

ידידותיות לגיל המבוגר במקומות עבודה – מודל רב-ממדי¹

רפאל אפלר-הטאב² אילן משולם³ וישראל דורון²

יצירתן של סביבות עבודה ידידותיות לגיל היא גישה ארגונית מרכזית להתמודדות עם אתגרי התמיכה בכוח עבודה מזדקן ומבוגר. עם זאת, אין בספרות המצויה הגדרות או מסגרות תיאורטיות המסבירות את מלוא המשמעות, את ההנחות ואת התהליכים הבסיסיים של גישה זו. מאמר זה סוקר במבט ביקורתי את ההמשגות של הפסיכולוגיה הארגונית והגרונטולוגיה בנוגע למקום עבודה ידידותי לגיל המבוגר, ומציע לאור סקירה זו הגדרת עבודה חדשה של המושג ומודל רב-ממדי הממייין לחמישה היבטים ידידותיות לגיל המבוגר: התפתחות, קיימות, התאמה, גמישות, ותרבות ליבה. היבטים אלה מייצגים את ההשלכות של מדיניות ופרקטיקות משאבי אנוש, המשקפות את הדרכים שבהן התרבות והאקלים הארגוניים תומכים בעובדים מזדקנים. מסגרת זו מאפשרת הבנה טובה יותר של המציאות הארגונית-התעסוקתית בשוק עבודה מזדקן ומבוגר, ובכך משמשת בסיס יעיל שעליו ניתן לבנות מדידות ארגוניות.

מילות מפתח: כוח עבודה מזדקן, תרבות ארגונית, אקלים ארגוני, עובדים מבוגרים

1 מאמר זה תורגם מאנגלית בתמיכת קרן המחקרים של המוסד לביטוח לאומי ובאישור המפרסם, Oxford University Press. המחברים מודים להוצאה לאור על מתן ההרשאה לפרסם גרסה זו.
Eppler-Hattab, R., Meshoulam, I., & Doron, I. (2019). Conceptualizing Age-friendliness in Workplaces: Proposing a New Multidimensional Model. *The Gerontologist*, gny184, <https://doi.org/10.1093/geront/gny184>

2 החוג לגרונטולוגיה, הפקולטה למדעי הרווחה והבריאות, אוניברסיטת חיפה.
3 הפקולטה לניהול, אוניברסיטת חיפה.

1. מבוא

כוח העבודה ברוב המדינות המפותחות מזדקן בהתמדה (UN, 2017). תהליך זה קורה, כשהולך וגדל מספרם של העובדים בגילאים מבוגרים המבקשים להמשיך לעבוד מעבר לגיל הפרישה המקובל (Fisher, Chaffee, & Sonnega, 2016). ואולם ארגונים רבים אינם נערכים להתמודד עם האתגר של שמירה על מקומם של אותם עובדים ושימוש ביכולתם ובניסיונם הרב, ומצייחים תפיסות המדכאות את הפוטנציאל האנושי של הזקנה (Harris, Krygsman, & Waschenko, & Laliberte Rudman, 2017). על פי מספר הערכות עדכניות, רק 15%-30% מהארגונים שנחקרו מעורבים במידה כלשהי במאמצים לשמור על יכולת ההעסקה של עובדים מבוגרים (Oude Mulders, Henkens, & Schippers, 2016; van Dalen, Henkens, & Wang, 2015).

המושג "מקום עבודה ידידותי לגיל" (Age-Friendly Workplace) התפתח בשנים האחרונות בספרות המחקרית כמייצג את הדרך הרצויה להתמודד עם אתגר זה. עם זאת, אף שהספרות המצויה מזהה ממדים חשובים של מקום עבודה ידידותי לגיל שיוצגו בהמשך המאמר (Appannah & Biggs, 2015; Broughan, 2013; Ciampa & Chernesky, 2013; Paullin & Whetzel, 2012), שני גורמים עיקריים נותרו לא מפותחים דיים: (1) המושג מקום עבודה ידידותי לגיל אינו מוגדר באופן מובהק על סמך שימוש ביסודות התיאורטיים של התרבות והאקלים הארגוני. (2) מושגים רווחים הנוגעים לידידותיות ארגונית לגיל המבוגר נשענים בעיקר על ציפיות ותפיסות של עובדים מבוגרים, ומזניחים גורמים ארגוניים. עקב כך טרם הוצג מודל אינטגרטיבי המכיל היבטים אלה. מאמר זה מבקש לגשר על פער זה ומציע המשגה מחודשת של מקום עבודה ידידותי לגיל במונחים של תרבות ואקלים ארגוניים הקשורים לגיל.

2. המשגה של מקום עבודה

ידידותי לגיל המבוגר

מינוח ועוגנים תיאורטיים

סוגיות הנוגעות לדרכים שבהן מקומות עבודה מותאמים לכוח עבודה מבוגר מופיעות בספרות המחקרית במינוח מגוון. אמנם רוב המחקרים משתמשים בהקשר זה בביטויים כגון "ידידותיים לגיל" או "ידידותיים למבוגרים", אבל מצאנו גם מונחים אחרים; למשל: ארגון הבריאות העולמי משתמש לעיתים במונח "הזדקנות פעילה" בשיח אודות יישום המדיניות שלו (WHO; 2002) במסגרות ארגוניות (Frerichs, Lindley, Aleksandrowicz, & Midtsundstad & Bogen, 2014; Baldauf, & Galloway, 2012). ביטויים אחרים, כגון "תרבות חיובית לגיל" (Paullin & Whetzel, 2012) או "מדיניות מודעת לגיל" (Brooke & Taylor, 2005; Martens, Lambrechts, Manshoven, & Vandenberk, 2006), משמשים אף הם כדי להכליל היבטים שונים של ניהול כוח עבודה מבוגר בארגונים, שאינם נבדלים במהותם

מ"ידידותיים לגיל". במאמר זה בחרנו להשתמש במונח "ידידותי לגיל", מכיוון שזהו המינוח הנפוץ יותר בהקשרים אלה (ראו לוח 1).

תחת מינוח זה ניתן לעגן את ההתפתחות הרעיונית של מקום עבודה ידידותי לגיל בשני מושגים הקשורים זה לזה – תרבות ארגונית ואקלים ארגוני – שניהם חיוניים ביצירתן ובעיצובן של סביבות עבודה תומכות לעובדים מבוגרים (Boehm, Kunze, & Bruch, 2014; Ciampa & Chernesky, 2013). תרבות ארגונית מתייחסת למבנה העמוק של ארגונים שתשתיתו היא ערכים, אמונות והנחות יסוד המשותפות לחברי הארגון (Schein, 2010). אקלים ארגוני נוגע יותר לתפיסות המשותפות, לחוויות העובדים בסביבת העבודה שלהם ולמשמעות שהם מעניקים למדיניות ולפרקטיקות משאבי אנוש, כמו גם להתנהגות מצופה, שהארגון תומך בה ומתגמל עליה (Schneider, Ehrhart, & Macey, 2013). מדיניות ופרקטיקות משאבי אנוש הם העקרונות, הכללים וההנחיות לניהול כוח עבודה שגיבש הארגון כדי להגיע ליעדיו, למשל בתחומי הדרכה ופיתוח, העצמת עובדים ועידוד עבודת צוות (Ostroff & Bowen, 2000).

