

**MOŻLIWOŚCI PODNOSZENIA  
KOMPETENCJI I ZATRUDNIENIA  
OSÓB O NISKICH KWALIFIKACJACH  
I OSÓB 50+, ZAPEWNIENIA  
RÓWNOŚCI SZANS KOBIEC  
I MĘŻCZYZYN W DOSTĘPIE  
DO UCZENIA SIĘ PRZEZ CAŁE ŻYCIE  
I ZATRUDNIENIA**

**KATALOG DOBRYCH PRAKTYK**



**Możliwości podnoszenia kompetencji i zatrudnienia osób o niskich kwalifikacjach i osób 50+, zapewnienia równości szans kobiet i mężczyzn w dostępie do uczenia się przez całe życie i zatrudnienia**

**Katalog dobrych praktyk**

**Autorzy:**

Agnieszka Kuśmierz

Anna Bojanowicz-Bablok,

Małgorzata Bidłasik

Anna Czechowska

Warszawa, wrzesień 2022

## Spis treści

1. Wprowadzenie .....	2
2. Analiza edukacji osób powyżej 50 roku życia i osób o niskich kwalifikacjach oraz dostosowanie posiadanych przez te osoby kompetencji do zapotrzebowania rynku pracy.....	4
3. Przykłady wspierania osób po 50 roku życia i osób o niskich kwalifikacjach w rozwoju zawodowym i dostosowaniu kompetencji do zapotrzebowania rynku pracy .....	10
4. Podsumowanie .....	22

# 1. Wprowadzenie

Katalog dobrych praktyk został opracowany w Instytucie Ochrony Środowiska – Państwowym Instytucie Badawczym w ramach projektu „Rada ds. Kompetencji w Sektorze Gospodarki Wodno-Ściekowej i Rekultywacji” (projekt nr UDA-POWR.02.12.00-00-SR11/18), objętego dofinansowaniem z Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój 2014-2020, Priorytet II: Efektywne polityki publiczne dla rynku pracy, gospodarki i edukacji, Działanie 2.12: Zwiększenie wiedzy o potrzebach kwalifikacyjno-zawodowych. Projekt ten jest współrealizowany z Izbą Gospodarczą Wodociągi Polskie.

Powstała w ramach projektu Rada ds. Kompetencji w Sektorze Gospodarki Wodno-Ściekowej i Rekultywacji jest jedną z 17 Sektorowych Rad ds. Kompetencji, powołanych na podstawie art. 4c ust. 1 ustawy o utworzeniu Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości<sup>1</sup>.

Zgodnie z art. 4e ust. 2 ustawy o PARP do zadań rad sektorowych należy w szczególności:

- ☐ pozyskiwanie wiedzy od przedsiębiorców na temat potrzeb kwalifikacyjno-zawodowych występujących na rynku pracy w danym sektorze gospodarki,
- ☐ upowszechnianie informacji na temat potrzeb kwalifikacyjno-zawodowych w danym sektorze gospodarki,
- ☐ inicjowanie współpracy przedsiębiorców z uczelniami oraz podmiotami, o których mowa w art. 2 ustawy z dnia 14 grudnia 2016 r. – Prawo oświatowe, w celu zintegrowania edukacji i pracodawców,
- ☐ formułowanie rekomendacji w zakresie dostosowania kadr gospodarki do aktualnych potrzeb przedsiębiorców w danym sektorze gospodarki.

System Rad ds. Kompetencji umożliwia włączenie pracodawców w identyfikowanie i prognozowanie potrzeb kompetencyjnych na rynku pracy, w szczególności na poziomie branżowym oraz oddziaływanie na dostawców usług edukacyjnych i rozwojowych w celu tworzenia wysokiej jakości oferty edukacyjno-rozwojowej, adekwatnej do potrzeb rynku pracy. Stąd potrzeba analizy form wspierania osób powyżej 50 roku życia i osób narażonych na wykluczenie na rynku pracy.

Głównym celem opracowania jest wskazanie przedsiębiorstwom sektora gospodarki wodno-ściekowej i rekultywacji oraz instytucjom edukacyjnym, kształcącym na rzecz tego sektora, w szczególności instytucjom edukacji nieformalnej, działań wykraczających ponad standardowe przepisy i obowiązki, które ułatwiają osobom po 50 r. ż. oraz osobom z grup będących w szczególnej sytuacji na rynku pracy (m.in. osoby bezrobotne, niepełnosprawne) nabycie kompetencji potrzebnych na rynku pracy.

Przy identyfikacji takich działań założono, że mogą one być realizowane zarówno po stronie dostawców kompetencji (sektor edukacji, instytucje wspierające rynek pracy), jak i po

---

<sup>1</sup> Ustawa z dnia 9 listopada 2000 r. o utworzeniu Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości ( t.j. Dz. U. 2020 poz. 299 z późn. zm.)

stronie przedsiębiorstw. Istotnym kryterium wyboru działań, które można uznać jako dobre praktyki, jest wykazanie inicjatywy, zaangażowanie się w działania poza podstawowym zakresem obowiązków, motywowanie i nawiązywanie współpracy z innymi instytucjami, wypracowywanie rozwiązań wewnątrz organizacji wspierających podnoszenie kompetencji osób po 50 roku życia i z grup będących w szczególnej sytuacji na rynku pracy.

Podstawą opracowania były analizy własne zespołu autorskiego oparte na wynikach badań przeprowadzonych dla potrzeb Rady ds. Kompetencji w Sektorze Gospodarki Wodno-Ściekowej i Rekultywacji<sup>2</sup> oraz wynikach ankiet przeprowadzonych dla potrzeb opracowania Katalogu dobrych praktyk w zakresie edukacji osób powyżej 50 roku życia oraz osób o niskich kwalifikacjach<sup>3</sup>.

---

<sup>2</sup> Murłowski D., Maszybrocki M., Kielek M., Naftyński M., 2020, Edukacja dla sektora gospodarki wodno-ściekowej i rekultywacji. Badania i analizy oferty edukacyjnej formalnej i pozaformalnej i ich adekwatności do potrzeb pracodawców, Agencja Badań ID dial Dariusz Murłowski, Warszawa

<sup>3</sup> Kuśmierz A., Ramm K., Bojanowicz-Bablok A., Bidłasik M., Czechowska A., 2021, Ankieta dla potrzeb opracowania Katalogi dobrych praktyk w zakresie osób powyżej 50 roku życia oraz osób o niskich kwalifikacjach Raport, IOŚ-PIB, IGWP, Warszawa

## 2. Analiza edukacji osób powyżej 50 roku życia i osób o niskich kwalifikacjach oraz dostosowanie posiadanych przez te osoby kompetencji do zapotrzebowania rynku pracy

Na skutek wydłużania się ludzkiego życia, postępu cywilizacyjnego i poprawy jakości życia zarówno na świecie, jak i w Polsce postępuje proces starzenia się społeczeństw ze wszystkim jego konsekwencjami. Systematycznie rośnie odsetek ludzi w wieku poprodukcyjnym prowadząc do obciążenia systemu zabezpieczeń społecznych, zmniejsza się liczba młodych osób wchodzących na rynek pracy, następuje starzenie się siły roboczej oraz pojawiają się tendencje do wcześniejszego przechodzenia na emeryturę. Jednocześnie, dłuższe średnie trwanie życia idzie w parze z większą liczbą lat życia w dobrym zdrowiu.<sup>4</sup>

