

יצירה ותיקוף של מדד מקומות עבודה ידידותיים לגיל  
המבוגר, תוך בחינת קשריו עם תרבות ארגונית, גילנות  
ארגונית ומגע בין-דורי

דוח מדעי מסכם

פרופ' ישראל (איסי) דורון

פרופ' אילן משולם

ד"ר רפי אפלר-ה'טאב

המחקר מומן על ידי המוסד לביטוח לאומי (מחקר מס' 16252)



אוניברסיטת חיפה

הפקולטה למדעי הרווחה והבריאות

החוג לגרונטולוגיה

דרך אבא חושי 199

חיפה 3498838

טלפון: 04-8288151

להתקשרות עם המחברים: [reppler@campus.haifa.ac.il](mailto:reppler@campus.haifa.ac.il)

חיפה | אלול תשפ"א | אוגוסט 2021

## תמצית המחקר

האתגר הכלכלי סביב התארכות תוחלת החיים בעולם המערבי בכלל, ובישראל בפרט, מתבטא, בין היתר, בנטל הכלכלי הצפוי על מערך הביטוח הסוציאלי בזקנה. אחת הדרכים המוכרות להתמודד עם אתגר זה ברמה הנורמטיבית היא העלאת גיל הפרישה המזכה בתשלומי קצבאות הזקנה. ואולם, מענה לאתגר זה ברמה האפקטיבית, דהיינו דחיית הגיל הריאלי שבו עובדים מבוגרים פורשים מעבודתם, נתון לנורמות וערכים השוררים בשוק העבודה, ולרצונם ויכולתם של מעסיקים לאפשר לעובדים מבוגרים להמשיך ולעבוד בזקנתם, אם ירצו בכך, תוך יצירת אקלים תעסוקתי שיאפשר זאת. לפיכך, מטרתו המרכזית של מחקר זה הנה לפתח כלי מדידה כמותני לזיהוי והערכה של ארגונים ידידותיים לעובדים מבוגרים, שכתוצאה מכך גם ישרת גופים לאומיים ביישום סטנדרט העסקה חדש אשר יתרום לעידודם של מעסיקים לפתח סביבות עבודה מתאימות לגיל המבוגר ולשפר את גישתם להעסקת עובדים מבוגרים.

על מנת לפתח כלי מדידה זה נערך מחקר רב-שלבי שבו השתתפו שני צוותי מומחים בתחום ניהול המשאב האנושי, 122 מנהלי משאבי אנוש ו-1,832 עובדים מ-32 ארגונים בשבעה ענפים: שירותי בריאות וסיעוד, מלונאות, תעשייה מסורתית, בנקאות ופיננסים, השכלה גבוהה, רשויות מקומיות ותקשורת. המדד שפותח נקרא "מדד הידידותיות לגיל המבוגר בעבודה", והוא מורכב מ-24 שאלות בארבעה ממדי תוכן: ערכים ארגוניים תומכים, התפתחות העובד, שְׁלוֹמוֹת (wellness) וגמישות תעסוקתית. מודל המחקר הרעיוני שעמד בבסיס פיתוח המדד מעוגן בשילוב של תיאוריות תרבות ארגונית ואקלים ארגוני הקשורים לגיל, ותיאוריות גרונטולוגיות העוסקות בהתפתחות אישית ומקצועית במהלך החיים.

בנוסף לפיתוח המדד עצמו, נבדקו במחקר גם גורמי מקום העבודה אשר עשויים להשפיע על היווצרותה של ידידותיות ארגונית לעובדים מבוגרים. על סמך הספרות המחקרית בתחום ההזדקנות והעבודה, נבחנו במחקר שלושה גורמים כאלה: גילנות ארגונית, אינטראקציה בין-גילית במקום העבודה, וערכים ארגוניים המייצגים ארבעה סוגי תרבות ארגונית. בהתבסס על נתוני כלל הארגונים, נמצא קשר שלילי בולט בין גילנות ארגונית לכל היבטי מדד הידידותיות, בעוד שלאינטראקציה הבין-גילית נמצאה השפעה חיובית אך חלקית ומתונה יותר על היבטי המדד. בין סוגי התרבויות שנבדקו, נמצא קשר חיובי משמעותי בין תרבות שבטית לכל היבטי המדד, בעוד שעם סביבות תרבות אחרות נמצא קשר חלקי בלבד.

ניתן לאמץ את מדד הידידותיות לגיל המבוגר בעבודה ככלי תומך עיצוב מדיניות, אשר יתרום לשיפור יכולתם של ארגונים לענות על צרכי הרחבת ההזדמנויות התעסוקתיות של עובדים מבוגרים. המדד אף יכול לשרת מעצבי מדיניות תעסוקתית במטרה לגבש וליישם ידע וכלים אודות שכלול שוק העבודה לגילים המבוגרים וכתוצאה מכך להניע צמיחה בהשתתפות עובדים מבוגרים בכוח העבודה ולסייע בהגברת ביטחונם התעסוקתי ותרומתם לכלכלה.

## תקציר כללי

לעבודת מחקר זו שלוש מטרות עיקריות: הראשונה היא פיתוחה של מסגרת רעיונית חדשה בהקשר למה שמכונה בספרות המדעית "מקום עבודה ידידותי לגיל המבוגר" (ובכינויו הלועזי, "Age-Friendly Workplace"). מסגרת רעיונית זו, כפי שמוצגת במחקר זה, מבקשת לגבש מודל תיאורטי רב ממדי חדש שיכול לשמש בסיס לאפיון ידידותיות לגיל כלפי עובדים מבוגרים במקומות עבודה. המטרה השנייה היא פיתוח ואימות אמפירי של כלי מדידה המבוסס על מודל תיאורטי זה, הנקרא "מדד הידידותיות לגיל המבוגר בעבודה", אשר יכול להעיד על מידת הידידותיות הארגונית היחסית של ארגונים לעבודה בגיל המבוגר. לבסוף, המטרה השלישית של עבודת מחקר זו היא להציג ולתקף את התנאים התרבותיים המקדימים את היווצרותה של ידידותיות גיל בעבודה שלא הוצגו בעבר בספרות המדעית, ובכך לבחון באופן אמפירי מודל רעיוני חדש שיכול להסביר באיזו מידה מקומות עבודה יכולים להיחשב ידידותיים לעבודה בגיל המבוגר.

עבודת מחקר זו נובעת מהצורך להתמודד טוב יותר עם ההשלכות המרובות של ההזדקנות העקבית של החברה האנושית על דפוסי עבודה בחיים המאוחרים, בהתייחס להתנהגות ארגונית כלפי עובדים מבוגרים. השלכות אלה כוללות אף שהן אינן מוגבלות להיבטים של השתתפות נמוכה בכוח העבודה בקרב אוכלוסיות מבוגרות, תוחלת חיים מוגברת ובריאה יותר, מחסור צפוי בכוח עבודה מנוסה ומיומן ושינוי תפיסות חברתיות בנוגע להזדקנות ועבודה במאה העשרים ואחת. כדי להתייחס להשלכות אלו, עבודה זו בוחנת את היקפן ואופיין של תרבויות ארגוניות ידידותיות לגיל המבוגר בגישה רעיונית וכמותנית, כעוגן משמעותי בתהליך ההכללה הבונה של עובדים מבוגרים במקומות עבודה.

לצורך כך, עבודת מחקר זו כוללת שלושה מאמרים מדעיים בהם מובאים שלבי המחקר השונים וממצאיהם. המאמר הראשון מבהיר את ההיווצרות האפשרית של סביבות עבודה ידידותיות לגיל כגישה ארגונית אסטרטגית מרכזית להתמודדות עם אתגרי התמיכה בכוח עבודה מזדקן ומבוגר. כדי לספק מסגרת תיאורטית שיכולה להסביר את המשמעות, ההנחות והתהליכים הבסיסיים של גישה ארגונית זו, המאמר סוקר באופן ביקורתי את המשגות שלה בתחומי הפסיכולוגיה הארגונית והגרונטולוגיה, ומציע (א) הגדרת עבודה חדשה של המושג, ו- (ב) מודל רב ממדי חדש המורכב מטיפולוגיה של היבטים ידידותיים לגיל המייצגים את ההשלכות של מדיניות ופרקטיקות משאבי אנוש אשר מדגימות את הדרכים בהן התרבות הארגונית תומכת בעובדים מבוגרים. מודל תיאורטי זה מורכב מחמישה ממדים: תרבות ליבה ידידותית לגיל, התפתחות העובד, קיימות, התאמה, וגמישות תעסוקתית. המודל מאפשר הבנה טובה יותר של המציאות התעסוקתית בשוק העבודה המזדקן, ובכך שימש בסיס אפקטיבי לבניית מדד הידידותיות לגיל המבוגר בעבודה.

המאמר השני מתווה את פיתוחו של מדד חדשני, מקיף ומונע תיאורטית של ידידותיות לגיל המבוגר בעבודה. נערכו שלושה מחקרי משנה רב-שלביים, רבי-מקורות, בהתאם למקובל בתחום פיתוח כלי מדידה: הליך הערכה איכותני בהשתתפות 17 מומחי משאבי אנוש, ושני סקרי שטח כמותניים נפרדים בהשתתפות 122 אנשי משאבי אנוש ו- 448 עובדים מחמישה ארגונים בישראל. פותח ותוקף כלי מדידה חדש בן 24 פריטים של ידידותיות לגיל המבוגר בעבודה. מבנה המדד שהתקבל מורכב מארבעה ממדים המייצגים את הדרכים השונות בהן התרבות ארגונית עשויה להתיישר עם העסקה אפקטיבית של כוח עבודה מזדקן ומבוגר: תרבות ליבה ידידותית לגיל, התפתחות העובד, שְׁלֹמֹת, וגמישות תעסוקתית. מדד זה עשוי לשרת חוקרים ועוסקים בתחום ההזדקנות והעבודה, כמו גם בעלי עניין במישור הציבורי והארגוני המופקדים על קידום והתאמת שילובם השוויוני של עובדים מזדקנים ומבוגרים בארגונים.

המאמר השלישי מתמקד בנקודת מבט ארגונית מרובת רמות על מדד הידידותיות לגיל המבוגר בעבודה, תוך הערכת תרבויות ארגוניות התומכות בצרכי ההעסקה של עובדים מבוגרים. באמצעות שימוש בתשובות של 1,893 עובדים מ-32 ארגונים בשבעה מגזרים כלכליים בישראל שהעריכו את ארגוניהם, נבחן מודל ארגוני רעיוני חדש של התפקיד המשותף הרב-רמתי של גילנות ארגונית, אינטראקציה בין-גילית וערכים ארגוניים בהיווצרותה של ידידותיות ארגונית לעובדים מבוגרים. ניתוח רב-רמות רב-משטני באמצעות מודלים מעורבים ליניאריים מוכללים עם תכנון מקונן הראה השפעות דיפרנציאליות של משתנים אלה על ידידותיות לגיל המבוגר במקום העבודה, עם בולטות של השפעות שליליות של גילנות ארגונית והשפעות חיוביות של ערכים שבטיים. נמצאו גם הבדלים משמעותיים בציוני המדד בין הסקטורים, כאשר ארגונים בתחום שירותי בריאות וסיעוד ובענף המלונאות קיבלו על פי רוב ציונים גבוהים באופן מובהק מארגונים מסקטורים אחרים שהשתתפו במחקר.

עבודת המחקר המתוארת בשלושת המאמרים שצוינו, הבנויים נדבך על נדבך, עשויה לתרום לחקירת הדרכים להמשך הכללתם האפקטיבית של עובדים מבוגרים בעולם העבודה, בהיבטים רעיוניים ומעשיים. המסגרת הרעיונית של מקום העבודה הידידותי לגיל המבוגר, ומדד הידידותיות לגיל המבוגר בעבודה, יחד עם אימותם המתמשך בסביבות ארגוניות שונות לאורך זמן, עשויים להיות שימושיים בחקירתם של צרכים ופערים הנוגעים להעסקתו של כוח עבודה מזדקן ומבוגר בארגונים. כמו כן, ליחסים שנמצאו בין ידידותיות לגיל המבוגר בעבודה לבין קודמותיה התרבותיים יש השלכות משמעותיות להבנתן של נקודות החוזק והחולשה של ארגונים ביחס להעסקה מועילה של עובדים מבוגרים, ולמתן בסיס לבניית תוכניות התערבות ארגוניות והנעת מאמצי שיפור ושימור ארגוניים מוכווני גיל מבוגר. יישום הממצאים שהמדד עשוי לספק בארגונים על ידי קובעי מדיניות ומקבלי החלטות ברמה הציבורית והארגונית עשוי להניע מחקרי המשך ופרקטיקות שכיווניהם נדונים הן במאמרים עצמם והן בדיון הכללי.

## תודות

אנו שמחים להודות לכל האנשים והארגונים שסייעו להוציא מחקר זה לפועל. בראש ובראשונה אנו מודים לוועדת המחקרים של המוסד לביטוח לאומי על המענק הכספי אשר אפשר לנו לבצע את המחקר על כל שלביו.

כמו כן, אנו רואים לנכון להודות לאנשים הבאים אשר העניקו לנו סיוע מקצועי נדיב בצמתים משמעותיים במהלך המחקר: ד"ר צבי לניר, מכון פרקסיס; ד"ר שוש שגיא, מנכ"לית מכון גאוס; ד"ר חגי קופרמינץ וד"ר ניצה ברקן, אוניברסיטת חיפה; פרופ' אילה כהן, הטכניון; ד"ר סנדי גליק, אוניברסיטת בר-אילן; הסופרת אילה רהב; מר ברק גפני; מר אדוארד סקריפניק דייטש; האמן אסף שחר; חברי צוות ההיגוי "הבגרות המאוחרת" של העמותה הישראלית למשאבי אנוש, מר אבי רובינזון, ד"ר מיכל אדמתי דביר, גב' דורית שחף, גב' שרה צזנה, ד"ר ליאור שוחט, ד"ר שלומית קמינקא, מר ארן שדמי וגב' מיכל שמואלי; מומחי משאבי אנוש אשר שפטו את המדד בשלבי פיתוחו הראשונים; וכן נציגי מעסיקים שליוו את המחקר והשתתפו בצוות ההיגוי של המחקר: מר מודי בניה, סמנכ"ל משאבי אנוש, קבוצת אדמה; ד"ר שלי גורדון, סגנית נשיא למשאבי אנוש, אלביט מערכות; גב' אלה מרום, סמנכ"ל משאבי אנוש, קבוצת אורקל ישראל; ד"ר ליאור שוחט, בנק דיסקונט; וגב' דורית שחף, מנהלת משאבי אנוש, יבמ ישראל. אנו מוקירים תודה למנכ"לים, יושבי ראש הדירקטוריונים ומקבלי ההחלטות בארגונים שהשתתפו במחקר, על שפתחו את דלתותיהם בפנינו ואפשרו לנו ללמוד על ארגוניהם.

## תוכן העניינים

8	1.1. רקע ומטרות המחקר	1. מבוא כללי
9	1.2. כוח העבודה המזדקן בפרספקטיבה גלובלית ובישראל	
10	1.3. עלייתו של "העובד המבוגר"	
11	1.4. גישה ארגונית אסטרטגית לכוח העבודה המזדקן	
12	1.5. תרבות ואקלים ארגוניים הקשורים לגיל	
13	1.6. מקום העבודה הידידותי לגיל המבוגר	
14	1.7. שיטות ושלבי המחקר	
16	1.8. ממצאים עיקריים	
17	1.9. תרומת המחקר	
18	"מודל רב-ממדי להמשגת ידידותיות לגיל המבוגר במקומות עבודה"	2. המאמר הראשון
40	"פיתוח ותיקוף של מדד ידידותיות לגיל המבוגר במקום העבודה"	3. המאמר השני
55	"ההשפעה של גילנות ארגונית, מגע בין גילי וערכים ארגוניים על ידידותיות לגיל המבוגר במקום העבודה: מחקר רב-רמות ארגוני"	4. המאמר השלישי
57	5.1. השלכות תיאורטיות על תחום ההזדקנות והעבודה	5. דיון כללי
59	5.2. השלכות והמלצות מעשיות	
62	5.3. המלצות למחקר עתידי	
63	5.4. מגבלות המחקר	
65	רשימת מקורות לפרקי המבוא והדיון	
72	פרטי הארגונים שהשתתפו במחקר לפי סקטור	נספח א'

## רשימת לוחות

15 לוח א'. מקורות המחקר האמפירי

### המאמר הראשון

23 לוח 1. שימושים שונים במונח "ידידותי לגיל" בהקשר הארגוני

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

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

### המאמר השני

46 לוח 1. ממוצעים, סטיות תקן ומקדמי מתאם עם פריט AFW במחקר 2

47 לוח 2. ניתוח גורמים בשיטת ציר ראשי במחקר 2

48 לוח 3. נתונים סטטיסטיים תיאוריים של המדגם העיקרי במחקר 3

49 לוח 4. מקדמי מתאם ומדדי אלפא של קרונבך במחקר 3

60 לוח ב'. הציונים במדד הידידותיות לגיל המבוגר בעבודה בסולם 1-7, לפי סקטור

## רשימת תרשימים

### המאמר הראשון

30 תרשים 1. מודל רב-ממדי של מקום עבודה ידידותי לגיל המבוגר (עברית)

### המאמר השני

42 תרשים 1. מודל רב-ממדי של מקום עבודה ידידותי לגיל המבוגר (אנגלית; הודפס מחדש)

## 1. מבוא כללי

### 1.1. רקע ומטרות המחקר

ההזדקנות המתמדת והגוברת של כוח העבודה מציפה אתגרים והזדמנויות משמעותיים למגוון ארגונים בכלכלות מפותחות (Beier, Torres, & Beal, 2020; Hertel & Zacher, 2018). בהתאם לכך, במערכות שוק עבודה עכשוויות קיימת סתירה מוחלטת בין שיעורי השתתפות נמוכים בכוח העבודה בקרב אוכלוסיות מבוגרות לבין הצורך הארגוני בתרומה מתמשכת של כוח עבודה מנוסה ומיומן (Billett, Dymock, 2016; Johnson, & Martin, 2011; Taylor, 2013; Taylor & Earl, 2016). יתר על כן, מציאות נמשכת של הזדקנות האוכלוסייה, המתבטאת בעלייה בתוחלת החיים לצד ירידה בשיעורי הילודה, עלולה להוביל למחסור הולך וגדל בכוח עבודה מיומן, וכתוצאה מכך גם להציב אתגרים מורכבים בולטים לניהול האפקטיבי של ארגונים (Aaltio, Mills, & Mills, 2017). מחסור זה לא רק מדגיש את הצורך לשמור על תרומתם של עובדים מבוגרים, אלא גם דורש התאמות הולמות לטובת הכללתם הקונסטרוקטיבית ושילובם המתמשך בארגונים (Lanir, 2019; Pak, Kooij, De Lange, & Van Veldhoven, 2019).