אף שניתן לתאר תרבות ואקלים באמצעות ייצוגים ארגוניים קרובים – למשל דרך סמלים, טקסים, טכנולוגיה ודפוסי התנהגות נתפסים – התרבות נחשבת יציבה מהאקלים ופתוחה פחות לתמרון, כפי שנדון בהרחבה בספרות הפסיכולוגיה הארגונית (למשל Ostroff, Kinicki, & Muhammad, 2013). יתר על כן, מקובל לחשוב על הזיקה שבין תרבות לאקלים בהקשר של מדיניות ופרקטיקות תומכות; כלומר: אם מדיניות ופרקטיקות תומכות מוטמעות בארגון ומשמשות את בעלי העניין העיקריים בו (כגון מנהלים), אזי לתרבות ולאקלים יש פוטנציאל טוב יותר להתאמה; אחרת המדיניות עשויה להישאר סמלית, על הנייר בלבד (למשל, Eaton, 2003). בהמשך לכך טענו אוסטרופ ועמיתיו (Ostroff et al., 2013), שהתרבות הארגונית, כערכים המושרשים עמוק בארגון, עשויה להניע את גיבושן של מדיניות ופרקטיקות תומכות, ואלה עשויות ליצור תפיסות משותפות המתגבשות כאקלים ארגוני. אקלים ידידותי לגיל עשוי אפוא לנבוע מאימוץ מדיניות ופרקטיקות ידידותיות לגיל, שמקבלות את כוחן מתרבות מתאימה, ואולם בהיעדרה, לא בהכרח תיתרגם מדיניות ידידותית לגיל לאקלים ידידותי לגיל.

לקראת הגדרה אינטגרטיבית של מקום עבודה ידידותי לגיל המבוגר

בספרות המדעית ניתן למצוא, החל בשנות ה-50 של המאה הקודמת ואף מעט לפני כן, פרספקטיבות חברתיות של העסקת עובדים מבוגרים (למשל Tibbitts, Noetzel, & Gibbons, 1952). עם זאת, העניין הגובר בפרספקטיבות ארגוניות של התופעות החברתיות הכרוכות בגידול העצום בכוח עבודה מזדקן ומבוגר החל להתעורר בעיקר בסוף שנות ה-90 בואך תחילת המאה ה-21. מגמה זו התהוותה לאחר שחלק מהמדיניות המפותחות ביטלו את

החובה לפרוש מעבודה, בד בבד עם דגש גובר של ממשלות ואיגודים בינלאומיים על חיי עבודה ממושכים יותר בתגובה להזדקנות האוכלוסייה (למשל Taylor & Walker, 1998).

מאז אמצע שנות ה-2000 התפתח שיח ספציפי יותר בדבר התאמות ארגוניות במקום העבודה, שנועדו לענות על צורכיהם של עובדים מבוגרים. בשיח זה, יצירת סביבות ידידותיות לגיל לטובת עובדים מבוגרים קשורה ביסודה לאשכול של מאפיינים (Appannah & Biggs, 2015; Bamberger, Biron, & Meshoulam, 2014) שיוצגו בהמשך. תהליך זה משולב באמונה שאין למנוע מאנשים מבוגרים להמשיך לעבוד, כשהם ממשיכים להרים תרומה חשובה לחברה ולכלכלה (Burke, 2015). בהקשר זה יש לפתח את גישת AFW כדי לסייע בפועל לארגונים ליצור מקומות עבודה ידידותיים לגיל המבוגר, כך שעובדים מבוגרים יוכלו להמשיך להשיא לארגוניהם ערך מוסף גבוה. מכאן שעל כל מקום הנחשב ידידותי לגיל לתת לעובדים מבוגרים תחושה חזקה של שייכות וחשיבות בסביבת עבודה נוחה ומאפשרת.

כדי להבין טוב יותר את המשמעות של ידידותיות לגיל בהקשר הארגוני, סקרנו את הספרות הרלוונטית וזיהינו מגוון של המשגות שונות (ראו לוח 1). באופן מפתיע למדי, למרות ההתעניינות הגוברת בגישת מקום העבודה הידידותי לגיל, מחקרים ספורים מגדירים אותו מפורשות, ואלה שעושים כן אינם מפרשים אותו במונחי תרבות ואקלים ארגוני (Cochran, Crowne, & Carpenter, 2012; de Guzman, Amrad, Araullo, & Cheung, 2014; Markos, 2005; Martens et al., 2006; Rothwell, Sterns, Spokus, & Reaser, 2008; Segel-Karpas, Bamberger, & Bacharach, 2015). יתרה מזאת, מחקרים הממשיגים את חשיבות הטיפוח של סביבות תומכות לעובדים מבוגרים במונחי תרבות ואקלים לא גיבשו הגדרה של מקום עבודה ידידותי לגיל (Appannah & Biggs, 2015; Ciampa & Chernesky, 2013). בסיכומו של דבר, לא ההגדרות המצויות וגם לא מאמצי המסגור התיאורטיים כוללים את מלוא המשמעות של מושג זה, תוך התייחסות ישירה לכל מרכיביו הרלוונטיים כפי שנציג להלן.

על כל הגדרת עבודה של מקום עבודה ידידותי לגיל לכלול מספר מרכיבים הכרחיים: (1) יש לעצב את ההגדרה סביב מרכיבים המשקפים הן את צד העובד והן את הצד הארגוני של מערכת יחסי העבודה. (2) כמושג סוציו-תרבותי, ידידותיות לגיל המבוגר במקום העבודה נגזרת למעשה מהמושגים התיאורטיים של תרבות ואקלים ארגוני, שכן ניתן לזהות את ייצוגם בארגון כפרי של מדיניות, פרקטיקות ותוכניות תומכות גיל, המיועדות לעובדים מבוגרים. אף שסביבות עבודה לא תמיד מצטיינות בתיאום בין מאפייני תרבות ואקלים (Schein, 2010), על סביבה ידידותית לגיל לשאוף לתיאום מיטבי שכזה, ובכך להדגיש בהתמדה – במדיניות, בפרקטיקות, בתמיכה חברתית ובמשאבים – ערכים חיוביים הנוגעים לגיל. (3) על יתרונות תרומתם של עובדים מבוגרים להיות ברורים לכל ארגון ידידותי לגיל, ולכן עליהם להיות מרכזיים בכל הגדרה כזאת. לאור זאת אנו מציעים את הנוסח הזה:

מקום עבודה ידידותי לגיל הוא מקום המאמץ ושומר על תרבות ואקלים ארגוני שבהם עובדים מבוגרים חשים ויודעים שהם מתקבלים ומטופלים על פי כישוריהם וצורכיהם. על תרבות ואקלים כאלה לבוא לידי ביטוי בהטמעת מדיניות, פרקטיקות ומאפייני תרבות תומכים, היכולים למנף את הכישרונות ואת הידע המצטבר של עובדים מבוגרים לטובת התועלת הכוללת של הארגון וחבריו.

