

УДК 331.582.4+331.41

ПРАЦІВНИКИ ПОХИЛОГО ВІКУ: ПЕРЕГЛЯД ЗМІСТУ ТА УМОВ ПРАЦІ

JOB DESIGN FOR OLDER WORKERS

Кірнос І.О.

кандидат наук з державного управління, доцент,
докторант,
Кременчуцький національний університет
імені Михайла Остроградського

Метою статті є узагальнення напрямів перегляду змісту та умов праці для працівників похилого віку з позицій міждисциплінарного підходу. Доведено необхідність застосування диференційованого підходу до персоналу літнього віку з урахуванням їхніх специфічних потреб. Проаналізовано такі напрями змін: робоче середовище (клімат, шум, освітлення), робоче місце та засоби праці, зміст праці, робочий час та організація бізнес-процесів, соціальні стосунки (підтримка менеджерів та колег, зворотний зв'язок), організаційний клімат (ейджизм, дискримінація, можливості для розвитку).

Ключові слова: старіння, працівники похилого віку, умови праці, зміст праці, ергономіка, охорона праці.

Целью статьи является обобщение направлений пересмотра содержания и условий труда для работников пожилого возраста с позиций междисциплинарного подхода. Доказана необходимость применения дифференцированного подхода к персоналу пожилого возраста с учетом их специфических потребностей. Проанализированы такие направления изменений: рабочая среда (климат, шум, освещение), рабочее место и средства труда, содержание труда, рабочее время и организация бизнес-процессов, социальные отношения (поддержка менеджеров и коллег, обратная связь), организационный климат (эйджизм, дискриминация, возможности для развития).

Ключевые слова: старение, работники пожилого возраста, условия труда, содержание работы, эргономика, охрана труда.

The aim of the article is to synthesize the directions of job design and redesign for older workers. A differentiated approach is proved to be taken towards older workers and their specific needs. The main directions of job redesign for older workers are as follows: work environment (climate, noise, lightning), workplace and equipment, work design, time schedules and business processes, social relations (support of the colleagues and managers), organization climate (ageism, age discrimination, opportunities for development).

Key words: ageing, older workers, work environment, job design, ergonomics, occupational safety.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Наслідками демографічного старіння в Україні є скорочення пропозиції робочої сили на ринку праці, зростання витрат на пенсійне забезпечення й соціальний захист. За середнім варіантом прогнозу Інституту демографії та соціальних досліджень імені М.В. Птухи НАНУ, до 2061 р. в Україні навантаження літніми людьми на працездатних зросте з 22% до 45%, відповідно коефіцієнт потенційної підтримки зменшиться з 4,6 до 2,3 [1, с. 33]. Підвищення рівня економічної активності осіб старшого віку є необхідною умовою підтримки стійкості систем соціального захисту і зниження навантаження на працююче населення. Збільшення тривалості перебування на ринку праці працівників похилого віку (далі – ППВ) є міжнародним трендом і політичною метою у країнах ОЕСР. Для України ця мета є теж актуальною з огляду на національні демографічні тенденції.

Досягнення цієї мети можливе за умови готовності роботодавців наймати та утримувати ППВ, а також бажання останніх продовжувати роботу в зрілому віці. Вікові зміни і природний фізіологічний спад впливають на працездатність і продуктивність ППВ, унеможливаючи здатність працювати з тим же ступенем інтенсивності, як у молоді роки. Вікові зміни ППВ потребують адаптації умов роботи до їхніх потреб, здібностей та стану здоров'я. Отже, дослідження напрямів перегляду умов роботи для ППВ з урахуванням вікових змін є актуальним завданням в умовах демографічного старіння і скорочення чисельності населення працездатного віку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спирається автор. Напрями вікової адаптації робочих місць досліджують Х. Шиманські [2], У. Бранденбург та Й. Домшке [3], С. Сандрок, Дж. Аузіліо, Н. Баженські [7]. Принципи застосування ергономіки для робо-

чих місць ППВ висвітлено в роботах Дж. Шаріта, С. Чає [6], К. Кромера [4], А. Гарга [5], Р. Бойса [8]. Зміни графіків роботи відповідно до вікових потреб досліджують Ф. Мойєн, Е. Койола, Е. Келлі [9]. Проблеми трансферу знань під час старіння персоналу досліджують Л. Айман-Сміт, М. Доран, А. Кантвелл [24], Д. Делонг [25]. Зміст та вимоги до роботи працівників старшого віку аналізують С. Занібоні, Д. Труксілло, Ф. Фракароллі [15], Т. Нг, Д. Фельдман [14].

Виділення невіршених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується означена стаття. У вітчизняних наукових колах проблеми вікових змін та їхній вплив на працездатність досліджують фахівці Інституту медицини праці НАМН та Інституту геронтології ім. Д.Ф. Чеботарьова НАМН України. Зазначимо, що ці дослідження є вузькоспеціалізованими, а їхні результати не знаходять широкого використання у міждисциплінарних дослідженнях та застосування на практиці. Проте старіння на робочому місці є комплексною проблемою, що потребує міждисциплінарного підходу із застосуванням знань із фізіології, психології, ергономіки, економіки, організаційної поведінки, менеджменту, управління людськими ресурсами.