המושג "מקום עבודה ידידותי לגיל המבוגר" (Age-Friendly Workplace) התפתח בשנים האחרונות הן בספרות המדעית והן בספרות המוסדית והמעשית כמייצג גישה אסטרטגית ארגונית מרכזית המאפשרת התמודדות טובה יותר עם מגוון של אתגרים הקשורים בהעסקתו של כוח עבודה מזדקן ומבוגר (Appannah & Biggs, 2015; OECD, 2019; World Health Organization, 2015). עם זאת, סקירה ביקורתית של הספרות בתחום ההזדקנות והעבודה העלתה כי הרעיון והתפיסה שבבסיסם של מושג זה אינם מפותחים דיים, וכי מציאות זו מחייבת פיתוח מסגרת תיאורטית מקיפה חדשה וכן תמיכה אמפירית משמעותית, כפי שנדון במאמר הראשון שפורסם על עבודת מחקר זו (Eppler-Hattab, Meshoulam, & Doron, 2020). כפי שהוצע לראשונה במאמר, המושג "מקום עבודה ידידותי לגיל המבוגר" הומשג בעבודה זו במונחי תרבות ואקלים ארגוניים המתאימים לגיל והמבקשים לשמור על ערכים ופרקטיקות ארגוניים התומכים בעבודה בגיל מבוגר, ובכך לשאוף לנטרול הטיות שליליות הקשורות לגיל ביחס לעובדים מבוגרים. ברמת המינוח, פיתוחו של המושג עשוי להשתלב במגמות עכשוויות נוספות כגון "קהילות ידידותיות לגיל" ו"ערים ידידותיות לגיל" (Fitzgerald & Caro, 2014; Scharlach & Lehning, 2016).

לפיכך, מטרת המחקר הנוכחי הינן:

- א. פיתוח הגדרת עבודה חדשה של המושג "מקום עבודה ידידותי לגיל המבוגר" במונחים של תרבות ארגונית ואקלים ארגוני.
- ב. הצגת מודל תיאורטי מקיף של "מקום עבודה ידידותי לגיל המבוגר" המתאר את מרכיביו ומאפייניו השונים.

ג. פיתוחו ותיקופו של מדד כמותני, מבוסס אמפירית, של ידידותיות לגיל המבוגר בעבודה.  
ד. פיתוח ותיקוף של מודל הסבר של ידידותיות לגיל המבוגר בעבודה, תוך חקירה אמפירית של השפעות הגורמים הקודמים להיווצרותה.

## 1.2. כוח העבודה המזדקן בפרספקטיבה גלובלית ובישראל

אוכלוסיית העולם מזדקנת. כתוצאה מהעלייה בתוחלת החיים והירידה בשיעור הילודה, האוכלוסייה המבוגרת גדלה הן במספרים והן בפרופורציות מהר הרבה יותר מהאוכלוסייה הצעירה. על פי תחזיות האו"ם, עד שנת 2050, אחד מכל שישה אנשים בעולם יהיה מעל גיל 65 (16.7%), לעומת אחד מכל 11 בשנת 2019 (9.1%). כמו כן, עד שנת 2050, אחד מכל ארבעה אנשים החיים באירופה ובצפון אמריקה עשוי להיות בן/בת 65 ומעלה. בשנת 2018, לראשונה בהיסטוריה, מספרם של בני/בנות 65 ומעלה היה גבוה ממספר הילדים מתחת לגיל חמש. תוחלת החיים בישראל היא מהגבוהות בעולם המערבי, כך שבשנת 2050 צפויים 17.4% מאוכלוסייתה להיות בני 65 ומעלה (האו"ם, 2019).

שינוי דמוגרפי זה מוביל בהכרח לכוח עבודה מזדקן שתמהיל הגילאים שלו כולל עובדים מבוגרים בשיעורים הולכים וגדלים. חלקם של עובדים מבוגרים (בני 55 ומעלה) בשוק העבודה העולמי צפוי לגדול מכ-22% בממוצע בשנת 2015 (26% בישראל) ולהגיע לפוטנציאל של בין 32% ל-40% עד 2030 (27% בישראל), ושל בין 33% ל-42% עד שנת 2050 (28% בישראל; האו"ם, 2017). כלומר, כל עובד שלישי או רביעי בעולם בכלל ובישראל בפרט צפוי להיות עובד מעל גיל 55.

עם זאת, ההשתתפות בכוח העבודה פוחתת עם הגיל המבוגר. על פי נתוני 2018/9 במדינות ה-OECD ובארצות הברית, שיעורי ההשתתפות בכוח העבודה בקרב בני 55 ומעלה היו רק 36% ו-40% בהתאמה, וירדו ל-16% ו-19.5% בהתאמה בקרב בני/בנות 65 ומעלה (OECD Data, 2019; U.S. Bureau of Labor Statistics, 2018). השיעורים המקבילים בישראל גבוהים אך במעט מאשר ב-OECD, שכן שיעור התעסוקה בקרב בני 65 ומעלה עומד על כ-19% לתקופה המקבילה. ראוי לציין, כי מספרים אלה אינם משקפים עדיין את השפעת המשבר הכלכלי העולמי המתמשך שבעקבות פרוץ מגפת הקורונה על העסקת עובדים מבוגרים (Bui, Button, & Picciotti, 2020).

שיעורים אלה נמוכים באופן משמעותי ביחס לביקוש לעבודה בגיל המבוגר. מחקרים מראים בעקביות כי שיעור הולך וגדל של אנשים מבוגרים מצהירים על רצונם להמשיך לעבוד, אם תינתן להם הבחירה, אף מעבר לגיל הפרישה הרגיל (בחלק מהמחקרים שיעור זה מוערך בכ-50%-עד כ-70%, כתלות בפרופילים סוציו-דמוגרפיים; Merrill Lynch, 2014; Sullivan & Al Ariss, 2019). שיקולים תעסוקתיים והעדפות של אנשים מבוגרים מעוצבים על ידם מחדש, בהתחשב במגמות של ביטול חובת הפרישה בכמה מדינות מפותחות – אך לא בישראל – ודגש גובר על התארכות חיי העבודה בתגובה להזדקנות

האוכלוסייה. לפיכך, תת-התעסוקה של אנשים מבוגרים צפויה להישאר סוגיה חברתית וכלכלית קריטית בעשורים הקרובים (Dychtwald, Erickson, & Morison, 2006; Oude Mulders, Henkens, & Schippers, 2017; van Dalen, Henkens, & Wang, 2015).

### 1.3. עלייתו של "העובד המבוגר"

הביטוי "עובד מבוגר" מאומץ כתפיסה מרכזית בעבודה זו. אף כי ביטוי זה מתייחס לקטגוריית סטטוס מגוונת ביותר, הוא זוכה להכרה הולכת וגוברת בספרות הגרונטולוגית והניהולית בעשורים האחרונים כשהוא מלווה במאפיינים, צרכים ובעיות חברתיות מובהקות ושכיחות, כמו גם בהתייחסות אליו כאל משאב כלכלי משמעותי שאינו מנוצל דיו (North, 2019; Taylor, Loretto, Marshall, Earl, & Phillipson, 2016). עלייתה של ההכרה הזו אינה מופרכת. ראיות מצטברות מצביעות על כך שעובדים מבוגרים חשופים באופן משמעותי להשלכות של גילנות במקום העבודה ואפליה גילית בשוק העבודה (Harris, Krygsman, Waschenko & Laliberte Rudman, 2017; Posthuma & Campion, 2009). כתוצאה מכך, עובדים מבוגרים נמצאים בסיכון גבוה יותר להיקלע למצבי חוסר יציבות תעסוקתית, ניצול וביזוי בהקשר לגילם בהשוואה לעובדים בקבוצות גיל אחרות (Lain, Airey, Loretto, & Vickerstaff, 2020; North, 2019). יתר על כן, השלכות שליליות כגון אלה עשויות להשפיע לרעה לא רק על רווחתם האישית של עובדים מבוגרים, אלא גם על תוצאות ארגוניות בהקשרים תעסוקתיים שונים (למשל, Hedge, 2008; Kunze, Boehm, & Bruch, 2013).

יחד עם האמור לעיל וההבנה כי הביטוי "עובד מבוגר" מבטא מצב יחסי, גיל מבוגר והזדקנות במקום העבודה קשורים למשמעויות מגוונות ונרחבות. מלבד הגיל הכרונולוגי הקשור לרוב לקבוצה דורית, חוקרים בתחום ההזדקנות והעבודה מתייחסים גם לגיל התפקודי, לגיל הפסיכולוגי (הסובייקטיבי), לגיל הארגוני (ותק במקום העבודה) ולתוחלת הגיל בעבודה (המקיפה חוויות עבודה לאורך החיים) בהקשר של עובדים מבוגרים (Kooij, de Lange, Jansen & Dijkers, 2008; North, 2019; Sterns & Doverspike, 1995; Sterns & Miklos, 1989). לדוגמה, קפלי ונובלי (Cappelli & Novelli, 2013) מדגישים את חשיבותה של המודעות להשתנות הקריירה בגילאים מבוגרים כדי לתאר עובדים מבוגרים כאנשים אשר "חווים שינוי מהותי ביחסי העבודה שלהם הקשורים לגילם, לרוב ביוזמת המעסיק באמצעות פרישה או פיטורים בשלב מאוחר בקריירה, אשר גורם לאנשים לחפש עבודה חדשה או לעבוד בדרכים שונות" (עמ' xvi). במילים אחרות, אדם עשוי להפוך ל"עובד מבוגר" בתקופה שבה מופיעות הטיות וקשיים הקשורים לגילו בעבודה. בחלק מהתפקידים, שלב זה עשוי להתרחש כבר בגיל 45, בעוד שבאחרים רק סביב גיל הפרישה, בהשתנות על פי ההקשר והתרבות. חוקרים אחרים מתארים עובדים מבוגרים בני זמננו באמצעות התמקדות בדור ה"בייבי בוס" (שנולד בין השנים 1946 עד 1964 ומגיע בהדרגה לגיל הפרישה

החל מהעשור השני של המאה העשרים ואחת) כדור הראשון שבמסגרת תהליך הזדקנותו ישנה את הטבע, האופי והמסורת של עבודה בגיל מבוגר (Dychtwald, 1999; Truxillo, Cadiz, & Hammer, 2015).

על רקע היבטים אלה, מחקרים כמותניים משתמשים בדרך כלל ברף כרונולוגי נמוך יותר עבור "עובד מבוגר" מאשר עבור "אדם זקן". הם עושים זאת בהסתמך על טווח הגילאים שבו מוצגת בדרך כלל ירידה בשיעורי ההשתתפות בשוק העבודה על פי מדדים גלובליים (Ashbaugh & Fay, 1987; Keese, 2006; Rau & Adams, 2013). לדוגמה, אשבו ופיי (Ashbaugh & Fay, 1987) מצאו שהתייחסות הגילית הכרונולוגית לעובדים מבוגרים ברוב המחקרים נעה בין 50 ל-60, עם ממוצע של 53.4. השוואות עולמיות אחרות שנערכו על ידי ארגון ה-OECD והאוי"ם משתמשות בקבוצות גיל של 50 ו-55 ומעלה כדי לסווג עובדים מבוגרים (Keese, 2006). מק'ארתי, הרטי, קרוס וקליבלנד (McCarthy, Heraty, Cross, & Cleveland, 2014) מצאו כי בעיני מקבלי החלטות ארגוניות הגיל החציוני שבו עובד נחשב למבוגר הוא 55. בהתחשב בהיבטים אלה, מחקר זה מאמץ את רף הגיל של 55 ומעלה עבור עובד מבוגר.

#### 1.4. גישה ארגונית אסטרטגית לכוח העבודה המזדקן

פיתוח ושיפור העסקה המתאימה לעובדים מבוגרים על ידי חיזוק מסוגלותם התעסוקתית לצד שינוי ערכי עבודה, נורמות ושיטות עבודה, מהווה אתגר משמעותי עבור ארגונים במאה העשרים ואחת (Cappelli & Novelli, 2013; Drucker, 1999). במברגר, בירון ומשולם (Bamberger, Biron, & Meshoulam, 2014) מצביעים על שני אתגרים אסטרטגיים מרכזיים הקשורים לסביבה החיצונית המשתנה של ארגונים בנוגע לעובדים מזדקנים ומבוגרים: (א) צמצום הסיכון לאובדן ידע, כישורים, יכולות והון חברתי על ידי שמירה על כוח עבודה מגוון גיל, ו-(ב) צמצום השלכות שליליות אפשריות הקשורות בניהול כוח עבודה רב דורי על ידי שמירה על תרבות וחינוך ארגוניים תומכים. אימוץ עקרונות אחריות חברתית (למשל, כדי לענות על הצרכים של לקוחות מזדקנים) ומשיכת מאגר כשרונות רחב יותר הם דוגמאות לגורמים נוספים הקשורים בגישה ארגונית אסטרטגית לכוח העבודה המזדקן (Chand & Tung, 2014; Dychtwald & Morison, 2020; Hedge, Borman, & Lammlein, 2006).

ברמה הארגונית, ניתן להתמודד עם האתגרים הללו באמצעות גיבוש אסטרטגיה של משאבי אנוש (Baird & Meshoulam, 1988). המונח אסטרטגיה מתייחס ליוזמות ותוכניות המכוונות את הארגון להשגת מטרותיו ולמדיניות שתכננו מנהיגיו על מנת למצב את הארגון כראוי ביחס לסביבה הפנימית והחיצונית (Porter, 2008). באופן כללי, אסטרטגיית משאבי אנוש הנגזרת מהאסטרטגיה העסקית או הארגונית יכולה לייצר מדיניות, שיטות ונהלים תומכים שמטרתם לשמור על יתרון תחרותי ביחס לתרבות, אנשים ותהליכים בארגון (Bamberger et al., 2014; Boxall & Purcell, 2011). ליתר דיוק, פרספקטיבה אסטרטגית של ניהול משאבי אנוש בהקשר לכוח העבודה המזדקן עשויה להתייחס לעובדים מבוגרים

כמקור ליתרון תחרותי ארוך טווח, בתנאי שהארגון ידאג לקדם את התפתחותם ולהשביח את ערכם. אסטרטגיה "ידידותית לגיל" כזאת עשויה לסתור את המחשבה הרווחת לפיה עובדים מבוגרים נתפסים כמשאב מיושן ולא ככנס בעל ערך הכדאי להשקעה. לפיכך, פיתוח ושמירה על תרבות ואקלים ארגוניים מותאמים לגיל שיתמכו בצרכי ההתפתחות של עובדים מבוגרים יכולה להיות אמצעי אפקטיבי ליישום אסטרטגיה ארגונית ידידותית לגיל (Hedge, 2008; Kooij & van-de Voorde, 2015).

## 1.5. תרבות ואקלים ארגוניים הקשורים לגיל

ההגדרות המקובלות לתרבות ארגונית מתייחסות למושג זה כמתאר את המבנים העמוקים של הארגון המושרשים בערכים, באמונות ובהנחות היסוד המשותפות לחבריו (Schein, 2010). אקלים ארגוני, לעומת זאת, מומשג כמונע על ידי התרבות הארגונית, בהתייחסו לתפיסות ולחוויות המשותפות של העובדים לגבי סביבת העבודה שלהם ולמשמעות שהם מעניקים למדיניות ופרקטיקות משאבי אנוש ולהתנהגות מצופה, נתמכת ומתוגמלת בעבודתם (Schneider, Ehrhart, & Macey, 2013; Ostroff, Kinicki, & Muhammad, 2013; Zohar & Hofmann, 2012). מדיניות ופרקטיקות העבודה לניהול המשאב האנושי הם עקרונות, כללים והנחיות שגובשו על ידי הארגון בתחום זה לשם השגת מטרותיו, בנושאים כגון הדרכה, פיתוח וניוד עובדים, עידוד עבודת צוות, ניהול ידע וזרימת העבודה וגיוס ושימור העובדים (Lepak, Liao, Chung, & Harden, 2006; Ostroff & Bowen, 2000).

תרבות ואקלים ארגוניים הקשורים לגיל מהווים תחום משנה חדש יחסית בחקר ההזדקנות והעבודה (Gordon, 2018; Mor Barak, 2017). בשנים האחרונות החל להתפתח מחקר סביב אקלים ארגוני מוכלל גיל, שהותיר את המושגים החשובים של תרבות ארגונית מוכללת גיל ותרבות ארגונית ספציפית לגיל כלפי עובדים מבוגרים כתחומים בלתי מפותחים. לדוגמה, בוהם, קונץ וברוק (Boehm, Kunze, & Bruch, 2014) הסתמכו על אקלים הגיוון המכיל (Pugh, Dietz, Brief, & Wiley, 2008), ופירשו אקלים גיוון גילאי כ"תפיסה המשותפת של חברי הארגון לגבי הטיפול ההוגן והלא מפלה של עובדים מכל קבוצות הגיל בכל הנוגע לפרקטיקות, מדיניות, נהלים ותגמולים ארגוניים רלוונטיים" (עמ' 671). באופן דומה, זאכר ויאנג (Zacher & Yang, 2016) הציגו את המושג אקלים ארגוני להזדקנות מוצלחת בעבודה, והגדירו אותו כ"תפיסה משותפת של העובדים לגבי המידה שבה הארגון שלהם מאפשר הזדקנות מוצלחת בעבודה" (עמ' 1). למרות חשיבות ההתייחסות לשאלה האם עובדים מכל הגילאים בארגון מוערכים באופן שוויוני, גישות כוללניות אלה אינן מצליחות ללכוד את הבעיות והצרכים הספציפיים של עובדים מבוגרים. בהתחשב בהשלכות הזדקנות כוח העבודה העולות ברוב המדינות המפותחות ובכללן בישראל, פערי הידע אודות מרכיבי תרבות ארגוניים ספציפיים כלפי עבודה בגיל המבוגר מהווים חסרון משמעותי בספרות המחקרית.

## 1.6. מקום העבודה הידידותי לגיל המבוגר

המושג age-friendly מקורו בהקשר העירוני והקהילתי. ארגון הבריאות העולמי משתמש בביטוי זה כדי לקדם את עיצובן של סביבות אנושיות שבהן תתקיים מידה רבה יותר של הנגשה ומעורבות בקהילה עבור אנשים זקנים, כך שהם ירגישו מקובלים בכל מקום, ותמיכה פסיכולוגית או פיזיולוגית לנזקים לכך תתקבל ברצון (World Health Organization, 2015). שארלך ולינג (Scharlach & Lehning, 2016) אפיינו קהילות ידידותיות לגיל (או ידידותיות להזדקנות) ככאלה שעונות על שלושה תנאי על: יצירת הזדמנויות להתגברות על חסמים פיזיים להזדקנות טובה, קידום מעורבות חברתית של אנשים זקנים, ושאפה למיטוב רווחתם האישית הסובייקטיבית בזקנה.