לוח 1: שימושים שונים במונח "ידידותי לגיל" בהקשר הארגוני

מדינה	מקור	הקשר	מונח
ארצות הברית	Markos (2005)	נדון כמנגנון של פיתוח ארגוני מונע-תרבות	מקום עבודה ידידותי לגיל
בלגיה	Martens et al. (2006)	הגדרת המונח ביחס להתערבות בפיתוח ארגוני ומדיניות מודעת-גיל	ארגון ידידותי לגיל
ארצות הברית	Rothwell et al. (2008)	מספק כלי דירוג התחלתי לאנשי מקצוע	ארגון ידידותי למבוגרים
ארצות הברית	Paullin & Whetzel (2012)	נדון בהקשר של אסטרטגיות שימור לעובדים מבוגרים	תרבות ארגונית חיובית לגיל
ארצות הברית	Cochran et al. (2012)	מוגדר במסגרת של מדיניות והטבות ממוקדות בעובד המבוגר	ארגון ידידותי לעובד המבוגר
ארצות הברית	Ciampa & Chernesky (2013)	משמש בהקשר של סביבות תומכות; ניתוח מקרה באמצעות יוזמות AARP*	סביבות עבודה ידידותיות לגיל
בריטניה	Broughan (2013)	משמש בעת הצגת תוצאות פיילוט של כלי ביקורת	תרבות ידידותית לגיל
הפיליפינים	de Guzman et al. (2014)	מוגדר במונחי בטיחות פסיכולוגית ופיזית במסגרת ממשלתית	מקום עבודה ידידותי לגיל
אוסטרליה	Appannah & Biggs (2015)	סקירת ספרות העוסקת בפרקטיקות המשולבות במסגרת תרבות ארגונית	ארגון ידידותי לגיל
ארצות הברית וישראל	Segel-Karpas et al. (2015)	מספק עדויות אמפיריות להטבות משאבי אנוש ידידותיות להזדקנות	פרקטיקות ידידותיות להזדקנות

* American Association of Retired Persons

3. היבטי מקום עבודה ידידותי לגיל המבוגר

מקום עבודה ידידותי לגיל המבוגר קשור לרבדים שונים של מאפיינים ארגוניים. מאפיינים אלה מופיעים בספרות המצויה ברמות מושגיות שונות הכוללות תפיסות, אמונות ועמדות, נורמות התנהגות, מדיניות ונהלים (למשל, Appannah & Biggs, 2015). בטווח הרחב המתייחס להתערבויות שונות שנועדו לתמוך בהתפתחותם של עובדים מבוגרים לאורך חיי עבודתם, חלק מהמחקרים משתמשים בממדים רבים של מקום עבודה ידידותי לגיל, כפי שמוצג בלוח 2.

ככלל, כפי שהדגישו טיילור ו-ווקר (Taylor & Walker, 1998), היקף הכיסוי של פרקטיקות ארגוניות ידידותיות לגיל עשוי להיות מוגבל או מקיף, כלומר רלוונטי במיוחד לעובדים מבוגרים או משותף לעובדים בכל גיל. לדוגמה: סוגיות כגון תכנון פרישה מעבודה, עיצוב מחדש של עבודות ותהליכי מנטורינג (חונכות) יכולות להועיל במיוחד לעובדים מבוגרים, בעוד שגורמים כמו איזון בין חיי עבודה לחיים פרטיים, גמישות תעסוקתית ופיתוח קריירה יכולים להועיל לכל העובדים. עם זאת, תרבות המדגישה גורמים ההופכים חשובים יותר לעובדים עם הזדקנותם עשויה להיות ידידותית ותומכת גם לעובדים מבוגרים. כדי לספק הבנה טובה יותר של נושא זה, אנו מבחינים בין **סיווגים נושאים** לבין **סיווגים מבוססי-פונקציונליות** של פרקטיקות ארגוניות הקשורות לגיל. סיווגים אלה הם הבסיס למודל שיוצג בהמשך.

הסיווגים הנושאים נשענים על גורמים מבוססים אמפירית המתמקדים בגיל העובדים בעת קביעת סדר יומו של הארגון לנוכח כוח העבודה המזדקן. קבוצת המחקרים המשתמשים בסיווגים אלה כוללת שישה מחקרים (שפורסמו עד כה) העוסקים במגוון רחב של גורמים, על פי רוב בין שבעה ל-12 כל אחד (Appannah, 2015; Armstrong-Stassen, 2008; Ciampa & Chernesky, 2013; Frerichs et al., 2012; Pitt-Catsoupes, McNamara, & Sweet, 2015). בהתבסס על ששת המחקרים השתמשנו בערכות נושא חוזרות, כדי לזהות שבעה היבטים עיקריים של מקום עבודה ידידותי לגיל: (1) גמישות – עבודה גמישה ונוהלי איזון בין חיי עבודה לבין חיים פרטיים; (2) הכשרה ולמידה – הזדמנויות פיתוח והתחדשות; (3) תכנון תפקידים ועיצובם – התאמות במקום העבודה ומשרות המתאימות לעובדים מבוגרים; (4) הכרה והכללה – סביבה חיובית המכבדת עובדים מבוגרים; (5) שוויון והוגנות – מתן שוויון הזדמנויות בגיוס ובניוד פנים-ארגוני; (6) בריאות ורווחה – קידום והגנה על בריאות ורווחה במקום העבודה; (7) פרישה והיערכות מחודשת – הסדרים גמישים לפני הפרישה מהעבודה ואחריה.

ממכלול נושאים אלה משתמע שיצירת תרבות ואקלים ידידותיים לגיל בארגון מחייבת לאמץ פרקטיקות משלימות, המקיימות יחסי גומלין במצבים פרטניים וארגוניים שונים. עם זאת, הסיווגים המצויים לא התגבשו לכדי מסגרת תיאורטית כוללת של המונח מקום עבודה ידידותי לגיל, אלא הציעו רשימה של גורמים בלתי תלויים. מסקנה זו מדגישה שלנוכח הבדלים מהותיים בכישורים, ביכולות ובאישיות של חברי הארגון, אין פתרון יחיד

לתמיכה בעובדים מבוגרים. לחלופין, גישה מקיפה השוקלת את השינויים בצרכים וביכולות של העובדים מתאימה יותר לתפיסת מקום עבודה ידידותי לגיל. מכאן שיש לשלב את גורמי מקום עבודה ידידותי לגיל בהיגיון חדש שיאפשר לנו להבין כיצד השתנויות אישיות וארגוניות קשורות למונח.