Формулювання цілей статті (**постановка завдання**). Метою роботи є узагальнення напрямів змін умов та змісту праці для працівників похилого віку з позицій міждисциплінарного підходу.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням триманих наукових результатів. Вікові зміни ППВ передбачають перегляд умов праці та змісту роботи згідно зі специфічними потребами і фізіологічними можливостями людини. Вимоги роботи мають бути узгодженими з когнітивними, сенсорними й руховими здібностями, станом здоров'я ППВ. Під час перегляду умов роботи важливо аналізувати не тільки технічну та організаційну діяльність, а й психологічний і психосоціальний досвід ППВ: мотивацію, задоволення роботою, сприйняття справедливості і якості соціальних зв'язків.

Х. Шиманські вказує, що умови і зміст роботи для ППВ повинні ґрунтуватися на таких принципах: дбайливого ставлення до здоров'я; гнучкості (відповідність умов роботи індивідуальним можливостям); диференційованості (можливість вибору способу виконання робочого завдання у власному темпі); динамічності (регулярна перевірка стану техніки та обладнання, можливостей персоналу, перегляд і адаптація у разі потреби); участі (залучення працівників до обговорення умов роботи з урахуванням їхніх знань робочих процесів і навантажень робочого місця) [2, с. 154].

Перегляд умов і змісту роботи з урахуванням вікових змін здійснюється у таких напрямках: робоче середовище (фізичні умови, робоче місце та засоби праці), організація роботи (графік роботи та робочі процеси), зміст роботи,

соціальні зв'язки (підтримка та визнання), організаційне середовище (охорона праці, збереження здоров'я, організаційна культура та клімат). Розглянемо докладніше кожен із напрямів.

Робоче середовище. Робоче середовище складається з фізичних умов роботи: освітлення, шуму, клімату, а також обладнання й засобів виробництва, облаштування робочого місця. Вікові зміни слуху, зору, терморегуляції людини вимагають перегляду фізичних умов праці відповідно до принципів ергономіки та універсального дизайну. Метою ергономіки є підвищення ефективності, продуктивності, комфорту й безпеки працівників, зниження помилок, аварій, травм і захворювань завдяки виявленню чинників ризику на робочому місці [3, с. 178]. Принципи ергономіки застосовуються для облаштування робочих місць працівників різного віку й ураховують можливості та потреби організму під час проектування освітлення, клімату, шуму, сидінь, моніторів, верстатів, робочих станцій.

Унаслідок старіння знижуються можливості руху й регулювання очей, зменшується кількість світла, що досягає сітківки, знижується чутливість до контрасту й адаптація до темряви, погіршується колірна чутливість, особливо до зеленої/синьої хвилі, підвищується чутливість до відблиску. У результаті ускладнюються сприйняття й обробка візуальних сигналів, читання дрібного друку, виділення схожих кольорів, розпізнавання об'єктів та інформації [4, с. 312]. Ці умови призводять до збільшення часу виконання завдань ППВ порівняно з молодшими колегами.

Недостатнє освітлення й надмірні відблиски викликають втому, головний біль, напругу очей. Рекомендується підвищити на 50% освітленість для робітників 40–55 років і на 100% – для ППВ 55 років. Доцільно максимально збільшити контрастність між завданнями і фоном на дисплеях, клавіатурі, покажчиках і попереджувальних сигналах. Слід уникати поєднань синьо-зеленого кольору. З віком розвивається пресбіопія, і для подолання її наслідків рекомендується збільшити розмір дисплеїв (висоту букв) [5, с. 151]. Проблема візуального робочого середовища для ППВ є відблиски, джерелами якого є сонячне світло через велике вікно або потужні світильники в полі зору робітника. Ергономічне рішення полягає у зменшенні інтенсивності джерел світла через використання фіранок на вікнах, розподіл потужності освітлення завдяки збільшенню кількості ламп меншої потужності. Доцільно обмежувати кількість полірованих поверхонь, що відбивають світло [6, с. 467]. Основними рішеннями у сфері освітлення є збільшення освітленості, збільшення контрастності та шрифтів та дисплеях та моніторах, зниження відблисків і віддзеркалень.

Починаючи із 40 років вікові зміни призводять до зниження слуху. За оцінками, майже 70% усіх людей старше 50 років мають якусь утрату

слуху, хоча показники серед представників одного віку варіюють. Наслідками погіршення слуху є зниження надійності прийому переданої інформації, небезпека на виробництві. Компенсувати втрату слуху допомагають рішення щодо зменшення загального рівня шуму: використання шумопоглинаючих і звукоізолюючих матеріалів (перегородок, стель, килимів) або глушників, вибір пристроїв із низьким рівнем шуму (машини, інструменти, принтери, ПК). Доцільно поєднувати звукові сигнали з іншими каналами сприйняття – додатковими миготливими підказками. Важливо передбачити умови для концентрованої роботи, наприклад для персоналу в офісах відкритого планування. Індивідуальні рішення захисту від шуму та падіння слуху містять уживання слухових апаратів, заглушок, регулярні перевірки слуху персоналу [7, с. 96]. Отже, заходи з індивідуального та організаційного захисту від втрати слуху та захисту від надмірного шуму сприяють більш ефективній комунікації та продуктивній роботі.

