use means higher container assembly, reducing operational availability and reducing its productivity. It is proved that all this will reduce the load capacity of cranes, if you do not increase the manpower and equipment of the territory, so as not to lag behind the operational needs of the berth. Therefore, the relationship between power usage or volume and performance is negative – variables move in opposite directions. The relationship between volume and productivity can be positive in unlimited conditions, if increased volumes allow to obtain economies of scale.

An internal node or dry port refers to an internal cargo consolidation point that is connected to a port terminal by rail, barge, or truck. Recently, internal nodes have been seen as a means of increasing capacity and a way to increase productivity, which is simpler than traditional measures such as increasing the size of the area or increasing the capacity of cranes through expensive purchases of embankment cranes. Therefore, it is expected that the bandwidth of the internal node object will have a positive relationship with the performance of the terminal and a negative relationship with the use of the bandwidth of the terminal.

УДК 331.52.021

DOI: 10.35340/2308-104X.2020.89-4-15

**УПРАВЛІННЯ ПРАЦІВНИКАМИ
«СРІБНОГО ВІКУ»
В ДЕРЖАВНИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ**

**MANAGEMENT OF "SILVER
AGE" EMPLOYEES IN
GOVERNMENT
ORGANIZATIONS**

**СУЛЬЖЕНКО Л. С.,
аспірант Інституту підготовки
кадрів Державної служби
зайнятості України, Державний
центр зайнятості, провідний
фахівець з питань зайнятості**

**SULZHENKO L.,
Post-graduate Student,
Institute of Personnel Training
State Employment Service of
Ukraine**

У статті автор розглядає особливості сприйняття працівниками «срібного віку» роботодавцями та співробітниками. Вказано основні підходи до оптимізації впровадження професійного досвіду працівників «срібного віку» в державній організації. Охарактеризовано особливості віково-орієнтованої державної організації та виявлено ризики, переваги та стратегії адаптації в умовах домінування в організації кількості працівників «срібного віку».

Ключові слова: «срібний вік»; управління; урядова організація; стратегія; кадрова політика; орієнтаційний пункт.

В статье автор рассматривает особенности восприятия работников «серебряного возраста» работодателями и сотрудниками. Указаны основные подходы к оптимизации внедрения профессионального

опыта работников «серебряного возраста» в государственной организации. Охарактеризованы особенности возраст-ориентированной государственной организации и выявлены риски, преимущества и стратегии адаптации в условиях доминирования в организации количества работников «серебряного возраста».

Ключевые слова: «серебряный возраст»; управление; правительственная организация; стратегия; кадровая политика; ориентационный пункт.

The article considers the peculiarities of employers' and employees' perception of "silver age" staff. The main approaches to the optimization of the implementation professional experience of "silver age" staff in the state organization are specified. The peculiarities of age-oriented state organization are characterized; risks, advantages and adaptation strategies in the conditions of dominant number of "silver-age" staff in the organization are revealed.

Key words: «silver age»; management; governmental organization; strategy; personnel policy; orienting point.

Постановка проблеми. Планування управління персоналом є одним з найважливіших етапів стратегічного управління державною організацією, оскільки саме на цьому етапі встановлюються цільові орієнтири кадрової політики на довгостроковий період, обирається кадрова стратегія та визначається необхідне організаційне забезпечення досягнення встановлених стратегічних цілей управління персоналом [1, с. 28].

Скорочення чисельності населення працездатного віку при відносно стабільній потребі в робочій силі, збереження рівня безробіття при недостатньо високих темпах зростання продуктивності праці змушують приділяти увагу працівникам «срібного віку». При збереженні ситуації, що склалася, розширення зайнятості даної категорії буде реалізовуватися автоматично. Соціально-психологічні фактори здійснюють неоднозначний вплив на формування зайнятості населення, визначаючи певні переваги для працедавців, а також активізують мотивацію значної частини людей до праці. Найбільш важливими аспектами формування зайнятості працівників «срібного віку» стає не стільки їх кількісне збільшення, скільки розвиток якісних характеристик зайнятості.