לוח 2: ממדי מקום עבודה ידידותי לגיל במחקרים נבחרים על פי סיווג נושאי

מקור	ממדים
Armstrong-Stassen (2008)	<ul style="list-style-type: none"> • אפשרויות עבודה גמישות • הדרכה ופיתח • עיצוב העבודה • הוקרה וכבוד (כולל הכשרת מנהלים) • הערכת ביצועים • תגמול • אפשרויות לפני הפרישה מהעבודה ואחריה
Frerichs et al. (2012)*	<ul style="list-style-type: none"> • הכשרה, למידה לאורך החיים והעברת ידע • נוהלי עבודה גמישים • הגנה על בריאות ועיצוב סביבת העבודה • פיתוח קריירה וניהול ניווד בין עבודות • יציאה מתעסוקה ומעבר לפרישה • גיוס עובדים מבוגרים • היערכות לשימור העובד • העלאת מודעות, שינוי עמדות וגיוון תעסוקתי
Ciampa & Chernesky, (2013)**	<ul style="list-style-type: none"> • עבודה גמישה, הסדרי פרישה ואיזון בין חיי עבודה לחיים פרטיים • הזדמנויות למידה והדרכה לאורך החיים • גיוס עובדים מבוגרים • קידום בריאות וגיוון תעסוקתי • תרבות עבודה חיובית • עיצוב סביבת העבודה • קשר עם גמלאים והזדמנויות לאחר הפרישה

מקור	ממדים
Appannah (2015)	<ul style="list-style-type: none"> • הוגנות ושוויון • הנגשה של העסקה גמישה • עבודה מהנה • ניהול עובדים מבוגרים • גישה להכשרה ופיתוח • עיצוב העבודה • בריאות ורווחת העובד • הוקרת עובדים מבוגרים
Pitt-Catsouphe et al. (2015)	<ul style="list-style-type: none"> • תגמול והטבות הוגנים, אטרקטיביים ותחרותיים • הזדמנויות להתפתחות, למידה וקידום • שמירה על בריאות, חוסן ובטיחות • הזדמנויות לעבודה משמעותית • הבטחת ביטחון תעסוקתי והמשכיות • תרבות של כבוד, הכללה והגינות • קידום יחסי עבודה בונים • גמישות, אוטונומיה ושליטה במקום העבודה

* פרקטיקות שיושמו ב-20% מהארגונים הנסקרים לפחות.
 ** ממדים רלוונטיים של סביבות ידעיות לגיל מבין 12 מרכיבי מפתח שזוהו.

בשונה מסיווגים נושאים, סיווגים פונקציונליים מנסים לאגד פרקטיקות אלה לפי בעיות וצרכים הקשורים לגיל ומרכזיים יותר בקרב עובדים מזדקנים (ראו לוח 3). טרוקסילו, קאדז'ו והאמר (Truxillo, Cadiz, & Hammer, 2015), למשל, אימצו גישה מונעת-בריאות, המסווגת שיטות עבודה מומלצות תואמות גיל, כגון התערבויות ארגונומיות, אפשרויות עבודה גמישות ותכנון מחדש של תפקידים, לדרכי התערבות ראשוניות, משניות ושלישוניות. קויג', גינסן, דיקרס ודה לאנגה (Kooij, Jansen, Dijkers, & de Lange, 2014) הציגו סיווג תפקודי נוסף של פרקטיקות תואמות גיל, כשזיהו ארבעה אשכולות של פרקטיקות משאבי אנוש – פיתוח (development), תחזוקה (maintenance), נצילות (utilization) והתאמה (accommodative) – העשויים לסייע לעובדים מזדקנים להשיג יעדים שונים בעבודתם.

לוח 3: סיווגים פונקציונליים של שיטות עבודה מומלצות
ידידותיות לגיל במחקרים נבחרים

מדיניות ופרקטיקות משאבי אנוש לטובת עובדים מבוגרים	מחקר \ ממד פונקציונלי
<ul style="list-style-type: none"> • תוכניות לקידום בריאות • בטיחות פסיכולוגית ופיזית בעבודה • עדכון מיומנויות וידע • התערבויות ארגונומיות • התערבויות בזיכרון לטווח קצר • עבודה בלוחות זמנים גמישים • תוכניות חונכות (מנטורינג) • עיצוב מחדש של העבודה • התערבויות לצמצום הירידה בכושר עבודה • נגישות לאנשים עם מוגבלות 	<p>Truxillo et al. (2015) – גישה מונעת-בריאות</p> <p>ראשוני – מניעת תחלואה</p> <p>משני – שליטה על התקדמות תחלואה</p> <p>שלישוני – שיקום והתאמה למוגבלות</p>
<ul style="list-style-type: none"> • פיתוח תוך כדי עבודה • הדרכה והכשרה קבועות • תכנון קריירה • קידום • שבוע עבודה מקוצר • התאמות ארגונומיות • הטבות גמישות • זמני עבודה גמישים • הערכת ביצועים • תשלום בגין ביצועים • עבודה מהבית • הדרכות בטיחות ובריאות • בדיקות רפואיות 	<p>Kooij et al. (2014) – גישת המטרות הקשורות לעבודה</p> <p>פיתוח – הגעה לרמות תפקוד גבוהות יותר (יעד צמיחה)</p> <p>תחזוקה – שמירה על רמות תפקוד שוטפות (יעד תחזוקה)</p>

מדיניות ופרקטיקות משאבי אנוש לטובת עובדים מבוגרים	מחקר \ ממד פונקציונלי
<ul style="list-style-type: none"> • ניווד רוחבי • השתתפות בקבלת החלטות • קריירה שניה • העשרת תפקידים ומנטורינג • עיצוב מחדש של העבודה • הגדלת מספר ימי החופשה • הורדה בדרג התפקיד • פרישה מוקדמת • פטור מעבודה בשעות נוספות/משמרות • הפסקה ממושכת בקריירה (חל"ת) • עומס עבודה מופחת • עבודה במשרה חלקית/פרישה למחצה 	<p>נצילות – חזרה לרמות תפקוד קודמות (יעד התאוששות)</p> <p>התאמה – לרמות תפקוד נמוכות יותר (יעד הסתגלות)</p>

עם זאת, אף שביטאו תובנות משכנעות בנושא, לגישה מונעת הבריאות (Truxillo et al., 2015) ולגישה השגת היעדים (Kooij et al., 2014) יש שתי מגבלות עיקריות הנוגעות לגישה מקום העבודה הידידותי לגיל: (1) רובדיהן המבניים מטפלים בפרקטיקות משאבי אנוש בלבד. לכן חסרים בסיווגים אלה המרכיבים התרבותיים של הסיווג הנושאי, המטפלים בסטריאוטיפים הנוגעים לגיל ולהתנהגות מפלה. (2) הציר המרכזי במבנים הפונקציונליים המצויים הוא הזדקנותו של העובד המבוגר, על רקע התעלמות מההיבט הארגוני. לפי התיאוריה של נקודת המבט המבוססת על משאבים (Resource Based View; RBV), סביר להניח שארגונים שיזוהו עובדים מבוגרים כמקור חוזקה מתמשכת יבקשו לאמץ אסטרטגיות ומדיניות משאבי אנוש שיסייעו לשמור על תרומתם ברציפות או לשפרה (Wright, Dunford, & Snell, 2001). מכאן שהתמקדות כזאת בטיפוח הארגוני של תרבות ואקלים ידידותיים לגיל היא גורם חשוב שיש להביאו בחשבון.