כיצד עשוי המושג age friendly לבוא לידי ביטוי במקום העבודה? המאמר הראשון של עבודת המחקר מתמקד בחקירה זו, ומסיק כי ניתן לתאר מקום עבודה ידידותי לגיל המבוגר כמקום עבודה אשר התרבות הארגונית שלו מאפשרת לעובדים מבוגרים לדעת ולהרגיש שהם מתקבלים ומטופלים בהתאם ליכולותיהם וצרכיהם. עוד נטען במאמר, המהווה את השלב הקונספטואלי של עבודת המחקר, כי יצירתה של סביבת עבודה שכזו צריכה לבוא לידי ביטוי בהטמעה של מדיניות, שיטות עבודה וערכים תומכים שביכולתם למנף את מכלול הכישרונות והידע הנצבר של עובדים מבוגרים לתועלות ארגוניות (Eppler-Hattab, Meshoulam, & Doron, 2020). לדוגמה, מקום עבודה ידידותי לגיל המבוגר עשוי להיות מקום עבודה שבו במקום לפטר עובדי צווארון כחול מבוגרים שמתקשים להמשיך בעבודתם הפיזית, הנהלת הארגון מקלה עליהם ועוזרת להם לבצע את תפקידם טוב יותר, כפי שעשתה יצרנית הרכב הגרמנית BMW בשורה של שינויים ארגונומיים שערכה בפסי הייצור שלה (Loch, Sting, Bauer, & Mauermann, 2010). המושג age friendly workplace והגדרתו, אם כן, מהווים ציון דרך בתחום ההזדקנות והעבודה, וגם בסיס למיקוד האמפירי של המחקר. בהתאם לכך, כפי שמוצג במחקרי המשנה של עבודה זו, המשך הפיתוח של המושג מקום העבודה הידידותי לגיל המבוגר כולל שני נדבכים מהותיים נוספים. הראשון נוגע להכרה בכך שמושג זה טומן בחובו רב ממדיות, בהתחשב בריבוי ההיבטים הפיזיולוגיים והפסיכולוגיים והמנגנונים הארגוניים הקשורים להתאמות ארגוניות לעבודה בגיל מבוגר (Beier, 2015; Burke, 2017). במאמר הראשון מובא אפוא פיתוח של מודל המדידה התיאורטי של מקום עבודה ידידותי לגיל המבוגר, המורכב מממד תרבות ליבה ארגוני ידידותי לגיל אשר מניע ארבעה ממדים נוספים הקשורים לאקלים ארגוני: (א) התפתחות העובד – תהליכי למידה לאורך החיים, (ב) קיימות – עדכון ידע ומיומנויות ושמירה על הבריאות, (ג) התאמה – עיצוב (מחדש) של העבודה להשגת ביצועים משופרים, ו-(ד) גמישות תעסוקתית – שמירה על איזון בין העבודה לחיים הפרטיים (Eppler-Hattab, Meshoulam, & Doron, 2020).

הנדבך המהותי השני של עבודה זו מציע כי היווצרותה של סביבת עבודה ידידותית לגיל המבוגר עשויה להיות תלויה במשתני תרבות ארגוניים, אשר חלקם קשורים לגיל בעוד שחלקם מוכללי גיל. המשתנים הספציפיים לגיל שנבדקו במחקר הם גילנות ארגונית – המידה בה שוררות בארגון תפיסות סטריאוטיפיות כלפי עובדים מבוגרים, ואינטראקציה בין-גילית – המידה בה קיימת אינטראקציה חיובית בין הדורות בארגון. משתני התרבות מוכללי הגיל שנבדקו במחקר קשורים למידה בה הארגון שם דגש על ערכים המתאימים לארבעה סוגים של תרבות ארגונית: תרבות ביצועיסטית המדגישה פרודוקטיביות ועמידה במשימות, תרבות אדהוקרטית המדגישה יוזמה, חדשנות ונטילת סיכונים, תרבות היררכית ואדמיניסטרטיבית המשדרת יציבות וביטחון, ותרבות שבטית המוכוונת אנשים ועבודת צוות, ומדגישה למידה, הגינות, סובלנות ואחריות חברתית. מודל רעיוני זה מוצג ומתוקף בפירוט במאמר השלישי.

### 1.7. שיטות ושלבי המחקר

עבודת מחקר זו מאמצת גישת מחקר רב-שיטתית ורב-שלבית (Brewer & Hunter, 1989). הספרות הקיימת בתחום ההזדקנות והעבודה סיפקה תחילה ניתוח איכותני של ערכים ופרקטיקות ארגוניים ידידותיים לגיל. יחד עם מודל המדידה התיאורטי של מקום עבודה ידידותי לגיל המבוגר, ניתוח זה שימש לפיתוח מאגר פריטים ראשוני של ידידותיות לגיל המבוגר בעבודה, ובכך סיפק את תוקף התוכן המקדמי שלו. המחקר האמפירי נערך בכפוף לאישור ועדת האתיקה של הפקולטה למדעי הרווחה והבריאות באוניברסיטת חיפה למחקרים עם בני אדם (מס' אישור 220/17). שני השלבים הראשוניים של המחקר היו איכותניים, והם התבססו על ידע של שני צוותים של אנשי משאבי אנוש מנוסים: (א) חברי ועדת ההיגוי "הבגרות המאוחרת" של העמותה הישראלית לניהול משאבי אנוש, אשר סיפקו תוקף תוכן משלים לשיטות עבודה מומלצות ידידותיות לגיל המבוגר בארגונים נבחרים, ו- (ב) פאנל של מנהלי משאבי אנוש ומומחי משאבי אנוש אשר שפטו והעריכו את מאגר הפריטים הראשוני, ובכך סיפקו לו תוקף נראה.

שני שלבי המחקר העוקבים היו כמותניים, והם התסמכו על נתונים שנאספו מתשובותיהם של 122 מנהלי משאבי אנוש, ו-1,832 עובדים מ-32 ארגונים בשבעה ענפים: שירותי בריאות וסיעוד, מלונאות, תעשייה מסורתית, בנקאות ופיננסים, השכלה גבוהה, רשויות מקומיות ותקשורת. כל אחד ממקורות המחקר האמפירי תרם לשלבי השונים, כמפורט בלוח א'. כלי המדידה של המחקר מפורטים בפרקי השיטה של המאמרים השני והשלישי. בשלב המחקר הכמותני הראשון נערך מחקר מגשש בקרב מנהלי משאבי אנוש בארגונים ישראלים מסקטורים כגון ענף המלונאות, היי-טק, מוצרי צריכה, תחבורה, שירותי בריאות, קמעונאות, רשויות מקומיות, תעשייה משנית והשכלה גבוהה. שתי רשימות תפוצה שימשו להשגת מדגם זה: חברי העמותה הישראלית למשאבי אנוש, ומנויים לפורטל למנהלי משאבי אנוש. המדגם ופרוצדורות המחקר של מחקר משנה זה מתוארים בפירוט במאמר השני.

בשלב המחקר הכמותני השני, רמת המדידה הגבוהה ביותר היתה הישות הארגונית. הבחירה ביחידת מדידה זו נבעה מהאסטרטגיה המתודולוגית העיקרית בשלב זה של המחקר. בהתחשב בכך שמוקד המחקר הוא התרבות הארגונית, נקבעה למחקר נקודת מבט ארגונית רבת-רמות. גישת מחקר ארגונית רבת-רמות מאמצת את העיקרון לפיו המשגה של תופעות ארגוניות עשויה להצביע על טיבם של תהליכים הנוצרים "מלמטה למעלה", שבהם מתהווים מאפיינים, תפיסות, התנהגויות, השפעות ואינטראקציות בין אנשים (Kozlowski & Klein, 2000; Zohar & Hofmann, 2012). בהתאם לכך, תהליך הדגימה התמקד בארגונים גדולים ובינוניים כיחידות מחקר ספציפיות, בשל הדומיננטיות שלהם בשוק העבודה והמשאבים הזמינים שלהם להשתתפות במחקר רב-רמות (Chao, 2000; Yammarino & Dansereau, 2011). רמת המדידה הבסיסית ביותר היתה עובדי הארגונים, כאשר תגובותיהם נאגרו לרמות הארגוניות כדי להצביע על ולאבחן את התרבויות שלהם.

בהתחשב באסטרטגיית מחקר זו, מאגר הנתונים הישראלי של Dun and Bradstreet שימש לצורך איתור מנכ"לים ויושבי ראש הדירקטוריונים של ארגונים הרשומים בו שיסכימו להשתתפות ארגוניהם במחקר. הפניה הראשונית אליהם נעשתה באמצעות דוא"ל מאוניברסיטת חיפה. לאחר אישורם העקרוני, עובדים בכל ארגון אשר להם היתה כתובת דוא"ל תקפה קיבלו קישור חיצוני מטעם אוניברסיטת חיפה לשאלון מקוון המופעל עם תוכנת הסקרים המאובטחת של Qualtrics. תהליך איסוף נתונים זה נערך החל מחודש מרץ 2019 ועד לחודש פברואר 2020. למשתתפים הפוטנציאליים נמסר כי השתתפותם תהיה וולונטרית, וכי תגובותיהם תישארנה אנונימיות. הרמה הארגונית נשמרה חסויה. שיעור ההיענות הממוצע של העובדים עמד על 36.7% והוא נמצא בטווחים מקובלים במחקרים דומים (Baruch & Holtom, 2008). פרטים על הארגונים שהשתתפו במחקר מובאים בנספח א'.

#### לוח א'. מקורות המחקר האמפירי

מקור	גודל ומאפייני המדגם	שימוש לתיקוף מדד הידידותיות לגיל המבוגר בעבודה
מומחי משאבי אנוש (חברי ועדת ההיגוי "הבגרות המאוחרת")	15 מומחים	תוקף תוכן
מנהלי משאבי אנוש ומומחי משאבי אנוש	17 שופטים	סקירת הפריטים (תוקף נראה)
מנהלי משאבי אנוש	122 מנהלי משאבי אנוש בארגונים בינוניים וגדולים	עידון כלי המדידה, הערכת תוקף מתכנס
עובדים המקוונים בתוך ארגונים	1,893 עובדים מ-32 ארגונים בינוניים וגדולים בשבעה ענפים	השגת תוקף מבנה ותוקף מתכנס ומבחין, תיקוף המודל המסביר

## 1.8. ממצאים עיקריים

ממצאי השלבים האמפיריים של עבודת מחקר זו מוצגים בפירוט במאמר השני ובמאמר השלישי המובאים בהמשך. להלן סיכום הממצאים העיקריים:

1. חקירה אמפירית של מודל המדידה התיאורטי של מקום עבודה ידידותי לגיל המבוגר הובילה לצמצום המבנה המחומש שלו למבנה בעל ארבעה ממדים: ממד תרבות ארגונית ידידותית לגיל, ושלושה ממדים הקשורים לאקלים: התפתחות העובד, גמישות תעסוקתית ושלומות (האחרון החליף את ממדי הקיימות וההתאמה; Eppler-Hattab, Doron, & Meshoulam, 2020). מבנה ארבע-ממדי זה של מושג הידידותיות לגיל המבוגר בעבודה נמצא עקבי על פני דגימות מגזריות בלתי תלויות בקנה מידה נרחב וכן בקרב קבוצות דמוגרפיות שונות על פי מגדר, קבוצות גיל וקבוצות תפקיד.
2. באופן כללי, בכל מחקרי המשנה, ממד תרבות הליבה קיבל את הציונים הגבוהים ביותר ואילו ממד הגמישות התעסוקתית קיבל את הציונים הנמוכים ביותר בממד הידידותיות לגיל המבוגר בעבודה.
3. ידידותיות לגיל המבוגר בעבודה נמצאה קשורה אך מובחנת מהמושגים הארגוניים תמיכה ארגונית נתפסת ואקלים תומך גיוון, אשר אינם קשורים לגיל.
4. מדד הידידותיות לגיל המבוגר בעבודה הפגין הבדלים מגזריים משמעותיים ומובהקים סטטיסטית, כאשר הציונים שקיבלו ענף שירותי הבריאות והסיעוד ותעשיית המלונאות היו גבוהים ברוב הממדים מציוני מגזרים אחרים שהשתתפו במחקר.
5. גילנות ארגונית וערכי התרבות השבטית היו מעורבים בהשפעות שליליות וחוביות חזקות יחסית בהתאמה על כל ממדי הידידותיות לגיל המבוגר בעבודה.
6. אינטראקציה בין-גילית השפיעה על ממדי תרבות הליבה, ההתפתחות והשלומות של ידידותיות לגיל המבוגר בעבודה.
7. לשני סוגים נוספים של ערכים תרבותיים נמצאו השפעות דיפרנציאליות חיוביות על ממדי הידידותיות לגיל המבוגר בעבודה: ערכים היררכיים ואדהוקרטיים השפיעו על תרבות הליבה, בעוד שערכים היררכיים השפיעו גם על השלומות, וערכים אדהוקרטיים השפיעו גם על ממדי ההתפתחות והגמישות התעסוקתית של ידידותיות לגיל המבוגר בעבודה.
8. לתרבות ביצועיסטית היתה השפעה שלילית על ממדי ההתפתחות והגמישות התעסוקתית של ידידותיות לגיל המבוגר בעבודה.
9. נמצא כי שיעור העובדים המבוגרים בארגונים שנדגמו קשור באופן שלילי לממד התפתחות העובד.
10. נמצא כי גודל הארגון קשור באופן שלילי לתרבות הליבה הידידותית לגיל המבוגר.

## 1.9. תרומת המחקר

עבודת מחקר זו בכללותה עשויה לתרום לתחומי הגרונטולוגיה והניהול הארגוני בהצטלבותן עם תחומי ההזדקנות והעבודה והתרבות הארגונית. ניתן לזהות תרומה זו הן ברמה התיאורטית והן ברמה המעשית. ברמה התיאורטית, מחקר זה מותיר את חותמו על ידי הצעה של מסגרת רעיונית חדשה שלו נלווה כלי מדידה חדש, אשר עוסקים בזיהוי ואבחון של תרבויות ארגוניות התומכות בעבודה בגיל מבוגר. מחקר זה נעזר במונח age friendly כתפיסה וכמגמה המתחברות לאלה של עולמות עירוניים וקהילתיים על מנת להרחיב ולנסח את משמעותו במקום העבודה במונחים של תרבות ארגונית ואקלים ארגוני. בכך, מחקר זה עשוי לתרום לפיתוח של מחקר בינתחומי חדש שניתן לכנותו "גרונטולוגיה תאגידית", ואשר בו תחום ההזדקנות והעבודה בארגונים מהווה מרכיב יחד עם תחומים נוספים של זכויות האדם הזקן ואחריות חברתית תאגידית כלפי אנשים זקנים (למשל, Ortar, 2020; Doron, Cox, & Spanier, 2019). מחקר זה מביא ידע חדשני לשדה מחקר זה, שכן ככל הידוע למחברים, הוא המחקר הראשון שנערך בישראל בנושא זה, בו גם הידע הגלובלי מוגבל למדי.

ברמה המעשית, מחקר זה עשוי לשרת אנשי שטח הן ברמה הציבורית והן ברמה הארגונית. ברמה הציבורית, מדד הידידותיות לגיל המבוגר בעבודה והקשרים החדשים שנמצאו במחקר בינו לבין משתנים ארגוניים משמעותיים עשויים להוות בסיס לזיהוי וקידום ידידותיות הגיל של מקומות עבודה וארגונים ובכך לסייע בהתאמת מדיניות ושינויים נדרשים בשוק העבודה. ברמה הארגונית, המדד יכול להועיל לעוסקים בתחום משאבי אנוש ולמעצבי מדיניות ארגוניים בשאיפה להשיג מענה ארגוני טוב יותר לצרכי כוח העבודה המזדקן והמבוגר. בסופו של דבר, הבנות נתמכות אמפירית בנושאים שהועלו במחקר זה יכולות לסייע בניסוח נורמות חדשות ובחיזוק ערכים בשוק העבודה המתאימים יותר לכוח עבודה רב-דורי מזדקן.

## 2. המאמר הראשון

### "מודל רב ממדי להמשגת ידידותיות לגיל המבוגר במקומות עבודה"

המאמר פורסם לראשונה באתר כתב העת *The Gerontologist* בתאריך 9 בפברואר 2019 (הוגש בתאריך 28 באוגוסט 2018), תורגם לעברית בתמיכת קרן המחקרים של המוסד לביטוח לאומי ובאישור המפרסם, Oxford University Press ופורסם בגישה חופשית בכתב העת ביטחון סוציאלי, גיליון 109 – שבת תש"פ, פברואר 2020.

תקציר באנגלית:

### **Conceptualizing Age-Friendliness in Workplaces: Proposing a New Multidimensional Model**

Creating age-friendly workplace environments is considered a central organizational approach for addressing the challenges of supporting an aging and older workforce. However, there are no concrete definitions or theoretical frameworks that explain the full meaning, assumptions and basic processes of this concept. This article critically reviews the conceptualizations of the age-friendly workplace in the fields of organizational psychology and gerontology, and proposes (a) a new working definition of the concept, and (b) a multidimensional model that consists of a typology of age-friendly dimensions, representing the implications of human resource policies and practices that demonstrate the ways in which organizational climate and organizational culture support aging workers. This framework enables a better understanding of the organizational-occupational realities within an aging and older labor market, and thus serves as an effective foundation upon which future organizational measurements can be constructed.

מקור:

Eppler-Hattab, R., Meshoulam, I., & Doron, I. (2020). Conceptualizing Age-friendliness in Workplaces: Proposing a new multidimensional model. *The Gerontologist*, 60, 1, 12-21.

<https://doi.org/10.1093/geront/gny184>.

אפלר-ח'טאב, ר., משולם, א., ודורון, י. (2020). ידידותיות לגיל המבוגר במקומות עבודה – מודל רב-ממדי. *ביטחון סוציאלי*, 109, 117-138.

[https://www.btl.gov.il/Publications/Social\\_Security/bitachon109/Documents/50-appler.pdf](https://www.btl.gov.il/Publications/Social_Security/bitachon109/Documents/50-appler.pdf).

# מודל רב-ממדי להמשגת ידידותיות לגיל המבוגר במקומות עבודה<sup>1</sup>

רפאל אפלר-חטאב<sup>2</sup> אילן משולם<sup>3</sup> וישראל דורון<sup>2</sup>

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 לפרסום גרסה זו.
- 2 החוג לגרונטולוגיה, הפקולטה למדעי הרווחה והבריאות, אוניברסיטת חיפה.
- 3 הפקולטה לניהול, אוניברסיטת חיפה.

ביטחון סוציאלי 109, 2020  
שלח לפרסום ב-6.9.19

## 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, ומנציחים 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 & Chemesky, 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, ) (Baldauf, & Galloway, 2012; Midtsundstad & Bogen, 2014) 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 מהמדינות 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, Anrad, Araullo, & Cheung, 2014; Markos, 2005; Martens et al., 2006; Rothwell, Stems, 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 & Chemesky, 2013). בסיכומו של דבר, לא ההגדרות המצויות וגם לא מאמצי המסגור התיאורטיים כוללים את מלוא המשמעות של מושג זה, תוך התייחסות ישירה לכל מרכיבי 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**

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

\* American Association of Retired Persons

### 3. היבטי מקום עבודה ידדותי לגיל המבוגר

מקום עבודה ידדותי לגיל המבוגר קשור לרבים 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 ידדותי לגיל, כפי שמוצג בלוח 2.