Наявність невирішених задач у галузі управління працівниками «срібного віку» та наявність нагальної потреби в їх розв'язанні обумовлюють актуальність цього дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми управління працівниками «срібного віку» та наукові підходи до якісної реалізації професійного досвіду останніх досліджувано в наукових працях Л. В. Балабанової [1], де обґрунтовано методичні підходи щодо стратегічного управління даною категорією працівників, І. О. Кірнос [2], де обґрунтовано метод дослідження та з'ясовано зміст інструменту діагностики виявлення кар'єрних намірів, специфічних потреб працівників похилого віку та їх сприйняття організаційного клімату щодо продовження праці в пенсійному віці, В. Н. Нікіфоренко [7], де розглянуто особливості стратегічного управління людськими ресурсами, R. Eisenberger, J. Kurtessis [4], де акцентовано увагу на створенні сприятливої організаційної підтримки працівникам різного віку,

М. Geray [6], де присвячено роботу інтеграції психологічного стресу, S. Hinrichs [8], де приділено увагу оцінці психологічного стресу у різновікових працівників, М. Holm [6], де зазначено особливості надання допомоги в подоланні психологічного стресу віковими працівниками, М. Rimser [5], де охарактеризовано особливості управління ресурсами генерації та інших.

Метою статті є дослідження теоретичних та прикладних аспектів управління працівниками «срібного віку», та, на цій основі, визначення підходів до оптимальної реалізації професійного досвіду цих працівників в державній організації з урахуванням ризиків, переваг та стратегій адаптації.

Викладення основного матеріалу. Нормативне регулювання збільшення віку виходу на пенсію та старіння робочої сили створюють для організацій безпрецедентні виклики та пропонують невикористані можливості. Традиційні уявлення про те, що навчання закінчується у 20 років, кар'єрне сходження – в 40 років, а робота – у 60, потребують перегляду та оновлення. Переваги надаються тим державним організаціям, які здатні мінімізувати стереотипне мислення управлінців та працівників, з метою оптимізації використання професіоналізму співробітників «срібного віку» як унікального активу. Ті державні організації, які не здатні оптимізувати впровадження сучасних технологій, зіштовхнуться із безліччю проблем щодо виконання своїх зобов'язань та дефіцитом професійних навичок.

Для розуміння життя працівника «срібного віку» необхідно знати специфіку життєвих етапів, зміст усього життєвого шляху. Індивідуальний досвід отриманий на різних етапах життя готує людину до набуття і виконання нових соціальних ролей і функцій в майбутньому. Людина прагне зберегти попередні переваги і звички, засвоєні ролі і функції. Задоволення від життя оцінюється стабільністю стилю життя.

Роботодавці стали частіше наймати співробітників старше 45 років тому що вони продуктивніші і більш помірковані у вимогах, ніж менш недосвідчена, але амбітна і важко керована молодь. З точки зору психологічних, мотиваційних установок вони зазвичай характеризуються прагненням до мінімізації ризиків, неприйняттям нового, експериментів, високою обачністю, повільною реакцією на зміну обстановки, зниження швидкості прийняття рішень. Нерідко відбувається поглиблення характерних рис психіки, характеру, в основному негативних. Отже, в економіці, в сфері праці переважання працівників «срібного віку» може погіршувати готовність до змін, рівень інноваційної активності. Тому потенційне розширення зайнятості літніх людей може негативно позначитися на інноваційну діяльність, знизити швидкість змін в техніці та організації управління.

Люди «срібного віку» – це важлива ланка суспільства, тому було б помилкою ігнорувати їх досвід та професійні знання. При цьому, потреби цих людей незначні, вони мають потребу в увазі та живому спілкуванні. В таких умовах спеціалісти повинні перебувати в просторі підтримки, взаємодіючи з представниками різних вікових груп, не тільки визначаючи наявність такої потреби, але й відреагувати на неї відповідно.

Економічні та соціальні результати зайнятості працівників «срібного віку» залежать від відповідності обраних управлінських підходів до управління працею, регулювання зайнятості згідно особливостей даної категорії

працівників. Управління працею має бути орієнтоване на максимальну реалізацію сильних сторін працівників «срібного віку», компенсацію негативних, формування сприятливих умов для розширення сфери зайнятості, включно із застосуванням різних форм нестандартної зайнятості, інноваційних методів організації праці, управління ними.