4. מודל רב-ממדי חדש של מקום עבודה ידידותי לגיל המבוגר

כפי שמוצג לעיל, התבניות המצויות של מקום עבודה ידידותי לגיל חסרות מרכיבי תרבות או אקלים, ומתמקדות בעיקר בצורכיהם של עובדים מבוגרים ולא בגורמים ארגוניים. נדרש מודל אינטגרטיבי שיתייחס להיבטים אלה, ויקדם בכך השגת תוקף ומהימנות

גבוהים יותר במחקרים בעתיד. אנו מציעים אפוא לאמץ מודל תיאורטי רב-ממדי חדש של מקום עבודה ידידותי לגיל המבוגר, המשלב טיפולוגיה דו-צירית, שבה מיוצגים הן האוריינטציה הקשורה לגיל העובד המבוגר והן המיקוד הארגוני (ראו תרשים 1). ייצוג דו-צירי זה מזהה קבוצות של "סוגים אידיאליים", שיש זיקה ביניהם (McKinney, 1966), המבהירים את התנאים השונים שבהם ארגון יכול לנצל בצורה מיטבית את כישוריהם של עובדים מבוגרים (על פרספקטיבה זו ראו Kooij, Jansen, Dijkers, & de Lange, 2010; Ostroff & Bowen, 2000). באופן הזה, מודל טיפולוגי זה "מגדיר מפורשות דפוסים מרובים של תבניות מסדר ראשון" המסייעות לאפיין משתנה אופרטיבי של מושג רב-ממדי, כך שכל ממד עשוי להיות שונה מאוד מהאחר (Doty & Glick, 1994, p. 244).

ציר העובד המבוגר מעוגן במודל המוטיבציה של התפתחות לאורך החיים (MTD; Motivational Theory of Lifespan Development; Heckhausen, Wrosch, & Schulz, 2010). ציר זה משקף אם עובד מבוגר נע לכיוון של צמיחה או צמצום (ירידה) בהקשר של התפתחותו בעבודה. מודל ה-MTD מסביר את התהליך שבאמצעותו בני אדם בכלל, ואנשים מבוגרים בפרט, שואפים להגשים בצורה מיטבית את יעדי ההתפתחות שלהם. ההקאוזון ועמיתיו (שם, 2010) טענו שהתפתחות מוצלחת בגילאים מבוגרים מתאפשרת, כשבני אדם שואפים להגשים יעדים מתאימים, משקיעים בכך מאמץ ומרפים ממנו, כשהושגו היעדים או שאינם בני השגה עוד. מתוך הבנה זו, פרקטיקות מוכוונות-צמיחה, כגון תוכניות פיתוח והכשרה, מיועדות לעובדים מבוגרים הממשיכים להתפתח אישית או מקצועית; ואילו פרקטיקות מוכוונות-צמצום, כגון אפשרויות עבודה גמישות ועיצוב מחדש של עבודות, עשויות להתאים יותר לעובדים החווים מגבלות פיזיות או העדפות הנובעות מירידה בדחף לעבוד.

ציר המיקוד הארגוני מלמד אם הטיפול הארגוני של תרבות תומכת לעובדים מבוגרים בנוי על דפוס תכליתי או על דפוס תחזוקתי. ציר זה נשען על נקודת המבט הארגונית המבוססת על משאבים וגם על גוף ספרות משלים הדן בפלטפורמות מבניות של פרקטיקות משאבי אנוש (למשל Huselid, Jackson, & Schuler, 1997). בהבחנה בין שני דפוסים אלה מגולמים היבטים של הזדקנות מוצלחת בעבודה, המתבטאת בהתאמה לקריירה ולשביעות רצון בעבודה של עובדים מבוגרים (Zacher, 2015). היבטים אלה נוגעים להתאמה בין דרישות התפקיד לבין השתנות הידע, הכישורים, היכולות ומאפיינים אחרים (Knowledge, Skills, Abilities, Other Characteristics; KSAOs), כגון יעדים, עמדות, ערכים ותחומי עניין (Beier, 2015). בציר זה, הדפוס התכליתי מתאפיין בהשקעות בהון אנושי, המביאות תועלת ישירה לארגון על ידי שמירה על יתרון המבוסס על הקצאה מיטבית של כוח עבודה, בין השאר באמצעות עבודות שתוכננו מחדש או מיטוב של KSAOs של עובדים מבוגרים. הדפוס התחזוקתי, לעומתו, מאופיין בעיצוב של תוכניות ויסודות תומכים, העשויים לסייע בשמירה על KSAOs קיימים של עובדים מבוגרים (ולכן השפעתם על ערך ההון האנושי עקיפה); לדוגמה: באמצעות קידום בריאותם ורווחתם, עדכון מיומנויות וידע מקצועי והתייחסות לצורך באיזון בין חיי עבודה לחיים פרטיים.

הצטלבותם של ציר העובד וציר הארגון היא הבסיס למודל אינטגרטיבי. מודל זה מורכב מחמישה אשכולות, ארבעה מהם אשכולות משלימים של מדיניות ופרקטיקות של ניהול המשאב האנושי – התפתחות, קיימות, התאמה וגמישות. יישומן מייצר אקלים ארגוני של התנהגות ידיונית לגיל במצבים פרטניים וארגוניים שונים. האשכול החמישי – תרבות הליבה – כולל את הערכים העיקריים הנוגעים לגיל המבוגר בעבודה ומייצג את לב הידיוניות הארגונית כלפי אלה הנמנים עימו, ולכן הוא רלוונטי לכל המצבים.

תרשים 1. מודל רב-ממדי של מקום עבודה ידיוני לגיל המבוגר



התפתחות – תהליכי למידה לאורך החיים

שילובם של מגמת הצמיחה לאורך ציר העובד ודפוס המיקוד התכליתי בציר הארגוני מביא לבחירה בפרקטיקות התפתחות, העשויות לסייע לעובדים מבוגרים להמשיך בהתפתחות המקצועית. עובדים מבוגרים העושים כן תורמים ליתרון המתמשך של הארגון, שבתורו נדרש להתמקד בפעילויות שמטרתן למנף תהליכי צמיחה פרטניים. תהליכים אלה עשויים להתממש בעיקר באמצעות חשיבה מתמשכת על דרכים למיטוב של KSAOs משתנים של עובדים מבוגרים, אימוץ הלך רוח של למידה לאורך כל חיי העבודה, השקעה בגיבוש מסלולי פיתוח קריירה וניהול יעיל של נייכות פנים ארגונית, העשרת תפקידים ומנטורינג (Tikkanen & Nyhan, 2006; Unson & Richardson, 2013). לדוגמה: ניתן לעודד עובדים מבוגרים לשמש חונכים לעובדים צעירים יותר, כדי לקדם את המשכיות הידע דרך העברתו בין הדורות בארגון.

