

## ВИБІР МЕТОДІВ ДІАГНОСТИКИ ГОТОВНОСТІ РОБОТОДАВЦІВ ДО РОБОТИ З ПЕРСОНАЛОМ ПОХИЛОГО ВІКУ

**І. О. Кірнос**

Кременчуцький національний університет імені Михайла Остроградського  
вул. Першотравнева, 20, м. Кременчук, 39600, Україна. E-mail: innakirnos1976@gmail.com

Старіння населення та підвищення пенсійного віку вимагають продовження праці у похилому віці. Збільшення терміну перебування на ринку праці залежить як від працівників, так й від готовності та бажання роботодавців до співпраці. Метою статті є обґрунтування вибору методу збору інформації для діагностики готовності роботодавців до роботи з персоналом літнього віку та пояснення змісту методики. Дослідження базується на теоретичних обґрунтуваннях зі сфери організаційної психології та управління людськими ресурсами. Доведено, що метод анкетування є найбільш релевантним джерелом емпіричної інформації порівняно з методами спостереження та експерименту. Запропоновано аутентичну анкету щодо виявлення намірів та ставлення лінійних менеджерів до найму та утримання працівників літнього віку. Під час проектування використано секційний підхід, що передбачає групування 55 питань у 4 змістовні блоки. Анкета дозволяє оцінити різні аспекти готовності менеджерів до роботи з персоналом літнього віку: готовність наймати та утримувати літніх працівників, наявність упереджень та стереотипного ставлення, готовність адаптувати умови праці до специфічних вікових потреб, наявність підтримки та менеджерських якостей щодо роботи з персоналом літнього віку. Запропонований метод діагностики спрямований на покращення організаційних та економічних засад міжособистісних стосунків у вирішенні проблеми старіння робочої сили. Практичні результати дослідження полягають у застосуванні анкети в якості універсального діагностичного засобу для підприємств будь якої сфери, що зацікавлені у співпраці з персоналом старшого віку. Аналіз відповідей менеджерів є фактологічною основою для покращення організаційного клімату щодо успішного старіння на робочому місці.

**Ключові слова:** працівники похилого віку, пенсійний вік, віковий менеджмент, вікові стереотипи, лінійні менеджери.

## ВЫБОР МЕТОДОВ ДИАГНОСТИКИ ГОТОВНОСТИ РАБОТОДАТЕЛЕЙ К РАБОТЕ С ПЕРСОНАЛОМ ПОЖИЛОГО ВОЗРАСТА

**И. А. Кирнос**

Кременчугский национальный университет имени Михаила Остроградского  
ул. Первомайская, 20, г. Кременчуг, 39600, Украина. E-mail: innakirnos1976@gmail.com

Старение населения и повышение пенсионного возраста требуют продолжения работы в преклонном возрасте. Увеличение срока пребывания на рынке труда зависит как от работников, так и от готовности и желания работодателей к сотрудничеству. Целью статьи является обоснование выбора метода сбора информации для диагностики готовности работодателей к работе с персоналом старшего возраста и объяснение содержания методики. Исследование базируется на теоретических обоснованиях из сферы организационной психологии и управления человеческими ресурсами. Доказано, что метод анкетирования является наиболее релевантным источником эмпирической информации по сравнению с методами наблюдения и эксперимента, поскольку позволяет выявить мысли, отношение и субъективные оценки личности. Предложена аутентичная анкета для выявления намерений и отношения линейных менеджеров к найму и удержанию работников старшего возраста. При проектировании анкеты использован секционный подход, предусматривающий группировку 55 вопросов в 4 содержательные блока. Анкета позволяет оценить различные аспекты готовности менеджеров к работе с персоналом пожилого возраста: готовность нанимать и удерживать пожилых работников, наличие предубеждений и стереотипного отношения, готовность адаптировать условия труда к специфическим возрастным потребностям, наличие поддержки и менеджерских качеств, необходимых для работы с персоналом старшего возраста. Предложенный метод диагностики направлен на улучшение организационных и экономических основ межличностных отношений в решении проблемы старения рабочей силы. Практические результаты исследования заключаются в применении анкеты в качестве универсального диагностического средства для предприятий любой сферы, которые заинтересованы в сотрудничестве с персоналом старшего возраста. Анализ ответов менеджеров является фактологической основой для разработки мероприятий по улучшению организационного климата для успешного старения на рабочем месте.

**Ключевые слова:** работники пожилого возраста, пенсионный возраст, возрастной менеджмент, возрастные стереотипы, линейные менеджеры.

