, ponieważ chcieli poczuć się „normalnie”, co niekoniecznie wiązało się z oporem: „my, szczerze mówiąc, na magazynie w maseczkach nie chodzili” (FGI_14_L_WAW_PM). Zasady, które były wprowadzane *ad hoc* od momentu wystąpienia pandemii, były interpretowane jako nieprzystające do nowej rzeczywistości. Mówi o tym Igor, pracownik i działacz związkowy w Amazonie (BNI_09_L_Igor), w którym na początku pandemii wyznaczono pracowników („dwumetrowców”) do kontroli przestrzegania zasad dystansu społecznego. Dość szybko, po pierwszej fali, wycofano się jednak z tego, ponieważ było widać, że pracownicy powracają do wzorów zachowań sprzed pandemii i ignorują istniejące regulacje m.in. z powodu konieczności sprostanienia wysokim normom w pracy (EX_03_L_ZZ).

W doświadczeniach pracowników biurowych magazynów „powrót do normalności” wiązał się ze zniesieniem „rządowego obowiązku pracy w trybie hybrydowym” (FGI_15_L_WAW_PCL) oraz nakazu noszenia środków ochrony na magazynach. Rozwiązania antykryzysowe w magazynach nie zostały zatem wprowadzone na stałe: „u mnie przyszedł komunikat, że już nie ma pracy hybrydowej. Jak rząd ogłosił zniesienie tych wszystkich restrykcji, to już nie ma żadnych wymogów, maseczek w biurze, wszystko wróciło do normalności” (FGI_15_L_WAW_PCL). U kurierów platformowych powrót do „normalności” nastąpił szybko. Wiazało się to m.in. z „obcinaniem godzin”, co było typowe dla platform do zamawiania jedzenia jeszcze przed pandemią, gdy zapotrzebowanie na zamówienia malało. W okresie 2020–2022 wynikało to ze znoszenia lockdownów w okresach wiosenno-letnich i rozpoczynania działalności firm w nowych rejonach dużych miast.

Zuza: Zaczęliśmy wracać do normalnej pracy na [rowerach – przyp. S.P.] elektrycznych [w maju 2021 – przyp. S.P.] [...]. Więc wtedy najbardziej odczułam, a w lipcu [2021 – przyp. S.P.] otworzyli nowe dzielnice. (BNI_04_L_Zuza)

Wśród kurierów i części pracowników magazynów (BNI_06_L_Franek) hirschmanowska lojalność przejawiała się w orientacji rynkowo-indywidualistycznej wobec pracy w pandemii. O ile w przypadku centrów logistycznych wynikało to z „pracowania mądrze, a nie ciężko, jak jest się w miarę kumatym” (BNI_06_L_Franek), o tyle „kombinowanie” na platformach (Polkowska i Mika, 2022) miało nieco inny wymiar. Polegało na podejmowaniu pracy na kilku platformach w celu łączenia dochodów z różnych źródeł, co jest wyrazem indywidualnej zaradności wiążącej się ze sprywatyzowanym radzeniem sobie w pracy: „możesz naraz włączyć kilka aplikacji i zaczynać pracować, więc dla mnie to była najlepsza opcja” (FGI_13_L_WAW_KGIG).

Sekwencje normalizacyjne w logistyce mają zróżnicowany kontekst w zależności od grupy zawodowej. Prezentowane we wcześniejszym podrozdziale uczucie niestabilności zatrudnienia i dochodu towarzyszące pracownikom mogły wpływać na obieranie strategii normalizujących, a szerzej: zindywidualizowanego i sprywatyzowanego sposobu radzenia sobie w miejscu pracy przez część kurierów platform i dowozu paczek na początku pandemii. Podobne doświadczenia miała część pracowników magazynów, którym obniżano wymiar etatu lub zmniejszano dochód przez mniejszą liczbę zamówień. Kierowcy normalizowali pandemię m.in. z uwagi na brak zauważalnych zmian w dochodach i izolację, co utrudniało wypracowanie strategii innych niż normalizacyjne. Przy większej intensywności pracy i dużym zaburzeniu równowagi między pracą i życiem prywatnym jest mniej czasu na solidarność i działania zbiorowe. W takich warunkach uzwiązkowienie „nie dotyczy, nie interesuje” niektórych magazynierów (BNI_05_L_Piotr). Strategiom normalizacji sprzyjać może również brak wiedzy o działalności związków (BNI_02_L_Maria) w centrach logistycznych (BNI_06_L_Franek), co szczególnie widać w przypadku osób młodych, dla których idee związkowe mogą kojarzyć się z „przestarzałymi” ideami walk związków z władzami PRL (BNI_03_L_Grzegorz). Ze względu na rozproszenie pracowników (np. w transporcie czy usługach kurierskich), a także strategię pracodawców ograniczona jest również możliwość komunikacji ze współpracownikami. Arek, kierowca i związkowiec, wskazuje na to, że firmy starały się zapobiegać działaniom zbiorowym pracowników, które mogłyby doprowadzić do przerwania łańcucha dostaw w transporcie. Brak mobilizacji kierowców doprowadził jego zdaniem do tego, że kierowcy stali się „po prostu niewidzialni”, co można odczytywać jako brak wpływu na zmianę ich warunków pracy.