קיימות – עדכון מיומנויות ושמירה על בריאות

ארגונים מאמצים פרקטיקות קיימות, כשהם מכירים בחשיבות השילוב בין אוריינטציית הצמיחה לאורך ציר העובד לבין דפוס ההתמקדות בתחזוקה בציר הארגוני. פרקטיקות אלה מיועדות לעובדים מבוגרים הממשיכים לפתח את הידע, הכישורים והיכולות שלהם,

כשבד בבד הארגון מקפיד לשמור על התנאים הבסיסיים שיאפשרו להם להמשיך לעמוד ביעילות בדרישות התפקיד שהם ממלאים. פרקטיקות קיימות משויכות לשני תחומי תמיכה: הגנה על בריאות ורווחה במקום העבודה וקידום (לרבות עיצוב סביבת העבודה) והכשרה ופיתוח מקצועי (Pitt-Catsoupes, James, & Matz-Costa, 2015). לדוגמה: שילוב עובדים מבוגרים בפעילות שוטפת לקידום בריאות, כגון חינוך לתזונה בריאה וקידום פעילות גופנית, עשוי לתרום למניעת תחלואה, ועקב כך לצמצם את עלויות המעסיק והוצאות בריאות בעתיד.

התאמה – עיצוב מחדש של העבודה לטובת ביצועים משופרים

פרקטיקות התאמה הן תוצר של שילוב מגמת הצמצום בציר העובד ודפוס המיקוד התכליתי בציר הארגוני. פרקטיקות אלה מיועדות לעובדים מבוגרים העלולים לאבד יכולות מסוימות (כגון חוזק גופני), אבל עדיין מסוגלים לתפקד ולהועיל בעבודות שעוצבו מחדש, מה שמאפשר להם לשמור על רמת הביצוע הנוכחית שלהם או לבצע את תפקידם ברמת עבודה המותאמת להם. דוגמאות של מדיניות תומכת באשכול זה ניתן למצוא בספרות המצויה. שם מדגישים את חשיבות העיצוב מחדש, מוכוון הגיל, של תפקידים, שתכליתו להגביר לאורך כל חי העבודה את תחושת השייכות של העובד, את שביעות רצונו ואת ביצועיו (למשל Truxillo, Cadiz, Rineer, Zaniboni, & Fraccaroli, 2012). האופנים העיקריים המומלצים של עיצוב העבודה מחדש הם הקלה במשימות עבודה פיזיות, שיפור עיבוד מידע חזותי ושמיעתי, עיצוב משרות שוחקות ועמוסות פחות, הבטחת תנאי עבודה טובים ומאתגרים והגדלת משאבי עבודה חברתיים (Truxillo et al., 2012).

גמישות – התאמה לצורך איזון בין חיי עבודה לחיים פרטיים

השילוב בין מגמת הצמצום לאורך ציר העובד לבין דפוס ההתמקדות בתחזוקה בציר הארגוני עשוי להוביל את הארגון לנקוט פרקטיקות גמישות, המיועדות לעובדים מבוגרים, המעדיפים או צריכים לצמצם את תפקודם בעבודה. הנושא הבולט ביותר בספרות הנסקרת הוא הסדרי תעסוקה גמישים. הסדרים הם למעשה מטרייה רחבה של מדיניות תומכת, שעניינה לעיתים קרובות איזון בין חיי העבודה לחיים האישיים, כשאז המעסיק עשוי להציע לעובדיו מגוון אפשרויות לצמצום עומס העבודה או לאופנים שונים של עבודה (Eversole, Venneberg, & Crowder, 2012). על סמך הצעתם של פיט-קאטסופיס, מץ-קוסטה ובסן (Pitt-Catsoupes, Matz-Costa, & Besen, 2009) ניתן להבחין בין ארבע אפשרויות: מספר גמיש של שעות עבודה, לוחות זמנים גמישים, מיקומי עבודה גמישים ואפשרויות לפסק זמן מעבודה.

תרבות הליבה של מקום עבודה ייחודי לגיל המבוגר

ארבעת האשכולות שנמנו לעיל זקוקים לתרבות תומכת המניעה את יישומם. לכן בכל מודל של מקום עבודה ייחודי לגיל נדרש אשכול תרבות ליבה שישפיע על ההיבטים הקשורים לאקלים. תרבות הליבה נוגעת לערכים, לאמונות ולתפיסות המדריכים את הארגון והממלאים תפקיד חיוני ביצירת אקלים ייחודי לגיל. היא מקדמת פעילויות תומכות, ובכללן תוכניות חינוכיות לביסוס התנהלות ארגונית, המוקירה ומכבדת עובדים מבוגרים לאור אמות מידה של הוגנות ושוויון. קידום תוכניות ארגוניות להגברת המודעות לאיכויות החיוביות הטמונות בגיל המבוגר עשוי לתמוך בתרבות של הוגנות והכלה (Bal, Reiss, & Ciampa & Chernesky, 2013; Rudolph, & Baltes, 2011). בדומה, יצירת תרבות ייחודית לגיל משמעה קידום מדיניות, פרקטיקות ונורמות, המדגישות את ההכרה בחשיבותן של אפשרויות תעסוקה מכבדות והוגנות בד בבד עם יצירת הזדמנויות לחברות ולבניות מערכות יחסים תומכות בין הגילאים השונים בארגון.

5. מסקנות וכיוונים עתידיים

מאמר זה מדגיש את הצורך בהצבת תיאוריית התרבות והאקלים הארגוניים במרכז השיקולים של בניית תוכניות ארגוניות ייחודיות הקשורות לגיל. יתר על כן, המאמר מבהיר את המושג מקום עבודה ייחודי לגיל באמצעות הגדרה אינטגרטיבית ומודל רב-ממדי שלו, היכולים לספק מסגרת מועילה להערכת מוכנותם של ארגונים להעסיק כוח עבודה מזדקן ומבוגר. לאור המסגרת שלעיל, ההצעה שלנו תהיה אפוא כי מקום עבודה ייחודי לגיל מורכב מחמישה גורמים מובחנים אך קשורים זה בזה: התפתחות, קיימות, התאמה, גמישות ותרבות ליבה.

מודל זה, על כל מרכיביו, מאפשר לא רק הבנה מעמיקה יותר של המציאות הארגונית-התעסוקתית בשוק העבודה המזדקן, אלא אף עשוי לתרום לבניית תוכניות התערבות שמטרתן לשפר את יכולתם של ארגונים לנצל טוב יותר את כישוריהם של עובדים מבוגרים במגוון מצבים פרטניים וארגוניים. כפי שצוין לעיל, חלקים מסוימים במודל זה עשויים להתאים גם לכוח עבודה רב-דורי, מכיוון שפרקטיקות רבות שעובדים מבוגרים מחפשים במקום העבודה מתאימות, כפי שטען בורק (Burke, 2015), גם לעובדים צעירים יותר.

כמודל טיפולוגי, למודל זה מגבלות מסוימות. אחת מהן היא מורכבותו המצריכה אימות בסביבות ארגוניות שונות שבהן יכול לקחת חלק המגוון המלא של "הסוגים האידיאליים". מגבלה אחרת היא שמאמר זה מתמקד במהותה של גישת מקום עבודה ייחודי לגיל, ולכן אינו מציע מודל תהליכי, הכולל משתני הסבר ומשתני תוצאה ליישומן של סביבות עבודה ייחודיות לגיל המבוגר. יחד עם זאת, לנוכח ראיות מקדמיות המצביעות על כך שליצירתן ולשמירתן של סביבות עבודה ייחודיות לגיל עשויות להיות השלכות חיוביות על ארגונים

(Backes-Gellner & Veen, 2013; Boehm et al., 2014; Kunze, Boehm, & Bruch, 2011), היכולת לזהות את מאפייניהן הספציפיים חיונית במיוחד.