**АКТУАЛЬНІСТЬ РОБОТИ.** Старіння трудових ресурсів є одним із найбільш значущих соціально-економічних трендів XXI століття, що впливає на більшість сфер суспільного життя. Збільшення пенсійних витрат, видатків на медицину та соціальне забезпечення, пов'язане зі збільшенням частки населення похилого віку, негативно впливає на стійкість соціальних систем. Одним із найбільш ефективних

способів вирішення даної проблеми є продовження терміну перебування працівників похилого віку (далі ППВ) на ринку праці та підвищення рівня їхньої економічної активності. Проте, продовження роботи у пенсійному віці залежить не тільки від самих співробітників, але і від готовності та бажання організацій утримувати ППВ на робочому місці або наймати на роботу осіб старше 50+. Негативні

вікові стереотипи менеджерів та дискримінація за віком часто стають бар'єром для ППВ на ринку праці, примушуючи останніх передчасно виходити на пенсію. Продовження праці у похилому віці передбачає не тільки наявність бажання ППВ працювати та задовільний стан їхнього здоров'я, але й наявність можливостей працевлаштування та готовності бізнесу до роботи із ППВ. Отже, досягнення мети підвищення економічної активності у похилому віці передбачає вивчення готовності та бажання бізнесу до співпраці з ППВ.

Готовність організацій до роботи у нових демографічних умовах широко вивчається на Заході протягом останніх двох десятиліть. Вікові стереотипи на робочому місці, а також їхній вплив на готовність менеджерів до роботи з ППВ висвітлені у роботах Дж. Вуда (G. Wood), А. Вілкінса (A. Wilkinson), М. Харкурта (M. Harcourt) [7], Е. Грінгарта (E. Gringart), Е. Хелмеза (E. Helmes), К. Шпільмана (C. Speelman) [6]. В Україні питання старіння робочої сили розглядають здебільшого на макрорівні Е. Лібанова, І. Курило, С. Аксьонов [1] О. Коломієць [2], Л. Ткаченко [3]. Зазначимо, що проблема старіння трудових ресурсів у площині міжособистісних відносин майже не вивчається.

Мета роботи – обґрунтування вибору та з'ясування змісту методу дослідження готовності менеджерів до найму та утримання працівників похилого віку.

**МАТЕРІАЛ І РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕНЬ.** Проявом готовності підприємства до роботи з персоналом, що старіє, є корпоративна політика, спрямована на адаптацію робочих умов до вікових змін і урахування специфічних потреб ППВ на робочому місці. Індикаторами готовності до співпраці з ППВ є практики найму на роботу осіб 50+, подальше планування їхньої кар'єри, навіть у пенсійному віці, на відміну від традиційного підходу до ППВ як до потенційних пенсіонерів, адаптація умов праці з урахуванням вікових особливостей – впровадження гнучких графіків, додаткових вихідних, звільнення від змінної роботи й понаднормових годин, переведення на інші позиції зі зменшеними зобов'язаннями і рівнем стресу. Вплив практик навчання та розвитку на наміри ППВ працювати довше виявили М. Армстронг-Стассен та Н. Урсель [4], які дійшли висновку, що ППВ сприймають навчання, можливості підвищення кваліфікації та отримання нових навичок як прояв до них організаційної підтримки.

HR-практики призводять до позитивного ставлення до роботи та поведінки через норму взаємності. Ця лінія міркувань підтримується соціальним обміном та теоріями сигналізації, які пропонують, що HR-практики впливають на працівників, підтримуючи їх, або діючи як «сигнали» намірів організації до них. Коли організація інвестує у розвиток і навчання співробітників, вона сигналізує про намір продовжити відносини соціального обміну зі своїми працівниками. Готовність до зміни умов роботи з урахуванням специфічних потреб також є сигналом до продовження відносин.

Відповідно до теорії раціонального вибору, рішення про утримання або найм ППВ оцінюється менеджерами з позицій його вигод і витрат. Обмеження всередині організації й обмеження якостей ППВ, що впливають на продуктивність, будуть впливати на бажаність утримання ППВ. З іншого боку, на готовність менеджерів до співпраці з ППВ впливає також їхня схильність і ставлення, переконання і стереотипи, що впливають і на економічну оцінку вигод та витрат. Стало бути, виявлення суб'єктивного ставлення менеджерів, їхньої думки щодо якостей і можливостей ППВ працювати далі дозволяє оцінити та прогнозувати рівень готовності до роботи з останніми.

Думки, наміри й переконання мало піддаються науковому спостереженню, а необхідна інформація прихована у суб'єктивних станах людини, які можуть і не знайти вияв у його поведінці. Ефективною системою збору інформації про людей для виявлення їхніх думок, пояснення відносин і поведінки є опитування. Роль і значення методу опитування у дослідженні тим більша, чим слабкіша забезпеченість досліджуваної сфери статистичною та документальною інформацією.

