



**Розділ п'ятий**  
**зі звіту 2018 Deloitte**  
**Global Human Capital**  
**Trends**

# Переваги залучення до співпраці різних поколінь: розширення рамок традиційного «робочого віку»

---

Тривалість життя збільшується і організації починають змінювати своє ставлення до працівників старшого віку. Компанії, які зможуть перетворити похилий вік працівників на актив, отримають конкурентну перевагу на ринку.

---

## Збільшення середнього віку працівників зі зростанням тривалості життя

Збільшення тривалості життя та старіння глобальної робочої сили створюють для організацій безпрецедентні виклики та пропонують невикористані можливості. Компанії, що планують, розробляють та експериментують зі стратегіями, політикою і підходами до управління людським капіталом для забезпечення більш тривалого робочого віку, можуть отримати переваги від залучення різних поколінь працівників. Компанії, що ігнорують сучасні тенденції, зіштовхнуться із потенційними проблемами щодо виконання своїх зобов'язань та дефіцитом професійних навичок. Створення шляхів для забезпечення працівникам повноцінної, продуктивної та багатоетапної кар'єри з можливістю розвиватися у різних напрямках, являє собою значну можливість для організацій залучати працівників різних поколінь.

Одним із найбільших досягнень науки сьогодні є збільшення тривалості життя людини. Середня тривалість життя у світі збільшилася з 53 років

у 1960 році до 72 років у 2015 році, і цей показник продовжує зростати.<sup>1</sup> Очікується, що тривалість життя збільшуватиметься на 1,5 роки кожні десять років.<sup>2</sup> Довша тривалість життя у поєднанні зі скороченням показників народжуваності істотно збільшує частку людей похилого віку серед населення в усьому світі.<sup>3</sup> Очікується, що кількість пенсіонерів на одного працівника у світовому масштабі скоротиться в 2050 році з поточного рівня вісім на одного до чотирьох на одного.<sup>4</sup>

Такі демографічні факти вказують на існування суттєвих наслідків для працівників, організацій та суспільства. В епоху довголіття тривалість професійної діяльності людини може бути набагато довшою та охоплювати різні покоління технологій і компаній. Організації можуть наймати людей віком від 60 до 70 років або навіть старше оскільки резерв працівників традиційного «працездатного віку» (від 20 до 54 років) зменшується.

40% респондентів цього річного дослідження зазначили факт зростання тривалості життя як «важливий», а 29% – як «дуже важливий». Зокрема респонденти з Японії, населення якої

швидко старіє, особливо занепокоєні цією проблемою – 41% респондентів відзначили дане питання як «дуже важливе».

### Загрози наслідків старіння населення на світовому масштабі

Старіння населення є викликом, як для країн, так і для організацій. Очікується, що тринадцять країн матимуть населення «надмірно похилого віку» (вік більше ніж однієї людини з п'яти, становитиме 65 років).<sup>5</sup> До складу цих країн входять: США, Велика Британія, Японія, Німеччина, Франція та Південна Корея. За прогнозами кількість населення Китаю віком 65 років і старше зросте більше ніж втричі – зі 100 млн у 2005 році до понад 329 млн у 2050 році.<sup>6</sup> За оцінкою аналітиків до 2030 року 60% населення світу старше 65 років проживатиме в Азії.<sup>7</sup>

Ця проблема ускладнюється тим, що сьогодні коефіцієнт народжуваності майже в усіх розвинених країнах є нижчим за коефіцієнт заміщення покоління.<sup>8</sup> Це означає, що таким країнам потрібно наймати іноземних працівників або працівників похилого віку. Для розуміння майбутніх викликів достатньо подивитися на Японію, що є «найстарішою» країною в світі. Згідно з оцінками дефіцит працівників у країні, що в 2015 та 2016 роках становив приблизно 1 млн осіб, коштуватиме приблизно 90 млрд доларів США.<sup>9</sup>

Наразі проводиться нове дослідження, щоб допомогти організаціям у формуванні їхніх стратегій у сфері управління людськими ресурсами та ведення бізнесу в епоху довголіття. Так, наприклад, компанія MIT AgeLab співпрацює із бізнесом, урядом та іншими зацікавленими сторонами для розробки рішень та політики, з метою залучення до роботи людей похилого віку. Компанія MIT AgeLab застосовує клієнтоорієнтоване мислення, щоб зрозуміти проблеми та можливості довголіття для прискорення інновацій на бізнес-ринках.<sup>10</sup>

### Трудовий резерв похилого віку як конкурентна перевага

Зі збільшенням конкурентоспроможності ринків праці, організації часто вважають за доцільне утримувати працівників старшого віку, ніж замінювати їх на молодших. Наше дослідження свідчить, що працівники похилого віку є невикористаною можливістю: лише 18% учасників цього річного опитування зазначили, що в їхніх організаціях вік працівника вважається перевагою. Проте компанії починають розглядати такі резерви робочої сили як конкурентну перевагу.