לכן על מחקר עתידי להתרכז תחילה בבחינת תקפותו של המודל המוצע על היבטיו השונים, כמו גם ביישומו במערכות תעסוקה שונות. השלב הבא יהיה לבנות מדדים ארגוניים, כדי לקבוע עד כמה ארגונים עשויים להיחשב ידידותיים לעבודה בגיל המבוגר. אחת הדרכים לעשות זאת היא לפתח תבנית של אקלים ידידותי לגיל כמדד לתוצאות הנובעות מתרבות, ממערכות יחסים חברתיות, ממדיניות ופרקטיקות שאימץ הארגון כדי ליצור סביבת עבודה ידידותית לגיל המבוגר. כלומר: אם הארגון מאמץ את המדיניות והפרקטיקות המוצגות במודל מקום העבודה הידידותי לגיל לצורך תמיכה בעובדים מבוגרים, אזי מדידת האקלים הנוגעת לידידותיות לגיל המבוגר עשויה להיות תקפה.

לאחר תיקוף זה, ניתן יהיה להעריך ארגונים במונחי ידידותיות לגיל המבוגר, בהתחשב במאפייניהם הדמוגרפיים השונים. יתר על כן, בארגונים גדולים יותר, למשל, עשויות להופיע תרבויות-בנות מקומיות, שיאפילו על התפיסה המופשטת של התרבות הארגונית הכללית (למשל Hofstede, 1998). אז עשויות יחידות ארגוניות מסוימות להתגלות כידידותיות לגיל המבוגר פחות (או יותר) מאחרות (למשל, מערכות מידע לעומת ייצור או מכירות). מחקר זה עשוי להבהיר את השפעתם של גורמים ארגוניים על מידת הידידותיות לגיל המבוגר, ויש לכך השלכות מעשיות, ככל שניתן לנהל תהליכי שינוי ארגוניים בהתבסס על הכללת אותם גורמים. בסופו של דבר, הבנות נתמכות אמפירית בנושא זה יכולות לסייע בהטמעת נורמות חדשות ובחיזוק ערכים המתאימים יותר להעסקתו של כוח עבודה מזדקן ומבוגר.

מקורות

Appannah, A. (2015, November). *Constructing the dimensions of an age-friendly organizational culture*. Paper presented at the national conference of the Australian Association of Gerontology, Alice Springs, Australia.

Appannah, A. & Biggs, S. (2015). Age-friendly organizations: The role of organizational culture and the participation of older workers. *Journal of Social Work Practice*, 29, 37-51.

<http://dx.doi.org/10.1080/02650533.2014.993943>.

Armstrong-Stassen, M. (2008). Organizational practices and the post-retirement employment experience of older workers. *Human Resource Management Journal*, 18, 36-53.

10.1111/j.1748-8583.2007.00057.

- Backes-Gellner, U. & Veen, S. (2013). Positive effects of ageing and age diversity in innovative companies – Large-scale empirical evidence on company productivity. *Human Resource Management Journal*, 23, 279-295.
10.1111/1748-8583.12011.
- Bal, A. C., Reiss, A. E. B., Rudolph, C. W., & Baltes, B. B. (2011). Examining positive and negative perceptions of older workers: A meta-analysis. *The Journals of Gerontology Series B: Psychological Sciences and Social Sciences*, 66, 687-698.
10.1093/geronb/gbr056.
- Bamberger, P. A., Biron, M., & Meshoulam, I. (2014). Diversity and intergenerational strategies. In P. A. Bamberger, M. Biron, & I. Meshoulam (Eds.), *Human resource strategy: Formulation, implementation and impact* (pp. 196-214). New-York, NY: Routledge (nd² ed.).
- Beier, M. E. (2015). The aging workforce and the demands of work in the 21st century. In L. M. Finkelstein, D. M. Truxillo, F. Fraccaroli, & R. Kanfer (Eds.), *Facing the challenges of a multi-age workforce: A use-inspired approach* (pp. 108-133). New-York, NY: Routledge.
- Boehm, S. A., Kunze, F., & Bruch, H. (2014). Spotlight on age-diversity climate: The impact of age-inclusive HR practices on firm-level outcomes. *Personnel Psychology*, 67, 667-704.
10.1111/peps.12047.
- Brooke, L. & Taylor, P. (2005). Older workers and employment: Managing age relations. *Ageing and Society*, 25, 415-429.
10.1017/S0144686X05003466.
- Broughan, C. (2013). An evidence-based approach to creating an age-friendly culture. *Strategic HR Review*, 12, 138-144.
<http://dx.doi.org/10.1108/14754391311324499>.
- Burke, R. J. (2015). Managing an aging and multi-generational workforce: Challenges and opportunities. In R. J. Burke, C. I. Cooper, & A. G. Antoniou (Eds.), *The multi-generational and aging workforce: Challenges and opportunities* (pp. 3-36). Cheltenham, UK: Edward Elgar.
- Ciampa, E. & Chernesky, R. (2013). Creating supportive workplace environments for older workers. In P. Brownell & J. J. Kelly (Eds.), *Ageism and mistreatment of*

older workers (pp. 93-110). Dordrecht, Netherlands: Springer Science & Business Media.

Cochran, J., Crowne, K. A., & Carpenter, C. E. (2012). Impact of older-worker-friendly organizational policies on retirement attitudes and planning. *Organization Management Journal*, 9, 170-178.

<http://dx.doi.org/10.1080/15416518.2012.708851>.

de Guzman, A. B., Amrad, H. N., Araullo, R. C. G., & Cheung, H. B. O. (2014). A structural equation modeling of the factors affecting an age-friendly workplace. *Educational Gerontology*, 40, 387-400.

<http://dx.doi.org/10.1080/03601277.2013.802194>.

Doty, D. H. & Glick, W. H. (1994). Typologies as a unique form of theory building: Toward improved understanding and modeling. *Academy of management review*, 19, 230-251.

10.5465/AMR.1994.9410210748.

Eaton, S. C. (2003). If you can use them: Flexibility policies, organizational commitment, and perceived performance. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 42, 145-167.

<https://doi.org/10.1111/1468-232X.00285>.

Eversole, B. A., Venneberg, D. L., & Crowder, C. L. (2012). Creating a flexible organizational culture to attract and retain talented workers across generations. *Advances in Developing Human Resources*, 14, 607-625.

<https://doi.org/10.1177/1523422312455612>.

Fisher, G. G., Chaffee, D. S., & Sonnega, A. (2016). Retirement timing: A review and recommendations for future research. *Work, Aging and Retirement*, 2, 230-261.

<https://doi.org/10.1093/workar/waw001>.

Frerichs, F., Lindley, R., Aleksandrowicz, P., Baldauf, B., & Galloway, S. (2012). Active ageing in organizations: A case study approach. *International Journal of Manpower*, 33, 666-684.

<http://dx.doi.org/10.1108/01437721211261813>.

Harris, K., Krygsman, S., Waschenko, J., & Laliberte Rudman, D. (2017). Ageism and the older worker: A scoping review. *The Gerontologist*, 58, 1-14.