Метод опитування містить такі способи збору інформації, як інтерв'ю, фокус-групи, анкетування, телефонне опитування, поштове опитування. Вибір методу передбачає досягнення обґрунтованого компромісу між його пізнавальними можливостями й організаційно-економічними умовами проведення дослідження.

О. Маслова зазначає взаємну конфліктність вигод до якості даних і економічності процесу їхнього отримання. Підвищення надійності і якості даних ускладнює методику дослідження, що веде до збільшення вартості отриманої інформації [5]. Отже, вибір методу передбачає пошук компромісу між якістю та витратами. Інтерв'ю та фокус-групи представляються придатними методами збору інформації у представників топ-менеджменту і фахівців служби управління трудовими ресурсами. Чисельність топ-менеджерів і HR фахівців значно менша, ніж кількість лінійних менеджерів, що дозволяє застосувати до перших витратні за часом методи. В разі опитування лінійних менеджерів досягти бажаного компромісу достовірності інформації та економічності дозволяє метод анкетування.

Якщо топ-менеджмент і фахівці HR служби задають загальний напрям політики підприємства щодо ППВ, лінійні менеджери є ключовою ланкою в організації, пов'язуючи топ-менеджмент і персонал. Лінійні менеджери проводять оцінку ефективності роботи співробітників, приймають рішення про їхнє просування, сприяють звільненню у разі потреби. Зазначимо, що лінійні менеджери керують безпосередніми виконавцями (робітниками або фахівцями) і можуть швидше реагувати на потреби ППВ, втілюють у життя стратегічні й тактичні рішення адміністрації щодо ППВ. Стало бути, у разі розробки стратегії адаптації підприємства до старіння робочої сили, саме лінійні менеджери стануть провідниками змін і виконавцями заходів щодо утримання та збереження ППВ якнайдалі на робочому місці. Дана

обставина диктує необхідність виявлення готовності лінійних менеджерів до роботи з ППВ, оцінки їхньої думки і ставлення до співробітників 50+, оскільки упереджене ставлення й негативні вікові стереотипи можуть бути причиною вікової дискримінації, що, так само й собі, негативно впливає на готовність ППВ працювати далі і змушує їх до раннього виходу на пенсію.

Для оцінки готовності лінійних менеджерів до співпраці з ППВ пропонується анкета, яка переводить проблему старіння кадрів у область міжособистісних відносин менеджерів і співробітників.

Метою анкети є оцінка готовності менеджерів до роботи з ППВ.

Досягнення поставленої мети передбачає вирішення таких завдань:

1. Оцінити ставлення менеджерів до найму й утримання ППВ.

2. Оцінити сприйняття менеджерами професійних якостей ППВ і виявити наявність / відсутність стереотипів.

3. Виявити готовність менеджерів до зміни робочих умов для ППВ відповідно до вікових змін.

4. Оцінити ступінь підтримки та управлінські здібності менеджерів для роботи з ППВ.

Об'єктами анкетування є лінійні менеджери – керівники першої ланки управління, які перебувають у постійному й безпосередньому контакті з ППВ. До лінійних менеджерів належать начальники зміни, цеху, дільниць, відділів. Під час формування анкети використано секційний підхід, згідно з яким

п'ятдесят п'ять питань згруповано у чотири змістовних блоки.

Блок 1. *Ставлення до найму та утримання ППВ.* Даний блок складається з трьох питань. Перше питання спрямоване на визначення думки менеджерів щодо важливості віку персоналу: «На Вашу особисту думку, наскільки важливий вік претендента у разі прийняття рішення про наймання на роботу?». Відповіді оцінюються за п'ятибальною шкалою: 1 – не важливий, 2 – трохи важливий, 3 – важливий, 4 – дуже важливий, 5 – це найголовніший чинник. Друге питання оцінює вірогідність та готовність менеджерів прийняти на роботу ППВ: «Наскільки висока ймовірність, що Ви приймете на роботу працівника з вікової групи 55–70?». Відповіді ранжовано за п'ятибальною шкалою: 1 – абсолютно неприйнятно, 2 – слабо ймовірно, 3 – цілком ймовірно, 4 – більше, ніж можливо, 5 – безсумнівно.

Третє питання «Чи готові Ви утримувати на роботі працівників після досягнення пенсійного віку?» також передбачає відповіді за п'ятибальною шкалою. Цей блок питань забезпечує загальне уявлення про ставлення менеджерів до роботи з ППВ, у той час, як наступні блоки спрямовано на виявлення причин такого ставлення.

Блок 2. *Вимірювання стереотипного ставлення до ППВ.* Питання цього блоку спрямовані на виявлення думки менеджерів щодо продуктивності ППВ, сприйняття менеджерами професійних та соціальних якостей ППВ та виявлення у перших наявності вікових стереотипів. Питання блоку представлено у табл. 1.