Jak stwierdza Rada Unii Europejskiej w swoich konkluzjach z 9.10.2020 r. „osoby starsze mają prawo do pełnego uczestnictwa w życiu publicznym, społecznym i kulturalnym, a także w kształceniu, szkoleniu ustawicznym i uczeniu się przez całe życie. Aktywność w sferze cyfrowej jest w coraz większym stopniu gwarantem aktywnego uczestnictwa w życiu społecznym, kulturalnym i gospodarczym oraz włączenia społecznego, a także pomaga zapobiegać izolacji społecznej, nie tylko w czasach pandemii”.<sup>5</sup>

W UE udział osób w wieku 55 lat i więcej w całkowitej liczbie zatrudnionych w latach 2004-2019 wzrósł z 11,9% do 20,2%. W tych samych latach wskaźniki zatrudnienia osób w wieku 55-64 lata stale rosły i w 2019 r. wynosiły odpowiednio 66,0% dla mężczyzn i 52,6% dla kobiet i były wyższe niż średnie wskaźniki dla wszystkich dorosłych mężczyzn i kobiet. Niestety Polska należy do grupy 6 krajów, w której wskaźnik zatrudnienia dla tej grupy wiekowej plasował się na najniższym poziomie i w 2019 r. wynosił 49,5% przy średniej dla UE wynoszącej 59,1%.

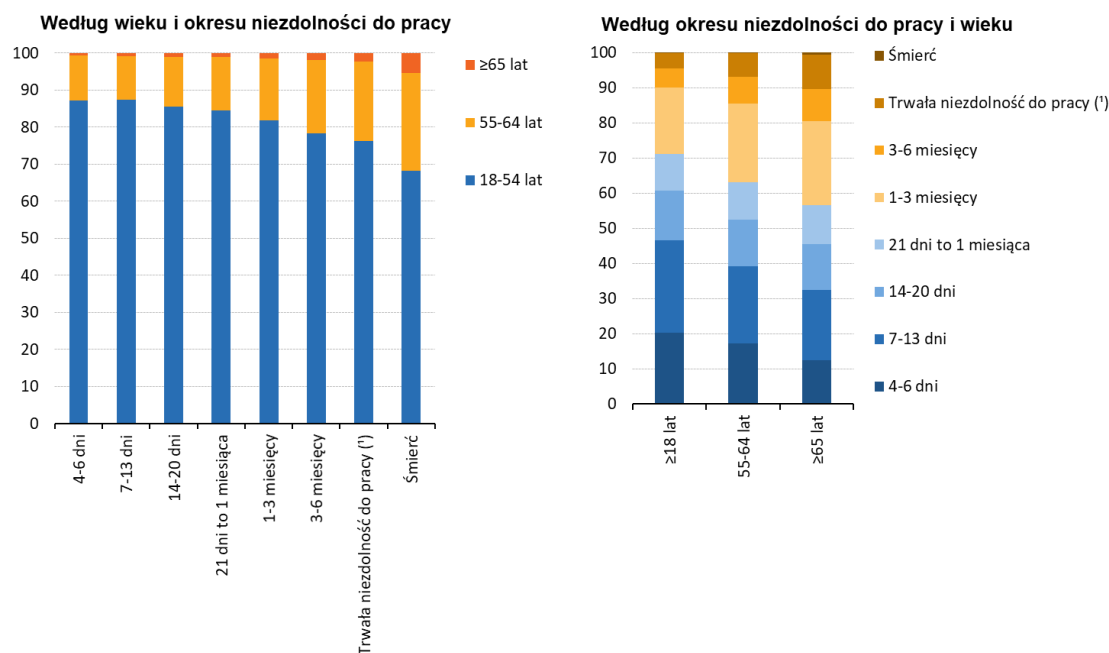
W Polsce osoby powyżej 50 roku życia na rynku pracy borykają się z różnorodnymi problemami. Jednym z nich jest bariera mentalna samych pracodawców, którzy niechętnie zatrudniają osoby w takim wieku. Z jednej strony pracownicy z tej grupy wiekowej są oceniani jako osoby doświadczone, zaangażowane, kompetentne i raczej odporne na stres, ale z drugiej jako odporne wobec nowych technologii, zamknięte na zmiany, o kompetencjach niedostosowanych do obecnych potrzeb rynku pracy, co szczególnie odnosi się do kompetencji cyfrowych. Według ekspertów, na rynku pracy w Polsce istnieje zjawisko dyskryminacji kandydatów powyżej 50 roku życia. Na rynku pracy niemal nie ma dla nich ofert pracy. Ponadto większość działów personalnych w firmach nie ma procedur, jak rekrutować i rozmawiać z dojrzałymi kandydatami.

---

<sup>4</sup> CzarnikS., Górniak J., Jelonek M., Kasperek K., Kocór M., Lisek K., Prokopowicz P., Worek B., 2021, Bilans Kapitału Ludzkiego – Raport podsumowujący VII edycję badania BKL w latach 2019-2020, PARP, Warszawa

<sup>5</sup> Rada Unii Europejskiej, 2020, Osoby starsze w erze cyfryzacji: prawa człowieka, uczestnictwo i dobrostan. Konkluzje Rady, <https://data.consilium.europa.eu/doc/document/ST-11717-2020-REV-1/pl/pdf>

Kolejnym problemem pracowników powyżej 50 roku życia jest pogarszające się z wiekiem zdrowie objawiające się zmniejszoną fizyczną wydolnością funkcjonalną, problemami związanymi z pogarszającym się wzrokiem (starczowzroczność) lub słuchem, zmniejszoną tolerancją środowiska zimnego/gorącego, co za tym idzie podatnością na wypadki przy pracy. Ponieważ osoby powyżej 50 roku życia stanowią coraz większą część siły roboczej w UE, a ponadto niektóre osoby w bardzo podeszłym wieku nadal pracują, część pracodawców może stanąć w obliczu szeregu pojawiających się zagrożeń dla zdrowia i bezpieczeństwa w miejscu pracy. W UE w 2017 r. większość wypadków przy pracy, niezależnie od okresu niezdolności do pracy, stanowiły osoby w wieku 18-54 lata. Jednak wraz ze wzrostem ciężkości wypadku przy pracy rośnie prawdopodobieństwo, że wypadek dotyczy osoby powyżej 50 roku życia. Jednocześnie 24,1% wszystkich wypadków przy pracy wśród osób w wieku 65 lat i więcej skutkowało okresem niezdolności do pracy od 1 do 3 miesięcy (Rysunek 1). Wskazuje to, że osoby starsze mogą być nieproporcjonalnie silniej dotknięte skutkami wypadków przy pracy w wyniku różnych problemów zdrowotnych związanych z wiekiem, takich jak upośledzenie wzroku, słuchu i poruszania się, niż osoby młodsze.



Uwaga: na wykresie przedstawiono odsetek wypadków według wieku i czasu niezdolności do pracy (czasu nieobecności w pracy).

(!) Obejmuje wszelkie wypadki skutkujące nieobecnością ≥183 dni.