<https://doi.org/10.1093/geront/gnw194>.

- Heckhausen, J., Wrosch, C., & Schulz, R. (2010). A motivational theory of life-span development. *Psychological Review*, *117*, 32.
<http://dx.doi.org/10.1037/a0017668>.
- Hofstede, G. (1998). Identifying organizational subcultures: An empirical approach. *Journal of Management Studies*, *35*, 1-12.
 10.1111/1467-6486.00081.
- Huselid, M. A., Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (1997). Technical and strategic human resources management effectiveness as determinants of firm performance. *Academy of Management Journal*, *40*, 171-188.
 10.2307/257025.
- Kooij, D. T., Jansen, P. G., Dikkers, J. S., & De Lange, A. H. (2010). The influence of age on the associations between HR practices and both affective commitment and job satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, *31*, 1111-1136.
 10.1002/job.666.
- Kooij, D. T. A. M., Jansen, P. G., Dikkers, J. S., & De Lange, A. H. (2014). Managing aging workers: A mixed methods study on bundles of HR practices for aging workers. *The International Journal of Human Resource Management*, *25*, 2192-2212.
<http://dx.doi.org/10.1080/09585192.2013.872169>.
- Kunze, F., Boehm, S. A., & Bruch, H. (2011). Age diversity, age discrimination climate and performance consequences – A cross organizational study. *Journal of Organizational Behavior*, *32*, 264-290.
 10.1002/job.698.
- Markos, L. (2005). Building an age-friendly workplace. In P. T. Beatty & R. M. S. Visser, (Eds.), *Thriving on an aging workforce: Strategies for organizational and systemic change* (pp. 112-120). Malabar, FL: Krieger.
- Martens, H., Lambrechts, F., Manshoven, J., & Vandenberg, A. (2006). An organizational development approach towards age diversity practices in Belgian organizations. *Ageing International*, *31*, 1-23.
<http://hdl.handle.net/1942/1326>.
- McKinney, J. C. (1966). *Constructive typology and social theory*. New-York, NY: Appleton-Century-Crofts.

- Midtsundstad, T. & Bogen, H. (2014). Active aging policies between individual needs and collective goods: A study of active aging policies and practices in Norway. *Nordic Journal of Working Life Studies, 4*, 139-158.
<http://dx.doi.org/10.1080/09585192.2011.559099>.
- Ostroff, C. & Bowen, D. E. (2000). Moving HR to a higher level: Human resource practices and organizational effectiveness. In K. J. Klein & S. W. J. Kozlowski (Eds.), *Multilevel theory, research, and methods in organizations* (pp. 211-266). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Ostroff, C., Kinicki, A. J., & Muhammad, R. S. (2013). Organizational culture and climate. In I. B. Weiner, N. W. Schmitt, & S. Highhouse, (Eds.), *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology (2nd ed., Vol. 12*, pp. 643-676). New-York, NY: Wiley.
- Oude Mulders, J., Henkens, K., & Schippers, J. (2016). European top managers' age-related workplace norms and their organizations' recruitment and retention practices regarding older workers. *The Gerontologist, 57*, 857-866.
10.1093/geront/gnw076.
- Paullin, C. & Whetzel, D. L. (2012). Retention strategies and older workers. In J. W. Hedge, & W. C. Borman, (Eds.), *The oxford handbook of work and aging* (pp. 392-418). New-York, NY: Oxford university press.
- Pitt-Catsouphes, M., James, J. B., & Matz-Costa, C. (2015). Workplace-based health and wellness programs: The intersection of aging, work, and health. *The Gerontologist, 55*, 262-270.
<https://doi.org/10.1093/geront/gnu114>.
- Pitt-Catsouphes, M., Matz-Costa, C., & Besen, E. (2009). *Workplace flexibility: Findings from the age & generations study*. Boston, MA: The Sloan center on aging & work at Boston college.
- Pitt-Catsouphes, M., McNamara, T., & Sweet, S. (2015). Getting a good fit for older employees. In R. J. Burke, C. I. Cooper, & A. G. Antoniou (Eds.), *The multi-generational and aging workforce: Challenges and opportunities* (pp. 383-411). Cheltenham, UK: Edward Elgar.
- Rothwell, W. J., Sterns, H., Spokus, D., & Reaser, J. (2008). *Working longer: New strategies for managing, training, and retaining older employees*. New-York, NY: American management association.

- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership*. (4th ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2013). Organizational climate and culture. *Annual Review of Psychology*, *64*, 361-388.
10.1146/annurev-psych-113011-143809.
- Segel-Karpas, D., Bamberger, P. A., & Bacharach, S. B. (2015). The prevalence and distribution of aging-friendly human resource practices. *The International Journal of Aging and Human Development*, *81*, 120-148.
<https://doi.org/10.1177/0091415015617643>.
- Taylor, P. & Walker, A. (1998). Policies and practices towards older workers: A framework for comparative research. *Human Resource Management Journal*, *8*, 61-76.
10.1111/j.1748-8583.1998.tb00174.x.
- Tibbitts, C., Noetzel, A. J. (Jr), & Gibbons, C. C. (1952). *Employment of the Older Worker: Two Papers and a Bibliography*.
<http://digitalassets.lib.berkeley.edu/irle/ucb/text/lb001673.pdf>.
- Tikkanen, T. & Nyhan, B. (2006). Introduction: Promoting age-friendly work and learning policies. In T. Tikkanen & B. Nyhan, (Eds), *Promoting lifelong learning for older workers: An international overview* (pp. 9-16). Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.
- Truxillo, D. M., Cadiz, D. M., & Hammer, L. B. (2015). Supporting the aging workforce: A review and recommendations for workplace intervention research. *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, *2*, 351-381.
10.1146/annurev-orgpsych-032414-111435.
- Truxillo, D. M., Cadiz, D. M., Rineer, J. R., Zaniboni, S., & Fraccaroli, F. (2012). A lifespan perspective on job design: Fitting the job and the worker to promote job satisfaction, engagement, and performance. *Organizational Psychology Review*, *2*, 340-360.
<https://doi.org/10.1177/2041386612454043>.
- United Nations (UN) (2017). *World Population Ageing 2017*. Department of economic and social affairs, population division (online report).

Unson, C. & Richardson, M. (2013). Insights into the experiences of older workers and change: Through the lens of selection, optimization, and compensation. *The Gerontologist*, 53, 484-494.

<https://doi.org/10.1093/geront/gns095>.

van Dalen, H. P., Henkens, K., & Wang, M. (2015). Recharging or retiring older workers? Uncovering the age-based strategies of European employers. *The Gerontologist*, 55, 814-824.

<https://doi.org/10.1093/geront/gnu048>.

World Health Organization (2002). *Active ageing: A policy framework*.

Wright, P. M., Dunford, B. B., & Snell, S. A. (2001). Human resources and the resource-based view of the firm. *Journal of Management*, 27, 701-721.

<https://doi.org/10.1177/014920630102700607>.

Zacher, H. (2015). Successful aging at work. *Work, Aging and Retirement*, 1, 4-25.

<https://doi.org/10.1093/workar/wau006>.