Таблиця 1– Питання блоку «Оцінка стереотипного ставлення до ППВ»

1	Наскільки легко навчаються працівники старшого віку (55-70) у порівнянні з більш молодими (25-40) колегами ?
2	Наскільки старанні у роботі співробітники старшого віку (55-70) у порівнянні з молодими (25-40) ?
3	Наскільки легко адаптуються до нових технологій співробітники старшого віку (55-70) у порівнянні з молодими (25-40) ?
4	Наскільки надійні співробітники старшого віку (55-70) у порівнянні з більш молодими (25-40) ?
5	Наскільки зацікавлені у технологічних змінах співробітники старшого віку (55-70) у порівнянні з молодими (25-40) ?
6	Наскільки сприйнятливі до змін співробітники старшого віку (55-70) у порівнянні з молодими (25-40) ?
7	Яка ймовірність кар'єрного розвитку співробітника старшого віку (55-70) у порівнянні з більш молодими (25-40) колегами ?
8	Наскільки кваліфіковані співробітники старшого віку (55-70) у порівнянні з більш молодими (25-40) колегами ?
9	Наскільки креативні працівники старшого віку (55-70) у порівнянні з більш молодими (25-40) колегами ?
10	Зважаючи на поєднання лікарняних днів, витрат пов'язаних з нещасними випадками і заробітної плати, наскільки рентабельними є витрати на старших співробітників (55-70) у порівнянні з молодими (25-40) колегами ?
11	Наскільки компетентні під час прийнятті рішень співробітники старшого віку (55-70) в порівнянні з більш молодими (25-40) колегами ?
12	Наскільки відкриті до співпраці працівники старшого віку (55-70) у порівнянні з більш молодими (25-40) колегами ?
13	Наскільки працездатні співробітники старшого віку (55-70) у порівнянні з більш молодими (25-40) колегами ?
14	Наскільки лояльні співробітники старшого віку (55-70) у порівнянні з більш молодими (25-40) колегами ?
15	Наскільки амбітні співробітники старшого віку (55-70) у порівнянні з більш молодими (25-40) ?
16	Наскільки мотивовані співробітники старшого віку (55-70) у порівнянні з більш молодими (25-40) ?

Джерело: [6]

Для вимірювання стереотипного мислення використано шкалу, розроблену Е. Грінгартом і колегами [6]. Відсутність подібності у вітчизняній практиці передбачає повне запозичення досвіду, який має повноцінну апробацію. Дана стратегія виключає імпровізацію і сприяє накопиченню та систематизації власного досвіду на базі запозиченого.

Підставою включення питань, які оцінюють стереотипність мислення щодо ППВ, є вплив загальноного сприйняття і ставлення менеджерів до утримання, просування, навчання і виходу на пенсію ППВ. Негативні стереотипи та узагальнена думка щодо здібностей, мотивації, продуктивності працівників 50+ породжують негативне до них ставлення менеджерів і можуть призводити до дискримінації. Дж. Вуд із колегами вказують, що найбільш поширеними стереотипами щодо ППВ є переконання про їхню меншу гнучкість і труднощі в оволодінні новими технологіями або навичками, більш високий опір змінам, меншу надійність із причин здоров'я [7].

Дослідження датських вчених Х. Ван Далена, К. Хенкенса і Й. Шіпперса показало, що в основі сприйняття продуктивності ППВ лежать два виміри: стереотипи про жорсткі й м'які якості працівників 50+. До м'яких якостей автори віднесли такі елементи ефективності роботи: соціальні навички, надійність, лояльність, акуратність і орієнтованість на клієнта. До жорстких навичок належать креативність, ментальні та фізичні здібності справлятися з робочим навантаженням, готовність до отримання нових навичок і знань, адаптація до нових технологій, гнучкість [8]. Зазначимо, що питання блоку «Оцінка стереотипного ставлення менеджерів до ППВ» спрямовані на оцінку як м'яких, так і жорстких якостей співробітників. До того ж, в анкеті присутнє питання, що оцінює сприйняття менеджерами економічної рентабельності втримання й найму ППВ: «Зважаючи на поєднання лікарняних днів,

витрат, пов'язаних із нещасними випадками, й заробітної плати, наскільки рентабельними є витрати на співробітників старшого віку (55–70) у порівнянні з молодими (25–40) колегами?». Дане питання представляється одним із найбільш вагомих питань блоку, оскільки оцінює сприйняття менеджерами економічних причин утримання, найму або звільнення ППВ. Отже, даний блок питань дозволить оцінити сприйняття лінійними менеджерами м'яких і жорстких якостей ППВ. Позитивне сприйняття менеджерами ППВ дозволяє прогнозувати їхню готовність до співпраці.