Rysunek 1. Wypadki przy pracy w UE w 2017 r. według czasu trwania i grupy wiekowej;  
 źródło: [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Ageing\\_Europe\\_-\\_statistics\\_on\\_working\\_and\\_moving\\_into\\_retirement#Accidents\\_at\\_work\\_among\\_older\\_](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Ageing_Europe_-_statistics_on_working_and_moving_into_retirement#Accidents_at_work_among_older_)

W Polsce w 2019 r. wśród osób poszkodowanych w miejscu pracy osoby powyżej 50 roku życia stanowiły 29,4%. Jednak w przypadku wypadków śmiertelnych udział osób powyżej 50 roku życia wzrastał do 46,7%. W sektorze „Dostawa wody; gospodarowanie ściekami i odpadami; rekultywacja” osoby z tej grupy wiekowej były poszkodowanymi w 37,8% wypadków i stanowiły 44,4% ofiar wypadków śmiertelnych.

Ustawa o promocji zatrudnienia definiuje grupy osób będących w szczególnej sytuacji na rynku pracy:

- bezrobotni do 30 roku życia,
- bezrobotni długotrwale,
- bezrobotni powyżej 50 roku życia,
- bezrobotni korzystający ze świadczeń z pomocy społecznej,
- bezrobotni posiadający co najmniej jedno dziecko do 6 roku życia lub co najmniej jedno dziecko niepełnosprawne do 18 roku życia,
- bezrobotni niepełnosprawni,
- poszukujący pracy, niepozostający w zatrudnieniu lub niewykonujący innej pracy zarobkowej opiekunowie osoby niepełnosprawnej.<sup>6</sup>

Bezrobotni będący w szczególnej sytuacji na rynku pracy w 2020 r. stanowili ogółem 81,4% wszystkich bezrobotnych, długotrwale bezrobotni – 49,3%, osoby do 30 r.ż. – 25,9%, osoby po 50 r.ż. – 25,7%, a osoby niepełnosprawne – 5,3%.

Dane GUS dotyczące bezrobocia wskazują, że główną jego przyczyną jest brak kompetencji przydatnych na rynku pracy. Świadczy o tym wysoki udział wśród bezrobotnych osób młodych poniżej 30 roku życia oraz starszych mężczyzn. W 2018 r. aż 64% zarejestrowanych bezrobotnych mężczyzn stanowiły osoby z wykształceniem zasadniczym zawodowym, gimnazjalnym, podstawowym i niepełnym podstawowym. Wśród bezrobotnych powyżej 50 r.ż. wartość tego wskaźnika wynosiła aż 77,4%. Co trzeci bezrobotny nie ma żadnych kwalifikacji zawodowych. Ponadto od lat obserwuje się w urzędach pracy rejestrację znacznej liczby osób bezrobotnych, które w niewielkim stopniu lub wręcz wcale nie są zainteresowane pomocą urzędów pracy w powrocie na rynek pracy. Urzędy pracy szacują, że ok. 30-40% ogółu bezrobotnych wykazuje małe zainteresowanie lub całkowity brak chęci podjęcia pracy. Należy też zaznaczyć, że wśród osób długotrwale bezrobotnych zachodzi proces dewaluacji kompetencji i kwalifikacji skumulowanych podczas edukacji i pracy zawodowej. Powoduje spadek atrakcyjności bezrobotnego na rynku pracy i zmniejszenie jego szans na zatrudnienie, a to z kolei pociąga za sobą stopniowe obniżanie motywacji do aktywnego poszukiwania pracy i skutkuje często praktycznym i mentalnym wykluczeniem bezrobotnego z rynku pracy.

W Polsce pracodawcy mają problem ze znalezieniem pracowników. Przed pandemią na niedobory pracowników uskarżało się około 10% pracodawców, zaś na niedobór pracowników wykwalifikowanych 24% pracodawców. Obecnie na braki jakichkolwiek pracowników wskazuje 24% pracodawców, zaś na braki pracowników wykwalifikowanych ponad 36% pracodawców. Sektor gospodarki odpadami już od jakiegoś czasu boryka się z brakiem pracowników o odpowiednich kwalifikacjach.

Zauważalna w sektorze tendencja starzenia się pracowników bez zastępowania młodszymi przesunęła znacznie górną granicę wieku kadry pracowniczej. Z rozmów z respondentami i z szacunków przedstawicieli pracodawców przeprowadzonymi na potrzeby Rady wynika, że w sektorze pracują głównie osoby doświadczone, powyżej 30 roku życia, a największą grupę stanowią osoby powyżej 40 roku życia. Osoby powyżej 50 roku życia pracują na różnych

---

<sup>6</sup> Ustawa z dnia 20 kwietnia 2004 roku o promocji zatrudnienia (t. jedn. Dz.U. 2022 poz. 690 z późn. zm.)



stanowiskach zarówno jako pracownicy fizyczni, jak i jako kadra kierownicza i zarządzająca. Pracodawcy sektora cenią doświadczenie, znajomość szeregu zagadnień technicznych i zaangażowanie w firmę pracowników ze starszych grup wiekowych. Znaczna część osób na stanowiskach technicznych z tej grupy to "fachowcy", którzy ukończyli nieistniejące już szkoły zawodowe i posiadają podstawową wiedzę zawodową, której brak młodemu pokoleniu. Stanowią oni ceniony przez pracodawców typ pracownika pod warunkiem, że kwestie zdrowotne nie mają negatywnego wpływu na możliwość wykonywania pracy fizycznej i jej jakość. W związku z tym zjawisko zwalniania pracowników po 50 roku życia w sektorze gospodarki wodno-ściekowej i rekultywacji praktycznie nie istnieje.<sup>7</sup>

Wyniki ankiety przeprowadzonej wśród przedsiębiorstw branży gospodarki wodno-ściekowej i rekultywacji na potrzeby niniejszego opracowania wskazują, że w ciągu 3 lat przed przeprowadzeniem ankiety w 80% z ankietowanych przedsiębiorstw zatrudniono osobę powyżej 50 roku życia. Jednak w zaledwie jednej czwartej przedsiębiorstw wdrożone są rozwiązania wspierające rozwój kompetencji zawodowych osób powyżej 50 roku życia. Do przykładowych wdrożonych działań należały:

- uczestnictwo w wybranych szkoleniach,
- szkolenia stanowiskowe oraz mające na celu poprawę wydajności pracy,
- szkolenia podnoszące umiejętności związane z nową infrastrukturą informatyczną.

W przypadku procesu rekrutacji w większości ankietowanych przedsiębiorstw dokonywana jest analiza ogłoszeń rekrutacyjnych pod kątem zapisów dyskryminujących osoby po 50 roku życia oraz osoby będące w szczególnej sytuacji na rynku pracy.

W kwestii w odniesieniu do osób zagrożonych wykluczeniem na rynku pracy jest aktywizacja osób, które dotychczas nie pracowały i nie mają kompetencji zawodowych. Ze względu na wymagania i charakter wykonywanej pracy pracodawcy z sektora są ostrożni w przyjmowaniu osób nieprzygotowanych do tej pracy. Chętny musi posiadać pewien zespół cech, następnie się sprawdzić, by móc liczyć na stałe zatrudnienie. Od pracowników branży oczekuje się, że będą obcy ze stanowiskami technicznymi, nie będą bać się pracy fizycznej, będą otwarci na zdobywanie nowej wiedzy.