Внаслідок старіння змінюється здатність до регулювання температури. ППВ менш толерантні до спеки і вимагають більше часу для пристосування до жаркого клімату. З віком підвищується ризик зневоднення під час спеки. ППВ необхідно частіше пити воду й не чекати спраги, оскільки в них менше клітинної рідини, а також унаслідок прийому безлічі медичних препаратів. Рекомендується уникати роботи в найспекотніші години і зсувати графік на ранковий або вечірній час, обладнати виробничі та офісні приміщення джерелами питної води та системами кондиціонування й контролю температури.

З віком змінюються гнучкість суглобів, спритність рук, сила хапання, сила м'язів і фізична витривалість. Незручність поз (нахили, скручування, вигин, дотягування, підйом рук над головою), статичність і повторення є чинниками біомеханічного ризику розладів опорно-рухового апарату серед ППВ, які варто враховувати під час обладнання робочих місць і станцій.

Стільці або сидячі місця у виробничій зоні мають мати високу механічну міцність, можливість регулювання під різні розміри тіла за умови позмінної роботи. Стільці в офісі мають бути регульованими, амортизувати під час сидіння й пом'якшувати навантаження на хребет, мати підлокітники. Висота сидіння повинна бути щонайменше в межах від 42 до 50 см, глибина – не менше 38–44 см, ширина – не менше 40–48 см. Рекомендовано надавати перевагу стільцям із функцією сіньхромеханіки (регулювання висоти, спинки й нахилу) [7, с. 94–95].

Ергономічні зміни умов роботи включають інженерні вдосконалення та організаційні зміни. Інженерні вдосконалення включають модифікацію, перепроектування або заміну інструментів, обладнання робочих станцій для підвищення зручності. Використання регульованого за висотою обладнання, підйомних і механіч-

них засобів для транспортування матеріалів, інструменти із закругленими м'якими ручками, що зменшують точки тиску на руках і пальцях, є прикладами ергономічних інженерних рішень [8, с. 184]. Зміни в організаційній політиці включають обмеження повторюваних дій і введення обов'язкових перерв, установлення обмежень ваги й підйому важких предметів для ППВ, їх залучення до планування робочих завдань. Максимальні навантаження працівників 45 років і старше рекомендується обмежити до 20% від максимального навантаження, рекомендованого для більш молодих вікових груп. Для профілактики порушень і втоми опорно-рухового апарату рекомендується вводити програми вправ на розтяжку і зміцнення фізичної сили.

Організація роботи. Крім облаштування робочого місця з урахуванням ергономіки і вікових потреб, важливо переглянути організацію роботи, основними елементами якої є робочий час і робочі процеси. Організація робочого часу має безпосередній вплив на стан здоров'я і збереження працездатності ППВ, оскільки вони потребують більше часу на відпочинок і відновлення, а вікові зміни не дають змоги працювати з тією ж інтенсивністю, як і в молоді роки. Згідно з опитуваннями, ППВ мають намір продовжувати працювати, але на інших умовах: мати більше вільного часу, менше стресу й обов'язків, скоротити або скасувати понаднормову роботу, приділяти час родині [9; 10]. Це можливо за умови підвищення гнучкості робочих графіків.

Гнучкість робочого часу стосується кількості робочих годин і розподілу робочого часу протягом дня, тижня чи іншого нормативного періоду та допускає відхилення від установлених роботодавцем фіксованих годин, пропонуючи два види схем: 1) зі збереженням робочих годин; 2) опції скорочення робочого навантаження.

Графік стислого робочого тижня (*compressed work week*) дає змогу відпрацювати традиційні 35–40 годин на тиждень менше ніж за п'ять робочих днів завдяки подовженню робочого дня. Вигодою даної опції є додаткові вихідні дні. Поширені такі варіанти стислих тижнів: чотириденний робочий тиждень (чотири дні по 10 годин); триденний робочий тиждень (три дні по 12 годин); тиждень довжиною в 4,5 днів (чотири дні по дев'ять годин і один чотирьохгодинний день); дев'ять днів раз на два тижні (9/80) – 80 годин роботи за дев'ять днів (зазвичай це вісім днів довжиною дев'ять годин і один восьмигодинний робочий день), 10-й день – вихідний [11, с. 12].

Скорочення робочого навантаження передбачено в схемах поетапного виходу на пенсію, що являє собою перехідний період від повної зайнятості до повного виходу на пенсію та передбачає пропорційне скорочення зарплати згідно з відпрацьованими годинами. Підприємства можуть самостійно пропонувати різні схеми скорочення робочого навантаження з урахуван-

ням потреб і побажань працівника, утримуючи його на роботі якомога довше. Робота наставником або радником, залучення до окремих проєктів є різновидами гнучкості організації роботи для ППВ.