Високий рівень стереотипного ставлення є сигналом для проведення навчання менеджерів, спрямованого на підвищення їхньої обізнаності щодо вікових змін. У разі зайнятості ППВ на виробництві або роботі, що вимагає фізичних зусиль, думка менеджерів про зниження у перших продуктивності може служити підставою для перегляду посадових обов'язків ППВ або переведення їх на інші позиції.

Блок 3. *Готовність до адаптації умов праці*. Даний блок складається з одного питання: «Яку з наведених нижчих альтернатив Ви готові запропонувати працівникам старшого віку (55–70)?». Як альтернативи пропонуються 18 варіантів, представлених у табл. 2. Запропонованими варіантами є поширені практики вікового менеджменту, що застосовуються на підприємствах, зацікавлених в утриманні ППВ. Дані практики враховують вікові потреби осіб 50+ щодо відпочинку, зниження навантаження й обов'язків. Також пропонуються варіанти навчання, планування кар'єри або роботи наставником. Ступінь готовності менеджерів до впровадження адаптованих умов роботи оцінюється за п'ятибальною шкалою, у якій пропонуються відповіді: 1 – нікому, 2 – майже нікому, 3 – деяким, 4 – майже кожному, 5 – кожному.

Таблиця 2 – Питання блоку «Готовність до адаптації умов праці»

1	Звільнення від змінної роботи
2	Звільнення від понаднормових годин
3	Додаткові вихідні
4	Менш складні обов'язки
5	Більш складні обов'язки
6	Більш гнучкі години і графік роботи
7	Скорочення робочих годин у тижні
8	Звільнення від певних завдань
9	Додаткове навчання
10	Планування і розвиток кар'єри
11	Частковий вихід на пенсію
12	Можливість брати вихідний в робочий день
13	Отримання бонусів за продовження роботи
14	Поліпшення умов праці
15	Переведення на іншу посаду всередині організації
16	Адаптація робочого місця відповідно до вікових змін
17	Робота в якості радника / консультанта
18	Позиція наставника / коуча для молодих співробітників

Джерело: [9]

Варто зазначити, що хоча анкета є універсальною і прийнятною для підприємств будь-якої сфери

діяльності, деякі із запропонованих альтернатив можуть бути недоступними на підприємстві внаслідок

док обмеженості наявних вакансій. Здатність організації до утримання ППВ і ротації на інші позиції значною мірою зумовлена розміром організації – чим більше організація, тим більше можливостей. Великі організації мають більше можливостей звільнення літніх працівників від виконання певних обов'язків, у той час як малі підприємства схильні делегувати певні обов'язки одному або тільки декільком співробітникам, що знижує здатність перекладати обов'язки. Дрібним організаціям також важче розмістити літніх працівників. Стало бути, під час анкетування менеджерів необхідно враховувати розміри й потенціал організації й у разі необхідності корегувати перелік запропонованих альтернатив у данному блоку питань.

Блок 4. *Оцінка ступеню підтримки й управлінських здібностей для роботи з ППВ*. Підтримка персоналу з боку організації позитивно впливає на наміри ППВ щодо продовження праці. Питання блоку дозволяють оцінити готовність менеджерів до підтримки ППВ та необхідні для цього управлінські якості (табл. 3).

Позитивний вплив підтримки менеджерів на результати роботи персоналу широко вивчається.

Співробітники, які отримують підтримку своїх менеджерів, демонструють більш високий рівень задоволеності та продуктивності, залученості до роботи, благополуччя, організаційної громадянської поведінки й емоційної прихильності до організації [11].

Таблиця 3 – Питання блоку «Оцінка підтримки й управлінських здібностей для роботи з ППВ»

1	Я проявляю інтерес до роботи, що виконана ППВ
2	Я проявляю інтерес до самопочуття ППВ
3	Якщо робота ППВ виконана якісно, я не залишаю це непоміченим і завжди відзначаю
4	Я цікавлюсь у ППВ, чи здатні вони виконати завдання
5	Я вказую на можливості навчання та ППВ в моєму колективі
6	Я пропоную ППВ можливість брати участь у підвищенні кваліфікації
7	Я вважаю себе здатним бути наставником ППВ в їхній кар'єрі
8	Мені складно говорити ППВ про їхню кар'єру і оцінювати їхню роботу
9	Я можу обговорювати сильні і слабкі сторони ППВ в тактовній манері
10	Я здатний визначити кар'єрні можливості для ППВ
11	Я здатний визначити, які можливості навчання та розвитку підходять ППВ
12	Я готовий обговорювати бажання ППВ продовжувати роботу після досягнення пенсійного віку
13	Я вважаю важливим знайти роботу, що відповідає потребам ППВ
14	Я вважаю важливим обговорювати можливості навчання з ППВ
15	Я готовий зробити деякі кроки для полегшення звільнення ППВ, які більше не відповідають займаній посаді
16	Я готовий прийняти деякі кроки для утримання ППВ, які підходять для своєї роботи
17	У мене є свобода вибору на цьому підприємстві в проведенні політики щодо ППВ
18	Вище керівництво не підтримує мої ідеї щодо ППВ