W trakcie wyżej wspomnianych prowadzonych na potrzeby Rady badań i ankiet stwierdzono, że wśród przedsiębiorców z sektora gospodarki wodno-ściekowej i rekultywacji nie występują przedsiębiorstwa zatrudniające osób z niepełnosprawnościami lub jeśli są to stanowią znikomą część wszystkich przedsiębiorstw sektora. Co więcej, zdaniem respondentów, takie osoby cechują się innym podejściem do pracy od osób zdrowych – bardziej cenią pracę, bo uzyskanie zatrudnienia jest dla nich trudniejsze, a gdy ją mają bardziej się do niej przykładają. Z takiej perspektywy zatrudnienie osoby z niepełnosprawnościami wydaje się być wręcz preferowanym rozwiązaniem, a jedynym warunkiem jest stan zdrowia, który pozwoli na wykonywanie pracy fizycznej lub niektórych

---

<sup>7</sup> Murłowski D., Maszybrocki M., Kielek M., Naftyński M., 2020, Edukacja dla sektora gospodarki wodno-ściekowej i rekultywacji. Badania i analizy oferty edukacyjnej formalnej i pozaformalnej i ich adekwatności do potrzeb pracodawców, Agencja Badań ID dial Dariusz Murłowski, Warszawa

przypadkach dostosowanie stanowiska pracy oraz charakteru pracy. Należy jednak podkreślić, że wymogi dotyczące większości stanowisk pracy w sektorze gospodarki wodno-ściekowej i rekultywacji (ze względu na obsługę urządzeń technicznych, obsługi specjalistycznego oprogramowania, posiadanie kwalifikacji uregulowanych lub konieczną do wykonywania zadań sprawność fizyczną) wykluczają pracę na tych stanowiska osób bez doświadczenia i specjalistycznego przeszkolenia lub osób z niepełnosprawnościami, zwłaszcza umysłowymi.

W przedsiębiorstwach sektora gospodarki wodno-ściekowej i rekultywacji, które odpowiedziały na ankietę przeprowadzoną na potrzeby rekomendacji, w ciągu ostatnich 3 lat praktycznie nie zatrudniono osób o niskich kwalifikacjach, z niepełnosprawnościami lub osób długotrwale bezrobotnych. Zatrudniane były w pojedynczych przypadkach pojedyncze osoby o niskich kwalifikacjach, a ankietowali wskazywali, że zatrudnione osoby wymagały:

- doszkolenia zawodowego,
- zdobycia uprawnień,
- wyznaczenia opiekuna wdrażającego do pracy,

W większości przedsiębiorstw, które odpowiedziały na ankietę nie były wdrożone żadne rozwiązania wspierające rozwój kompetencji zawodowych osób zagrożonych wykluczeniem zawodowym. W niektórych przedsiębiorstwach wdrożone zostały:

- regularne spotkania z pracownikami mające na celu ewaluację wyników,
- regularne spotkania z pracownikami mające na celu identyfikację potrzeb rozwojowych,
- regularne spotkania z pracownikami mające na celu identyfikację problemów.

Wywiady jakościowe przeprowadzone na potrzeby Rady wskazały, że osoby po 50 roku życia oraz osoby będące w szczególnej sytuacji na rynku pracy nie stanowią jednorodnych grup, a poszczególne cechy socjodemograficzne mocno się przeplatają. Osoby z każdej z analizowanych grup mają potencjał, aby znaleźć zatrudnienie w sektorze gospodarki odpadami, jednak czy będzie on wykorzystany zależy z jednej strony od kompetencji i dotychczasowego doświadczenia tych osób, a z drugiej od wdrożenia dopasowanych działań aktywizujących zarówno ze strony urzędów pracy, jak i ze strony pracodawców sektora.<sup>8</sup>

Biorąc pod uwagę prognozy demograficzne, które wyraźnie wskazują przyszłe problemy z zatrudnieniem osób o odpowiednich kompetencjach, koniecznym staje się wykorzystanie zasobów kadrowych, które obecnie w Polsce są niewykorzystane. Zgodnie z „Międzynarodowym planem działania w kwestii starzenia się społeczeństw” przyjętym przez państwa ONZ i regionalną strategią wdrażania tego planu dla Europy, umiejętności i doświadczenie osób powyżej 50 roku życia uznaje się za atut rozwoju dojrzałych społeczeństw, a potencjał tych osób może stanowić podstawę przyszłego rozwoju. Tym samym ważne staje się inicjowanie rozwiązań wspierających osoby po 50 roku życia na rynku

---

<sup>8</sup> Murłowski D., Maszybrocki M., Kielek M., Naftyński M., 2020, Edukacja dla sektora gospodarki wodno-ściekowej i rekultywacji. Badania i analizy oferty edukacyjnej formalnej i pozaformalnej i ich adekwatności do potrzeb pracodawców, Agencja Badań ID dial Dariusz Murłowski, Warszawa

pracy, uwzględniających zarówno rozwiązania systemowe w ramach polityk krajowych, jak i indywidualne programy realizowane w przedsiębiorstwach.<sup>9</sup>

Aktywizacja osób biernych zawodowo oraz osób będących w szczególnej sytuacji na rynku pracy w perspektywie najbliższych dekad stanowić będzie jedno z najważniejszych wyzwań polskiego rynku pracy. Przy czym samo wykształcenie i pomoc w znalezieniu pracy często nie wystarczy, dużo ważniejsze będą działania mające na celu późniejsze utrzymanie takich osób na rynku pracy, by pozostały aktywne zawodowo. Dużą rolę do spełnienia w tym obszarze będą mieli pracodawcy.

Na poziomie przedsiębiorstw za istotny czynnik sprzyjający zwiększeniu aktywności zawodowej osób starszych należy uznać wdrażanie w procesie zarządczym modelu zarządzania wiekiem, rozumianego jako strategia zarządzania zróżnicowanym wiekowo zespołem pracowników. Zarządzanie wiekiem polega na realizacji działań, które pozwalają na bardziej racjonalne i efektywne wykorzystanie zasobów ludzkich dzięki uwzględnianiu potrzeb i możliwości pracowników w różnym wieku. Według raportu tematycznego PARP powszechne przyjęcie dobrych praktyk w zarządzaniu wiekiem zwiększa szanse na zatrudnienie starzejących się kobiet i mężczyzn, pomaga w przedłużaniu aktywności zawodowej osób po 50 roku życia i pozwala zapewnić równe szanse pracownikom w różnym wieku. Do najważniejszych obszarów, które powinny zostać uwzględnione w modelu zarządzania wiekiem, należą:

- rekrutacja,
- kształcenie ustawiczne,
- rozwój kariery zawodowej,
- elastyczne formy pracy,
- ochrona i promocja zdrowia,
- ergonomia i organizacja stanowiska pracy,
- przeniesienia między stanowiskami,
- zmiana nastawienia do starszych pracowników,
- kończenie zatrudnienia i przejście na emeryturę.