Гнучкість графіків початку й закінчення роботи, можливість додаткових вихідних протягом робочого тижня, скорочення навантаження, поетапні схеми виходу на пенсію є формами робочого часу, що враховують вікові потреби ППВ. Зауважимо, що в Україні схеми гнучких робочих графіків не передбачені законодавством, а форми гнучкості є предметом індивідуальних домовленостей між роботодавцем і працівником. Проте масштабне впровадження гнучких схем уявляється досить імовірним у нашій країні з огляду на тенденції на міжнародному ринку праці, а також потреби й цінності нових поколінь У і Z, які виходять на ринок праці.

Надмірна інтенсивність робочого процесу сприяє перевантаженню ППВ. Висока інтенсивність роботи й тиск часу є результатами невідповідності між обсягом роботи, очікуваною якістю та наявним часом. Дослідження підтверджують наявність позитивного зв'язку між високою інтенсивністю роботи й погіршенням фізичного і психічного здоров'я. Співробітники, що працюють із високим рівнем інтенсивності, частіше стикаються з порушеннями опорно-рухового апарату, депресією і тривогою. Негативним побічним ефектом тиску часу є зниження продуктивності й більша потреба у відпочинку [12, с. 36]. Дослідження підтверджують, що ППВ потребують більше часу на відпочинок та відновлення [13, с. 319].

Коригування інтенсивності робочих завдань варто починати з аудиту робочих процесів. Аналізу підлягають співпраця й розподіл завдань, відповідність кількості персоналу обсягам виконуваних завдань, наявність дефіциту робочої сили на певних ділянках роботи, перевантаження та простої. Доцільно виявити та усунути поглиначів часу: бюрократичні процедури, потік вхідних повідомлень електронної пошти, виділити певні години для прийому клієнтів. У разі невідповідності кваліфікації виконуваних завдань треба провести навчання співробітників. Можливість самостійно регулювати швидкість роботи і брати паузи також сприяє зниженню інтенсивності праці, роботі в комфортному темпі і знижує стрес.

Зміст праці. Мотивація, задоволення роботою та підтримка пізнавальної діяльності є важливими умовами збереження працездатності ППВ. Зміст робочих завдань має підтримувати когнітивні здібності, стимулювати інтерес та внутрішню мотивацію ППВ. Із віком зростає потреба до автономії, що передбачає ступінь свободи, незалежності та контролю над способом виконання завдань, графіком роботи, можливостями прийняття рішень [14, с. 2]. Автономія дає змогу ППВ компенсувати вікові обмеження та ефек-

тивніше використовувати свої сильні сторони. Прикладом підвищення ступеню автономії в роботі ППВ є можливість самостійного регулювання пауз і часу відпочинку, вибір засобів виробництва та способів обробки, регулювання швидкості роботи, зниження одноманітності, обмін інформацією та фокус-групи.

Різноманіття завдань і розширення вимог збільшує коло можливостей ППВ, підвищує задоволення роботою та мотивацію. Урізноманітнити роботу дає змогу розширення кола завдань та ротація робочих місць. Завдання, що вимагають когнітивних зусиль, підтримують інтелектуальну гнучкість і знижують когнітивне зниження продуктивності, зумовлене віком. Цей ефект більшою мірою спостерігається в осіб похилого віку, ніж у молоді [15, с. 519]. Незатребувані навички мають тенденцію до атрофування, про що свідчать дослідження, які доводять швидше погіршення когнітивних показників ППВ, що працюють у середовищі низького рівня складності [16, с. 491]. Прикладами розширення кола завдань є наставництво, коучинг, міжпоколінне навчання, ротація.

Соціальні стосунки. Соціальні стосунки, взаємодія і співпраця є важливими компонентами робочого процесу. Джерелом соціальної підтримки на робочому місці є колеги й менеджери. Складниками соціальної підтримки є: емоційна підтримка (прихильність, довіра, співчуття); інструментальна (фінансова або матеріальна допомога); інформаційна (шляхом обміну порадами); визнання внеску, заслуг і виконаної роботи (оцінка сприйняття). Працівники, які відчують підтримку з боку менеджерів, демонструють більш високий рівень задоволеності і продуктивності, залученості до роботи, благополуччя й організаційної громадянської поведінки, емоційної прихильності до організації [17, с. 72] та відкладають вихід на пенсію. Відсутність підтримки виштовхує ППВ на дострокову пенсію. Отже, зацікавлені в утриманні ППВ підприємства мають забезпечити достатній рівень підтримки для ППВ із боку менеджерів.

Керівники часто не усвідомлюють важливість підтримки для ППВ через їхню більшу незалежність і автономію порівняно з молодими, меншу потребу в технічній підтримці завдяки професійному досвіду. Проте потреба у визнанні і зворотному зв'язку не менш важлива для ППВ, ніж для молодих співробітників, хоча її цілі розрізняються для різних вікових груп. Так, для ППВ зворотний зв'язок і визнання роботи служать показниками ставлення до них оточуючих і визначення якості соціальних зв'язків у колективі. Для молодих співробітників зворотний зв'язок важливий для поліпшення якості роботи й досягнення кар'єрних цілей. ППВ більш схильні до прийняття позитивного зворотного зв'язку з огляду на вікові зрушення у бік важливості емоційного і психологічного благополуччя [18, с. 1304]. Отже, важливо хвалити ППВ, зазначати їхні успіхи та

досягнення, демонструючи їм позитивний зворотний зв'язок та визнання їхнього внеску.