Arek: Jest duży nacisk na to, żeby oni nie byli zorganizowani. Bo są bardzo kluczowi, zwłaszcza Ukraińcy, Białorusini, bardzo ciężko się zorganizować. (BNI_16_L_Arek)

13.4.2 Sekwencje kontestacyjne

W czasie pandemii miały miejsce indywidualne działania kontestacyjne kierowców mimo braku informacji o strategiach zbiorowego oporu. Przejawiały się one różnymi praktykami, takimi jak „niewłaściwe zachowanie” (*organizational misbehaviour*) (Ackroyd i Thompson, 2022) w postaci np. „kombinowania” z czasem pracy za pomocą tachografów (BNI_08_L_Marek, BNI_10_L_Kornel) czy zaobserwowanego wśród kurierów platformowych oszukiwania działania algorytmów (BNI_01_L_Marcin) w celu zwiększenia zarobków i zmiany liczby zamówień, co można interpretować jako wyraz krytyki (Hirschman, 1995) połączonej z oporem. Wyrazem kontestacji w Amazonie było tworzenie filmików, które zyskały popularność na TikToku, w celu zademonstrowania niezadowolenia z warunków pracy (BNI_22_L_Aksana). Strategie kontestacyjne objawiały się także „rozstaniem” (Hirschman, 1995) wskutek rozczarowania działaniem firmy w zakresie materialnych warunków pracy: „Stwierdziłam, że zobaczę, jak jest w innej pracy” (BNI_04_L_Zuza).

Opór w logistyce ma także wymiar zbiorowy. Manifestuje się on poprzez działalność związków i niesformalizowanych grup, powstających spontanicznie i działających we współpracy z ruchami społecznymi. Zwiększona kontrola i nadzór oraz intensyfikacja pracy połączone z niskim wynagrodzeniem były głównymi siłami napędowymi dla rosnącego potencjału mobilizacji pracowników, czego kulminacją były protesty pracownicze organizowane przez związki w Amazonie (EX_03_ZZ_L, EX_05_ZZ_L, EX_24_ZZ_L). Jeden z tych protestów opisuje Igor: „Dwa lata temu [w 2020 – przyp. S.P.] mieliśmy taki à la strajk przed magazynem. Blokadę robiliśmy. My, związkowcy, byliśmy z pracownikami” (BNI_09_L_Igor). W trakcie pandemii powstawały oddolne zbiorowe działania także w innych magazynach (BNI_18_L_Joanna). Były one wyrazem innowacji pracowniczych w wymiarze protestów w celu poprawy jakości miejsc pracy. Mówią o tym również magazynierzy, którzy w czasie pandemii domagali się podwyżek od pracodawcy i ostatecznie je dostali: „Się zmówiliśmy, dzwoniiliśmy, uzgadnialiśmy, co mamy robić. Bo wiadomo, że jednostka nie może zrobić nic” (FGI_15_L_WAW_PCL). Tak rozumiany opór można interpretować w kategorii hirschmanowskiej krytyki związanej z chęcią poprawy warunków pracy.