W przypadku zatrudniania osób będących w szczególnej sytuacji na rynku pracy obszary, które należy uwzględnić w procesie zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie pokrywają się częściowo z obszarami wymienionymi powyżej.

Biorąc pod uwagę wszystkie ww. aspekty sytuacji osób powyżej 50 roku życia oraz osób o niskich kwalifikacjach na rynku pracy należy stwierdzić, że ważnym jest wprowadzanie w przedsiębiorstwa praktyk, które mogą wspierać rozwój zawodowy osób powyżej 50 roku, a także uwzględniać możliwości zatrudniania osób o niskich kwalifikacjach i wspierania podnoszenia ich kwalifikacji.

---

<sup>9</sup> [https://www.unic.un.org.pl/rozwój\\_spoeczny/age2b.pdf](https://www.unic.un.org.pl/rozwój_spoeczny/age2b.pdf)

### **3. Przykłady wspierania osób po 50 roku życia i osób o niskich kwalifikacjach w rozwoju zawodowym i dostosowaniu kompetencji do zapotrzebowania rynku pracy**

Zidentyfikowano działania dotyczące edukacji osób powyżej 50 roku życia oraz osób o niskich kwalifikacjach, a także dostosowania posiadanych przez te osoby kompetencji do zapotrzebowania rynku pracy. Spośród nich uwzględniając powyżej opisane uwarunkowania sektora gospodarki wodno-ściekowej i rekultywacji wskazano, te które zespół autorów uznał za najlepsze:

1. Prowadzenie rekrutacji w sposób niedyskryminujący osób po 50 roku życia oraz będących w szczególnej sytuacji na rynku pracy,
2. Wspieranie możliwości podjęcia pracy oraz kształcenia zawodowego osób po 50 roku życia oraz o niskich kwalifikacjach poprzez korzystanie z ofert stowarzyszeń/organizacji/firm prowadzących działalność w tym zakresie,
3. Kształcenie ustawiczne,
4. Dostosowanie metod szkolenia do wieku lub niepełnosprawności pracownika,
5. Wdrożenie w przedsiębiorstwie programu rozwoju kompetencji,
6. Wdrożenie elastycznych form pracy,
7. Dostosowania i organizacja stanowiska pracy,
8. Wdrożenie w przedsiębiorstwie mentoringu lub intermentoringu,
9. Promocja zdrowia,
10. Przeniesienia między stanowiskami.

Poniżej wskazano przykłady wyżej wymienionych dobrych praktyk. Zaprezentowane działania prowadzone są zarówno w ramach sektora gospodarki wodno-ściekowej i rekultywacji, jak i pochodzą z innych sektorów gospodarki. Zostały dobrane z uwzględnieniem specyfiki sektora gospodarki wodno-ściekowej i rekultywacji tak, by prezentowały wzory godne naśladowania w tym sektorze.

Tytuł dobrej praktyki	<b>Prowadzenie rekrutacji w sposób niedyskryminujący osób po 50 r.ż. oraz będących w szczególnej sytuacji na rynku pracy</b>
Główne cele	Wzmocnienie ochrony osób starszych oraz osób będących w szczególnej sytuacji na rynku pracy przed dyskryminacją – szerzej niż wynika to z aktualnych przepisów prawa pracy.
Działania związane z realizacją praktyki	<p>Dobre praktyki w zakresie rekrutacji osób po 50 r.ż. oraz osób będących w szczególnej sytuacji na rynku pracy oznaczają otwarty dla wszystkich dostęp do pracy. Działania podejmowane w tym obszarze to:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- zniesienie limitu wieku w ofertach pracy,</li> <li>- prowadzenie procesu rekrutacji przez wyspecjalizowany personel, bez koncentrowania się na wieku, stanie zdrowia czy niepełnosprawnościach, lecz na umiejętnościach kompetencyjnych, doświadczeniu, indywidualnych potrzebach,</li> <li>- analiza treści ogłoszeń rekrutacyjnych pod kątem zapisów dyskryminujących osoby po 50 r.ż. oraz będące w szczególnej sytuacji na rynku pracy,</li> <li>- przygotowywanie ogłoszeń rekrutacyjnych w sposób zachęcający osoby po 50 r.ż. i będące w szczególnej sytuacji na rynku pracy do aplikowania (np. umieszczanie w ogłoszeniach zapisów „Oferta też dla 50+”),</li> <li>- prowadzenie komunikacji zewnętrznej dla potencjalnych pracowników w sposób zachęcający osoby w różnym wieku i z różnych środowiska do aplikowania (np. zamieszczane na stronach przedsiębiorstwa i materiałach promocyjnych zdjęć osób zróżnicowanych wiekowo, historii pracowników po 50 r.ż. i z różnym doświadczeniem),</li> <li>- współpraca z lokalnymi agencjami zatrudnienia, urzędami pracy,</li> <li>- dobra znajomość programów wsparcia publicznego i ich wykorzystania.</li> </ul>
Spodziewane efekty	- pozyskanie pracowników o pożądanym przez przedsiębiorstwo kompetencjach

Tytuł dobrej praktyki	<b>Wspieranie możliwości podjęcia pracy oraz dokształcenia zawodowego osób po 50 r.ż. oraz o niskich kwalifikacjach poprzez korzystanie z ofert stowarzyszeń/organizacji/firm prowadzących działalność w tym zakresie</b>
Główne cele	Pozyskanie nowych pracowników o kompetencjach dostosowanych do miejsca pracy
Działania związane z realizacją praktyki	<p>Działania takie realizowane są często w ramach projektów, takich jak projekt „Aktywni 50+”, którego celem było kompleksowe wsparcie w dochodzeniu do zatrudnienia osób bezrobotnych z grupy powyżej 50 roku życia zarejestrowanych w urzędzie pracy, czy projekt „Niepełnosprawni dla środowiska EKON”.</p> <p>W ramach pierwszego projektu osoby bezrobotne powyżej 50 roku życia zostały objęte indywidualnym wsparciem w podjęciu zatrudnienia lub rozpoczęciu własnej działalności gospodarczej przez:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- stworzenie indywidualnego planu działania,</li> <li>- przygotowanie do rozmowy kwalifikacyjnej,</li> <li>- współtworzenie dokumentów aplikacyjnych,</li> <li>- umożliwienie podjęcia stażu,</li> <li>- umożliwienie szkolenia zawodowego.</li> </ul> <p>Do działań w zakresie wsparcia pracodawców w procesie zatrudnienia pracownika powyżej 50 roku życia należały:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- przyjęcie osoby na staż,</li> <li>- przeszkolenie kandydata na stanowisko pracy,</li> <li>- zwrot kosztów wyposażenia stanowiska pracy,</li> <li>- uzyskanie dofinansowania do wynagrodzenia pracownika po 50 r.ż.</li> </ul> <p>Celem drugiego projektu była aktywizacja zawodowa osób o niskich kwalifikacjach oraz ich edukacja z zakresu przygotowania zawodowego przez działania związane z zatrudnieniem, rozwojem, podnoszeniem kwalifikacji zawodowych oraz umiejętności personalnych pracowników o niskich kwalifikacjach:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- szkolenia dla pracowników z zakresie wdrożenia do pracy,</li> <li>- szkolenia dla pracowników w zakresie przygotowania zawodowego,</li> <li>- wykonywania zadań na określonych stanowiskach pracy.</li> </ul>
Efekty	<ul style="list-style-type: none"> <li>- pozyskanie przez przedsiębiorstwo pracowników o wymaganych kompetencjach,</li> <li>- uzyskanie przez przedsiębiorstwo dofinansowania na wyposażenie lub dostosowanie miejsca pracy.</li> </ul>