Важливість соціальних та емоційних зв'язків у зрілому віці підтверджують дослідження у сфері психології людського розвитку. Сприйняття часу життя, що залишається попереду, як обмеженого зрушує фокус уваги із цілей розширення горизонту (збору інформації, отримання нового досвіду та знань) у бік більш короткострокових, значущих для емоційного та психологічного благополуччя цілей. Із віком скорочується кількість соціальних зв'язків і сфер інтересів, але зростають їх значущість і глибина [19, с. 1914], посилюються соціальні мотиви допомоги іншим, внеску в суспільство, зростає схильність до співпраці й кооперації. Підвищується мотив генеративності – альтруїстичне прагнення до опіки інших, бажання передавати знання, навчати й ділитися досвідом із молодим поколінням [20, с. 445]. Водночас слабшають зовнішні мотиви: досягнення, просування кар'єрними сходами, конкуренції, готовності до викликів [21, с. 213–217]. Отже, з огляду на важливість соціальних зв'язків для ППВ необхідно за можливості уникати одиночних завдань для них, залучати їх до проектної та командної роботи, пропонувати можливості обміну робочих місць, залучати до групових обговорень і прийняття рішень. Важливий позитивний зворотний зв'язок, похвала за виконану роботу, визнання внеску ППВ. Рационально використовувати досвід і експертизу ППВ на благо підприємства: залучати їх до програм наставництва й навчання молодих поколінь.

Організаційне середовище. Позитивний ефект від заходів з адаптації умов праці до потреб ППВ у середньостроковій і довгостроковій перспективах залежить від системного підходу до їх застосування. Оскільки тема старіння є проблемою поперечного перерізу, у компанії необхідно застосовувати узгоджений підхід до управління персоналом, безпеки й гігієни праці, зміцнення здоров'я на робочому місці, управління знаннями.

Найважливішим завданням для продовження роботи у зрілому віці є збереження здоров'я та працездатності. Оцінити стан здоров'я і придатність до роботи під час прийому на роботу допомагають структуровані опитувальники «Оцінка ризику для здоров'я», що дають змогу створити профіль ризику для кожного працівника [6, с. 470]. На збереження і продовження працездатності ППВ спрямовані заходи і програми щодо зміцнення здоров'я на робочому місці (далі – УЗР). УЗР – це стратегія, яка об'єднує зусилля роботодавців, працівників та суспільства для поліпшення здоров'я і благополуччя трудящих [22, с. 328]. Програми УЗР – це заходи щодо запобігання виникненню або розвитку хвороб від ранніх недіагностованих стадій до більш серйозних, які націлені на первинну, вторинну і третинну профілактику [23, с. 303–304].

Регулярні медичні огляди є також інструментом ранньої діагностики та управління хворобами. Зазначимо, що визначити фінансову ефективність програм управління здоров'ям на підприємстві досить складно, особливо в разі частішої зміни роботи персоналом. Проте ППВ демонструють більшу стабільність і лояльність роботодавцю, ніж більш молоді колеги, а програми здоров'я можуть стати додатковим стимулом до продовження роботи.

Системний підхід до перегляду умов праці є цілісним процесом, що включає систематичну ідентифікацію та оцінку вікових ризиків робочого місця, розроблення необхідних заходів безпеки та гігієни праці. Результати оцінки ризику й розроблені заходи мають бути задокументовані. Ефективність заходів вимірюють такі показники: кількість скорочених робочих місць, що несуть навантаження для здоров'я (опитування ППВ, оцінка ризиків); кількість адаптованих до вікових потреб робочих місць; ступінь задоволеності роботою або мотивації (опитування ППВ, показники плинності кадрів); підвищення віку виходу на пенсію й кількість пенсіонерів, що повернулися на роботу [12, с. 66].

Важливим складником роботи всередині компанії щодо адаптації умов праці до вікових змін є управління персоналом. Із плином часу змінюються робочі завдання й технології, що вимагають нових навичок і компетенцій. У результаті змін зменшується ступінь «відповідності» працівника займаній посаді. На підтримку максимального ступеня відповідності спрямовані заходи у сфері підвищення кваліфікації, розвитку компетенцій, управління й розвитку кар'єри.

Для розвитку компетенцій з урахуванням віку використовують такі інструменти: аналіз потреб і матрицю кваліфікацій, особисті бесіди для виявлення поточного рівня компетенцій, інтересів і бажання щодо їхнього розвитку, обговорення та зворотний зв'язок після проведених заходів, семінари з кар'єрного планування (спільне встановлення професійних цілей для другої половини життя).