Резерви робочої сили похилого віку являють собою групу перевірених і відданих працівників, які спеціалізуються у різних сферах. Понад 80% американських роботодавців вважають працівників віком 50 років і старше «цінним ресурсом для навчання та наставництва», «важливим джерелом інституційних знань» та людьми, які можуть запропонувати «більше знань, мудрості та життєвого досвіду».<sup>11</sup> Британський уряд стимулює роботодавців до утримання, перепідготовки і найму працівників похилого віку та реалізує політику, що підтримує принцип нав-



Проактивні організації використовують резерв працівників старшого віку за рахунок розширення моделей побудови кар'єри, створення нових напрямків розвитку та нових функцій для забезпечення роботою працівників у віці 50, 60 та 70 років.

чання і розвитку протягом усього життя, а також допомагає зменшити самотність та соціальну ізоляцію.<sup>12</sup>

Цього року 16% респондентів опитування зазначили, що їхні компанії створюють спеціальні функції для працівників похилого віку, а 20% повідомили, що вони співпрацюють із такими працівниками для розробки нових моделей кар'єрного розвитку. Організації можуть отримувати велику цінність від можливості працівників похилого віку виступати в ролі наставників, тренерів чи експертів. Виконання працівниками таких функцій та ролей дає їм можливість передати «естафету» молодшому поколінню, і водночас звільнити місце для амбіційних молодих працівників.

Багато компаній також експериментують із впровадженням змін на робочих місцях, щоб допомогти працівникам похилого віку залишатися у лавах робочої сили. Наприклад, компанія BMW збільшила продуктивність на конвеєрній лінії, на якій задіяно працівників похилого віку, на 7% лише за три місяці завдяки впровадженню таких простих змін, як м'яка підлога та робочі місця, які можна налаштувати відповідно до потреб працівника.<sup>13</sup> Home Depot та інші організації залучають працівників похилого віку на роботу з гнучким графіком і неповним робочим днем.<sup>14</sup> Крім того, одна третина пенсіонерів готова працювати неповний робочий день, що дає можливість залучати цю групу людей як тимчасових працівників або як гіг-працівників.<sup>15</sup>

Професійна перепідготовка також відіграє роль в реалізації успішних стратегій у сфері залучення працівників похилого віку. Один із глобальних постачальників телекомунікаційних послуг заохочує працівників похилого віку пробувати себе в інших напрямках та інвестує у програми, які дають їм можливість освоїти нові технічні навички.<sup>16</sup> Розробники програмного забезпечення, які побудували свою кар'єру на таких застарілих технологіях, як COBOL або C++, можуть використовувати цей досвід для вивчення технологій мобільних обчислень, штучного інтелекту та інших технологій достатньо швидкими темпами.

Ще одним цікавим і маловідомим фактом є те, що літні люди є одними з найбільш підпри-

ємливих серед працівників інших вікових груп. У період з 1996 по 2014 рік частка працівників похилого віку (55-64 роки), які починали новий бізнес, зросла до 68%, перевищивши рівень підприємництва серед покоління мільеніалів (20-34 роки), який фактично зменшився за аналогічний період.<sup>17</sup>

### Нові виклики, пов'язані зі старінням робочої сили

Залучення працівників старшого віку може створювати певні виклики. Наприклад потреба у спеціально облаштованих робочих місцях. Часто працівники старшого віку отримують вищу зарплату через більший стаж роботи, що може викликати неприязнь з боку молодших працівників. Організації, які прагнуть асимілювати працівників старшого віку, можуть зіштовхнутися з необхідністю розробки нової політики оплати праці, створення більш гнучких програм винагороди та підготовки молодих керівників для управління працівниками різних вікових груп (зокрема членами команди, які можуть бути ровесниками їхніх батьків).