Tytuł dobrej praktyki	<b>Kształcenie ustawiczne</b>
Główne cele	<ul style="list-style-type: none"> <li>- zapewnienie starszym pracownikom możliwości rozwoju zawodowego oraz równego dostępu do kształcenia (szkoleń, kursów), uwzględniając ich potrzeby i możliwości.</li> <li>- wsparcie pracowników w podnoszeniu kwalifikacji zawodowych poprzez dostęp do kursów zawodowych, szkoleń specjalistycznych oraz kształcących kompetencje personalne.</li> </ul>
Działania związane z realizacją praktyki	<p>Przykładowe działania to:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- zapewnienie braku ograniczeń wiekowych w dostępie do nauki/szkoleń</li> <li>- diagnoza potrzeb w zakresie kształcenia (od strony merytorycznej oraz organizacyjno-technicznej)</li> <li>- wdrożenie programów motywacyjnych dla pracowników starszych</li> <li>- organizacja, koordynacja szkoleń dla pracowników lub ich udział w zakresie kursów zawodowych, umożliwiających zdobycie uprawnień niezbędnych do wykonywania zadań na określonych stanowiskach pracy</li> <li>- dobór metod kształcenia stosownie do wieku (np. szkolenia „on-the-job”, uczestnictwo w konferencjach i seminariach, szkolenia „off-the-job”, kursy i szkolenia e-learningowe, aktywne metody szkoleniowe, staże i praktyki zawodowe, „blended learning”, obserwacja pracy innego pracownika („job shadowing”), dzielenie się pracą („job sharing”) i rotacja na stanowisku pracy, coaching, mentoring i tutoring)</li> <li>- monitorowanie statusu edukacyjnego</li> <li>- traktowanie kształcenia ustawicznego jako integralnego elementu planowania kariery zawodowej</li> </ul>
Spodziewane efekty	<ul style="list-style-type: none"> <li>- podniesienie kwalifikacji zawodowych pracowników</li> <li>- podniesienie umiejętności społecznych pracowników</li> <li>- wzrost zdolności do innowacji pracowników</li> <li>- wzrost kompetencji przedsiębiorstwa</li> <li>- możliwość rozwoju zawodowego i kariery pracowników</li> <li>- utrzymanie starszych pracowników na rynku pracy/w przedsiębiorstwie dzięki aktualizacji posiadanej wiedzy oraz nabyciu nowych kompetencji</li> </ul>

Tytuł dobrej praktyki	<b>Wdrożenie w przedsiębiorstwie programu rozwoju kompetencji</b>
Główne cele	<ul style="list-style-type: none"> <li>- dopasowanie kompetencji pracowników do potrzeb przedsiębiorstwa</li> <li>- zapewnienie starszym pracownikom możliwości rozwoju zawodowego</li> <li>- zwiększenie możliwości awansu i pewności zatrudnienia pracowników po 50 r.ż.</li> </ul>
Działania związane z realizacją praktyki	<ul style="list-style-type: none"> <li>- opracowanie strategii rozwoju kariery zawodowej w oparciu o wiek i kompetencje</li> <li>- wprowadzenie systemów dotyczących ocen pracowniczych, zarządzania oraz modelu kompetencji</li> <li>- monitorowanie rozwoju kompetencji pracowników</li> <li>- oferowanie pracownikom indywidualnych ścieżek rozwoju kariery</li> <li>- doradztwo i wsparcie w zakresie planowania własnego rozwoju pracowników (np. przez działy personalne i pracowników odpowiedzialnych za realizację procesu podnoszenia kwalifikacji zawodowych pracowników)</li> <li>- opracowanie planu szkoleń wewnętrznych i zewnętrznych zależnie od potrzeb przedsiębiorstwa</li> </ul>
Efekty	<ul style="list-style-type: none"> <li>- pozytywny wpływ na motywację pracowników, zaangażowanie w pracę i produktywność</li> <li>- wzrost kompetencji i kwalifikacji pracowników</li> <li>- optymalne wykorzystanie kompetencji i kwalifikacji pracowników na każdym etapie ich kariery</li> <li>- uniknięcie przedwczesnej dezaktywizacji zawodowej pracowników</li> </ul>
Uzasadnienie wyboru przykładu jako dobrej praktyki	Istotne jest zatrzymanie dobrych pracowników. A to powoduje, że należy mieć dla nich odpowiednią ofertę rozwoju kompetencji bez względu na etap pracy zawodowej czy wiek.



Tytuł dobrej praktyki	<b>Dostosowanie metod szkolenia do wieku lub niepełnosprawności pracownika</b>
Główne cele	Dostosowanie metod szkolenia do potrzeb pracowników
Działania związane z realizacją praktyki	Dostosowanie metod szkolenia do wieku lub niepełnosprawności pracownika może polegać na: <ul style="list-style-type: none"> <li>- doborze metod kształcenia do wieku</li> <li>- przygotowywaniu materiałów szkoleniowych w sposób uwzględniający problemy zdrowotne (np. większa czcionka wykorzystywana w prezentacjach, napisy w filmach szkoleniowych dla osób wykazujących problemy ze słuchem)</li> </ul>
Spodziewane efekty	<ul style="list-style-type: none"> <li>- zwiększenie uczestnictwa pracowników w szkoleniach</li> <li>- zapewnienie pełnego korzystania ze szkolenia przez pracowników po 50 r.ż. oraz z niepełnosprawnościami</li> </ul>

Tytuł dobrej praktyki	<b>Wdrożenie elastycznych form pracy</b>
Główne cele	Zachęcenie starszych pracowników do pozostania w pracy
Działania związane z realizacją praktyki	Zatrudnienie elastyczne może być realizowane w poprzez następujące formy: <ul style="list-style-type: none"> <li>- elastyczność czasu pracy (np. niepełny wymiar czasu pracy indywidualany rozkład czasu pracy przerywany system czasu pracy (wprowadzenie w ciągu dnia przerwy w pracy) ograniczenie pracy wykonywanej w porze nocnej zapewnienie pracy jednozmianowej itp.)</li> <li>- elastyczność miejsca pracy (np. telepraca lub praca zdalna)</li> <li>- elastyczność formy prawnej na podstawie której wykonywana jest praca (np. umowa o pracę lub umowy cywilnoprawne)</li> <li>- elastyczność wynagrodzenia (np. wynagrodzenie zasadnicze prowizyjne akordowe)</li> <li>- elastyczność organizacji pracy (np. ruchomy czas pracy w zakresie rozpoczynania/kończenia pracy)</li> <li>- elastyczność narzędzi pracy (np. sprzęt stacjonarny lub przenośny)</li> </ul>
Spodziewane efekty	<ul style="list-style-type: none"> <li>- pozytywny wpływ na stan zdrowia motywację jakość życia co przekłada się na lepsze samopoczucie a pośrednio na wydajność pracy</li> <li>- spadek absencji i zwolnień lekarskich</li> <li>- możliwości godzenia przez pracowników życia zawodowego z osobistym</li> <li>- optymalizacja zasobów ludzkich przez przedsiębiorstwo</li> <li>- opóźnione przechodzenie na emeryturę</li> <li>- poprawa wizerunku firmy</li> </ul>