В умовах старіння робочої сили й масового виходу на пенсію співробітників важливо забезпечити процес управління, утримання і трансферу знань у компанії від носіїв ключових знань до молодих працівників. Для утримання знань використовуються такі інструменти: інтерв'ю, відеозйомка, відеоконференції, програми наставництва, тренінги, групові дискусії, неформальні зустрічі, аналіз і вивчення критичних випадків, спільнота практиків, сторітеллінг, семінари експертів [24, с. 19; 25, с. 51]. Для запобігання втраті корпоративних знань доцільно мотивувати ППВ до продовження роботи на привабливих для них умовах і пропонувати їм гнучкі графіки, програми поетапного виходу на пенсію, залучати в ролі наставників, радників і консультантів, укладати тимчасові контракти, залучати до роботи над окремими проектами,

вести базу даних корпоративних пенсіонерів – експертів.

Бажання ППВ продовжувати роботу в пенсійному віці значною мірою зумовлене сприйняттям організаційних чинників: культури рівних можливостей, сприятливого клімату, відсутності ейджизму та дискримінації за віком, наявності можливостей для розвитку [26, с. 444]. Проявами дискримінації на робочому місці щодо ППВ є упереджений відбір і найм на роботу, обмежені можливості розвитку кар'єри, відмова в навчанні й підвищенні кваліфікації, звільнення у разі скорочень або реорганізації. Дослідження доводять вплив дискримінації за віком на бажання ППВ раніше вийти на пенсію, небажання працювати, більш високу ймовірність звільнення. Крім того, дискримінація за віком негативно впливає на лояльність до організації та на залученість до роботи, що загалом негативно відбивається на продуктивності компанії [27, с. 281]. Отже, важливими напрямками перегляду умов праці ППВ є аналіз організаційного клімату, опитування співробітників на предмет сприйняття дискримінації за віком. Менеджерів доцільно опитувати на предмет виявлення стереотипів і упереджень щодо ППВ. У разі виявлення негативного ставлення необхідно провести навчання для підвищення обізнаності менеджерів про демографічні зміни на ринку праці та вікові потреби та особливості ППВ.

Синтез основних напрямів перегляду та адаптації умов праці, щоб мінімізувати ризики та навантаження на ППВ, представлений у табл. 1.

Отже, продовження роботи в зрілому віці вимагає перегляду умов праці та змісту роботи для ППВ. Доцільно застосовувати комплексний систематичний підхід, що стосується різних сфер управління підприємством: управління персоналом, охорони праці, охорони здоров'я, організації робочого часу й робочих процесів, управління знаннями, організаційної культури та соціальних стосунків. Систематичний аналіз навантаження робочих місць з урахуванням стану здоров'я працівників, адаптація робочих місць відповідно до принципів ергономіки, аналіз кваліфікацій ППВ та їх навчання та розвиток, кар'єрне планування і гнучкі умови праці дадуть змогу підтримувати працездатність ППВ якомога довше й компенсувати брак пропозицій робочої сили на ринку праці.

Висновки з цього дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку. По-перше, перегляд та адаптація умов праці для ППВ потребують міждисциплінарного підходу та застосування знань із фізіології, вікової психології, ергономіки, медицини праці, охорони праці, менеджменту, організаційної поведінки, організаційної психології, управління персоналом, управління знаннями. Знання фізіології та медицини праці необхідні під час установавання максимально допустимих меж фізичного навантаження у роботі, кількості часу для пауз, від-

починку та відновлювання ППВ. Дослідження зі сфери медицини праці щодо впливу нічної та позмінної роботи на здоров'я з віком варто враховувати під час організації робочих процесів. Результати досліджень у сфері ергономіки доцільно використовувати в процесі облаштування робочого місця, робочих процесів, вибору засобів праці. Знання зі сфери вікової психології необхідні під час розроблення заходів щодо мотивації ППВ, організації та регулювання соціальних стосунків на підприємстві. Знання з організаційної поведінки та менеджменту застосовуються у процесі поліпшення корпоративної культури та організаційного клімату. Інструменти управління персоналом необхідні в процесі планування розвитку кваліфікацій та навичок, кар'єрного планування для ППВ. Управління знаннями в контексті демографічного старіння набуває все більшого значення, адже утримання, зберігання та трансфер знань від ППВ до молодих поколінь дасть змогу підприємству зберегти досвід старшого покоління та уникнути корпоративної амнезії щодо знання корпоративних процедур, клієнтів, критичних випадків, технологій та робочих процесів.

По-друге, адаптація умов праці до вікових потреб та здібностей ППВ має вестися за такими напрямками: робоче середовище, організація праці, зміст праці, соціальні стосунки, організаційний клімат. Фізіологічні зміни ППВ важливо враховувати в процесі облаштування та проектування робочого середовища та організації робочих процесів. Фізичне середовище для ППВ необхідно облаштовувати з урахуванням вікових змін зору, слуху, опорно-рухового апарату, толерантності до клімату (спеки, вологи, холод). Варто збільшувати рівень освітлення, уникати відблисків, збільшувати контрастність та розмір шрифту на дисплеях, пультах, знаках. Варто контролювати рівень шуму та температуру в приміщенні й за необхідності вжити заходів. Робоче місце варто облаштовувати з урахуванням принципів ергономіки. Треба уникати незручних та статичних поз, монотонності та одноманітності. Доцільним є використання допоміжних пристроїв (підйомників, ліфтів тощо), що зменшують фізичне навантаження на ППВ.