Protesty oddolnie powstające, ale następnie koordynowane przez związki zawodowe miały miejsce wśród kurierów platformowych (EX_23_ZZ_L, BNI_20_L_Damian). W następstwie pogarszających się warunków pracy w branży założyli oni pierwszy w Polsce związek zawodowy kurierów pod koniec 2022 r. (EX_23_ZZ_L, BNI_20_L_Damian). Działania związku polegają głównie

na mobilizowaniu nowych członków, współpracy ze związkami działającymi w innych krajach, w lokalnych spółkach korporacji Takeaway, organizacji oddolnych akcji zbiorowych oraz negocjacji z firmą. Kurierzy Pyszne.pl w trakcie zakładania związku skorzystali z doświadczeń OPZZ Konfederacja Pracy z zakresu organizacji pracowników w trudnych warunkach. Mobilizacji sprzyjały też mniejsze ograniczenia w komunikacji między pracownikami czy lepsze warunki zatrudnienia w porównaniu z warunkami w innych firmach w segmencie. Organizowanie się kurierów ułatwiały również doniesienia o udanych oddolnych protestach w Glovo (BNI_01_L_Marcin), tj. nieplanowanych przez związki i koordynowanych oddolnie przez samych kurierów, którzy komunikowali się na grupach na Facebooku, protesty kurierów Glovo w 2021 r. (BNI_01_L_Marcin). Badania dyskursu prasowego ukazują również fakt pogarszających się warunków pracy kurierów, działań mobilizacyjnych związków i protestów (por. podrozdział 5.3.3).

Oddolne działania zbiorowe, z jednej strony przejęte przez partie polityczne, a z drugiej powstające spontanicznie z powodu narastającego niezadowolenia z warunków pracy i prowadzenia biznesu, miały również miejsce wśród kierowców TIR-ów. W latach 2023–2024 na drogach, autostradach krajowych oraz przejściach granicznych Polski z Ukrainą odbywały się protesty przewoźników drogowych. Powodem protestów (trwających nadal w lipcu 2024 r.) były m.in. pogarszające się warunki prowadzenia biznesu w tym segmencie (wysuwano żądania obniżenia składek na ZUS, uregulowania rynku pośredników transportowych, ograniczenia dostępu do zawodu przewoźnika)¹², ale również postulaty polityczne. Te ostatnie były związane z nierówną pozycją firm ukraińskich i polskich na rynku przewozów międzynarodowych: pierwsze firmy nie podlegały regulacjom unijnym, a z powodu wojny zostały objęte specjalnymi przepisami unijnymi, przez co były bardziej konkurencyjne. Z tego powodu polscy przewoźnicy we współpracy z partią polityczną Konfederacja blokowali przejścia graniczne z Ukrainą na przełomie 2023–2024. Przewoźnicy zawiesili protesty na początku 2024 r. i porozumieli się z Ministerstwem Infrastruktury w zakresie prowadzenia działalności biznesowej (Ministerstwo Infrastruktury, 2024).

W kolejnym podrozdziale analizujemy przypadek Amazona jako modelowej dla całej branży firmy, w której pracownicy wykorzystują kolektywne strategie radzenia sobie w celu poprawy jakości miejsca pracy. Podstawą tych działań był opór pracowniczy wobec pogarszających się warunków pracy, wynikający ze

¹² <https://logistyka.rp.pl/drogowy/art40193091-znow-blokowana-jest-granica-z-ukraina> [dostęp 21.07.2025].

stopniowo zawiązującej się solidarności pomiędzy pracownikami oraz związków zawodowych i ruchów społecznych, a także podobieństw doświadczeń pracy i pozycji strukturalnej pracowników.

13.5. Studium przypadku: protesty pracownicze w firmie Amazon¹³

Działania zbiorowe miały miejsce w Amazonie stosunkowo częściej (i były one skuteczniejsze) w porównaniu z innymi centrami logistycznymi lub transportem. Po pierwsze, firma obawiała się, że długotrwały zastój w pracy w magazynach w Polsce oznaczałby przerwanie łańcucha dostaw do 84 milionów klientów docelowych w Niemczech. Położenie centrów Amazona w Polsce na skrzyżowaniu szlaków handlowych Wschodu i Zachodu jest w tym względzie strategiczne i stanowi krytyczny węzeł globalnego kapitalizmu (Alimahomed-Wilson i Ness, 2018). Po drugie, relatywnie niskie koszty pracy i niski poziom uzwiązkowienia pracowników przed pandemią mogły skłonić firmę do inwestycji w centra w Polsce. Firma prawdopodobnie nie spodziewała się wzrastającego oporu w magazynach z uwagi na wypracowane strategie antyzwiązkowe („Amazon jest interesującym miejscem w kontekście rozpoznawania metod organizowania się”, BNI_16_L_Arek). Działania zbiorowe w firmie przed pandemią i w jej trakcie nastąpiły i wymagały eksperymentowania z różnorodnymi formami organizacji i mobilizacji.