Tytuł dobrej praktyki	<b>Dostosowanie i organizacja stanowiska pracy</b>
Główne cele	Zapewnienie zdolności do pracy w bezpiecznych warunkach osób po 50 r.ż. oraz z niepełnosprawnościami.
Działania związane z realizacją praktyki	<p>W świetle ergonomicznych zasad oceny warunków pracy właściwe ukształtowanie struktury przestrzennej stanowiska pracy, zarówno dla osób pełnosprawnych jak i niepełnosprawnych, należy do najistotniejszych warunków wygodnej i bezpiecznej pracy, a polega ono na<sup>10</sup>:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- zapewnieniu swobodnego wykonywania czynności roboczych w wygodnej pozycji, przez umieszczenie przedmiotu pracy (lub elementów sterowania) w optymalnym zasięgu kończyn,</li> <li>- umożliwienie dopasowania niektórych wymiarów stanowiska do wymiarów ciała użytkownika (np. regulacja wysokości siedziska, wysokości przedmiotu pracy),</li> <li>- zapewnieniu dobrej widoczności i słyszalności w polu pracy, a także dobrej widoczności i słyszalności urządzeń sygnalizacyjnych oraz najbliższego otoczenia,</li> <li>- zapobieganiu sytuacjom grożącym wypadkom.</li> </ul> <p>Z powodu dużych różnic indywidualnych sposób modyfikowania miejsca pracy w celu uwzględnienia zmian w wydolności funkcjonalnej pracownika spowodowanej wiekiem lub niepełnosprawnością musi być dostosowany do potrzeb i możliwości każdego pracownika<sup>11</sup>.</p> <p>Przykładowe działania:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- zmiany w strukturze stanowiska pracy (rozwiązania dotyczące wyposażenia, mebli oraz narzędzi) w celu zminimalizowania prawdopodobieństwo upadku lub poprawy komfortu pracy (np. podnóżki, ergonomiczne podkładki pod mysz komputerową)</li> <li>- rotacja na stanowisku pracy (np. w celu zmiany pozycji, zmiany obciążenia),</li> <li>- stosowanie odpowiedniego sprzętu lub innych technologii wspomagających,</li> <li>- ograniczenie podnoszenia dużych ciężarów i wykonywania ciężkiej pracy fizycznej,</li> </ul>

<sup>10</sup> CIOP, Stanowisko pracy - adaptacja do możliwości zatrudnianych osób niepełnosprawnych, [https://www.ciop.pl/CIOPPortalWAR/appmanager/ciop/pl?\\_nfpb=true&\\_pageLabel=P30001831335539182278&html\\_tresc\\_root\\_id=25067&html\\_tresc\\_id=25451&html\\_klucz=19558&html\\_klucz\\_spis](https://www.ciop.pl/CIOPPortalWAR/appmanager/ciop/pl?_nfpb=true&_pageLabel=P30001831335539182278&html_tresc_root_id=25067&html_tresc_id=25451&html_klucz=19558&html_klucz_spis), dostęp 20.02.2022.

<sup>11</sup> CIOP, Zmiany związane z wiekiem oraz potrzeby pracowników starszych, [https://www.ciop.pl/CIOPPortalWAR/appmanager/ciop/pl?\\_nfpb=true&\\_pageLabel=P30001831335539182278&html\\_tresc\\_root\\_id=21878&html\\_tresc\\_id=1911&html\\_klucz=19558](https://www.ciop.pl/CIOPPortalWAR/appmanager/ciop/pl?_nfpb=true&_pageLabel=P30001831335539182278&html_tresc_root_id=21878&html_tresc_id=1911&html_klucz=19558), dostęp 20.02.2022.

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- umożliwienia odpoczynku (np. częstsze przerwy, ruchomy czas pracy);</li> <li>- zapewnienie odpowiedniego oświetlenia i regularnego badania wzroku w przypadku problemów ze wzrokiem,</li> <li>- obniżenia ogólnego poziom hałasu w miejscu pracy i regularnego badania słuchu w przypadku problemów ze słuchem,</li> <li>- przeprowadzenia kontroli stanu zdrowia pracownika przed przyjęciem do pracy na stanowisku w mikroklimacie gorącym/zimnym w środowisku pracy,</li> <li>- prowadzenia systematycznej i częstszej kontroli stanu zdrowia pracowników zatrudnionych na stanowiskach pracy w gorącym/zimnym środowisku,</li> <li>- zapewnienia nadzoru medycznego podczas ekspozycji człowieka na skrajne warunki środowiska gorącego/zimnego.</li> </ul>
Spodziewane efekty	<ul style="list-style-type: none"> <li>- pozyskanie lub utrzymanie pracowników po 50 r.ż. lub z niepełnosprawnościami posiadających pożądane z punktu widzenia przedsiębiorcy kompetencje</li> <li>- ograniczenie liczby wypadków przy pracy</li> <li>- zmniejszona absencja</li> </ul>

Tytuł dobrej praktyki	<b>Wdrożenie w przedsiębiorstwie mentoringu lub intermentoringu<sup>12</sup></b>
Główne cele	Intermentoring zakłada, że różne pokolenia pracowników stają się dla siebie nawzajem mentorami, zapewniając wzajemne merytoryczne i organizacyjne wsparcie w miejscu pracy oraz płynny transfer wiedzy i doświadczeń zawodowych. Wdrożenie w organizacji intermentoringu pozwala na stałe podnoszenie kwalifikacji zawodowych przez pracowników poprzez efektywny transfer wiedzy pomiędzy pracownikami z różnych pokoleń przyczyniając się do wzrostu wydajności i jakości pracy.
Działania związane z realizacją praktyki	<p>Przykładami mentoringu jest realizacja szkoleń wewnętrznych oraz instruktażu stanowiskowego w przedsiębiorstwie (w tym dla nowo przyjętych młodych pracowników) realizowanych przez trenerów wewnętrznych – mentorów – będących pracownikami firmy, w trakcie których osoby po 50 r.ż. dzielą się profesjonalnym doświadczeniem zawodowym.</p> <p>W procesie intermentoringu wykorzystuje się jednocześnie potencjał osób starszych i młodszych, które uczą się nawzajem od siebie (np. starsi pracownicy wdrażają młodszych do pracy, a młodszy pracownicy uczą starszych wykorzystania nowych technologii (najczęściej technik komputerowych).</p> <p>Innym działaniem, które przynosi dobre efekty w zakresie wydajności i jakości pracy jest łączenie w zespołach starszych pracowników posiadających większe doświadczenie pracownicze oraz młodszych pracowników charakteryzujących się większym dynamizmem i skłonnością do podejmowania ryzyka.</p>
Spodziewane efekty	<ul style="list-style-type: none"> <li>- integracja międzypokoleniowa</li> <li>- stałe podnoszenie kwalifikacji zawodowych przez pracowników - efektywny transfer wiedzy pomiędzy pracownikami z różnych pokoleń</li> <li>- większa motywacja starszych pracowników do pozostania w pracy co umożliwia utrzymanie zasobów wiedzy i kompetencji</li> </ul>

<sup>12</sup> PARP, 2020, Starzenie się społeczeństwa – wyzwanie dla rynku pracy, aktywizacja pracowników 50+. Raport tematyczny.