В рамках існуючих теоретичних і прикладних підходів формування професійної діяльності працівників «срібного віку» розглядається головним чином з точки зору захисту від дискримінації за віком. При цьому стосовно працівників «срібного віку» передбачається використання стандартного інструментарію регулювання виконання посадових обов'язків. Пропонується одностороння адаптація або працівників (на основі підвищення конкурентоспроможності працівників «срібного віку», розвитку їх трудового потенціалу без гарантій повернення вкладень) або працедавцю (на основі надання нестандартних умов праці, що відповідають потребам, для цього надаються стимули, пільги).

Трудові ресурси людей «срібного віку» необхідно актуалізувати для більш повного задоволення як особистих, так і суспільних потреб, на основі взаємовигідних рішень для працівника, роботодавця і суспільства. Проте, для цього потрібно створити відповідні умови, інструменти, форми розвитку трудової активності людей, їх залучення в сферу зайнятості.

Аналіз факторів, що впливають на завершення кар'єри, необхідний для розуміння можливостей впливу роботодавця на актуальні рішення. На індивідуальному рівні стратегія утримання працівників «срібного віку» може сфокусуватися на підтримці їхнього здоров'я, здатності продовжувати роботу, в тому числі за допомогою перенавчання. На організаційному – працедавець може сконцентруватися на створенні здорової робочої атмосфери і зменшення бар'єрів для трудової діяльності після досягнення зазначеного віку.

Підвищення гнучкості в принципі може призводити до обмеження трудових прав працівників порівняно зі стандартною зайнятістю. Однак слід брати до уваги, що для специфічних сегментів ринку праці, окремих категорій працівників неможливий вибір між «хорошими» і «поганими» умовами праці, оскільки стандартна зайнятість з високим рівнем захищеності трудових прав для них менш доступна. Ще одним важливим напрямом формування зайнятості працівників «срібного віку» є використання гнучких пенсійних схем, які б дозволяли отримувати пенсію частково, паралельно з продовженням трудової діяльності на умовах гнучкої зайнятості, з переносом іншої частини пенсійних накопичень на більш пізній період. Це дозволить стабілізувати пенсійну систему і фінансувати відтворення робочої сили на основі двох джерел, що враховує запропоноване визначення зайнятості літніх людей.

Гнучкий графік роботи передбачає визначення годин або днів, які співробітник повинен відпрацювати щотижня. Працівники отримують можливість вирішувати питання, пов'язані зі здоров'ям, необхідністю турботи про інших членів сім'ї, вільний час для занять іншими видами діяльності. Гнучкий графік не є широко поширеним інструментом для утримання працівників «срібного віку». Найчастіше він застосовується виключно по відношенню до тих працівників, чий компетенції організація хоче зберегти.

Працівник «срібного віку» може виступати в ролі наставника, передаючи молодим здобутий досвід. Залежно від сфери діяльності від 23 до 42% американських компаній використовують цей інструмент для утримання цінних кадрів.

Сприйняття організаційної підтримки (СОП) – це глобальне переконання співробітників у турботу організації про їхнє благополуччя і оцінку їхнього вкладу в роботу. Організація є важливим джерелом соціоемоційних ресурсів і підтримки для своїх співробітників. До таких ресурсів належать, як матеріальні вигоди (зарплата і соціальний пакет), так і нематеріальні ресурси (колегіальність, повага і турбота). Позитивна оцінка роботи працівників задовольняє їхню потребу у схваленні, повазі й приналежності та сигналізує, що затрачені зусилля будуть помічені і винагороджені організацією. Відповідно до теорії організаційної підтримки працівники формують загальне сприйняття ступеня, в якому організація цінує їхній внесок і піклується про їхнє благополуччя. Результатом високої оцінки СОП є більш висока прихильність персоналу до цілей і завдань організації, емоційна прихильність, задоволеність роботою, зниження рівня конфлікту сім'ї та роботи, стресу і вигорання [4, с. 1880].