ככלל, כפי שהדגישו טיילור ו-ווקר (Taylor & Walker, 1998), היקף הכיסוי של פרקטיקות ארגוניות ידדותיות 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 ידדותית 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 & Sweet, 2015; Frerichs et al., 2012; Pitt-Catsouphes, McNamara, & Sweet, 2015; Chernesky, 2013). בהתבסס על ששת המחקרים השתמשנו בערכות נושא חוזרות, כדי לזהות שבעה היבטים עיקריים של מקום עבודה ידדותי לגיל: (1) גמישות – עבודה גמישה ונהלי 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 מחדשת – הסדרים גמישים לפני הפרישה מהעבודה ואחריה.

ממכלול נושאים אלה משתמע שיצירת תרבות ואקלים ידדותיים 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 ידדותי 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**

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

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

\* פרקטיקות שיושמו ב-20% מהארגונים הנסקרים לפחות.

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

מדיניות ופרקטיקות משאבי אנוש לטובת עובדים מבוגרים	מחקר ׀ ממד פונקציונלי
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ניווד רוחבי</li> <li>• השתתפות בקבלת החלטות</li> <li>• קריירה שניה</li> <li>• העשרת תפקידים ומנטורינג</li> <li>• עיצוב מחדש של העבודה</li> <li>• הגדלת מספר ימי החופשה</li> <li>• הורדה בדרג התפקיד</li> <li>• פרישה מוקדמת</li> <li>• פטור מעבודה בשעות נוספות/משמרות</li> <li>• הפסקה ממושכת בקריירה (חל"ת)</li> <li>• עומס עבודה מופחת</li> <li>• עבודה במשרה חלקית/פרישה למחצה</li> </ul>	<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) ולגישת השגת היעדים (Kooij et al., 2014) יש שתי מגבלות עיקריות הנוגעות לגישת 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 שיזהו 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. הקהאוזן 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 הטיפוח 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 הון 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 ידידותית לגיל במצבים פרטניים וארגוניים שונים. האשכול החמישי – תרבות הליבה – כולל את הערכים העיקריים הנוגעים לגיל המבוגר בעבודה ומייצג את לב הידידותיות הארגונית כלפי אלה הנמנים עימו, ולכן הוא רלוונטי לכל המצבים.

### תרשים 1. מודל רב-ממדי של מקום עבודה ידידותי 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 בהתפתחותם 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 נידות 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 וקידומן (לרבות עיצוב סביבת העבודה) והכשרה ופיתוח מקצועי (Pitt-Catsouphes, 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 חיי 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-Catsouphes, 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, Rudolph, & Baltes, 2011; Ciampa & Chernesky, 2013). 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 ולבניית 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 תכניות 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 מאפייניו 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 (nd<sup>2</sup> 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. & Chemesky, 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., Dijkers, 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., Dijkers, 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., & Vandenberk, 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.

Midsundstad, 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](https://doi.org/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., Stems, 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>.

## "Development and Validation of a Workplace Age-Friendliness Measure"

המאמר פורסם בגישה חופשית בכתב העת Innovation in Aging בתאריך 7 באוגוסט 2020 (הוגש בתאריך 8 בפברואר 2020) בתמיכת קרן המחקרים של המוסד לביטוח לאומי.

### תקציר בעברית:

#### פיתוח ותיקוף של מדד ידידותיות לגיל המבוגר במקום העבודה

**רקע ומטרות:** מדידת המידה בה ניתן לראות את תרבות הארגונים כידדותית לגיל המבוגר מהווה עוגן משמעותי בתהליך ההכללה הקונסטרוקטיבי של עובדים מבוגרים במקומות עבודה, לנוכח ההזדקנות העקבית של כוח העבודה. לפיכך, מטרת מחקר זה הייתה לפתח מדד חדש, מקיף ומונע תיאורטית של ידידותיות לגיל המבוגר במקום העבודה.

**עיצוב ושיטת המחקר:** נערכו שלושה מחקרים מרובי שלבים ומרובי מקורות: הליך הערכה איכותני ושני סקרי שטח כמותניים נפרדים של תפיסות ברמת הפרט.

**תוצאות:** פותח מדד בן 24 פריטים של ידידותיות לגיל המבוגר במקום העבודה, המורכב מארבעה ממדים המייצגים את הדרכים השונות שבהן התרבות הארגונית מתיישרת עם כוח עבודה מזדקן ומבוגר: תרבות ליבה ידידותית לגיל, התפתחות, שלומות וגמישות. ניתוח גורמים מאשש אימת כי מבנה בעל ארבעה גורמים הוא הפתרון המתאים ביותר, כאשר לכל ארבעת הממדים עקביות פנימית מקובלת. כמו כן מוצגות עדויות ראשוניות לתוקף מבנה.

**דיון והשלכות:** המדד שפותח במחקר זה עשוי לשרת חוקרים ועוסקים בתחום ההזדקנות והעבודה. נדונות השלכות נוספות ומגבלות של שימוש בכלי זה במחקר אמפירי עתידי על ידידותיות לגיל המבוגר בעבודה. **משמעות מעשית:** ניתן להשתמש במדד הידידותיות לגיל המבוגר בעבודה על מנת לקדם ולהתאים הכללה בונה ובריאה של עובדים מזדקנים ומבוגרים במקומות עבודה. ניתן לאמצו כחלק ממעורבותם של מעצבי מדיניות ברמה הארגונית ו/או הלאומית המופקדים על קידום תעסוקה שוויונית לאנשים מבוגרים.

### מקור:

Eppler-Hattab, R., Doron, I., & Meshoulam, I. (2020). Development and validation of a workplace age-friendliness measure. *Innovation in Aging*, 4, 4, 1-13.

<https://doi.org/10.1093/geroni/igaa024>.

Original Research Article

## Development and Validation of a Workplace Age-Friendliness Measure

Raphael Eppler-Hattab, MSc,<sup>1,\*</sup> Israel Doron, PhD,<sup>1,2</sup> and Ilan Meshoulam, DBA<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Department of Gerontology, Faculty of Social Welfare and Health Sciences, University of Haifa, Israel. <sup>2</sup>Faculty of Management, University of Haifa, Israel.

\*Address correspondence to: Raphael Eppler-Hattab, MSc, Department of Gerontology, Faculty of Social Welfare and Health Sciences, University of Haifa, 199 Aba Khoushy Ave., Haifa, 3498838, Israel. E-mail: [repler@campus.haifa.ac.il](mailto:repler@campus.haifa.ac.il)

Received: February 8, 2020; Editorial Decision Date: June 17, 2020

Decision Editor: J. Tina Savla, PhD, FGSA

### Abstract

**Background and Objectives:** Measuring the extent to which the culture of organizations can be considered age-friendly is a significant anchor in the constructive inclusion process of older workers in workplaces, given the consistent aging of the workforce. Hence, the purpose of this research was to develop a novel, comprehensive, and theoretically driven measure of workplace age-friendliness.

**Research Design and Methods:** Three multiphased, multisourced studies were conducted: a qualitative assessment procedure and 2 separate quantitative field surveys of individual-level perceptions.

**Results:** A 24-item scale of workplace age-friendliness was developed, consisting of 4 dimensions that represent the different ways in which organizational culture aligns with an aging and older workforce: age-friendly core culture, development, wellness, and flexibility. Confirmatory factor analysis verified that a 4-factor structure is the most appropriate solution, with all dimensions having acceptable internal consistency. Preliminary evidence of construct validity is also presented.

**Discussion and Implications:** The measure developed in this study may serve researchers as well as practitioners in the field of aging and work. Further implications and limitations of using this instrument in future empirical study on workplace age-friendliness are discussed.

**Translational Significance:** The Workplace Age-Friendliness Measure may be used to advance and accommodate the constructive and healthy inclusion of aging and older workers in workplaces. It can be adopted as part of the involvement of policymakers at the organizational and/or national level charged with promoting equitable employment for older persons.

**Keywords:** Aging workforce, Older workers, Organizational culture, Scale development

Workplace age-friendliness refers to the extent to which an organization maintains the employability of its older workers by embracing an organizational culture in which they are accepted and treated according to their competen-

cies and needs (Eppler-Hattab et al., 2020). The need to measure the extent to which workplaces are age-friendly becomes increasingly important against the backdrop of the aging of the workforce and prolonged working life. In

particular, recent evidence suggests that maintaining age-inclusive workplace environments can have positive implications for organizational productivity, performance, and innovation (Backes-Gellner & Veen, 2013; Boehm et al., 2014). These trends are not surprising given the increase in the share of older workers (55 plus) in the labor market, which in certain developed countries is expected to reach a potential of 32%–40% by 2030 (United Nations [UN], 2017).

Although an age-friendly culture can, in principle, be applied to workers of any age, the construct of age-friendliness in the workplace is contextualized as one aimed primarily at older workers (Appannah & Biggs, 2015; Eppler-Hattab et al., 2020; Wöhrmann et al., 2018). There are two main reasons for this perspective. First, the literature provides evidence of a considerable underutilization of older workers, and the adverse consequences of work-related age stereotypes that affect older workers significantly more than workers in other age groups (Harris et al., 2017). As a result, while recognizing that younger age groups may encounter their own age disadvantages at work (Taylor et al., 2016; Twenge, 2010), and without eliminating their needs, the meaning given to workplace age-friendliness is providing support for aging as part of the constructive inclusion of older workers in organizations. Second, reinforcing an age-friendly culture can convey a positive message to workers of different generations, thereby fostering continuous employment capacity across the working life span, and enhancing intergenerational relations and collaborations in the workplace (Burke, 2015).

In view of these consequences, a number of constructs have been presented in the literature pertaining to assessing workplace suitability for older workers. However, the existing constructs have three major limitations: relying on common perceptions and expectations of older workers that are not specifically related to a particular organization (Armstrong-Stassen, 2008), using a list of practices that are not necessarily culture-driven (Kooij et al., 2014), or adopting a generic age approach that is not uniquely adapted to aging and older workers (Boehm et al., 2014; Marchiondo et al., 2016; Pitt-Catsouphes et al., 2015;

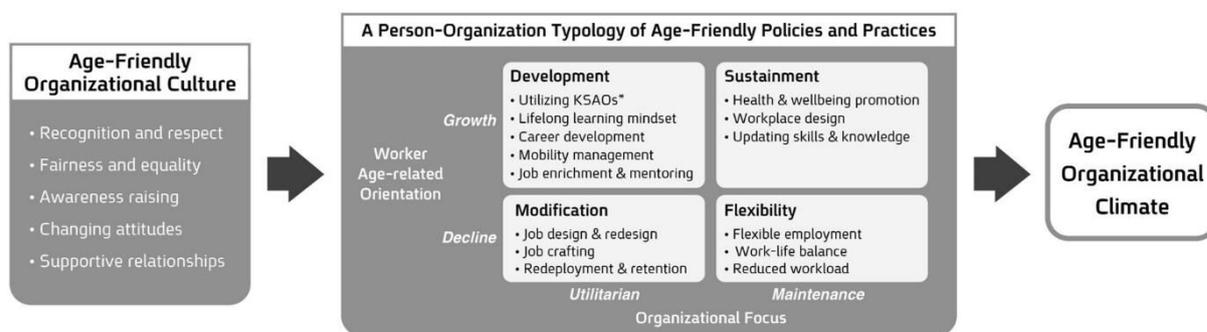
Zacher & Yang, 2016). Yet, we acknowledge that other frameworks for assessing workplace adjustments to an older workforce are evolving against the complexity of working longer in an era of longevity, such as the Later-Life Work Index (Wilckens et al., 2019; Wöhrmann et al., 2018). In this study, we present the development of a comprehensive operational scale for quantitatively measuring workplace age-friendliness from an organizational culture perspective.

## Theoretical Background

The concept of age-friendliness in the workplace is drawn from the theoretical grounds of organizational culture and climate. As a starting point, it is assumed that an organizational culture that is age-friendly is based on the fundamental assumptions and deeply rooted values that guide the members of the organization on how to think and act with respect to the integration of older workers. This interpretation is derived from the accepted definition of organizational culture outlined by Schein (2004), according to which the espoused values shared among the organization's members are a central component of a distinct and specified culture.

Furthermore, as Ostroff et al. (2013) elaborate, organizational culture can motivate the emergence of supportive policies, practices, and procedures (hereinafter: practices) that demonstrate the ways in which culture is manifested. In this process, the perceived work environment shared among the organization's members with regard to these supportive practices is conceptualized as an organizational climate (Schneider et al., 2013). This means that if supportive practices are embedded in the organization, they serve as the linking mechanism between culture and climate, and thus an alignment may be maintained between culture, practices, and climate. For example, an age-friendly culture may be the basis for cultivating age-friendly practices which, in turn, create shared perceptions that emerge into an age-friendly organizational climate.

According to the theoretical model of the Age-Friendly Workplace (AFW; Figure 1), this study develops a measure



**Figure 1.** A multidimensional model of the Age-Friendly Workplace (reprinted from Eppler-Hattab et al., 2020). \*Knowledge, skills, abilities, and other interests and values.

of the two edges of this relationship, namely, the perception of espoused values that are age-friendly on the one hand and the perception of age-friendly practices that nurture an age-friendly climate on the other hand. As a cultural facet, the core values of an AFW include principles such as recognition and respect of older workers, fairness and equal opportunities in human resource processes, and values reflecting supportive relationships. In the implied workplace environment facet, four clusters of organizational practices may generate an age-friendly climate: development, sustainment, modification, and flexibility.

Each of these clusters contains a bundle of supportive practices of functional significance. Development practices include lifelong learning processes, in which the changing Knowledge, Skills, Abilities, and Other interests and values (KSAOs) of older workers are utilized. Sustainment practices involve the protection and promotion of health and well-being in the workplace, accompanied by training and qualification processes to update and upgrade professional skills and knowledge. Modification practices are about ways to improve performance and efficacy, mainly through job design and redesign. Finally, flexibility practices provide flexible employment arrangements for older workers who prefer or need to change their work-life balance.

The above clusters are adapted to a range of individual and organizational conditions in which an age-friendly organization engages with older workers. Development and sustainment practices are designed for older workers who continue to develop and grow, whereas modification and flexibility practices are aimed at older workers who reduce their work involvement (based on life-span development theory; Heckhausen et al., 2010). Development and modification practices allow the organization to directly benefit from utilizing the KSAOs of older workers, whereas sustainment and flexibility practices require the organization to maintain the existing KSAOs of older workers (as derived from the Resource-Based View framework; Wright et al., 2001). Given this framework, we propose that workplace age-friendliness can be captured with five interrelated factors: core culture, development, sustainment, modification, and flexibility.

## Present Study

The purpose of the present study is to produce a Workplace Age-Friendliness Measure (WAFM) based on a multidimensional model of the AFW (Eppler-Hattab et al., 2020). This measure may serve both researchers and policymakers as an instrument for investigating the constructive inclusion of an aging and older workforce in organizations. In order to develop a reliable and valid measure of workplace age-friendliness, three multiphased studies were conducted, conforming to the accepted scale development literature (DeVellis, 2016; Hinkin, 2005). In the first study, we generated a broad pool of items based on the AFW model.

The items were reviewed and assessed by a panel of experts and revised accordingly. In the second study, a subset of 31 items of workplace age-friendliness was further refined to 24 items by analyzing the interitem and criterion-based correlations, and variances of each item, and examining the factor structure of all items using exploratory factor analysis. A third study was subsequently conducted using confirmatory factor analysis (CFA) to verify the proposed dimensionality of the remaining 24 items. Finally, convergent and discriminant validity indices were produced and analyzed for the subscales. These studies are described in the following sections.

## Procedures and Results

### Study 1: Instrument Development

#### Phase 1: Item generation

The purpose of this phase of the study was to create an inclusive pool of statements and examples of the ways in which an organization maintains the employability of older workers, so that together they reflect the manifestation of an age-friendly culture. In line with this purpose, we relied on two sources to obtain content validity. The first source was members of the "Late Adulthood" steering committee of the Israeli Society for Human Resources Management (ISHRM). The second source was previous theoretical and empirical literature that provides good qualitative analysis of age-friendly practices (Ciampa & Chernesky, 2013; Kooij et al., 2014; Loretto & White, 2006; Midsundstad & Bogen, 2014). An initial pool of 48 items of human resource practices and supportive culture statements was obtained, taking into account considerable redundancy.

*Procedure 1.*—We documented and summarized related materials from the "Late Adulthood" committee meetings, attended by two key authors of this study. The members of the committee were 15 highly experienced human resource directors and experts. The members had an average age of 59 years ( $SD = 8.92$ ). Sixty-two percent of the members were women. The committee's meetings were held for a period of 2 years and consisted of two main stages. First, a targeted exploratory survey was conducted among human resource managers from 20 large organizations in the business and public sectors (e.g., high-tech, secondary industry, higher education, and banking) dealing with organizational practices for preretirement workers. The survey included some open-ended questions to understand the ways in which organizations engage with employees older than 55 years to leverage their capabilities in terms of best practices embedded. Second, based on a preliminary picture provided and participants' knowledge, an outline was developed for an organizational toolkit of principles and best practices for older workforce management. A total of 20 best practices were obtained from this process, including, for example, age-based diversity in the workplace,

professional retraining, employment flexibility, learning and regeneration strategies, intergenerational mentoring, raising awareness in age-based recruitment, and recognition programs.

*Procedure 2.*—Independently of Procedure 1, we consulted existing scholarly literature on organizational adjustments for older workers to produce a separate set of items, using a deductive item-generation approach appropriate to a domain with sufficient theoretical grounds (Haynes et al., 1995; Hinkin, 2005). Using our definition of workplace age-friendliness as a reference point, we generated items on the basis of four considerations.

First, we consulted the literature on the needs and expectations of older workers from their present or future workplace, as measured in previous studies (Armstrong-Stassen, 2008; Kooij et al., 2014). For example, two of the most prominent issues older workers seek are recognition and respect (in the context of not being transparent), and flexibility in terms of the scope of the position and the number of hours worked (Pitt-Catsouphes et al., 2009).

Second, we were inspired by items measured on recurring themes of positive age-related organizational practices from existing literature (Armstrong-Stassen, 2008; Boehm et al., 2014; Kooij et al., 2010). For example, the age-inclusive human resource practices scale developed by Boehm et al. (2014) contains an item reflecting the extent to which an organization offers “equal opportunities to be promoted, transferred, and to make further career steps irrespective of one’s age” (p. 702), which captures a certain indication of an age-friendly climate.

Third, we have assembled a mixture of items that are indicative of exclusively effective practices for older workers, and those that could effectively be applied to all workers, but are increasingly important to workers as they age. Finally, we formulated the items so that employees could identify them as being related to an age-friendly organizational culture. A total of 48 items were obtained from this process. The items were then reviewed for redundancy with the 20 best practices obtained in Procedure 1, after which a combined set of 48 items remained. At this point, items were classified according to the five-dimensional model of the AFW, of which 15 were classified into core culture, seven for development, 11 for sustainment, seven for modification, and eight for flexibility.