Tytuł dobrej praktyki	<b>Promocja zdrowia</b>
Główne cele	<p>Większa zachorowalność osób po 50. r.ż. skutkuje wzrostem absencji. W związku z tym prowadzenie przez przedsiębiorstwo świadomej polityki prozdrowotnej umożliwia pracownikom po 50 r.ż. pozostawanie w dobrym zdrowiu oraz kondycji psychofizycznej. Utrzymanie zdrowia pracowników wpływa na jakość ich życia, motywację do pracy oraz dobrą atmosferę w pracy, pośrednio ma pozytywny wpływ na optymalizację procesu pracy i jej efektywność. Ponieważ choroby zawodowe rozwijają się na przestrzeni wielu lat, od początku kariery zawodowej pracownika, więc promocja zdrowia i prewencja powinna dotyczyć wszystkich pracowników, nie tylko po 50 r.ż.</p>
Działania związane z realizacją praktyki	<ul style="list-style-type: none"> <li>- prowadzenie edukacji w zakresie zdrowego stylu życia (ulotki broszury filmy)</li> <li>- prowadzenie polityki informacyjnej przypominającej o badaniach profilaktycznych</li> <li>- nacisk na stymulację ruchową zwłaszcza w przypadku wykonywania pracy w pozycji siedzącej (przerwy na ćwiczenia ruchowe)</li> <li>- dodatkowe szczepienia przeciw wirusom (np. szczepienia przeciw grypie)</li> <li>- promocja aktywności ruchowej (karnety do klubów fitness bilety na basen zakładowe festyny sportowe)</li> <li>- okresowe badania laboratoryjne</li> <li>- współfinansowanie badań specjalistycznych (np. badania mammograficzne dla kobiet po 50 r.ż. badania prostaty dla mężczyzn po 50 r.ż.)</li> <li>- współfinansowanie usług (zabiegów) rehabilitacyjnych</li> <li>- dofinansowanie wczasów rehabilitacyjno-wypoczynkowych</li> <li>- dostarczanie pracownikom zdrowej żywności (stołówki ze zdrową żywnością lub automaty)</li> <li>- organizacja warsztatów z zakresu rehabilitacji, dietetyki, rzucania palenia czy nordic walking</li> <li>- porady lekarzy specjalistów</li> <li>- opieka pielęgniarska w zakładzie pracy</li> <li>- dyżury psychologa, który udziela poradnictwa dotyczącego uzależnień stresu i wypalenia</li> <li>- finansowanie pracowniczych wyjść do teatru, kina, opery</li> <li>- pomoc socjalna</li> </ul>
Spodziewane efekty	<ul style="list-style-type: none"> <li>- zachowanie zdrowia i zdolności do pracy pracowników</li> <li>- zmniejszona absencja chorobowa</li> </ul>

Tytuł dobrej praktyki	<b>Przeniesienia między stanowiskami</b>
Główne cele	Umożliwienie pracownikom po 50 r.ż. lub z problemami ze zdrowiem utrzymanie pracy.
Działania związane z realizacją praktyki	Dobre praktyki oznaczają tu przede wszystkim zachowanie równowagi pomiędzy wymaganiami pracy a możliwościami pracownika przez umożliwienie pracownikom wraz z wiekiem lub pogorszeniem zdrowia zmiany stanowiska z zachowaniem dotychczasowego wynagrodzenia (np.: do szkolenia młodych nowozatrudnionych pracowników, na stanowisko o mniejszych obciążeniach mechanicznych, na stanowisko o niewymuszonym rytmie pracy, ze zmiany nocnej na zmianę dzienną).
Spodziewane efekty	<ul style="list-style-type: none"> <li>- przedłużenie zatrudnienia (utrzymanie zdolności do pracy) pracowników po 50 r.ż. lub z problemami ze zdrowiem przez przeciwdziałanie zagrożeniom dla zdrowia ze względu na warunki pracy</li> <li>- zatrzymanie w firmie wiedzy i doświadczenia starszych pracowników</li> </ul>

## 4. Podsumowanie

Wyniki badań przeprowadzonych na potrzeby Rady ds. Kompetencji w Sektorze Gospodarki Wodno-Ściekowej i Rekultywacji w 2020 r. wykazały, że sektor ten jest otwarty na zatrudnianie i rozwój kwalifikacji pracowników powyżej 50 roku życia, zatrudnia niewiele osób o niskich kwalifikacjach i praktycznie ze względu na swoją specyfikę nie zatrudnia osób z niepełnosprawnościami (ze względu na konieczność obsługi urządzeń technicznych i specjalistycznego oprogramowania, posiadania kwalifikacji uregulowanych lub konieczną do wykonywania zadań sprawność fizyczną).

Zidentyfikowane przykłady wspierania osób po 50 roku życia i osób o niskich kwalifikacjach w rozwoju zawodowym i dostosowaniu kompetencji do zapotrzebowania rynku pracy stanowią zbiór działań rekomendowanych do wprowadzania w przedsiębiorstwach sektora gospodarki wodno-ściekowej i rekultywacji.

Głównym celem tych działań jest wskazanie przedsiębiorstwom sektora i instytucjom edukacyjnym działań wykraczających ponad standardowe przepisy i obowiązki, które ułatwiają osobom po 50 r. ż. oraz osobom z grup będących w szczególnej sytuacji na rynku pracy (m.in. osoby bezrobotne, niepełnosprawne) nabycie kompetencji potrzebnych na rynku pracy i uzyskanie możliwości zatrudnienia w sektorze gospodarki wodno-ściekowej i rekultywacji. Działania te obejmują kwestie kształcenia, doksztalcania i rozwoju kompetencji osób powyżej 50 roku życia i osób o niskich kwalifikacjach, w tym dostosowania metod szkolenia do wieku lub niepełnosprawności osoby. Jednocześnie ważnym elementem jest promocja zdrowia wśród pracowników powyżej 50 roku życia, dostosowanie stanowiska pracy wdrażanie elastycznych form pracy.

Przykłady działań jako dobrych praktyk pokazują jak innowacyjne podejście do funkcjonowania na rynku pracy osób powyżej 50 roku życia i osób o niskich kwalifikacjach, może mieć realny i silny wpływ na pozyskiwanie w dobie starzejącego się społeczeństwa pracowników o kompetencjach i umiejętnościach potrzebnych na rynku pracy.





**System Rad  
ds. Kompetencji**  
Gospodarka Wodno-Ściekowa  
i Rekultywacja

[www.power.parp.gov.pl](http://www.power.parp.gov.pl)



**Fundusze  
Europejskie**  
Wiedza Edukacja Rozwój



**Rzeczpospolita  
Polska**

**Unia Europejska**  
Europejski Fundusz Społeczny