Ситуація, що склалася обумовлює необхідність розвитку організаційних основ для посилення взаємодії суб'єктів управління, зокрема, в рамках таких принципів публічного управління, як стратегічне партнерство, соціальна відповідальність, забезпечення стійкого зворотного зв'язку, активне залучення до процесу управління громадянського суспільства. Збільшення числа суб'єктів управління, ускладнення взаємозв'язків між ними (важливою при цьому виступає мережева взаємодія), вимагає цілеспрямованого впливу на структуру системи управління.

Гнучка схема виходу на пенсію, на думку Т. Х. Грехема і Р. Беннетта, має свої переваги і недоліки. До перших відносяться: можливість працівникам продовжувати отримувати фінансову вигоду від роботи в компанії, а роботодавцям – від використання знань і досвіду вікових (зрілих) співробітників.

На практиці зустрічаються окремі елементи формування гнучкої зайнятості, використання специфічних режимів праці і схем оплати для узгодження інтересів працівників і працедавців (наприклад, скорочення робочого часу і пропорційне зниження заробітку). Однак дана практика не має законних меж, науково-методичного обґрунтування. Спроби використання елементів гнучкої зайнятості відбуваються відносно рідко, безсистемно, часто за особистим рішенням працедавця, який не хоче втрачати цінного працівника, тому такий спосіб має низьку ефективність.

Попри явні переваги, необхідно враховувати і ряд суттєвих проблем: роботодавець може вирішити, що співробітник за віком не може якісно виконувати посадові обов'язки, в той час, як сам працівник вважає діаметрально протилежно. Керівництво може бути звинувачене в фаворитизмі, якщо інший працівник більш старшого віку продовжує працювати; якщо працівники, які досягли «срібного віку» і займають високі посади, не поспішають піти у відставку, може зупинитися процес кар'єрного зростання в організації і статися відтік перспективних працівників; співробітник, який не має уявлення про те,

коли йому запропонують піти, не може з повною ефективністю планувати вихід на пенсію; державна установа не може ефективно підготувати план використання людських ресурсів, якщо вік звільнення визначено не чітко [3].

Гнучке робоче місце (дистанційна робота). Ідея дистанційних трудових відносин зародилася в рамках гіпотези про відсутність необхідності постійної присутності працівників нематеріального виробництва на території роботодавця для виконання певних функцій. Концепція показала свою ефективність у вирішенні транспортних проблем, економії на обладнанні стаціонарних робочих місць. Іншого забарвлення такий підхід до організації роботи отримав в часи епідемії COVID – 19, коли ним були охоплені всі працівники в незалежності від вікової приналежності.

Проектування робочого місця. Діяльність в цьому напрямку має на увазі, як створення ергономічних робочих місць, так і зміну психологічних умов праці, в тому числі зменшення рівня стресу на роботі. Пристосування умов праці та можливостей працівників важливо з точки зору уникнення їх негативного впливу. Не варто доручати працівникам занадто складну фізично і одноманітну роботу. Поспіх, надмірна відповідальність, напруженість в результаті жорсткого робочого ритму сприяють розвитку серцево-судинних захворювань. Рівномірний темп роботи, можливість самостійного розподілу робочого процесу, відсутність надмірно великого статичного і динамічного навантаження, умови праці відповідно до норм гігієни праці дозволять максимально повно розкрити трудовий потенціал працівників «срібного віку»

У період дорослішання відбувається ослаблення функціональних здібностей організму, але це компенсується життєвим і професійним досвідом, сумлінністю і раціональністю методів роботи. Швидке виконання трудових операцій знижується інтенсивніше, ніж точність, тому для працівників «срібного віку» найбільш оптимальною є робота, при виконанні якої необхідні досвід і сформовані мисленнєві навички.