#### Phase 2: Item review

*Sample.*—The 48 items were reviewed by 17 judges with different but related areas of expertise: nine were human resource directors in large organizations, five were senior organizational consultants, and three were managers or CEOs of organizations providing human resource services. The average age of the judges was 57 years ( $SD = 6.17$ ), and their average professional seniority was 27 years ( $SD = 3.94$ ). Seventy-six percent of the judges were women.

Thirteen of the judges had a master’s degree in organizational behavior sciences or business administration, and three had a doctoral degree in behavioral and management sciences.

*Procedure 1.*—The judges reviewed the items based on several criteria. First, the judges rated each item as to whether it represents our definition of workplace age-friendliness. This process was accompanied by a brief theoretical background and some methodological emphases to ensure face validity. The judges rated each item on a three-point scale, ranging from a rating of 1 for “does not represent the definition” to a rating of 3 for “clearly represents the definition” (Hardesty & Bearden, 2004). Second, the items were reviewed by the judges in terms of their literal clarity and reasonableness, to be revised accordingly, if necessary. Finally, the judges made general comments concerning the totality of the construct based on their overall professional experience and their familiarity with Israeli and/or global organizations.

*Procedure 2.*—The judges’ ratings and review were examined using a number of indices to determine the items to be retained, removed, or reedited. Initially, Kendall’s coefficient of concordance (Legendre, 2010) was used to examine the degree of agreement between the judges regarding the representation of the theoretical concept by all items. A relatively low coefficient was obtained, indicating that the null hypothesis (a consensus among all judges’ ratings) was rejected (Kendall’s  $W = 0.192$ ;  $\chi^2 = 126.46$ ;  $df = 47$ ;  $p < .00$ ). However, this result involved high agreement among judges on several items and lower agreement on others. The high-agreement items were mainly those that are exclusively related to older workers (e.g., retirement planning, job redesign, mentoring; hereinafter: exclusive items), whereas the low-agreement items were those that are not exclusively related to older workers (e.g., employment flexibility, career development, health and well-being promotion; hereinafter: unexclusive items; Froidevaux et al., 2020).

Therefore, we then considered the inclusion of each item separately, based on three indices: the average and standard deviation of the ratings of each item, and the percentage of judges stating that each item clearly represents the definition of age-friendliness (Hardesty & Bearden, 2004). For exclusive items, we required stricter agreement among judges than for unexclusive items. Accordingly, for exclusive items, ratings average of at least 2.70, standard deviation of less than 0.60, and a percentage of judges stating a clear representation of at least 80% were taken for inclusion, whereas for unexclusive items, ratings average of at least 2.50, standard deviation of less than 0.75, and a percentage of judges stating a clear representation of at least 65% were taken for inclusion. Reedited items were treated similarly, given content consciousness. As a result of this process, 31 items survived according to the

following breakdown: 12 in the core culture dimension, five in development, five in sustainment, four in modification, and five in flexibility.

## Study 2: Instrument Refinement

### Sample and procedure

The sample included the evaluations of human resource managers and professionals from 122 medium and large organizations in Israel, from diverse industries (e.g., hotelkeeping, health services, high-tech, consumer goods, and transportation). Forty-nine percent of the respondents were ISHRM members who represent larger organizations with greater awareness of the issue. Seventy-eight percent of the respondents were women. Nineteen percent of the respondents were between the age of 30 and 40, 32% between 40 and 50, 34% between 50 and 60, and 15% older than 60.

To facilitate the evaluation process, an online survey was conducted, composed of a list of 32 statements of workplace age-friendliness. The survey consisted of the remaining 31 items from Study 1, plus an intuitive statement reflecting an overall conceptual assessment of workplace age-friendliness to be used as an additional criterion for inclusion of items ("Considering all aspects known to me, it can be said that the organizational culture of my organization is friendly to the employment of older workers"; hereinafter: AFW item). Participation in the survey was voluntary, while ensuring personal and organizational anonymity.

The participants were asked to indicate on a seven-point Likert scale ranging from "strongly agree" to "absolutely disagree" the extent to which each of the statements is consistent with their organization's values and conduct in addressing older workers. The participants were told that for the purpose of the study, an older worker is an employee aged 55 and older (in line with McCarthy et al., 2014).

### Phase 1: Item selection process

Evaluation and selection of items were made on the basis of three criteria: item-total correlations, item variances, and concurrent criterion-based correlations. First, items with average to high interitem correlations (mostly between .30 and .60) with items of the same theorized dimension were selected to be included in the subscales, as poorly correlated items might not measure the same construct, whereas overly correlated items indicate unnecessary repetition (DeVellis, 2016). Second, the correlations between the AFW item and all other items were also analyzed for item inclusion, as cross-validation between explicit and implicit psychological constructs may help in reinforcing the validity of the underlying construct (Clark & Watson, 1995). Third, the variances of items were inspected in the selection process so as not to be too low, thus producing sufficient distinction between respondents on the age-friendliness scale.

*Results.*—With the exception of two items, the correlations between the AFW item and the other items were above a required threshold of .20 and significant at a level lower than .01. The two low-correlated items with the AFW item, eliminated accordingly, represent assistance for the transition of older workers to retirement, implying that support for retirement is not a necessary component of workplace age-friendliness. The variance of all items ranged between 1.80 and 4.35, a reasonable product of the variety of organizations represented in the sample. The tripartite selection process resulted with the removal of six items, thus 25 items remained. Table 1 displays the means and standard deviations of these items, as well as their Kendall's tau-b correlations (Gibbons, 1993) with the AFW item.

### Phase 2: Exploratory factor analysis

We performed a principal factor analysis on the remaining 25 items, in order to analyze the interrelationships of the items and investigate the underlying factor structure, while examining additional items to be removed (Bryant & Yarnold, 1995; Fabrigar et al., 1999). In this procedure, the responses of ISHRM members were given double weight (using SPSS weight cases procedure; DeVellis, 2016; Kalton & Flores-Cervantes, 2003) that matched the estimated size of organizations represented, due to their deeper understanding of the issue in light of their familiarity with the "Late Adulthood" committee and its work. Given our proposed five-dimensional workplace age-friendliness model, we used the principal axis factoring method, appropriate for latent theorized constructs (Fabrigar & Wegener, 2012). The rotation method used was Varimax with Kaiser Normalization and rotation converged in six iterations. To ensure that each item is uniquely represented in the construct of each latent factor, we used a factor loading of .50 as the minimum cutoff, while maintaining a difference of at least .10 between loadings for any given item across factors (Henson & Roberts, 2006).

*Results.*—As given in Table 2, one item (Item 16) did not meet the latter criteria and thus was removed, leaving us with 24 items. This item has a .50 borderline loading on the development factor and is not uniquely interpreted across development and flexibility factors. The resulting factor structure contains four factors for further validation, labeled core culture (nine items), development (six items), wellness (six items), and flexibility (three items). The total variance explained by these factors is 66.3%.

## Study 3: Instrument Validation

### Sample

Two samples were used for the validation process. The main sample was composed of 448 employees from five organizations operating in different Israeli industries: chemicals, media, agriculture, nursing services, and finance. This sample provided self-perceptions of the remaining 24 items

**Table 1.** Means, Standard Deviations, and Zero-Order Correlations With the AFW Item in Study 2

	Item	M	SD	$\tau_b$
1.	My organization treats older workers fairly and equally.	5.91	1.34	.66
2.	In my organization, there is no age discrimination in processes such as recruitment, promotion, and dismissal.	5.55	1.59	.65
3.	Managers in my organization are a personal example of the wish to recruit and retain workers of all ages, including older workers.	5.13	1.73	.66
4.	In my organization, there is a positive atmosphere toward the employment of older workers.	5.58	1.44	.76
5.	My organization promotes multiage diversity in the organizational workforce.	5.18	1.72	.64
6.	My organization makes sure that older workers are recognized and respected no less than other workers.	5.87	1.43	.55
7.	My organization shows responsibility for older workers who have long contributed to the organization.	5.72	1.45	.56
8.	Older workers in my organization are not the first priority for dismissal during organizational change or downsizing.	5.50	1.73	.57
9.	Older workers in my organization are not pressured to vacate their place and retire early.	5.58	1.53	.38
10.	My organization allows older workers to update and upgrade their knowledge and skills as part of their job.	5.57	1.48	.51
11.	In my organization, older workers are encouraged to acquire more new skills appropriate for changes in their professional field.	4.70	1.59	.23
12.	In my organization older workers are encouraged to serve as mentors for other employees.	5.20	1.47	.53
13.	My organization allows older workers to continue to develop throughout their working lives.	5.23	1.52	.48
14.	In my organization, older workers are encouraged to initiate changes in their jobs, in line with the needs of the organization.	4.53	1.64	.24
15.	My organization knows how to benefit from the total knowledge, skills, and abilities of older workers.	5.61	1.45	.49
16.	My organization allows older workers to make changes in their professional work.	4.61	1.60	.31
17.	My organization takes care and acts to promote the health and well-being of older workers.	4.57	1.55	.45
18.	My organization encourages older workers to participate in health promotion activities.	3.78	1.60	.49
19.	My organization works to raise awareness and change attitudes toward continuing work at older ages.	4.53	1.79	.67
20.	In my organization, older workers are offered job changes, if necessary, to better fit their abilities.	4.38	1.72	.35
21.	My organization organizes the work so that older workers remain in the organization in optimal functioning.	4.73	1.60	.38
22.	When required, my organization helps to reduce or adapt physical or psychological efforts to the abilities and needs of older workers.	4.46	1.69	.50
23.	In my workplace, older workers are given flexibility in choosing the range of hours worked.	4.18	1.94	.27
24.	In my workplace, older workers are given flexibility in choosing the scope of the position.	4.38	1.91	.51
25.	In my workplace, older workers are given flexibility in choosing the job location.	3.40	1.74	.29

Notes: AFW = Age-Friendly Workplace. Responses ranged from 1 (*absolutely disagree*) to 7 (*strongly agree*). All Kendall's tau-b ( $\tau_b$ ) correlations are significant at  $p < .01$  (two-tailed).  $N = 122$ .

of workplace age-friendliness from Study 2, as well as other organizational constructs listed below. The sample was used to perform CFA for the WAFM in terms of individual-level perceptions and to provide convergent and discriminant validity indices for its subscales. Descriptive statistics of this sample are reported in Table 3. It is worth noting that the age distribution of the respondents represents a relatively high proportion of older workers, as 37.2% of the respondents were aged 55 and older ( $M = 50.4$ ,  $SD = 10.6$ ),

compared with 14.5% in the total Israeli labor market (Israel Central Bureau of Statistics, 2017).

The sample from Study 2 was also used for the validation process. As noted below, this sample included additional self-perceptions on organizational constructs related yet distinct from workplace age-friendliness, which were used to provide complementary indices of convergent and discriminant validity. The use of two separate samples allowed us to keep surveys as short as possible, as required (Hinkin, 2005).

**Table 2.** Principal Axis Factor Analysis in Study 2

Item	1	2	3	4
1. My organization treats older workers fairly and equally.	<b>.86</b>	.20	.14	.11
2. In my organization, there is no age discrimination in processes such as recruitment, promotion, and dismissal.	<b>.79</b>	.23	.07	.23
3. Managers in my organization are a personal example of the wish to recruit and retain workers of all ages, including older workers.	<b>.77</b>	.16	.18	.33
4. In my organization, there is a positive atmosphere toward the employment of older workers.	<b>.75</b>	.20	.26	.15
5. My organization promotes multiage diversity in the organizational workforce.	<b>.71</b>	.12	.25	.14
6. My organization makes sure that older workers are recognized and respected no less than other workers.	<b>.70</b>	.37	.19	.15
7. My organization shows responsibility for older workers who have long contributed to the organization.	<b>.68</b>	.37	.29	.22
8. Older workers in my organization are not the first priority for dismissal during organizational change or downsizing.	<b>.68</b>	.38	.09	.22
9. Older workers in my organization are not pressured to vacate their place and retire early.	<b>.63</b>	.38	.18	-.07
10. My organization allows older workers to update and upgrade their knowledge and skills as part of their job.	<b>.46</b>	<b>.66</b>	.21	.12
11. In my organization, older workers are encouraged to acquire more new skills appropriate for changes in their professional field.	<b>.43</b>	<b>.64</b>	.26	.23
12. In my organization, older workers are encouraged to serve as mentors for other employees.	<b>.42</b>	<b>.61</b>	.13	.27
13. My organization allows older workers to continue to develop throughout their working lives.	<b>.37</b>	<b>.60</b>	.31	.38
14. In my organization, older workers are encouraged to initiate changes in their jobs, in line with the needs of the organization.	<b>.24</b>	<b>.60</b>	.21	.42
15. My organization knows how to benefit from the total knowledge, skills, and abilities of older workers.	<b>.43</b>	<b>.54</b>	.14	.27
16. My organization allows older workers to make changes in their professional work.	<b>.18</b>	<b>.50</b>	.40	.43
17. My organization takes care and acts to promote the health and well-being of older workers.	<b>.18</b>	<b>.15</b>	<b>.80</b>	-.04
18. My organization encourages older workers to participate in health promotion activities.	<b>.11</b>	<b>.12</b>	<b>.76</b>	.16
19. My organization works to raise awareness and change attitudes towards continuing work at older ages.	<b>.32</b>	<b>.10</b>	<b>.62</b>	.42
20. In my organization, older workers are offered job changes, if necessary, to better fit their abilities.	<b>.25</b>	<b>.37</b>	<b>.55</b>	.41
21. My organization organizes the work so that older workers remain in the organization in optimal functioning.	<b>.41</b>	<b>.34</b>	<b>.53</b>	.30
22. When required, my organization helps to reduce or adapt physical or psychological efforts to the abilities and needs of older workers.	<b>.22</b>	<b>.27</b>	<b>.52</b>	.41
23. In my workplace, older workers are given flexibility in choosing the range of hours worked.	<b>.18</b>	<b>.21</b>	<b>.09</b>	<b>.82</b>
24. In my workplace, older workers are given flexibility in choosing the scope of the position.	<b>.13</b>	<b>.16</b>	<b>.29</b>	<b>.71</b>
25. In my workplace, older workers are given flexibility in choosing the job location.	<b>.15</b>	<b>.19</b>	<b>.08</b>	<b>.64</b>
Eigenvalue	12.73	2.41	1.62	1.14
% variance explained (rotated factors)	25.30	14.62	13.36	12.98

Notes: Numbers in boldface indicate dominant factor loadings. 1—Core culture, 2—Development, 3—Wellness, 4—Flexibility. N = 182.

**Procedure**

To reach the main sample, we approached the CEOs and/or the chairmen of the boards of companies listed in the Israeli Dun & Bradstreet database, with a request to send

an anonymous survey to their employees via the organizational email system. Before determining whether an organization is entitled to participate in our study, we have ensured that the organizational age structure of each

**Table 3.** Descriptive Statistics of the Main Sample in Study 3

Organization		1	2	3	4	5	
Industry		Chemicals	Media	Agriculture	Nursing services	Finance	Total sample
% of employees aged 55+		29.9%	23.0%	23.0%	32.0%	19.0%	26.6%
N		160	115	90	46	37	448
Age	Mean	51.4	49.9	50.0	49.9	49.7	50.4
	SD	10.4	12.0	10.5	10.4	6.2	10.6
	% 55+	46.5%	33.3%	34.4%	37.0%	16.2%	37.2%
Gender	% Women	38.1%	59.1%	46.7%	87.0%	78.4%	53.6%
Position	% Managerial	58.1%	25.2%	51.1%	60.9%	29.7%	46.2%
<i>Dimensions of WAFM</i>							
Core culture	Mean	5.46	5.14	5.39	5.85	5.09	5.37
	SD	1.33	1.50	1.18	1.19	1.36	1.35
Development	Mean	5.07	4.65	4.87	5.45	5.29	4.98
	SD	1.48	1.53	1.33	1.24	1.22	1.44
Wellness	Mean	4.96	4.12	4.31	4.77	5.01	4.60
	SD	1.41	1.61	1.43	1.47	1.35	1.51
Flexibility	Mean	3.30	4.31	3.36	5.01	4.25	3.84
	SD	1.77	1.68	1.52	1.51	1.51	1.75

Notes: Responses ranged from 1 (*absolutely disagree*) to 7 (*strongly agree*). WAFM = Workplace Age-Friendliness Measure.

organization would include employees aged 55 and older at a reasonable rate of at least 15%. Two high-tech companies did not meet this threshold and thus were not included in the sample.

We provided each organization with a separate link to an online questionnaire using Qualtrics secure survey software, so that the responses were stored on an external server, thus minimizing biases. All English-version questionnaires were cross-translated into Hebrew (International Test Commission, 2017). All employees were asked to participate in the survey on a voluntary basis. They were told that their organization decided to participate in research about the organizational approach to work at an older age. Guidelines for participants were the same as in Study 2. The response rate was 19.9%, falling within acceptable ranges (Baruch & Holtom, 2008). The anonymity of responses was maintained on a personal level. The organizational level was kept confidential.

An acceptable three-phase approach was used to demonstrate construct validity: (a) verifying dimensionality fit and internal consistency, (b) assessing convergent validity, by denoting relatively strong correlations with other measures of related constructs, and (c) assessing discriminant validity, by denoting relatively weak correlations with measures of unrelated constructs (Campbell & Fiske, 1959; Hinkin, 2005). Each of these phases is discussed as follows.

#### Phase 1: Dimensionality

To cross-validate the four-factor structure obtained in Study 2, we conducted a CFA using SPSS Amos 21.0 on the main sample. We used centered variables to basically take into

account the organizational level, so that responses in each organization became relative to the organizational means, thus easier to interpret at the individual level (Enders & Tofiqhi, 2007). Following the accepted recommendation to interpret multiple fit statistics (Bollen, 1989; Kline, 2010), we examined the chi-square test and the (standardized) root mean square residual (SRMR), along with the root mean square error of approximation (RMSEA; Browne & Cudeck, 1993), the comparative fit index (CFI; Bentler, 1990), and the normal fit index (NFI; Bentler & Bonnet, 1980).

**Results.**—The initial CFA showed a moderately good fit, but with a slight need for model improvement ( $\chi^2 = 929.53$ ,  $df = 246$ ,  $p < .00$ ; SRMR = .04; RMSEA = .08; CFI = .92; NFI = .89). The modification indices of this model did indeed reveal that an estimation of the standardized residual covariances between sampling errors of three pairs of items representing tangential issues (8–9, 10–13, and 17–18) can yield a better fit. Reactivating the model with these estimations led all fit indices to fall within the accepted ranges ( $\chi^2 = 708.50$ ,  $df = 243$ ,  $p < .00$ ; SRMR = .04; RMSEA = .06; CFI = .95; NFI = .92; Kline, 2010). An alternative five-factor model resulted in a less favorable fit ( $\chi^2 = 953.49$ ,  $df = 240$ ,  $p < .00$ ; SRMR = .06; RMSEA = .08; CFI = .92; NFI = .89). In the adjusted four-factor model, the average correlations between the latent constructs and the observed items ranged from .77 (for core culture and wellness) to .80 (for development) and .84 (for flexibility) and supported the above fit indices. We also observed strong correlations between the latent constructs, ranging between .54 and .87, with an average of .71. All four dimensions

had acceptable internal consistency reliabilities ranging between .88 and .93 (Table 4).