Działalność firmy w Polsce jest przedmiotem dyskusji od momentu rozpoczęcia działalności w 2014 r. Media skupiają się m.in. na nagłaśnianiu warunków pracy, opisywanych przez aktywistów zatrudniających się w Amazonie (*Pracownica Amazona pisze...*, 2018). Firma oferuje pracę obywatelom polskim i migrantom z regionów kraju czy innych państw, które charakteryzują się wysoką stopą bezrobocia, niskimi zarobkami i słabymi perspektywami znalezienia pracy dobrej jakości. Amazon zachęca też m.in. darmowym transportem do pracy czy dofinansowaniem posiłków (Owczarek i Chełstowska, 2016, s. 61). Pracownicy godzą się na sprekaryzowane warunki, nie mając innych alternatyw (EX_03_L_ZZ).

¹³ Nazwę firmy podajemy w ramach wyjątku z trzech powodów. Po pierwsze, jest to jedna z największych na świecie globalnych korporacji, która poddawana była setkom – również krytycznych – badań i analiz. Dzięki ujawnieniu nazwy firmy inni badacze i badaczki będą mogli dokonywać badań porównawczych. Po drugie, Amazon często jest liderem we wprowadzaniu innowacji w zarządzaniu pracą, które potem powielane są przez inne firmy, przez co nie jest to firma typowa. Po trzecie, w przełomowych badaniach nad pracą nazwy firm takich jak Ford czy Toyota nie były anonimizowane.

Problemy te skłoniły pracowników do podjęcia działań zbiorowych. W Amazonie działają dwa związki: „Solidarność” i Inicjatywa Pracownicza (OZZ IP). Działania OZZ IP jeszcze przed pandemią polegały na oddolnym organizowaniu pracowników, zachęcaniu ich do spontanicznego uczestnictwa w działaniach, bezkompromisowej postawie wobec pracodawcy, opartej na protestach i rekrutacji nowych członków. Działania zbiorowe niezmiennie dotyczą żądań zwiększenia wynagrodzenia, ale także np. skrócenia czasu pracy i obniżenia norm. Ze względu na stan prawny w Polsce w referendum strajkowym musi wziąć udział co najmniej 50% załogi, co jest trudne do przeprowadzenia we wszystkich centrach Amazona w związku z działaniami firmy określanymi przez związki jako antyzwiązkowe (EX_03_L_ZZ).

Zdaniem przedstawicieli organizacji pracodawców pracownicy firmy „nie są zainteresowani uzwiązkowaniem się”, ponieważ „30% pracowników jest zrzeszonych w forach pracowniczych”, na których podwładni zgłaszają swoim przełożonym określone obszary, które ich zdaniem wymagają poprawy; w tym celu wykorzystywane są np. tablice, gdzie pracownicy wymieniają problemy, a menedżerowie mają obowiązek na nie odpowiadać (EX_20_L_OP). Działania forów pracowniczych są interpretowane przez pracodawców jako dążące do dialogu między przełożonymi i podwładnymi (EX_20_L_OP). Działania związków zawodowych to według pracodawców „bardzo upolitycznione inicjatywy”, ponieważ z punktu widzenia firmy „nie dyskutujemy o tych samych sprawach”, a dodatkowo „związki szukają dziury w całym [...], a niekoniecznie myślą o interesach pracowniczych” (EX_20_L_OP), co odnosi się do sytuacji kontrowersyjnego, z punktu widzenia związkowców, przeprowadzania przez firmę testów u pracowników na obecność wirusa. Firma dba o swoich pracowników: zależy im na tym, by rotacja była jak najmniejsza, dlatego oferowane im są różnego rodzaju szkolenia podnoszące kwalifikacje, darmowy transport i dofinansowanie posiłków w firmie, prywatna ochrona zdrowia i ubezpieczenie zdrowotne (EX_20_L_OP). Amazon, zdaniem pracodawców, stara się również o podnoszenie wynagrodzenia tak, by „pensje [były – przyp. S.P.] zawsze wyższe, bo porównujemy je do średniej z danego obszaru i staramy się zawsze być bardziej konkurencyjni” (EX_20_L_OP).