Джерело: [10]

Позитивний зв'язок між підтримкою й результатами роботи пояснює теорія організаційної підтримки, яка визначає сприйняття організаційної підтримки як «переконання, які формують співробітники щодо ступеня турботи підприємства про їх неблагополуччя, задоволення їх соціо-емоційних потреб, оцінки їх внеску та готовності до винагороди» [12]. Менеджери є агентами організації, а їхня підтримка проявляється у поведінці, яка сприймається як дії, спрямовані на досягнення задалегідь визначених цілей, або заохочення добробуту співробітників. Хоча соціальна підтримка може виражатися різними способами, С. Коен із колегами визначили її як «забезпечення або обмін емоційними, інформаційними або інструментальними ресурсами у відповідь на відчуття наявності потреби у такій допомозі у інших» [13]. Дане визначення висвітлює багатогранну природу даного конструкту та дозволяє класифікувати прояви підтримки за певними ознаками.

В анкеті оцінюються як емоційні, так і інформаційні інструменти підтримки з боку менеджерів. Так, емоційний прояв підтримки менеджерів щодо ППВ оцінюють питання: «Я проявляю інтерес до

роботи, що виконана ППВ», «Я проявляю інтерес до самопочуття ППВ», «Якщо робота ППВ виконана якісно, я не залишаю це непоміченим і завжди зазначаю», «Я цікавлюсь у ППВ, чи здатні вони виконати завдання». Інформаційну підтримку оцінюють питання: «Я вказую на можливості навчання та ППВ у моєму колективі» та «Я пропоную ППВ можливість брати участь у підвищенні кваліфікації».

Частина питань блоку присвячена оцінці здатності менеджерів до управлінської діяльності. С. Бобінкін вказує на такі здатності до управлінської діяльності в аналітичній професіограмі менеджера – стресостійкість, вміння вирішувати конфліктні ситуації, вміння коригувати цілі співробітників, справедливості у розподілі обов'язків між співробітниками, вміння контролювати результати діяльності, організаторські здібності тощо [14].

Питання «Я можу обговорювати сильні і слабкі сторони ППВ у тактовній манері», «Я здатний визначити кар'єрні можливості для ППВ», «Я здатний визначити, які можливості навчання та розвитку підходять ППВ», «Я вважаю себе здатним бути наставником ППВ у їхній кар'єрі» оцінюють саме ці якості та здібності менеджера. Питання 17 та 18

блоку оцінюють ступінь автономії менеджерів у прийнятті рішень щодо робіт із ППВ.

Отже, запропонована анкета дозволяє виявити готовність лінійних менеджерів до роботи з ППВ та оцінює різні аспекти готовності: бажання утримувати та наймати на роботу осіб 50+, пропонувати останнім адаптовані умови роботи, відсутність негативних вікових стереотипів та позитивне сприйняття здібностей та професійних якостей ППВ, здатність до підтримки та наявність необхідних управлінських здібностей.

ВИСНОВКИ. Вищевикладене дозволяє дійти таких висновків.

По-перше, підвищення рівня економічної активності ППВ залежить не тільки від бажання працівників і стану їхнього здоров'я, а й від можливостей працевлаштування й готовності бізнесу до співпраці. Організація сигналізує про готовність продовжувати відносини з ППВ через HR практики: утримання на робочому місці і планування кар'єри, інвестування у навчання й підвищення кваліфікації, адаптацію умов роботи відповідно до вікових змін і потреб. Однак, суб'єктивна думка менеджерів, їх ставлення і вікові стереотипи можуть призводити до дискримінації ППВ, змушуючи останніх виходити на пенсію. Виявлення ставлення менеджерів до ППВ і оцінка стереотипності мислення дозволяє оцінити ступінь їхньої готовності до співпраці з ППВ. Оцінка готовності менеджерів переводить економічну проблему старіння кадрів у сферу міжособистісних відносин. По-друге, найбільш ефективним методом дослідження намірів, ставлення й думок є опитування. Обрання методу зумовлено недостатньою ефективністю методів спостереження та експерименту у випадку виявлення суб'єктивних станів особистості. Необхідність дотримання балансу між якістю інформації й економічністю її отримання дозволяє обрати анкетування як метод збору інформації серед інших методів опитування: інтерв'ю, фокус-груп, телефонного й поштового опитувань. Знання думки респондентів дозволяє пояснити їхню поведінку і ставлення, прогнозувати реакції, впливати й керувати їхньою поведінкою.