These results suggest that all four dimensions of workplace age-friendliness are distinct but related. Therefore, at this point, we moved to use the average of items for each dimension, so that each dimension is given the same weight. The final scale items are provided in the [Supplementary Appendix](#).

**Phase 2: Convergent and discriminant validity assessment**  
 The purpose of this phase of the study was to proceed to the validation process of showing evidence of convergent and discriminant validity. Convergent validity refers to the extent to which a measure is related to other similar measures of a construct, and discriminant validity represents the extent to which a measure is distinct from other unrelated constructs (Campbell & Fiske, 1959; Hinkin, 2005). Appropriately, we chose four well-established constructs with which the WAFM dimensions would be likely to have differential relationships: perceived organizational support (POS; Eisenberger et al., 1986; Rhoades & Eisenberger, 2002), climate for diversity (CFD; Gelfand et al., 2005), workplace age stereotypes (WAS; Hassell & Perrewe, 1995), and intergroup contact (Allport, 1954; Voci & Hewstone, 2003). We briefly detail below the scales of each of these constructs, followed by their expected and observed relationships with the WAFM dimensions.

POS is defined as “employees’ general belief that their work organization values their contribution and cares about their well-being” (Rhoades & Eisenberger, 2002, p. 698). To measure POS, we used a short version of the survey of POS developed by Eisenberger et al. (1986), which Hofstetter and Cohen (2014) used in a Hebrew version ( $\alpha = .82$ ). This scale has seven positively formulated items (sample item: “The organization strongly considers my goals and values”) and five reverse-scored items

(sample item: “The organization shows very little concern for me”). As indicated by Rhoades and Eisenberger (2002), POS is supported by antecedents such as fairness, procedural justice, and job conditions and drives consequences such as organizational commitment and desire to remain. Therefore, we would expect scores on the WAFM dimensions to be positively correlated with scores on the positively formulated POS scale and negatively correlated with scores on the negatively formulated POS scale.

CFD is defined as “employees’ shared perceptions of the policies, practices, and procedures that implicitly and explicitly communicate the extent to which fostering and maintaining diversity and eliminating discrimination is a priority in the organization” (Gelfand et al., 2005, p. 105). We used the four-item diversity climate scale developed by Pugh et al. (2008) to measure CFD (Sample item: “Managers demonstrate through their actions that they want to hire and retain a diverse workforce”;  $\alpha = .76$ ). Based on relevant evidence (Mor Barak et al., 2016), we reasonably assume a relationship between workplace age-friendliness and the openness of the organization to individuals’ diverse backgrounds in terms of gender, ethnicity, religion, culture, and so forth. Therefore, we would expect scores on this scale to be positively correlated with scores on the WAFM dimensions.

WAS are beliefs and expectations about workers based on their age, commonly referred to as a subconcept under the general umbrella of ageism (Harris et al., 2017). To measure WAS from an organizational perspective, we implemented a nine-item version of the WAS scale developed by Hassell and Perrewe (1995), which was used in a Hebrew version by Hofstetter and Cohen (2014; sample item: “In my organization there is a belief that older workers are not interested in learning new skills”;  $\alpha = .86$ ). Based on an accumulated body of knowledge of the adverse consequences of workplace ageism (Harris et al., 2017), we speculate that the presence of negative age stereotypes in

**Table 4.** Zero-Order Correlations and Cronbach’s Alphas in Study 3

Variable	Core culture	Development	Wellness	Flexibility	$\alpha$
Age	.01	.02	.05	.03	
Gender (0 = Male, 1 = Female)	.08	.11*	.03	.09	
Position (0 = Nonmanagerial, 1 = Managerial)	-.09*	-.11*	.03	.08	
Core culture		.72**	.68**	.47**	.93
Development			.75**	.45**	.92
Wellness				.59**	.90
Flexibility					.88
Negative POS	-.53**	-.52**	-.41**	-.30**	.90
Positive POS	.60**	.56**	.66**	.43**	.91
CFD	.55**	.55**	.53**	.36**	.84
Workplace age stereotypes	-.53**	-.55**	-.46**	-.34**	.84
Quantity of intergroup contact	.43**	.34**	.26**	.10*	.79
Quality of intergroup contact	.41**	.33**	.27**	.11*	.89

Notes: N = 448 for all scales except POS and CFD (N = 122). CFD = climate for diversity; POS = perceived organizational support.

\* $p < .05$ , \*\* $p < .01$ .

the organization may undermine the implementation of an age-friendly culture. Therefore, we would expect scores on WAS to be negatively associated with scores on all WAFM dimensions.

Intergroup contact refers to the quantity and quality of face-to-face interactions between members of clearly defined minority and majority groups (Allport, 1954; Pettigrew, 1998). We adapted an acceptable instrument from Voci and Hewstone (2003) to measure Inter-Age Contact (IAC) with older workers. The instrument comprises two four-item scales, for quantity and quality of contact (sample items: "In everyday work, how often do you interact with older workers? (never – very often)"; "How do you feel about the contact you have at work with older workers? (involuntary – voluntary)";  $\alpha = .82$ ). Emerging evidence suggests that under certain conditions (such as egalitarian cooperation situations, pursuit of common goals, and organizational support), IAC in work settings may contribute to reducing prejudices toward older workers, which may provide fertile ground for the adoption of an age-friendly culture (Boehm et al., 2014; Kunze et al., 2011). Accordingly, we would expect scores on the IAC scales to be positively associated with scores on the WAFM scales in a manner similar to CFD, but to a lesser strength.

**Results.**—Table 4 reports internal consistency reliabilities and zero-order correlations of the study variables. As this table reveals, the relationships between the WAFM dimensions and the above four scales are largely consistent with our expectations: (a) scores on the WAFM dimensions are strongly to moderately correlated with scores on the POS scales, with mean correlations of  $-.44$  and  $.56$  for the negatively and positively formulated POS scales, respectively; (b) scores on the CFD scale are strongly to moderately correlated with scores on the WAFM dimensions, with a mean correlation of  $.50$ ; (c) scores on the WAS scale are strongly to moderately correlated with scores on the WAFM dimensions, with a mean correlation of  $-.47$ ; and (d) IAC scores are moderately correlated with scores on the core culture, development, and wellness scales, with mean correlations of  $.34$  for quantity and quality of contact. However, contrary to our expectations, IAC scores are weakly correlated with scores on the flexibility scale ( $r = .10$ ,  $p < .05$  for quantity of IAC;  $r = .11$ ,  $p < .05$  for quality of IAC).

## Discussion

In light of the increasing proportion of older workers in the workforce of a variety of developed countries, the purpose of the three multiphased studies described previously was to develop and validate a measure of workplace-based age-friendliness from an organizational perspective. In this article, we have provided substantial evidence to accomplish this purpose. We drew on a culture-driven model of the AFW, stemming from the integration of

theoretical and empirical knowledge. A four-dimensional construct of workplace age-friendliness resulted from the first two stages of the research and thus largely supported our theoretical model. Furthermore, CFA showed that sampled organizational data fit this dimensionality in an acceptable manner.

In addition, the pattern of findings in Study 3 provides preliminary evidence of convergent and discriminant validity, along with three noteworthy insights. First, the WAFM possesses strong interdimensional correlations (Table 4). Second, nearly all the constructs from Phase 2 of Study 3 are more closely correlated with the core culture dimension than with the climate-related constructs, especially when compared with the flexibility dimension. Together with generally higher scores on the core culture scale than on all climate-related scales (Table 3), these findings correspond to the process theory of culture and climate (Ostroff et al., 2013) used to construct the AFW model. Finally, the WAFM dimensions are insignificantly or poorly correlated with demographic characteristics of age, gender, and position, indicating unbiased perceptions of workplace age-friendliness among respondents regarding these characteristics.

It should be noted, however, that the primary dimensions of the AFW model have undergone a few revisions based on empirical results from the reported studies. First, the original model's sustainment and modification dimensions were omitted from the resulting construct and replaced by wellness. The wellness dimension justifies its label by including practices such as workplace health and well-being promotion, job redesign, and job efficacy, which were originally associated with sustainment and modification dimensions. Second, in relation to the upper part of the model's typology, no distinction was found between sustainment practices of updating skills and knowledge and various aspects of development. Finally, in the flexibility dimension attributed to indirect adaptation to the reduced functionality of older workers, only three items survived. Although the latter outcome allows us to achieve adequate internal consistency reliability, it somewhat limits the testing of homogeneity of items (Hinkin, 2005). This pattern of results requires a reconsideration of certain forms of our organizing model, together with further validation of WAFM's revised dimensionality in future studies. Further research is also required to revalidate our new measure over time, in different labor force settings.

The development of the WAFM introduced in this study has a number of notable implications. Our main proposed direction lies in using this measure to assess workplace age-friendliness in different organizations, in research as well as in practice, as part of efforts to maintain organizational effectiveness, and reinforce a desirable culture. As such, considerable added value can be brought by using the WAFM among a broad sample of organizations, which will allow an implementation of a multilevel approach to data analysis. To date, studies that have investigated

organizational alignment with the aging and older workforce have not explored this direction (Boehm et al., 2014; Kooij et al., 2014), which is necessary for a better understanding of workplace age-friendliness, its antecedents, and consequences.

We therefore view this study as only a first step in preparing the ground for diagnosing the culture of organizations so as to accommodate the constructive inclusion of older workers. Alongside this process, the WAFM can be adopted as part of an involvement of policymakers at the organizational and/or national level who are charged with promoting employment equality for older persons. A possible implication could be the application of this measure by organizations to better understand where their strengths and weaknesses are in relation to the various dimensions and aspects associated with the beneficial employment of an aging and older workforce. Moreover, using the measure continuously may provide organizations with an assessment of the progress of efforts to improve and maintain workplace age-friendliness, thereby receiving feedback for further research and practice.

Despite the potential implications described, several limitations of measuring workplace age-friendliness should be noted. One noteworthy limitation is that workplace age-friendliness can be measured only in organizations that employ a reasonable percentage of older workers, compared with the share of older workers in the labor market in relevant occupations. That is, the presence of older workers in organizations is a necessary condition for measuring workplace age-friendliness as defined in this study. Supplementary age-related measurements can be developed for other organizations with a younger workforce structure, addressing concerns such as reduced job mobility opportunities, and organizational entry barriers for older workers (van Dalen et al., 2015).

A further limitation in this context may rest on the fact that the main sample of Study 3 involved large and leading organizations with a relatively high percentage of older workers, where the topic of work at an older age fell on attentive ears. Although it is worth learning from those organizations, a certain bias may have been included in the perceptions of employees of the sampled organizations. Future research should address this issue and include more age-diversified organizations.

A final related limitation of this study stems from our opening definition of workplace age-friendliness, which focuses on adjustments for aging and older workers rather than for workers of any age. This approach is theoretically and empirically based on unique problems and needs common to older workers and distinct from those of younger workers (Kite et al., 2005). We believe that a different approach that includes all ages would have neutralized the capture of the specific problems in the employment of an aging and older workforce. However, an alternative age-oriented approach may be useful in addressing whether employees of all ages in the

organization are equally valued. In summary, we believe that the measure developed in this study has a significant contribution to researchers in the emerging field at the intersection of aging and work.

## Supplementary Material

Supplementary data are available at *Innovation in Aging* online.

## Funding

This work was supported by the Research Foundation of the National Insurance Institute of Israel (16252).

## Conflict of Interest

None declared.

## Acknowledgments

The authors wish to thank the members of the ISHRM "Late Adulthood" committee and the judges of the item review process for their contribution. Our special thanks are due to Dr. Shosh Sagy of the Gauss Institute for her statistical and conceptual advice. This article is dedicated to the memory of Prof. Ayala Cohen who provided us with substantial statistical advice.

## References

- Allport, G. W. (1954). *The nature of prejudice*. Addison-Wesley.
- 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. doi: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. doi:10.1111/j.1748-8583.2007.00057.x
- 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. doi:10.1111/1748-8583.12011
- Baruch, Y., & Holtom, B. C. (2008). Survey response rate levels and trends in organizational research. *Human Relations, 61*, 1139–1160. doi:10.1177/0018726708094863
- Bentler, P. M. (1990). Comparative fit indexes in structural models. *Psychological Bulletin, 107*, 238–246. doi:10.1037/0033-2909.107.2.238
- Bentler, P. M., & Bonnet, D. G. (1980). Significance tests and goodness of fit in the analysis of covariance structures. *Psychological Bulletin, 88*, 588–606. doi:10.1037/0033-2909.88.3.588
- 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. doi:10.1111/peps.12047
- Bollen, K. A. (1989). *Structural equations with latent variables*. Wiley.

- Browne, M. W., & Cudeck, R. (1993). Alternative ways of assessing model fit. In K. A. Bollen & J. S. Long (Eds.), *Testing structural equation models*. Sage.
- Bryant, F. B., & Yarnold, P. R. (1995). Principal-components analysis and exploratory and confirmatory factor analysis. In L. G. Grimm & P. R. Yarnold (Eds.), *Reading and understanding multivariate statistics* (pp. 99–136). American Psychological Association.
- 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). Edward Elgar.
- Campbell, D. T., & Fiske, D. W. (1959). Convergent and discriminant validation by the multitrait-multimethod matrix. *Psychological Bulletin*, 56, 81–105. doi:10.1037/h0046016
- 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). Springer Science & Business Media.
- Clark, L. A., & Watson, D. (1995). Constructing validity: Basic issues in objective scale development. *Psychological Assessment*, 7, 309–319. doi:10.1037/1040-3590.7.3.309
- 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. doi:10.1093/geront/gnu048
- DeVellis, R. F. (2016). *Scale development: Theory and applications* (4th ed., Vol. 26). Sage.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71, 500–507. doi:10.1037/0021-9010.71.3.500
- Enders, C. K., & Tofighi, D. (2007). Centering predictor variables in cross-sectional multilevel models: A new look at an old issue. *Psychological Methods*, 12, 121–138. doi:10.1037/1082-989X.12.2.121
- Eppler-Hattab, R., Meshoulam, I., & Doron, I. (2020). Conceptualizing age-friendliness in workplaces: Proposing a new multidimensional model. *The Gerontologist*, 60, 12–21. doi:10.1093/geront/gny184
- Fabrigar, L. R., & Wegener, D. T. (2012). *Understanding statistics: Exploratory factor analysis*. Oxford University.
- Fabrigar, L. R., Wegener, D. T., MacCallum, R. C., & Strahan, E. J. (1999). Evaluating the use of exploratory factor analysis in psychological research. *Psychological Methods*, 4, 272–299. doi:10.1037/1082-989X.4.3.272
- Froidevaux, A., Alterman, V., & Wang, M. (2020). Leveraging aging workforce and age diversity to achieve organizational goals: A human resource management perspective. In S. J. Czaja, J. Sharit, & J. B. James (Eds.), *Current and emerging trends in aging and work* (pp. 33–58). Springer.
- Gelfand, M. J., Nishii, L. H., Raver, J., & Schneider, B. (2005). Discrimination in organizations: An organizational level systems perspective. In R. Dipboye & A. Colella (Eds.), *Discrimination at work: The psychological and organizational bases* (pp. 89–116). Erlbaum.
- Gibbons, J. D. (1993). *Nonparametric measures of association* (No. 91). Sage.
- Hardesty, D. M., & Bearden, W. O. (2004). The use of expert judges in scale development: Implications for improving face validity of measures of unobservable constructs. *Journal of Business Research*, 58, 98–107. doi:10.1016/S0148-2963(01)00295-8
- Harris, K., Krygsman, S., Waschenko, J., & Laliberte Rudman, D. (2017). Ageism and the older worker: A scoping review. *The Gerontologist*, 58, e1–e14. doi:10.1093/geront/gnw194
- Hassell, B. L., & Perrewe, P. L. (1995). An examination of beliefs about older workers: Do stereotypes still exist? *Journal of Organizational Behavior*, 16, 457–468. doi:10.1002/job.4030160506
- Haynes, S. N., Richard, D., & Kubany, E. S. (1995). Content validity in psychological assessment: A functional approach to concepts and methods. *Psychological Assessment*, 7, 238–247. doi:10.1037/1040-3590.7.3.238
- Heckhausen, J., Wrosch, C., & Schulz, R. (2010). A motivational theory of life-span development. *Psychological Review*, 117, 32–60. doi:10.1037/a0017668
- Henson, R. K., & Roberts, J. K. (2006). Use of exploratory factor analysis in published research: Common errors and some comment on improved practice. *Educational and Psychological Measurement*, 66, 393–416. doi:10.1177/0013164405282485
- Hinkin, T. R. (2005). Scale development principles and practices. In R. A. Swanson & E. F. Holton (Eds.), *Research in organizations: Foundations and methods of inquiry* (pp. 161–179). Berrett-Koehler.
- Hofstetter, H., & Cohen, A. (2014). The mediating role of job content plateau on the relationship between work experience characteristics and early retirement and turnover intentions. *Personnel Review*, 43, 350–376. doi:10.1108/PR-03-2012-0054
- International Test Commission. (2017). *The ITC guidelines for translating and adapting tests* (2nd ed.). Retrieved August 1, 2019 from [https://www.intest.com/files/guideline\\_test\\_adaptation\\_2ed.pdf](https://www.intest.com/files/guideline_test_adaptation_2ed.pdf)
- Israel Central Bureau of Statistics. (2017). Population aged 15 and over and labor force by years of schooling, age, sex, and religion. *Statistical Abstract of Israel* (online report). <https://www.cbs.gov.il/en/publications/Pages/2019/Labour-Force-Surveys-2017.aspx>
- Kalton, G., & Flores-Cervantes, I. (2003). Weighting methods. *Journal of Official Statistics*, 19, 81–97. <https://search.proquest.com/openview/733a6ea30cf7bec912af4703b097c67f1?pq-origsite=gscholar&cbl=105444>
- Kite, M. E., Stockdale, G. D., Whitley, B. E., Jr, & Johnson, B. T. (2005). Attitudes toward younger and older adults: An updated meta-analytic review. *Journal of Social Issues*, 61, 241–266. doi:10.1111/j.1540-4560.2005.00404.x
- Kline, R. B. (2010). *Principles and practice of structural equation modeling* (3rd ed.). Guilford Publications.
- Kooij, D. T., Jansen, P. G., Dijkers, 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. doi:10.1002/job.666
- Kooij, D. T. A. M., Jansen, P. G., Dijkers, 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. doi: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. doi:10.1002/job.698
- Legendre, P. (2010). Coefficient of concordance. In N. J. Salkind (Ed.), *Encyclopedia of research design* (pp. 164–169). Sage.
- Loretto, W., & White, P. (2006). Employers' attitudes, practices and policies towards older workers. *Human Resource Management Journal*, 16, 313–330. doi:10.1111/j.1748-8583.2006.00013.x
- Marchiondo, L. A., Gonzales, E., & Ran, S. (2016). Development and validation of the workplace age discrimination scale. *Journal of Business and Psychology*, 31, 493–513. doi:10.1007/s10869-015-9425-6
- McCarthy, J., Heraty, N., Cross, C., & Cleveland, J. N. (2014). Who is considered an 'older worker'? Extending our conceptualization of 'older' from an organizational decision maker perspective. *Human Resource Management Journal*, 24, 374–393. doi:10.1111/1748-8583.12041
- Midsundstad, 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. doi:10.19154/njwls.v4i2.3868
- Mor Barak, M. E., Lizano, E. L., Kim, A., Duan, L., Rhee, M. K., Hsiao, H. Y., & Brimhall, K. C. (2016). The promise of diversity management for climate of inclusion: A state-of-the-art review and meta-analysis. *Human Service Organizations*, 40, 305–333. doi:10.1080/23303131.2016.1138915
- 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 (2nd ed., Vol. 12): Industrial and organizational psychology* (pp. 643–676). Wiley.
- Pettigrew, T. F. (1998). Intergroup contact theory. *Annual Review of Psychology*, 49, 65–85. doi:10.1146/annurev.psych.49.1.65
- Pitt-Catsouphes, M., Matz-Costa, C., & Besen, E. (2009). *Workplace flexibility: Findings from the age & generations study*. Issue Brief No. 19. The Sloan Center on Aging and 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). Edward Elgar.
- Pugh, S. D., Dietz, J., Brief, A. P., & Wiley, J. W. (2008). Looking inside and out: The impact of employee and community demographic composition on organizational diversity climate. *The Journal of Applied Psychology*, 93, 1422–1428. doi:10.1037/a0012696
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *The Journal of Applied Psychology*, 87, 698–714. doi:10.1037/0021-9010.87.4.698
- Schein, E. H. (2004). *Organizational culture and leadership* (3rd ed.). Jossey-Bass.
- Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2013). Organizational climate and culture. *Annual Review of Psychology*, 64, 361–388. doi:10.1146/annurev-psych-113011-143809
- Taylor, P., Loretto, W., Marshall, V., Earl, C., & Phillipson, C. (2016). The older worker: Identifying a critical research agenda. *Social Policy and Society*, 15, 675–689. doi:10.1017/S1474746416000221
- Twenge, J. M. (2010). A review of the empirical evidence on generational differences in work attitudes. *Journal of Business and Psychology*, 25, 201–210. doi:10.1007/s10869-010-9165-6
- United Nations (UN). (2017). World population ageing 2017. Department of Economic and Social Affairs, Population Division (online report). [https://www.un.org/en/development/desa/population/publications/pdf/ageing/WPA2017\\_Report.pdf](https://www.un.org/en/development/desa/population/publications/pdf/ageing/WPA2017_Report.pdf)
- Voci, A., & Hewstone, M. (2003). Intergroup contact and prejudice toward immigrants in Italy: The mediational role of anxiety and the moderational role of group salience. *Group Processes and Intergroup Relations*, 6, 37–54. doi:10.1177/1368430203006001011
- Wilckens, M., Wöhrmann, A. M., Deller, J., & Wang, M. (2019, November). Organizational practices for the aging workforce: Development and validation of the later-life work index. Paper presented at the Annual Scientific Meeting of the Gerontological Society of America, Austin, Texas. *Innovation in Aging*, 3(Issue Suppl. 1), S763–S764. doi:10.1093/geroni/igz038.2807
- Wöhrmann, A. M., Deller, J., & Pundt, L. (2018). Complementing AAI at the meso level: The Silver Work Index. In A. Zaidi, S. Harper, K. Howse, G. Lamura, & J. Perek-Bialas (Eds.), *Building evidence for active ageing policies* (pp. 75–94). Palgrave Macmillan. doi:10.1007/978-981-10-6017-5\_5
- 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. doi:10.1177/014920630102700607
- Zacher, H., & Yang, J. (2016). Organizational climate for successful aging. *Frontiers in Psychology*, 7, 1007. doi:10.3389/fpsyg.2016.01007