По-третє, психологічні та емоційні зміни з віком варто враховувати під час організації змісту роботи, соціальних зв'язків, створення корпоративної культури та клімату. З віком зростають значущість соціальних зв'язків, мотив генеративності, важливість визнання. Варто планувати завдання, що передбачають командну роботу, залучати ППВ до програм наставництва, визнавати їхні успіхи та хвалити. Планування кар'єри другої половини життя, навчання та розвиток компетенцій – напрями підтримки гідного рівня відповідності навичок та кваліфікацій займаній посаді. Оцінка вікових ризиків робочого місця та програми збереження здоров'я спрямовані на підтримку працездатності.

Таблиця 1

Напрями перегляду умов праці для ППВ

Напрями перегляду умов праці	Ризики для ППВ	Рішення
Робоче середовище		
Фізичне середовище	–погіршення слуху через надмірний шум; –небезпека на виробництві через погіршення слуху; –зниження продуктивності через брак освітлення; –погіршення самопочуття через несприятливий клімат (спека, вологість, холод)	–шумоізоляція; –зменшення фонового шуму; –періодичні перевірки слуху та зору персоналу; –забезпечення ізольованих місць для концентрованої роботи; –супровід звукових сигналів світловими; –контроль температури /кондиціонування; –зміна графіків роботи під час спеки; –доступність питної води; –підвищення рівня освітлення; –підвищення контрасту на знаках, дисплеях, пультах; –збільшення розміру шрифту
Робоче місце та засоби праці	–надмірне фізичне навантаження без урахування фізичних можливостей; –кумулятивні розлади опорно-рухового апарату через незручність та статичність поз; –втома та стрес	–ергономіка робочого місця; –уникнення примусових, статичних, незручних поз, скручення; –застосування допоміжних приладів (підйомників, ліфтів); –регульованість висоти обладнання; –зручність та доступність засобів праці; –регульовані місця для сидіння
Організація роботи		
Організація робочого часу	–конфлікт роботи та сімейних обов'язків; –брак часу для відпочинку та відновлення; –негативний вплив нічної та позмінної роботи	–гнучкі графіки роботи; –усунення нічних змін; –поступовий вихід на пенсію; –додаткові вихідні; –нові ролі для ППВ (наставник, радник, тренер); –неповна зайнятість/ тимчасові контракти
Організація робочих процесів	–висока інтенсивність праці; –монотонність; –одноманітність	–автономія у виборі швидкості виконання завдань; –достатній час для відновлення та регенерації; –самостійне регулювання пауз; –ротація; –зміна завдань та розширення їх кола
Зміст роботи		
Ступінь складності, автономії	–зниження мотивації та інтересу; –погіршення навичок, що не використовуються; –зниження когнітивних здібностей	–підвищення автономії; –розширення кола завдань; –підвищення рівня складності завдань
Соціальні стосунки		
Соціальна підтримка менеджерів та колег	–брак підтримки; –конфлікти, що підвищують стрес; –достроковий вихід ППВ на пенсію; –зниження задоволеності, мотивації, прихильності до організації з боку ППВ	–позитивний зворотний зв'язок та визнання успіхів; –залучення до командної та групової роботи; –залучення до дискусій та прийняття рішень; –залучення до програм наставництва та навчання молодих
Організаційне середовище		
Укріплення здоров'я на робочому місці та охорона праці	–втрата працездатності; –невідповідність робочого місця стану здоров'я; –хронічні хвороби	–аналіз вікових ризиків робочого місця; –оцінка ризиків здоров'я; –програми управління здоров'ям; –регулярні медичні обстеження
Управління персоналом	–застарілість навичок та невідповідність займаній посаді; –брак компетенцій та навичок	–розвиток компетенцій; –навчання; –планування кар'єри
Управління знаннями	–втрата корпоративних знань; –масовий вихід на пенсію кваліфікованих фахівців	–заходи щодо утримання та трансферу знань; –утримання та мотивація ППВ щодо передачі знань
Організаційний клімат та культура	–дискримінація за віком; –зниження мотивації; –передчасний вихід ППВ на пенсію	–опитування персоналу щодо сприйняття дискримінації; –опитування менеджерів щодо виявлення вікових стереотипів; –навчання менеджерів та підвищення обізнаності