По-третє, для збору інформації щодо готовності бізнесу до співпраці з ППВ запропоновано анкету. Об'єктами анкетування обрано лінійних менеджерів, оскільки вони є сполучною ланкою між персоналом і адміністрацією і працюють у безпосередньому контакті з ППВ. Під час проектування анкети використано секційний підхід, згідно з яким п'ятдесят п'ять питань згруповано у чотири смислові блоки: наміри щодо найму та утримання ППВ; вимірювання стереотипного ставлення; готовність до адаптації умов праці; оцінка ступеню підтримки та управлінських здібностей. Анкета є універсальним діагностичним інструментом для будь-якого підприємства, яку можна корегувати з огляду на можливості організації щодо наявних альтернатив із працевлаштування ППВ.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Населення України. Імперативи демографічного старіння: монографія / Е. Лібанова, І. Курило, С. Аксьонов. К.: ВД «АДЕФ- Україна», 2014. 288 с.
2. Коломієць О. Регулювання зайнятості літніх людей: від підвищення пенсійного віку до створення умов для реалізації трудового потенціалу. *Україна: аспекти праці*. 2014. № 2. С. 23–28.
3. Ткаченко Л. Роль трудового потенціала пожилых людей в условиях старения населения. НИЭИ Минэкономки Республики Беларусь. *Экономический бюллетень*. 2013. № 10. С. 50–57.
4. Armstrong-Stassen M., Ursel N. Perceived organizational support, career satisfaction, and the retention of older workers. *Journal of occupational and organizational psychology*. 2009. Vol. 82, Issue 1. P. 201–220.
5. Маслова О. Познавательные возможности метода опроса. Методы сбора информации в социологических исследованиях. Кн. 1; [Ред. В. Андреев, О. Маслова]. М.: Наука, 1990. С. 39–63.
6. Gringart E., Helmes E., Speelman C. Development of a Measure of Stereotypical Attitudes towards Older Workers. *Australian Psychologist*. 2013. Vol. 48. P. 110–118.
7. Wood G., Wilkinson A., Harcourt M. Age discrimination and working life: Perspectives and contestations – a review of the contemporary literature. *International Journal of Management Reviews*. 2008. Vol. 10, Issue 4. P. 425–442.
8. Van Dalen H., Henkens K., Schippers J. Productivity of older workers: perceptions of employers and employees. *Population and Development Review*. 2010. Vol. 36. P. 309–330.
9. Buysens D., Van Dijk H., Dewilde T. The aging workforce: perceptions of career ending, *Journal of Managerial Psychology*. 2009. Vol. 24, Issue 2. P. 102–117.
10. Leisink P., Knies E. Line managers' support for older workers. *The International Journal of Human Resource Management*. 2011. Vol. 22, Issue 9. P. 1902–1917.
11. 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, Issue 1. P. 69–90.
12. Rhoades L., Eisenberger R. Perceived Organizational Support: A Review of the Literature. *Journal of Applied Psychology*. 2002. Vol. 87, Issue 4. P. 698–714.
13. Social Support Measurement and Intervention: A Guide for Health and Social Scientists. [Eds. S. Cohen, L. Underwood, B. Gottlieb]. ISBN 0-19-512670-X, New York: Oxford University Press, 2000. 358 p.
14. Бобинкин С. Связь управленческих способностей и индивидуально-психологических характеристик с управленческой деятельностью линейных менеджеров. *Вестник Санкт-Петербургского университета*. 2009. Сер. 12. Вып. 3. Ч. II. С. 72–78.

## CHOICE OF DIAGNOSTICS METHODS OF THE EMPLOYERS' WILLINGNESS TO WORK ALONG WITH OLDER WORKERS

**I. Kirnos**

Kremenchuk Mykhailo Ostrohradskyi National University

vul. Pershotravneva, 20, Kremenchuk, 39600, Ukraine, E-mail: innakirnos1976@gmail.com