Jeszcze przed 2020 r. związki w polskim Amazonie były wspierane przez międzynarodowe organizacje pracownicze, takie jak Amazon Workers International. W 2019 r. zorganizowała ona międzynarodową kampanię pracowniczą razem ze związkami niemieckimi w celu m.in. zrównania wysokości wynagrodzenia pracowników polskich z pensjami niemieckimi (*Final declaration...*, 2019). Ostatecznie nie udało się osiągnąć założonych celów, ale te działania wskazują na znaczną gotowość związków do współpracy międzynarodowej,

co było widoczne w okresie pandemii, kiedy działania zbiorowe, takie jak np. organizowanie pikiet przed centrami (*walkouts*), „robienie rabanu” (m.in. przez pikiety i kontakt z mediami) o zmniejszenie norm, kampanie pisanie listów do prezesa firmy, były koordynowane na poziomie międzynarodowym (EX_03_L_ZZ).

Zdaniem pracodawców firma jest „atrakcyjnym obiektem zainteresowania związków”. Mówią oni też, że „wygodnie jest pewne rzeczy sobie na Polskę przekładać i paralele robić”, co odnosi się do trudnych warunków pracy w magazynach w USA w czasach pandemii (EX_20_L_OP). Ponadto według pracodawców związkowcy dysponują „gotową retoryką i gotowymi oskarżeniami [wobec firmy – przyp. S.P.]”, co sprawiło, że w wyniku pandemii związkom udało się skutecznie skierować uwagę mediów i opinii publicznej na warunki pracy w Amazonie w czasie kryzysu (EX_20_L_OP). Zdaniem pracodawców takie działania są niesprawiedliwe i firma jest pokrzywdzona – nie może w pełni przedstawić swojego punktu widzenia na kwestie dbania o warunki pracy w magazynach i poprawiania ich w czasie pandemii (EX_20_L_OP). Pośrednio takie opinie przedstawiciela organizacji pracodawców świadczą o rosnącej sile dyskursywnej związków zawodowych (Schmalz i in., 2018), która pozwala im nadawać ton debacie wokół warunków pracy w firmie.

Działania związków w czasie pandemii miały na celu m.in. zwiększenie wynagrodzeń w polskich magazynach. Związki argumentowały, że „niezbędni” pracownicy zasługują na uznanie. W dyskursie pojawiło się hasło „Bohaterów Amazona” (*Amazon Heroes*), przejęte przez związki w celu dalszego wywierania presji na firmę i walczenia o dodatki i podwyżki, co ostatecznie zakończyło się sukcesem (EX_03_L_ZZ, EX_05_L_ZZ).

Prócz działań związków i organizacji pracowniczych oraz mediów wpływ na możliwości poprawy jakości miejsc pracy ma Europejska Rada Zakładowa przy Amazonie, w której skład wchodzi przedstawicielki polskich pracowników (EX_03_L_ZZ). Instytucja ta ma prawo m.in. konsultować decyzje dotyczące np. zwolnień, które zapadają poza granicami Polski. Ponadto poprawa jakości miejsc pracy w Amazonie wspierana jest przez parlamentarzystów. W 2019 r. w Sejmie powstał Parlamentarny Zespół ds. Przyszłości Pracy, a na jednym z posiedzeń Zespołu w 2021 r. dyskutowano o stosunkach i warunkach pracy w centrach logistycznych¹⁴. w celu zwrócenia uwagi na problem zmieniającej się jakości miejsc pracy pod wpływem kryzysu pandemicznego i nakłonienia pracodawców i pracowników do dyskusji na ten temat.

¹⁴ <https://www.sejm.gov.pl/sejm9.nsf/agent.xsp?symbol=POSIEDZENIAZE-SP&Zesp=648> [dostęp 20.06.2024].