Джерело: складено автором

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Населення України. Імперативи демографічного старіння: монографія / Е. Лібанова, І. Курило, С. Аксьонов. К.: АДФ-Україна, 2014. 288 с.
2. Szymanski H. Alter(n)sgerechte Arbeitsgestaltung – Anforderungen, Instrumente, Beispiele. Altern in der Erwerbsarbeit. Perspektiven der Laufbahngestaltung/ F. Frerichs. Wiesbaden: Springer Fachmedien, 2016. P. 139–162.
3. Brandenburg U., Domschke J. Die Zukunft sieht alt aus. Herausforderungen des demografischen Wandels für das Personalmanagement. Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr.Th.Gabler, 2007. 218 p.
4. Kroemer K. Ergonomic design of workplaces for the aging population. Aging and work: Issues and implications in a changing landscape / S. Czaja, J. Sharit. Baltimore, MD: Johns Hopkins University Press, 2009. P. 307–333.
5. Garg A. Ergonomics and the Older Worker: An Overview. Experimental Aging Research. 1991. Vol. 17 (3). P. 143–155.
6. Sharit J., Czaja S. Job Design and Redesign for Older Workers. The Oxford Handbook of Work and Aging. New York: Oxford University Press, 2012. P. 454–482.
7. Sandrock S., Ausilio G., Baszenski N. Handlungsfeld Arbeit gestalten. Leistungsfähigkeit im Betrieb. Kompendium für den Betriebspraktiker zur Bewältigung des demografischen Wandels; Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e. V. (ifaa). Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag, 2015. S. 91–132.
8. Boyce R. An Ergonomic Approach to the Aging Workforce. Utilizing This Valuable Resource to Best Advantage by Integrating Ergonomics, Health Promotion and Employee Assistance Programs. Journal of Workplace Behavioral Health. 2008. Vol. 23. Issue 1– 2. P. 179–199.
9. Moen P., Koyola E., Kelly E. Men and Women Expecting to Work Longer: Do Changing Work Conditions Matter? Work, Aging and Retirement. 2016. Vol. 2. Issue 3. P. 321–344.
10. Cahill K., James J., Pitt-Catsoupes M. The impact of a randomly assigned time and place management initiative on work and retirement expectations. Work, Aging and Retirement. 2015. Vol. 1. Issue 4. P. 350–368.
11. Boston College The Sloan Center on Aging & Work. Flex strategies to attract, engage, and retain older workers. Innovative practices. Executive case report № 5. – Boston College The Sloan Center on Aging & Work, 2012. 31 p. URL: https://www.bc.edu/content/dam/files/research_sites/agingandwork/pdf/publications/flex_case.pdf.
12. BAuA. Alterns- und altersgerechte Arbeitsgestaltung. Grundlagen und Handlungsfelder für die Praxis. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin: Dortmund, 2017. 100 s.
13. Kiss P., Meester M., Braeckman L. Differences between younger and older workers in the need for recovery after work. Int. Arch. Occup. Environ. Health. 2008. Vol. 81. P. 311–320.
14. Ng T., Feldman D. The Moderating Effects of Age in the Relationships of Job Autonomy to Work Outcomes. Work, Aging and Retirement. 2014. P. 1–15.
15. Zaniboni S., Truxillo D., Fraccaroli F. Who benefits from more tasks? Older versus younger workers. Journal of Managerial Psychology. 2014. Vol. 29(5). P. 508–523.
16. Schooler C., Mulatu M., Gates G. The Continuing Effects of Substantively Complex Work on the Intellectual Functioning of Older Workers. Psychology and Aging. 1999. Vol. 14(3). P. 483–506.
17. Chênevert D., Vandenberghe C., Tremblay M. Multiple sources of support, affective commitment, and citizenship behaviors: The moderating role of passive leadership. Personnel Review. 2015. Vol. 44. № 1. P. 69–90.
18. Wang M., Burlacu G., Truxillo D., James K., Yao X. Age Differences in Feedback Reactions: The Roles of Employee Feedback Orientation on Social Awareness and Utility. Journal of Applied Psychology. 2015. Vol. 100(4). P. 1296–1308.
19. Carstensen L. The influence of a sense of time on human development. Science. 2006. № 312 (5782). P. 1913–1915.
20. Kanfer R., Ackerman P. Aging, Adult Development, and Work Motivation. The Academy of Management Review. 2004. Vol. 29. № 3. P. 440–458.
21. Kooij D., Lange A., Jansen P., Kanfer R., Dijkers J. Age and work-related motives: Results of a meta-analysis. Journal of Organizational Behavior. 2011. Vol. 32. P. 197–225.
22. Robroek S., Vathorst S., Hilhorst M. Moral issues in workplace health promotion. Int. Arch. Occup. Environ. Health. 2012. Vol. 85. P. 327–33.
23. Goetzel R., Ozminkowski R. The Health and Cost Benefits of Work Site Health-Promotion Programs. Annu. Rev. Public Health. 2008. Vol. 29. P. 303–23.
24. Aiman-Smith L., Bergery P., Cantwell A., Doran M. The Coming Knowledge and Capability Shortage. Research – Technology Management. 2006. Vol. 49. Issue 4. P. 15–23.
25. DeLong D. Lost Knowledge. Confronting the Threat of an Aging Workforce. New York: Oxford University press, 2004. 269 p.
26. Thorsen S., Rugulies R., Løngaard K., Borg V., Thielens K., Bjorner J. The association between psychosocial work environment, attitudes towards older workers (ageism) and planned retirement. International archives of occupational and environmental health. 2012. Vol. 85(4). P. 437–445.
27. Kunze F., Boehm S., Bruch H. Age diversity, age discrimination climate and performance consequences – a cross organizational study. Journal of Organizational Behavior. 2001. Vol. 32. P. 264–290.