Пенсійне забезпечення є ще одним аспектом, де довша тривалість життя матиме вплив на організації. За оцінками Всесвітнього економічного форуму на сьогодні дефіцит пенсійних накопичень у світовому масштабі становить 70 трлн доларів США, що свідчить про суттєву різницю між необхідною сумою пенсійного забезпечення та фактичним пенсійним доходом. Крім того очікується, що до 2050 року розмір дефіциту збільшиться до 400 трлн доларів США.<sup>18</sup> Допомога людям старшого віку працювати довше та управляти їхніми пенсійними накопиченнями буде надзвичайно важливою для компаній, щоб уникнути негативного впливу фінансового стресу на показники продуктивності.

Цьогорічне дослідження вказує на те, що багато організацій виявилися неготовими до подолання викликів, пов'язаних зі старінням глобальної робочої сили. Майже половина опитаних респондентів (49%) повідомила, що їхні компанії не докладають жодних зусиль для допомоги працівникам похилого віку знаходити нові можливості для продовження професій-

ної діяльності, коли ті досягають певного віку. Замість того, щоб розглядати таку тенденцію як можливість, 20% респондентів вважають працівників похилого віку конкурентним недоліком, а в таких країнах, як Сінгапур, Нідерланди та Росія, цей показник є набагато вищим. Крім того, 15% респондентів впевнені, що працівники похилого віку є «перешкодою для розвитку молодих фахівців», яка «заважає» молодим талантам будувати кар'єру.

Спираючись на такі висновки та власні спостереження, вважаємо, що існує прихована проблема дискримінації працівників за віком і це може зашкодити бренду компанії.

Вікова дискримінація набуває ознак актуальної проблеми, пов'язаної із забезпеченням різноманітності робочої сили та відповідальності. У 2016 році до Комісії з рівних можливостей

у сфері зайнятості США було подано понад 21 000 скарг щодо дискримінації за віком.<sup>19</sup> Особливо гострою є проблема в технологічних компаніях Кремнієвої долини, де розробники програмного забезпечення старшого віку часто вимушені виконувати менш оплачувану роботу або ж шукати роботу в інших місцях через підтримку такими компаніями «молодіжної культури».<sup>20</sup>

Демографічні показники є беззаперечними: зі старінням населення виклики залучення та управління працівниками старшого віку, тільки зростатимуть. Компанії, що ігнорують чи опираються таким викликам, можуть зазнати не лише репутаційних втрат, а й залишитися позаду тих організацій, які досягли успіху у перетворенні проблем довголіття на конкурентну перевагу.

## Висновки

Необхідність залишатися конкурентоспроможним у світі безпрецедентного довголіття вимагає від організацій прийняття нових стратегій для залучення працівників старшого віку. Традиційно поширені припущення, що навчання завершується у 20 років, кар'єрний розвиток – у 40 років, а професійна діяльність – у 60 років, більше не відповідають дійсності. Переосмислення стратегій у сфері управління людським капіталом у межах різних поколінь, для врахування довшої тривалості життя, потребуватиме неупередженості та нових підходів.



## Джерела

1. [World Bank, "Life expectancy at birth, total \(years\)," accessed January 18, 2018.](#)
2. [Caryl Rivers and Rosalind Barnett, The Age of Longevity: Re-Imagining Tomorrow for Our New Long Lives \(New York: Rowman & Littlefield, 2016\).](#)
3. [World Bank, "Fertility rate, total \(births per woman\)," accessed January 18, 2018.](#)
4. [World Economic Forum, We'll live to 100 – how can we afford it?, May 2017, p. 4.](#)
5. [Sarah O'Connor, "World will have 13 'super-aged' nations by 2020," Financial Times, August 6, 2014.](#)
6. [Howard French, "China's twilight years," Atlantic, June 2016.](#)
7. [Tomomi Kikuchi, "Asia will be home to 60% of world's elderly by 2030s: Deloitte," Nikkei Asian Review, September 21, 2017.](#)
8. [Wikipedia, "Sub-replacement fertility," accessed February 28, 2018.](#)
9. [Alexander Martin, "Lack of workers hobbles Japan's growth," Wall Street Journal, November 15, 2015.](#)
10. [Massachusetts Institute of Technology, "About AgeLab," accessed March 7, 2018.](#)
11. [Transamerica Center for Retirement Studies, Baby boomer workers are revolutionizing retirement: Are they and their employers ready?, December 2014, p. 21.](#)
12. [Department for Work & Pensions, Fuller working lives: A partnership approach, February 2017; UK Department of Business, Energy and Industrial Strategy, Industrial strategy: Building a Britain fit for the future, November 2017; Lee Mannion, "Britain has appointed a minister to help combat loneliness," World Economic Forum, January 17, 2018.](#)
13. [David Champion, "How BMW Is planning for an aging workforce," Harvard Business Review, March 11, 2009.](#)
14. [Steven Greenhouse, "The age premium: Retaining older workers," New York Times, May 14, 2014.](#)
15. [Elaine Pofeldt, "Why older workers are embracing the gig economy," Forbes, August 30, 2017.](#)
16. [Josh Bersin, conversations with company executives.](#)
17. [Derek Ozkal, "Millennials can't keep up with boomer entrepreneurs," Ewing Marion Kaufmann Foundation, July 19, 2016.](#)
18. [World Economic Forum, We'll live to 100 – how can we afford it?, p. 7.](#)
19. [Elizabeth Olson, "Shown the door, older workers find bias hard to prove," New York Times, August 7, 2017.](#)
20. [Jon Swartz, "Ageism is forcing many to look outside Silicon Valley, but tech hubs offer little respite," USA Today, August 4, 2017.](#)