Z jednej strony wsparcie pochodzące od aktorów społeczeństwa obywatelskiego i aktorów politycznych świadczy o istotności zewnętrznych sieci społecznych opartych na solidarności. Z drugiej o dobrym poziomie solidarności wewnątrzbranżowej świadczy też fakt, że OZZ IP próbowała łączyć protesty w różnych segmentach logistyki. Wspierała organizowanie się i protesty kierowców Amazona oraz blokowanie autostrady w celu zaburzenia łańcucha dostaw, co miało skłonić pracodawcę do poprawy warunków pracy (EX_03_L_ZZ, EX_24_L_ZZ).

Działania zbiorowe pracowników Amazona współorganizowane przez związki można uznać za udane w wymiarze (przynajmniej częściowej) poprawy jakości miejsc pracy. Mimo że firma jest krytyczna wobec współpracy z organizacjami pracowniczymi (EX_20_PL_OP), ekspertka związkowa (EX_03_L_ZZ) twierdzi, że Amazon przejmując ich pomysły dotyczące poprawy warunków pracy i prezentuje je jako swoje własne rozwiązania, nie uznając wkładu związków w poprawę jakości miejsc pracy. Tak było, jej zdaniem, w przypadku wprowadzenia dodatków godzinowych oraz czasowego zniesienia pomiaru norm ADAPT (EX_03_L_ZZ).

W kolejnym podrozdziale proponujemy rekomendacje dotyczące tego, w jaki sposób poprawić jakość miejsc pracy w logistyce. Rekomendacje te kierujemy do pracodawców, związków zawodowych oraz państwa.

13.6. Rekomendacje dla pracodawców, związków zawodowych w logistyce i dla państwa

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

13.6.1. Rekomendacje dla państwa

Zalecamy usystematyzowanie i zwiększenie pomocy dla pracowników w sytuacji utraty pracy. Proponowanym rozwiązaniem mogłoby być zwiększenie dostępności i wysokości zasiłku dla bezrobotnych. Zasiłek powinien przysługiwać nie tylko osobom z umowami o pracę i stażem pracy, ale także uwzględniać pracujących na umowach niestandardowych ze względu na prekaryzację zatrudnienia w logistyce. Rekomendacja ta dotyczy szczególnie kurierów jedzeniowych, którzy narażeni są na utratę pracy w warunkach kryzysu.

Rekomendujemy zwiększenie liczby kontroli Państwowej Inspekcji Pracy w międzynarodowych i polskich firmach logistycznych. Należy również przeprowadzać częstsze kontrole cyfrowych platform pracy oraz ich partnerów biznesowych w celu przeciwdziałania praktykom omijania prawa pracy. We współpracy ze związkami i pracodawcami zalecamy podjęcie pilnych prac nad implementacją dyrektywy UE o pracy platformowej w sposób gwarantujący zapisane w niej prawa pracownicze. Zalecamy zagwarantowanie transparentności nadzoru nad zarządzaniem algorytmicznym w ramach aplikacji dowozu jedzenia oraz w firmach logistycznych. Rekomendacja ta wynika także z przepisów dyrektywy UE o pracy platformowej.

Rekomendujemy przyspieszenie prac mających na celu opracowanie prawa (najlepiej w postaci odrębnej ustawy bądź nowelizacji ustawy o związkach zawodowych) regulującego dostęp pracowników i związków zawodowych do informacji na temat algorytmów wykorzystywanych w organizacji i zarządzaniu pracą przez wielkie firmy logistyczne.

13.6.2. Rekomendacje dla organizacji pracodawców

Zalecamy skoncentrowanie się zarówno na płacowych (tj. zwiększenie wynagrodzenia zasadniczego pracowników, przede wszystkim w firmach zajmujących się magazynowaniem towarów, kurierów dowożących jedzenie oraz paczkowych, kierowców w transporcie drogowym), jak i pozapłacowych aspektach poprawy jakości miejsc pracy. Konieczne jest podjęcie działań na rzecz zwiększenia poczucia pewności zatrudnienia, większego uwrażliwienia kadry menedżerskiej na kwestie równowagi między życiem prywatnym a pracą (szczególnie w przypadku kurierów i kurierek oraz pracowników i pracownic magazynów), zwiększenia oferty szkoleń i kursów dla pracowników, co przełożyłoby się na zwiększenie szans awansu i zatrzymałoby pracowników w firmach.