**Purpose.** To justify the choice of research method for diagnostics of the employers' readiness to work with older workers and to explain the methodology content. Aging of the population and raising the retirement age require prolonging working life at older ages. The increase of the labor market tenure depends both on the employees, and on the willingness of employers. **Methodology.** The proposed research is based on the theoretical explanations from organizational behavior theory, human resource management and human development research. It is based on the investigations of the leading scholars in the domain of labor force ageing. **Results.** The method of questionnaire is proved to be the most relevant source of empirical information compared to the methods of experiment and observation. The elaborated questionnaire is proposed for diagnosing line managers' intentions and attitudes towards older workers recruiting and retention. A sectional approach is used which implies grouping 55 questions of the questionnaire into 4 thematic blocks. **Originality.** For the first time in national research practice the investigation methodology of the interpersonal relations between employer and older workers is proposed. The proposed authentic questionnaire allows to assess different aspects of employer's willingness to work with older people: readiness to employ and to retain older workers; existence of stereotypical beliefs and attitude towards elderly employees; readiness of the line managers to adapt working conditions to the specific needs of older workers; evaluation of the managerial support and management capabilities to deal with older workers. **Practical value.** The proposed research method for diagnostics of the employer's readiness to work with older workers is aimed at improvement of the organizational and economic bases of interpersonal relations in solving the labor force ageing problem. The elaborated questionnaire could be used as a universal diagnostic tool for the enterprises of any industry interested in retention and employment of the older workers. Analysis of the line managers' questions would be a factual basis of organizational climate improvement for successful ageing at the workplace. References 14, tables 3.

**Key words:** older workers, retirement age, age management, age stereotypes, line managers, questionnaire.

### REFERENCES

1. Naselelnia Ukrainy. Imperatyvy demografichnoho starinnia: monohrafiia [Population of Ukraine. Imperatives of demographic aging: monograph] / E. Libanova, I. Kurylo, S. Aksonov et al. Kyiv: VD "ADEF-Ukraine", 2014. 288 p.
2. Kolomiets, A., (2014), "Rehulyuvannya zaynyatosti litnikh lyudey: vid pidvyshchennya pensynoho viku do stvorennya umov dlya realizatsiyi trudovoho potentsialu" [Regulation of older workers employment: from retirement age rising to creating conditions for labour potential fulfillment]. *Ukrayina: aspekty pratsi*. No. 2. pp. 23-28.
3. Tkachenko, L. (2013), Rol trudovogo potentsiala pozhylykh lyudey v usloviyakh stareniya naseleniya [The role of older people' labour potential in conditions of ageing population], *NIEI Minekonomiki Respubliki Belarus, Ekonomicheskyy byulleten*, no.10, pp. 50-57.
4. Armstrong-Stassen, M., Ursel, N. (2009), "Perceived organizational support, career satisfaction, and the retention of older workers", *Journal of occupational and organizational psychology*, Vol. 82, Issue 1, pp. 201-220.
5. Maslova, O. (1990), Poznavatelnyye vozmozhnosti metoda oprosa [Cognitive capabilities of the survey method] in *Metody sbora informatsii v sotsiologicheskikh issledovaniyakh*. Book 1 [Eds. V. Andrenkov, O. Maslova]. Moscow, Nauka, pp. 39-63.
6. Gringart, E., Helmes, E., Speelman, C. (2013), "Development of a Measure of Stereotypical Attitudes towards Older Workers", *Australian Psychologist*, Vol. 48, pp. 110-118.
7. Wood, G., Wilkinson, A., Harcourt, M. (2008), "Age discrimination and working life: Perspectives and contestations – a review of the contemporary literature", *International Journal of Management Reviews*, Vol. 10, Issue 4, pp. 425-442.
8. Van Dalen, H., Henkens, K., Schippers, J. (2010), "Productivity of older workers: perceptions of employers and employees", *Population and Development Review*, Vol. 36, pp. 309-330.
9. Buyens, D., Van Dijk, H., Dewilde, T. (2009), "The aging workforce: perceptions of career ending", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 24, Issue 2, pp. 102-117.
10. Leisink, P., Knies, E. (2011), "Line managers' support for older workers", *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 22, Issue 9, pp. 1902-1917.
11. Chênevert, D., Vandenberghe, C., Tremblay, M. (2015), "Multiple sources of support, affective commitment, and citizenship behaviors: The moderating role of passive leadership", *Personnel Review*, Vol. 44, No. 1, pp. 69-90.
12. Rhoades, L., Eisenberger, R. (2002), "Perceived Organizational Support: A Review of the Literature", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 87, No. 4, pp. 698-714.
13. Social Support Measurement and Intervention: A Guide for Health and Social Scientists, [Eds. S. Cohen, L. Underwood, B. Gottlieb], New York: Oxford University Press, 2000, 358 p.
14. Bobinkin, S. (2009), "Svyaz upravlencheskikh sposobnostey i individualno-psikhologicheskikh kharakteristik s upravlencheskoy deyatelnostyu lineynykh menedzherov" [Relationship between managerial abilities and individual psychological characteristics with managerial activity of line managers], *Vestnik Sankt-Peterburgskogo universiteta*, series 12, issue 3, part II, pp. 72-78.

Стаття надійшла 25.04.2018.