# Deloitte. Insights

Підпишіться на оновлення Deloitte Insights на веб-сайті [www.deloitte.com/insights](http://www.deloitte.com/insights)



Deloitte в Твіттері @DeloitteInsight

## Автори Deloitte Insights

**Редакційна колегія:** Junko Kaji, Karen Edelman, Abrar Khan, Nikita Garia, Matthew Budman, Rithu Thomas, Preetha Devan

**Творча команда:** Sonya Vasilieff, Molly Woodworth

**Реклама:** Amy Bergstrom, Alex Kawecky

**Графічне оформлення:** Traci Daberko

### Про Deloitte Insights

Deloitte Insights публікує оригінальні статті, звіти та періодичні видання, що надають цінну інформацію для бізнесу, підприємств державного сектору та неурядових організацій. Наша мета полягає в тому, щоб на основі даних досліджень та досвіду, отриманих від усієї нашої організації, що надає професійні послуги, а також від співавторів з наукових та бізнесових кіл, сприяти конструктивній розмові з широкого спектра питань, що цікавлять керівників та державних діячів.

Deloitte Insights є виданням компанії Deloitte Development LLC.

### Про цю публікацію

Ця публікація містить лише загальну інформацію, і ані «Делойт Туш Томацу Лімітед», ані фірми у її складі або її чи їхні афілійовані особи не надають бухгалтерські, ділові, фінансові, інвестиційні, юридичні, податкові чи інші професійні консультації або послуги за допомогою цієї публікації. Ця публікація не замінює собою такі професійні консультації чи послуги, а також не повинна використовуватися як підстава для будь-яких рішень або дій, які можуть вплинути на ваше фінансове становище чи ваш бізнес. Перш ніж прийняти будь-яке рішення або вжити заходів, які можуть позначитися на ваших фінансах чи вашому бізнесі, вам слід звернутися до кваліфікованого професійного консультанта.

Ані «Делойт Туш Томацу Лімітед», ані фірми у її складі або її чи їхні афілійовані особи не несуть жодної відповідальності за будь-які збитки, зазанані будь-якою особою, яка покладається на цю публікацію.

### Про «Делойт»

Назва «Делойт» стосується однієї чи кількох юридичних осіб: «Делойт Туш Томацу Лімітед», приватної компанії з відповідальністю учасників в гарантованих ними межах, зареєстрованої за законодавством Великобританії («ДТТЛ»), мережі фірм-учасників ДТТЛ та пов'язаних

з ними осіб. ДТТЛ і кожна з її фірм-учасників є самостійними та незалежними юридичними особами. ДТТЛ (також іменується як «Делойт Глобал») не надає послуги клієнтам. У Сполучених Штатах назва «Делойт» стосується однієї чи кількох американських фірм-учасників ДТТЛ, пов'язаних з ними осіб, які здійснюють свою діяльність у Сполучених Штатах, використовуючи назву «Делойт», та їхніх афілійованих осіб. Деякі послуги можуть бути недоступними для замовників аудиторської перевірки відповідно до правил і положень державного бухгалтерського обліку та незалежної аудиторської діяльності. Докладну інформацію про нашу глобальну мережу фірм-учасників розміщено за посиланням [www.deloitte.com/about](http://www.deloitte.com/about).

© 2018 Deloitte Development LLC. Усі права захищені.

Учасник «Делойт Туш Томацу Лімітед»