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

Rekomendujemy silniejsze zaangażowanie działów HR we wsparcie pracowników migrujących w rozwiązywaniu problemów, jakich doświadczają w kontaktach z państwową biurokracją w zakresie możliwości legalnego pobytu i podejmowania pracy w Polsce. Dodatkowo zalecamy zmianę strategii wobec migrantów w celu oferowania im pracy lepszej jakości, co pozwoli zapobiec ich wyjazdowi z kraju i przełożyć się na stabilizację kadr w firmach logistycznych.

13.6.3. Rekomendacje dla związków zawodowych

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

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

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

13.7. Podsumowanie

Analiza oferuje kilka wniosków. Po pierwsze, jakość miejsc pracy pogorszyła się w stosunku do okresu sprzed kryzysów 2020+, szczególnie w zakresie pogłębiającej się prekaryzacji zatrudnienia. Można to zaobserwować w przypadku kurierów platformowych i magazynów. Pandemia, a także nakładające się na nią kryzysy inflacyjny i migracyjny pogłębiły problemy niskich wynagrodzeń i niestabilności zatrudnienia. Mniej odczuli te zjawiska kurierzy paczkowi czy kierowcy, których sytuacja nie uległa większym zmianom. Kryzysy upowszechniły pracę niesprzyjającą równowadze między sferą zawodową i prywatną w zakresie społecznego czasu pracy i dużej jej intensywności. Przełożyło się to na wzrost intensywności i znaczenia pracy nieodpłatnej wykonywanej m.in. przez członkinie rodzin pracowników doświadczających nieregularnego czasu pracy (Pulignano i Domecka, 2025).

W badanych segmentach logistyki zarówno przed pandemią, jak też w jej trakcie i po jej ustaniu nie zmieniły się raczej ograniczone możliwości rozwoju czy awansu dla szeregowych pracowników. Autonomia pracownicza pozostała ograniczona, a w niektórych przypadkach wzrosła kontrola pracy (przypadek Amazona i w pewnej mierze dowozu jedzenia). Poczucie zagrożenia związanego z ryzykiem zachorowania na koronawirusa było zróżnicowane. Z jednej strony pracownicy obawiali się utraty życia i zdrowia, lecz po pewnym czasie przestali przejmować się skutkami ekspozycji na wirusa. Z drugiej, mimo poczucia zagrożenia i stresu pracownicy byli zmuszeni wykonywać swoje obowiązki z obawy o utratę dochodu. Kryzys pandemiczny miał niejednoznaczny wpływ na relacje społeczne w miejscu pracy, choć generalnie sprzyjał wzrostowi izolacji społecznej pracowników.

Na efekty pandemii w branży nałożyły się inne kryzysy opisywane w rozdziale 3. Kryzys inflacyjny jeszcze bardziej ujawnił słabą jakość miejsc pracy, zwłaszcza w wymiarze niskich zarobków. Wzrost liczby obcokrajowców w branży zwiększył natomiast problemy z mobilizowaniem i organizowaniem pracowników (problemy z komunikacją, praca prekaryjna postrzegana przez osoby migrujące jako lepsza jakościowo niż w kraju pochodzenia). Dodatkowo kryzys wojenny i związane z nim przybycie uchodźczyń i uchodźców z Ukrainy pogłębiły segmentację polskiego rynku pracy, ponieważ większość z nich trafiła do prac gorszej jakości ze względu na niższe zarobki i bardziej niestabilne warunki zatrudnienia (MRPiPS, 2024).

W wyniku pogarszających się warunków pracy spodziewaliśmy się większej skali działań zbiorowych, takich jak protesty, a mieliśmy do czynienia raczej ze

strategiami normalizacji i lojalnością pracowników wobec pracodawców. Mowa tutaj o kurierach paczkowych, kierowcach i części magazynierów oraz kurierów platformowych. Odnotowaliśmy zarazem, że w polskiej logistyce występują tzw. wyspy oporu, takie jak dostawy jedzenia oraz centra logistyczne, gdzie obok normalizacji występują również strategie kontestacyjne i krytyka. Zbiorowe działania pracownicze, koordynowane oddolnie przez aktywistów, ale także współorganizowane przez związki zawodowe, okazały się najlepszymi praktykami stosowanymi w celu polepszenia jakości miejsc pracy w logistyce w czasach wielokryzysu w latach 2020–2023. O tych i innych praktykach pracowniczego oporu piszemy bardziej szczegółowo w kolejnym rozdziale książki.