Можливість навчання інших співробітників. Працівники «срібного віку» можуть залучатися в якості викладачів і наставників, що сприяє задоволенню їх потреби у визнанні. Необхідно брати до уваги, що досвід, знання і навички наставника обмежені. Тому з плином часу учні можуть «перерости» свого наставника. Для забезпечення безперервного процесу передачі знань, якщо цього вимагає специфічна сфера діяльності необхідно, щоб наставник мав значні знання й уміння. Пенсіонерів інтелектуальних професій можна задіяти на позиціях консультантів, експертів, координаторів. Їм можна доручати перевіряти якість роботи інших співробітників – вичитувати листи і документи на предмет помилок, звіряти аналітичні звіти, координувати роботу відділів. Наразі багатий досвід відіграє важливу роль при працевлаштуванні, коли роботодавці змушені економити на навчанні та перенавчанні персоналу і воліють, щоб працівник відразу приступив до виконання робочого функціоналу.

Матеріальне стимулювання працівників «срібного віку» для їх утримання на робочому місці. У ситуації, коли організація прагне до утримання більшого числа працівників, можливі додаткові відрахування до програм пенсійного накопичення, надбавки за стаж роботи в організації. Зміна організаційної культури з метою підвищення позитивного сприйняття робочого місця для співробітників старшого віку. В рамках цього напрямку важливою є

оцінка внеску співробітника в діяльність організації. Працівники «срібного віку» розглядають визнання як найважливіший фактор, що впливає на їх рішення продовжувати професійну діяльність.

Не менш важлива включеність, вкоріненість співробітників в соціальну структуру (згуртовані, гармонійні відносини, коли життєві шляхи окремих людей невіддільні від життєвого шляху). Для утримання працівників «срібного віку» можливо їх залучення до групової роботи, організацію дозвілля і корпоративних заходів, що сприятиме зміцненню зв'язків між старшими і молодими працівниками.

Важливою проблемою в утриманні працівників є боротьба зі стереотипами і негативними упередженнями в їх ставленні. Незважаючи на те, що вікові співробітники відрізняються лояльністю, надійністю, сильною трудовою етикою, багато керівників вважають їх менш творчими, чинять опір змінам та зазнають труднощів в оволодінні новими навичками, зокрема цифровими та інформаційними.

Формування організаційної культури, в якій цінуються вікові співробітники, відбувається за допомогою: визнання їх заслуг, демонстрації успіхів на всіх рівнях організації; подолання стереотипів в практиці менеджменту, в тому числі за допомогою навчання керуванню різноманітністю. Вміння управляти неоднорідною аудиторією (колективом) націлене на визнання цінності гетерогенності в організації, надання рівних можливостей усім співробітникам незалежно від раси, національності, статі, релігії, віку з метою забезпечення демократичної, робочої атмосфери, максимальної реалізації потенціалу кожного співробітника зокрема, і організації в цілому.

Доцільно аналізувати вікову приналежність працівників для здійснення комплексної оцінки вікової структури організації, з врахуванням наявності поточних та потенційних ризиків кадрових переміщень в організації та з метою підвищення обізнаності керівництва [5, с. 52].

У зв'язку з наближенням скорочення штату необхідно забезпечити збереження та трансфер знань, підтримувати працездатність працівників «срібного віку» завдяки групуванню особливостей віко-центрованої державної організації, яка являє собою організацію, в якій тип вікової структури відображений у домінуванні частки працівників 35–50 років і старше 50 років, при наявності дуже високих ризиків для підприємства, спричинених масовим виходом на пенсію та втратою знань і компетенцій. Детальна характеристика віко-центрованої державної організації представлена в табл. 1.

Спостереження на місці дозволяють виявити ризики навантаження повсякденної діяльності. Враховуючи їхню змінність протягом робочої зміни й тижня, рекомендується здійснювати спостереження на місці в різні моменти часу. Важливо оцінити ризики організаційних чинників, небезпеку конструкції робочого місця, ризики ергономічних факторів, механічну та електричну небезпеку, фізичне навантаження й тяжкість роботи, загрозу шкідливих речовин, пожеж, вибухів, фізичні та біологічні ефекти, небезпеку умов робочого середовища [6, с. 25]. Окрім фізичного навантаження варто вимірювати психічну напругу. Попередній аналіз психологічного стресу здійснюють за допомогою опитувальника. Більш детально чинники стресу виявляють під час модерованого групового обговорення.