## Online Supplementary Material

### Appendix

#### *Final Workplace Age-Friendliness Scale Items*

---

#### Measure

---

##### Age-Friendly Core Culture

My organization treats older workers fairly and equally.

In my organization there is no age discrimination in processes such as recruitment, promotion, and dismissal. Managers in my organization are a personal example of the wish to recruit and retain workers of all ages, including older workers.

In my organization, there is a positive atmosphere towards the employment of older workers.

My organization promotes multi-age diversity in the organizational workforce.

My organization makes sure that older workers are recognized and respected no less than other workers.

My organization shows responsibility for older workers who have long contributed to the organization.

Older workers in my organization are not the first priority for dismissal during organizational change or downsizing.

Older workers in my organization are not pressured to vacate their place and retire early.

##### Development

My organization allows older workers to update and upgrade their knowledge and skills as part of their job.

In my organization, older workers are encouraged to acquire more new skills appropriate for changes in their professional field.

In my organization older workers are encouraged to serve as mentors for other employees.

My organization allows older workers to continue to develop throughout their working lives.

In my organization, older workers are encouraged to initiate changes in their jobs, in line with the needs of the organization.

My organization knows how to benefit from the total knowledge, skills and abilities of older workers.

##### Wellness

My organization takes care and acts to promote the health and well-being of older workers.

My organization encourages older workers to participate in health promotion activities.

My organization works to raise awareness and change attitudes towards continuing work at older ages.

In my organization, older workers are offered job changes, if necessary, to better fit their abilities.

My organization organizes the work so that older workers remain in the organization in optimal functioning.

When required, my organization helps to reduce or adapt physical or psychological efforts to the abilities and needs of older workers.

##### Flexibility

In my workplace, older workers are given flexibility in choosing the range of hours worked.

In my workplace, older workers are given flexibility in choosing the scope of the position.

In my workplace, older workers are given flexibility in choosing the job location.

---

*Note.* The original Hebrew-version questionnaire was cross-translated into English (International Test Commission, 2017).

Source: Raphael Eppler-Hattab, MSc, Israel Doron, PhD, Ilan Meshoulam, DBA, Development and Validation of a Workplace Age-Friendliness Measure, *Innovation in Aging*, Volume 4, Issue 4, 2020, igaa024, <https://doi.org/10.1093/geroni/igaa024>.

**"The impact of organizational ageism, inter-age contact, and organizational values on workplace age-friendliness: A multilevel organizational study"**

מאמר זה הוגש לפרסום בכתב העת European Journal of Work and Organizational Psychology בתאריך 17 ביולי 2021 ונכון למועד הגשת דוח מחקר זה נמצא בתהליך שיפוט (על פי כללי השיפוט המדעי ניתן יהיה לפרסם את המאמר במלואו בתום תהליך הבדיקה ולאחר קבלתו לפרסום בכתב העת).

**Abstract**

In view of the continuing aging of the global workforce and its implications for organizational life, it is of great importance to develop research into workplace environments that are considered friendly to the adequate employment of older workers. We therefore adopt the concept of workplace age-friendliness as reflecting the extent to which organizations maintain age-related organizational values and climates that support the employability needs of older workers. Using responses from 1,893 employees working in 32 organizations in seven economic sectors in Israel who evaluated their organizations, we examine a novel conceptual organizational model of the joint role of organizational ageism, inter-age contact, and organizational values in the formation of workplace age-friendliness. Multilevel multivariate analysis using generalized linear mixed models with nested design demonstrated differential effects of these variables on workplace age-friendliness, with a prominence of negative effects of organizational ageism and positive effects of clan values. The theoretical and practical implications of these findings discussed here may enrich age-related organizational research with an evolving positive organizational perspective towards work in older age.

**Keywords:** older workers, organizational values, aging workforce, multilevel analysis

תקציר בעברית:

**ההשפעה של גילנות ארגונית, מגע בין גילי וערכים ארגוניים על ידידותיות לגיל המבוגר**

**במקום העבודה: מחקר רב-רמות ארגוני**

לאור ההזדקנות המתמשכת של כוח העבודה העולמי והשלכותיו על חיי הארגון, יש חשיבות רבה לפתח מחקר על סביבות עבודה הנחשבות ידידותיות לתעסוקה נאותה של עובדים מבוגרים. לכן אנו מאמצים את הרעיון של ידידותיות לגיל המבוגר במקום העבודה כמשקף את המידה שבה ארגונים שומרים על ערכים ואקלים ארגוניים הקשורים לגיל אשר תומכים בצורכי התעסוקתיות של עובדים מבוגרים. תוך שימוש בתשובות של 1,893 עובדים המועסקים ב-32 ארגונים משבעה מגזרים כלכליים בישראל שהעריכו את ארגוניהם, אנו בוחנים מודל ארגוני רעיוני חדש של התפקיד המשותף של גילנות ארגונית, מגע בין גילי וערכים ארגוניים בהיווצרותה של ידידותיות לגיל המבוגר במקום העבודה. ניתוח רב-רמות רב-משתני באמצעות מודלים מעורבים ליניאריים מוכללים עם תכנון מקונן הוכיח השפעות דיפרנציאליות של משתנים אלה על ידידותיות לגיל המבוגר במקום העבודה, עם בולטות של השפעות שליליות של גילנות ארגונית והשפעות חיוביות של ערכים שבטיים. ההשלכות התיאורטיות והמעשיות של ממצאים אלה הנדונות כאן עשויות להעשיר את המחקר הארגוני הקשור לגיל עם נקודת מבט ארגונית חיובית מתפתחת לעבודה בגיל מבוגר.

**מילות מפתח:** עובדים מבוגרים, ערכים ארגוניים, כוח עבודה מזדקן, ניתוח רב-רמות

## 5. דיון כללי

מטרתן של סדרת המחקרים של עבודת מחקר זו היא להציע נקודת מבט ארגונית בתגובה להשלכות המגוונות של חלקם ההולך וגדל של עובדים מבוגרים בכוח העבודה במדינות מפותחות ובכלל זה בישראל. מאחר ומגמה זו באה לידי ביטוי בהשפעה המתפתחת של המשך עבודה בחיים המאוחרים על החיים הארגוניים, ועל מנת להשיג מטרה זו, עבודת מחקר זו מציגה שלושה מאמרים. המאמר הראשון שופך אור על הצורך בפיתוח מושגי של תרבות ארגונית הקשורה לגיל בהתייחס לצרכי התעסוקתיות של עובדים מבוגרים. המושג מקום עבודה ידידותי לגיל המבוגר מתבהר אפוא על ידי הגדרה אינטגרטיבית ומודל רב ממדי המוצגים במאמר, אשר יחדיו עשויים להוות מסגרת שימושית להערכת התאמתם של ארגונים להכללה בונה של כוח עבודה מזדקן ומבוגר. המודל התיאורטי המקורי של מקום עבודה ידידותי לגיל המבוגר מורכב מחמישה ממדים: תרבות ליבה ידידותית לגיל, התפתחות העובד, קיימות, התאמה, וגמישות תעסוקתית.

יתר על כן, המאמר השני המוצג בעבודת מחקר זו מפרט את ההידור התפעולי של המושג מקום עבודה ידידותי לגיל המבוגר באמצעות מספר מחקרי משנה מרובי שלבים בהם פותח ואומת מדד הידידותיות לגיל המבוגר בעבודה. מבנה ארבע-ממדי של ידידותיות לגיל המבוגר בעבודה עלה מהראיות האמפיריות של מחקרים אלה, ובכך קרא תיגר על המודל התיאורטי המחומש של המושג שנבחן. בהתאם לכך, ממדי הקיימות וההתאמה של המודל המקורי הושמטו מהמבנה שהתקבל והוחלפו בממד שְׁלוֹמוֹת (wellness). לבסוף, המאמר השלישי מתבסס על המבנה המותאם שהתקבל ומציג נקודת מבט ארגונית רבת רמות על ידידותיות לגיל המבוגר בעבודה. ממצאי מחקר זה סיפקו ראיות אמפיריות מהותיות שחיזקו את תוקף המבנה של מדד הידידותיות לגיל המבוגר בעבודה, תוך שימוש במדגם רחב ומאוזן דמוגרפית שכלל את הערכותיהם של 1,893 עובדים מ-32 ארגונים בשבעה סקטורים כלכליים. ניתוח רב-רמות רב-משתני הראה את המעורבות המשתנה של גורמי תרבות ארגונית מעצבים, כמו גם את התלות הארגונית והמגזרית, בהתגבשותה של ידידותיות לגיל המבוגר בעבודה.

### **5.1. השלכות תיאורטיות על תחום ההזדקנות והעבודה**

הידע התיאורטי והאמפירי המוצג בעבודה זו עשוי לתרום לתחום ההזדקנות והעבודה והצטלבותו עם מחקר ארגוני במספר דרכים. בראש ובראשונה, המודל התיאורטי של מקום עבודה ידידותי לגיל המבוגר ומדד הידידותיות לגיל המבוגר בעבודה, לצד המשך תיקופם לאורך זמן, יכול להועיל לחוקרים ולעוסקים בבחינת הכללה בונה של כוח עבודה מזדקן ומבוגר בתנאים ובמצבים ארגוניים ואישיים שונים. בהתעמקה של מסגרת חדשה זו בהקשרים אלה היא עשויה לאתגר מסגרות מושגיות קיימות הדוגלות במיסוד אקלים ארגוני מוכלל גיל (למשל, Boehm et al., 2014; Kunze, Boehm, & Bruch, 2011). יתר על כן, פיתוח

מושגי של תרבויות ארגוניות ספציפיות לגיל המבוגר הופך חיוני לנוכח הדאגות הדוחקות לגבי הדרה תעסוקתית וסוגיות מימוש תעסוקה בגיל מבוגר (למשל, North & Fiske, 2016; Lain et al., 2020). מנקודת מבט זו, התייחסות לידידותיות הגיל במקום העבודה עם אוריינטציה ספציפית לעבודה בגיל מבוגר עשויה להעשיר את השיח בתחום המחקר המתפתח אודות טיפוח אקלים תעסוקתי הקשור לגיל לאורך כל חיי העבודה.

שנית, בהקשר זה ראוי להדגיש את ההשלכות התיאורטיות של ההתאמה החלקית בין המודל התיאורטי המחומש של מקום עבודה ידידותי לגיל המבוגר לבין מדד הידידותיות לגיל המבוגר בעבודה בעל ארבע הממדים. בהתייחס לטיפולוגית אדם-ארגון של מדיניות ופרקטיקות ידידותיות לגיל המבוגר, לא נמצאו ראיות אמפיריות המצדיקות את נוכחותן של ממדי הקיימות וההתאמה המקוריים בארגונים שנדגמו, בעוד שממדי ההתפתחות והגמישות התעסוקתית נתמכו אמפירית כממדים מובחנים. כלומר, ממצאי המחקר תמכו בהצטלבות התיאורטית של דפוס המיקוד הארגוני התועלתני עם אוריינטציית הצמיחה של העובד אשר מניבה התפתחות, וכך בזו של דפוס המיקוד הארגוני התחזוקתי עם אוריינטציית הצמצום של העובד אשר מניבה גמישות תעסוקתית. לעומת זאת, הצטלבותן התיאורטית של דפוס המיקוד הארגוני התחזוקתי עם אוריינטציית הצמיחה של העובד (המניבה קיימות), וזו של דפוס המיקוד הארגוני התועלתני עם אוריינטציית הצמצום של העובד (המניבה התאמה) לא נתמכו אמפירית כממדים מובחנים. במקום זאת, הופיע הממד שלומות הקשור למעשה לשתי ההצטלבויות האחרונות. חקירות נוספות בסביבות כוח עבודה שונות מאלה שנחקרו כאן עשויות לספק חיזוק או הפרכה של מודל חלופי זה. שלישית, ניתן לפרש את הממצאים המובאים במאמרים השני והשלישי כעולים בקנה אחד עם התיאוריה התהליכית של תרבות ארגונית ואקלים ארגוני (Ostroff et al., 2013) לאורו נבנה מודל מקום העבודה הידידותי לגיל המבוגר. דפוס הממצאים המשתקף בציונים הגבוהים יותר בדרך כלל שנצפו בממד תרבות הליבה בהשוואה לאלה שנצפו בממדים הקשורים לאקלים ידידותי לגיל תומך ביחסי הגומלין התיאורטיים בין התרבות הארגונית לאקלים הארגוני, שכן דפוס זה מייצג קבלה מוגברת של ערכים ארגוניים הקשורים לגיל המבוגר בהשוואה להיבטים המעשיים יותר המשתקפים באקלים שכזה. מסקנה אפשרית העולה מדפוס זה יכולה להיות אפוא שתרבות ארגונית ידידותית לגיל המבוגר קיבלה יותר הכרה והיא מוטמעת יותר בארגונים מסוימים (לפחות באלה שנדגמו כאן) בהשוואה לביטוי המעשי שלה המשתקף בתפיסת העובדים את המדיניות והפרקטיקות הארגוניות הידידותיות לגיל המבוגר.

רביעית, מאפייניהן של תרבויות ארגוניות ידידותיות לגיל שנמצאו במחקר המלא (שבו השתתפו 32 הארגונים) מעצבים את קשריהן עם מנגנונים וגורמים ארגוניים ספציפיים לגיל. התפקיד השלילי הבולט של גילנות ארגונית יחד עם התפקיד החיובי המתון של מגע בין גילי אשר נמצא בהיווצרותה של ידידותיות

לגיל המבוגר בעבודה עולה בקנה אחד עם מחקרים קודמים על השלכות משתנים אלה בסביבות עבודה (Iweins, Desmette, Yzerbyt, & Stinglhamber, 2013; Naegele, De Tavernier, & Hess, 2018). עקביות זו מחזקת את הידע הקיים לגבי השתקפותן של דעות קדומות שליליות כלפי עובדים מבוגרים, והשפעותיהן הפוגעניות המשוערות במונחי השלכות אישיות וארגוניות (Perry & Parlamis, 2006). יחד עם זאת, ההשלכות המשותפות של ההשפעות השליליות של גילנות ארגונית ואלה החיוביות של מגע בין גילי בסביבות עבודה עשויות להתבסס כידע חדש וכגורם חשוב וראוי לדיון וחקירה נוספים להיווצרות סביבות עבודה ידידותיות כלפי עובדים מבוגרים.

לבסוף, המחקר המלא מספק מסגרת ראשונית לבחינת הקשר בין תרבויות ארגוניות מוכללות גיל ואלה הידידותיות לגיל (תרבויות ארגוניות מוכללות מיוצגות על ידי מסגרת הערכים הארגוניים המתחרים; Cameron & Quinn, 2011). לדוגמה, הבסיס התיאורטי של התרבות השבטית שנמצאה כקשורה באופן הדוק ועקבי לידידותיות לגיל המבוגר בעבודה עשוי להניב פרשנות מאפיינת נוספת לתרבויות ארגוניות ידידותיות לגיל ככאלה שמעדיפות ומטפחות מערכות יחסים בין-אישיות, עבודה שיתופית, חונכות וקשרים חזקים של נאמנות ומסורת (Cameron & Quinn, 2011). נוסף על כך, הממצאים מראים כי היבטי התפתחות העובד וגמישות תעסוקתית של ידידותיות לגיל המבוגר בעבודה עשויים להתערער בסביבות עבודה שמדגישות יתר על המידה את ערכי תרבות השוק, כגון תחרותיות אגרסיבית והשגת מטרות רציונלית גרידא. מכיוון שהדינמיקה המאזנת את ארבע הסביבות התרבותיות המשתקפות במסגרת הערכים המתחרים עשויה למלא תפקיד חשוב בשמירה על אפקטיביות ארגונית (Gregory, Harris, Armenakis, & Shook, 2009; Hartnell, Ou, & Kinicki, 2011), אופייה של התרבות הארגונית ידידותית הגיל עשוי לבוא לידי ביטוי גם במונחי ההשלכות האישיות והארגוניות של תרבויות ארגוניות מוכללות אלה.