Таблиця 1

Особливості віко-центрованої державної організації [2]

Ризик для підприємства	Переваги	Стратегії адаптації
<ul style="list-style-type: none"> • масовий вихід на пенсію; • втрата організаційних знань; • дефіцит кваліфікацій; • високі витрати на оплату праці; • погіршення здоров'я, хронічні хвороби, інвалідність; • відсутність через стан здоров'я; • витрати на медичні послуги; • необхідність найму нового персоналу та його швидкого навчання. 	<ul style="list-style-type: none"> • досвідчені працівники, що є носіями глибоких, академічних знань; • менторство (наставництво) для молодих працівників; • збереження традицій, культури. 	<ul style="list-style-type: none"> • програми підтримки працездатності та укріплення здоров'я; • програми підвищення кваліфікації та навчання; • аналіз робочого місця та робочого часу, гнучкі умови роботи; • утримання знань та забезпечення їхнього трансферу; • своєчасний найм молодшого персоналу та його навчання; • менторство та коучинг молодшого персоналу, планування наступництва; • довше утримання цінних кадрів шляхом гнучких умов роботи та скорочення робочого навантаження; • програми підготовки до пенсії.

Працівники під керівництвом модератора складають список навантажень, що мають місце. Далі обговорюються заходи їхнього зменшення або усунення [7, с. 33–36]. Залучення працівників до процесу виявлення вікових ризиків умов праці є необхідною умовою його здійснення та ефективності. Саме персонал може стати основним джерелом інформації як виявлення ризиків, так і напрямів поліпшення робочих умов та процесів.

Для формування зайнятості необхідно вдосконалення організаційно-методичного механізму управління, основними елементами якого повинні стати адекватні цілі і показники, структура управління, з наявністю суб'єктів, що представляють інтереси працівників «срібного віку», а також відповідний методичний інструментарій. В існуючій системі регулювання ринку праці відсутній ряд елементів. Зокрема, є необхідною розробка нової системи цілей, що враховує кількісний і якісний аспекти зайнятості працівників «срібного віку», управлінських показників. В якості основи для визначення цілей доцільно використовувати якісні характеристики зайнятості. При цьому показники, що характеризують зайнятість, можуть або безпосередньо асоціюватися з певними цілями, або виступати для них ключовими факторами успіху.

Система і методи управління професійної діяльності працівників «срібного віку» повинні ускладнюватися, диференціюватися відповідно до об'єктивних особливостей даної категорії громадян у трудовій сфері. Причому мова йде не тільки про захист від дискримінації, компенсації слабких сторін, а й про створення можливостей для використання переваг людей «срібного віку» як працівників. Основою даного процесу є використання нестандартної, гнучкої зайнятості, що дозволяє працівникам і роботодавцям адаптуватися до потреб один одного.

Тенденція все більшого залучення працівників «срібного віку» до трудових відносин потребує змін в чинному законодавстві. Наразі затверджено Стратегію державної політики з питань здорового та активного довголіття населення на період до 2022 року та здійснюються заходи з її реалізації. Серед пріоритетів спільної діяльності держави та організацій – поліпшення умов для самореалізації громадян та їх участі у процесах розвитку суспільства. Означена мета буде досягнута завдяки вирішенню низки завдань, більшість з яких стосуються трудової діяльності та соціального залучення громадян «срібного віку», а саме стимулювання продовження трудової діяльності та забезпечення гнучкого режиму робочого часу для працівників, сприяння їх волонтерській діяльності; поліпшення умов праці для запобігання необґрунтованому скороченню періоду трудової діяльності та погіршенню стану здоров'я працівників; сприяння ініціативам з обміну досвідом і знаннями між поколіннями, розширення можливостей для передачі накопиченого досвіду працівниками «срібного віку»; формування політики навчання впродовж життя з метою залучення громадян до участі в освітніх процесах, розширення можливостей оволодіння новими професійними та загальноосвітніми навичками, зокрема, у сферах сучасних комунікацій, комп'ютерної та інформаційної грамотності [2].

Висновки і перспективи подальших досліджень. Таким чином, управління працівниками срібного віку» набуває з кожним роком все більшої значущості у зв'язку зі старінням населення України та масовою трудовою міграцією. Чисельність даної категорії працівників буде зростати, особливо, в державних організаціях. Це потребує державної підтримки, яка полягає в запровадженні інструментів стратегічного управління персоналом та вжитті заходів адаптації до наслідків старіння на підприємствах. Необхідно створити платформу для обміну досвідом успішними практиками, потребується державне фінансування досліджень та публікація методичних матеріалів, а також, державні програми допомоги та консультації бізнесу із запровадження вікового менеджменту, залучення соціальних партнерів до соціального діалогу. Все це потребує подальших досліджень в даному напрямку.

References:

1. Balabanova L. V. Strategic personnel management of the enterprise in a market economy. Donetsk: Don NUET. 2010. 238 p.
2. Kirnos I. O. Tools for strategic personnel management in the context of aging workforce. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*. Mykolaivskiy natsionalnyi universytet imeni V. O. Sukhomlynskoho. 2018. Vol. 23. P. 402–409.
3. Kirnos I. O. Prodovzhennia roboty u pokhylomu vitsi: stratehii adaptatsii robochykh mist Visnyk sotsialno-ekonomichnykh doslidzhen. Odesa: Odeskiy natsionalnyi ekonomichnyi universytet. 2018. Vol. 2 (66). P. 148–161.
4. Kurtessis J., Eisenberger R., Ford M. et al. Perceived Organizational Support: A Meta-Analytic Evaluation of Organizational Support Theory. *Journal of Management*. 2017. Vol. 43. Issue 6. P. 1854–1884.
5. Rimser M. Generation Resource Management. *Nachhaltige HR-Konzepte im demografischen Wandel*. Wiesbaden: Springer Gabler. 2014. 290 p.

6. Holm M., Geray M. Integration der psychischen Belastungen in die Gefährdungsbeurteilung. Handlungshilfe. Geschäftsstelle der Initiative Neue Qualität der Arbeit c/o Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin. Dortmund. 2012. 47 p.

7. Nykyforenko V. H. Stratehichne upravlinnia liudskymy resursamy Odesa: Atlant. 2014. 209 p.

8. Hinrichs S. Ciefahrungsbeurteilung psychischer Belastungen. *Study der Hans-Böckler-Stiftung. Hans-Böckler-Stiftung*. 2016. Düsseldorf. Vol. 337. 85 p.

Strategic workforce planning industry is one of the most important stages of strategic human resource management, as at this stage are set goals in the field of personnel management in the long term, selected HR strategy and organizational support to achieve the strategic objectives of HR management.

Reducing population of working age with relatively stable demand for labor, maintaining the unemployment rate with insufficiently high rates of productivity growth force us to pay attention to the staff of the "silver age".

The traditional notion that studying ends at age 20, career development at age 40, and employment at age 60 needs to be revised and updated. It gives preference to those state organizations which are able to minimize the stereotypical thinking of managers and employees, in order to optimize the usage of professionalism of employees of the "silver age" as a unique asset. Those state organizations which cannot optimize the implementation of modern technologies will face many problems in fulfilling their obligations and lack of professional skills.

Economic and social results of employment of "silver age" workers depend on the conformity of the chosen management approaches to labor management and the employment regulation according to the characteristics of this category of workers. Labor management should be focused on maximizing the strengths of "silver age" workers, compensating for the weaknesses, creating favorable conditions for expanding employment, including the usage of various forms of non-standard employment, innovative methods of labor organization and their management.

That is why the management of "silver age" workers is becoming more and more important every year due to the aging population of Ukraine and mass labor migration. The number of this category of employees will grow, especially in state organizations. It requires state support, which consists in the introduction of tools for strategic personnel management and taking measures of adaptation to the effects of aging in enterprises. It is necessary to create a platform to exchange the experience of successful patterns, it is required a public funding for research and a publication of methodological materials, as well as state assistance programs and business advice on the implementation of age management, involvement of social partners in social dialogue. All these things require further research in this area.