## 5.2. השלכות והמלצות מעשיות

מודל מקום העבודה הידידותי לגיל המבוגר מאפשר הבנה מעמיקה יותר של המציאות התעסוקתית-ארגונית בתנאי שוק עבודה מזדקן ומבוגר, וכתוצאה מכך עשוי לתרום לבניית תוכניות התערבות שמטרתן מיטוב יכולותיהם של עובדים מבוגרים בארגונים. בעיקרו של דבר, מדד הידידותיות לגיל המבוגר בעבודה עשוי לשמש להערכת ארגונים והתייחסות למרכיביו כחלק מהמאמצים לשמור על אפקטיביות ארגונית ולהקל על הטמעת התרבות הארגונית הרצויה תוך גישור על הפער בינה לבין התרבות המצויה. יתר על כן, ניתן לאמץ תהליכי אבחון של תרבויות ארגוניות כחלק ממעורבותם של מעצבי מדיניות ומקבלי החלטות בארגונים המבקשים לקדם הכלה ושוויוניות תעסוקתיים עבור עובדים מבוגרים. תהליכים כאלה יכולים לשלב את הפעלת מדד הידידותיות לגיל המבוגר בעבודה בארגונים במטרה להבין טוב יותר את נקודות

החוזק והחולשה שלהם ביחס להיבטים השונים הקשורים להעסקה מועילה של עובדים מבוגרים. שימוש מתמשך במדד זה עשוי לספק לארגונים הערכה לגבי התקדמות המאמצים שצוינו בכיוונים מועילים ומשתלמים עבורם. כמו כן, מעורבותם של גורמים ארגוניים בגיבוש ידידותיות לגיל המבוגר בעבודה, ובפרט גילנות ארגונית, מגע בין גילי וערכים ארגוניים תומכים, עשויה לשמש בסיס לבחינה של מדיניות ופרקטיקות משאבי אנוש לעובדים מבוגרים, תוך שילוב מדידה שוטפת של אפקטיביות יישומן.

במידה לא פחותה של חשיבות, מדד הידידותיות לגיל המבוגר בעבודה ניתן ליישום גם ברמה הציבורית, במטרה לספק כלים לקובעי מדיניות לאומית ולבעלי עניין כגון עובדים מבוגרים ומערכות ביטוח לאומי סוציאלי ולגבש עבורם ידע אשר יסייע לעידוד והטמעה של תנאי עבודה תומכים לעובדים מבוגרים. לדוגמה, עידוד מעסיקים להשתתף ביישום שכזה יכול לייצר אמת מידה חוצה מגזרים חדשה אשר תוכל לספק אבחנה ובידול בין ארגונים ותעשיות בסוגיות שונות הנוגעות לתעסוקה בגיל המבוגר, ובכך לסייע בניהול שינויים בנורמות גילאיות בשוק העבודה. כפי שמוצג בלוח ב', הבדלים מגזריים שנמצאו במחקר עשויים להיות שימושיים להתמקדות במאמצי שיפור ושימור ארגוניים ברמות אלה.

לוח ב': הציונים במדד הידידותיות לגיל המבוגר בעבודה בסולם 1-7, לפי סקטור

הענף	ערכים ארגוניים	התפתחות העובד	Wellness	גמישות תעסוקתית	מחוצע כללי
שירותי בריאות וסיעוד	6.1	5.7	5.2	5.0	5.5
ענף המלונאות	5.8	5.3	5.2	5.0	5.3
תעשייה מסורתית	5.7	5.3	4.8	3.7	4.9
בנקאות ופיננסים	5.4	5.2	4.6	4.0	4.8
השכלה גבוהה	5.3	5.0	4.0	4.3	4.7
רשויות מקומיות	5.2	4.8	4.6	3.8	4.6
תקשורת	5.2	4.7	4.2	4.4	4.6
כלל המדגם (N=1,893)	5.6	5.2	4.8	4.3	5.0

בטווח הבינוני והארוך, פעולות לשיפור יכולתם של מעסיקים לספק לעובדים מבוגרים תנאי העסקה שוויוניים ומכילים עשויים לסייע בהגברת הביטחון התעסוקתי של עובדים מבוגרים ובהגדלת תרומתם למשק, ובכך להפחית את הנטל הכלכלי על מערכות הביטוח הסוציאלי בִּקְנָה. דהיינו, התמודדות עם

האתגר של שימור עובדים מבוגרים בשוק העבודה יכולה להתבטא לא רק באמצעות דחיית הגיל המזכה בתשלומי גמלת זקנה, או על ידי ביטול גיל הפרישה הנורמטיבי, אלא גם, ואולי חשוב מכל, על ידי דחיית גיל הפרישה הריאלי אשר בו עובדים מבוגרים פורשים בפועל מעבודה. גיל זה שניתן לכינוי "גיל הפרישה האפקטיבי", נתון לנורמות ולערכים השוררים בשוק העבודה, כלומר הוא תלוי בנכונותם של מעסיקים לאפשר לעובדים מבוגרים להמשיך לעבוד בקנתם, אם ירצו בכך, תוך יצירת אקלים תעסוקתי שיאפשר זאת (לסקירה בנושא: Wang & Shultz, 2010; Fisher, Chaffee, & Sonnega, 2016).

- לאור האמור לעיל, אימוץ מדד הידידותיות לגיל המבוגר בעבודה על ידי גופים ברמה הציבורית-לאומית עשוי להוות בסיס ליישום סטנדרט העסקה חדש אשר יוכל לשמש אותם בקידום צדק חברתי ותעסוקתי, הגינות והכללה לעובדים מבוגרים, וכתוצאה מכך להניע גידול בהשתתפותם בכוח העבודה. לפיכך, ניתן לשלב את המסגרת המוצעת בעבודת מחקר זו בפיתוח סביבות עבודה המתאימות לגיל המבוגר באמצעות סיוע ועידוד למעסיקים להתקדם בכיוונים כאלה, לרבות באמצעות יוזמות והיבטים כגון:
1. קידום גיוון והכללה רב-גיליים וטיפול קשרים חיוביים בין הדורות בארגון.
  2. בניית תוכניות להעלאת מודעות ולשינוי תפיסות ועמדות כלפי האפשרויות וההזדמנויות לעבוד בגיל מבוגר.
  3. שמירה על הוגנות ושוויוניות בתהליכי משאבי אנוש בהקשר לעובדים מבוגרים, תוך ערנות בנוגע לסטריאוטיפים ולדעות קדומות מוטות גיל.
  4. פיתוח תוכניות הכשרה למנהלים בנוגע לניהול כוח עבודה רב דורי בכלל ועובדים מבוגרים בפרט.
  5. עידוד עובדים מבוגרים לשמש מנטורים מקצועיים לעובדים אחרים.
  6. פיתוח תוכניות להגנה על בריאותם ורווחתם של עובדים מבוגרים.
  7. עיצוב סביבות עבודה מותאמות לגיל המבוגר במונחים פיזיים ופסיכולוגיים.
  8. מתן אפשרות לעובדים מבוגרים לעדכן ולשדרג את הידע והכישורים שלהם ולרכוש כישורים חדשים המתאימים לשינויים בתחומם המקצועי.
  9. השקעה בתוכניות הכשרה ופיתוח מקצועי לעובדים מבוגרים.
  10. זיהוי והערכה של מכלול הידע, הניסיון, הכישורים והיכולות של עובדים מבוגרים.
  11. תכנון מנגנוני העסקה גמישים שיענו על צרכיהם של עובדים מבוגרים לשמירה על איזון בין עבודה לחיים הפרטיים.
  12. יישום פתרונות להתאמה של תפקידים ושינויים הנדרשים בביצוע העבודה לטובת מיצוי אופטימלי של מאפייני העבודה בגיל מבוגר.

### 5.3. המלצות למחקר עתידי

מסגרת המחקר המוצגת בעבודה זו עשויה להניע מחקר קונספטואלי ואמפירי עתידי בתחום ההזדקנות והעבודה במספר כיוונים. ראשית, ראוי כי מחקר עתידי יתייחס ליישומיות של מודל מקום העבודה הידידותי לגיל המבוגר ולתיקופו של מדד הידידותיות לגיל המבוגר בעבודה בהקשרים מגוונים נוספים של כוח העבודה. דפוס הממצאים בנוגע לממדיות המושג ידידותיות לגיל המבוגר בעבודה גילה כי ממדי הקיימות וההתאמה של המודל התיאורטי המקורי של מקום עבודה ידידותי לגיל המבוגר לא נתמכו אמפירית על ידי נתוני המחקר הנוכחי. לפיכך, מחקר עתידי עשוי להתמקד בבחינה תיאורטית ואמפירית מחודשת של מבנה המודל שהוצג כאן, או לחילופין לאשר מחדש את הממדיות המותאמת שלו. מסגרות כוח עבודה שונות ומגוונות עשויות להיות רלוונטיות למחקר שכזה. כמו כן, במדגם גדול יותר של ארגונים, מחקרי המשך עשויים להתייחס לאילוץ של גודל המדגם ברמה הארגונית שהתבטא ביחס בין מספר הפרמטרים של מודל המדידה לבין מספר הארגונים מהמחקר המלא, אשר לא אפשר לבצע ניתוח גורמים מאשש רב-שכבתי, ובתוך כך לאשש את ההנחה כי מבנה הגורמים של מדד הידידותיות לגיל המבוגר בעבודה עקבי גם ברמה הארגונית.

שנית, בהתחשב בעמימות הנוכחית בספרות המחקרית בין כלי מדידה ארגוניים מוכללי גיל לבין כאלה הספציפיים לגיל (Profili, Innocenti, & Sammarra, 2017), נחוץ כי מחקרים עתידיים יבחנו את יחסי הגומלין בין מבנים אלה, ובכך יספקו שיח תיאורטי ואמפירי חשוב לגבי תוקפם המצטבר של מדדים ארגוניים ספציפיים לגיל בכלל ולגיל המבוגר בפרט. יש צורך בחקירות נוספות על מנת לספק הבהרה באשר למידה ולנסיבות בהן מתקיים קשר בין מדדים ארגוניים מוכללי גיל ומדדים ארגוניים ספציפיים לגיל.

שלישית, במובן רחב יותר, ניתן להשתמש במדד הידידותיות לגיל המבוגר בעבודה במחקרים כמותניים עתידיים על עבודה בגיל מבוגר מנקודת מבט ארגונית. מחקרים כאלה עשויים לכלול משתנים נוספים שלא נכללו בעבודה זו, אשר הכללתם עשויה להיות חשובה הן עבור ארגונים והן עבור אינטרסים של עובדים מבוגרים. לדוגמה, מחקר עתידי בנושא זה עשוי להתייחס לקשר בין ידידותיות לגיל המבוגר בעבודה לבין אינדיקטורים תרבותיים ארגוניים ספציפיים לגיל המתייחסים לחסמי הכניסה ולסיבות העזיבה של עובדים מבוגרים בארגונים שבהם תמהיל כוח העבודה צעיר יותר.

רביעית, מסגרת המחקר הכוללת של עבודה זו עשויה גם להניע מחקרים איכותניים שיכולים לספק ידע מפורט יותר על האופן שבו ארגונים מיישמים מדיניות ופרקטיקות ידידותיות לגיל המבוססות על המודל שהוצג כאן. מחקרים אלה יכולים להתמקד, למשל, בחקירות מעמיקות של תהליכי חונכות ועיצוב תפקידים בהם מעורבים עובדים מבוגרים, ובדרכים שבהן תהליכים אלה עשויים לענות על צרכים ארגוניים ואישיים הדדיים. מוקד חשוב נוסף במחקר איכותני בנושא זה יכול לשלב חקירה על דרכי הדיון

בתוכניות ידידותיות לגיל בארגונים. מיקוד זה עשוי להיות מבטיח במיוחד לאור ההשפעה שנמצאה במחקר הנוכחי על תפקידה המעכב של גילנות ארגונית בהיווצרות ידידותיות לגיל המבוגר בעבודה, והקשרים השליליים האפשריים שלה עם גילנות מופנמת (Levy, 2003; Hennekam & Herrbach, 2015). לדוגמה, בהתחשב באי נוחות אפשרית של עובדים מבוגרים בהשתייכותם לקבוצת סטטוס סטריאוטיפית (ראו Nelson, 2005, 2011; Posthuma & Campion, 2009), חקירה של המידה בה תחושות וגישות שליליות כלפי הגיל המבוגר עשויות להתמתן באמצעות הזדהות עם חברי קבוצת השווים הגילית עשויה לספק הבנות חשובות בנושא. הפניית תשומת לב לתהליכים מסוג זה כחלק ממחקר איכותני עשויה לשפר את ההבנה לגבי עיצוב תוכניות להעלאת מודעות לשילובם הפעיל של עובדים מבוגרים ברחבי הארגון. לבסוף, מחקר עתידי עשוי לבחון את תוקף הניבוי של מדד הידידותיות לגיל המבוגר בעבודה בנוגע לתוצאות אפשריות הקשורות לעבודה. בהתבסס על ראיות מתפתחות בנושא זה (למשל, Backes-Gellner & Veen, 2013; Boehm et al., 2014), המדד עשוי לחזות תוצאות מתאימות וחשובות ברמת הפרט, כגון שביעות רצון מהעבודה, מעורבות ומחויבות עובדים וביצועי עובדים, כמו גם הזדקנות מוצלחת בעבודה. באופן דומה, מדד הידידותיות לגיל המבוגר בעבודה עשוי גם לחזות תוצאות ברמה הארגונית כגון ביצועים פיננסיים ושוקיים, רמת שירות, עבודת צוות ופרודוקטיביות. יש צורך במחקר עתידי כדי לתמוך בכיוונים אלה, תוך כדי בחינה של מודל תהליכי מלא הכולל משתני הסבר ותוצאה מקיפים של ידידותיות לגיל המבוגר במקום העבודה.

#### 5.4. מגבלות המחקר

כחלק מאסטרטגיית המחקר של עבודה זו, סדרת המחקרים המובאים בה טיפלה בצורך הראשוני לפתח את המושג והמדד של מקום עבודה ידידותי לגיל המבוגר תוך שהיא מתמקדת במהות מאפייניו ובביסוס האיכויות חוצות הארגונים שלו וקודמותיו התרבותיים. לפיכך, בראייה כוללת של מסגרת מחקרית זו, ראוי לציין את מגבלותיה העיקריות. ניתן להתייחס למגבלות מסוימות במחקר עתידי, ואולם חלקן דורש גישת מחקר שונה, כפי שמפורט להלן:

1. מדידת ידידותיות לגיל המבוגר בעבודה כהגדרתה בעבודת מחקר זו מוגבלת לארגונים המעסיקים שיעור סביר של עובדים מבוגרים בהתחשב בחלקם בשוק העבודה במקצועות רלוונטיים (בעבודה מחקר זו נבחר רף מינימאלי של 10% מכוח העבודה הארגוני). כלומר, נוכחותם של עובדים מבוגרים בארגונים היא תנאי הכרחי לכך שמקום עבודה ייחשב ידידותי לגיל המבוגר. לא ניתן להפעיל את מדד הידידותיות לגיל המבוגר בעבודה בארגונים שאינם עומדים בתנאי זה.
2. מיקומם של אשכולות מקום העבודה הידידותי לגיל המבוגר במודל הטיפולוגי הדו-צירי שהוצג בעבודה זו הוא תוצר תיאורטי של הצטלבות הציר הארגוני וציר העובד. צירים אלה מעוגנים

- בתיאוריות מבוססות כמפורט במאמר הראשון, ותיקופם היסודי חורג מהיקפה של עבודה זו. כלומר, מחקר זה לא בדק את הקשר בין תיאוריות אלה לבין ממדי מקום העבודה הידידותי לגיל המבוגר.
3. למעט גודל הארגון ושיעור העובדים המבוגרים בכל ארגון, מחקר זה מוגבל מבחינת המשתנים שנבחרו להיכלל בו כחלק מאסטרטגיית המחקר. באופן ספציפי, המחקר הנוכחי לא כלל בחינה של הקשר בין ידידותיות לגיל המבוגר בעבודה לבין נתונים ארגוניים כגון רמת התאגדות העובדים, שיעור העובדים המבוגרים שפוטרו או פרשו לגמלאות ושיעור העובדים המבוגרים שגויסו לארגון. חקירות כאלה, ובמיוחד תנועות של עובדים מבוגרים אל תוך הארגון והחוצה ממנו, עשויות להצביע על רמת האיזון בין תהליכים מוטי גיל לכאלה שבהם קיימות הזדמנויות שוויוניות לעובדים מבוגרים. נתונים ארגוניים אלה עשויים להוות קריטריון חשוב להמשך התיקוף של מדד הידידותיות לגיל המבוגר בעבודה במחקרי המשך.
4. המדגם במחקר המלא כלל ארגונים מובילים שרובם היו בעלי שיעור גבוה יחסית של עובדים מבוגרים, כאשר נושא העבודה בגיל מבוגר נפל על אוזניהם הקשובות של מקבלי החלטות בהם. למרות שכדאי ללמוד מאותם ארגונים, יתכן שהטיה מסוימת נכללה בתפיסותיהם של עובדי הארגונים הללו.
5. למרות שמנהלי משאבי אנוש בארגונים גלובליים היו מעורבים בפיתוח פריטי מדד הידידותיות לגיל המבוגר בעבודה, תוצאות כל המחקרים הנוכחיים מוגבלות לארגונים בשוק העבודה הישראלי.
6. תוצאות המחקר מוגבלות לתקופה שלפני פרוץ מגפת הקורונה בישראל, ולמשבר העולמי המתמשך שנלווה לה.

- Aaltio, I., Mills, A. J., & Mills, J. H. (Eds.; 2017). *Ageing, Organizations and Management: Constructive discourses and critical perspectives*. Cham, Switzerland: Palgrave Macmillan.
- Ashbaugh, D. L., & Fay, C. H. (1987). The threshold for aging in the workplace. *Research on Aging*, 9, 417-427. <https://doi.org/10.1177/0164027587093005>.
- 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. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12011>.
- Baird, L., & Meshoulam, I. (1988). Managing two fits of strategic human resource management. *Academy of Management Review*, 13, 116-128. <https://doi.org/10.5465/amr.1988.4306802>.
- 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* (2nd ed.; pp. 196-214). New-York, NY: Routledge.
- Baruch, Y., & Holtom, B. C. (2008). Survey response rate levels and trends in organizational research. *Human Relations*, 61, 1139–1160. <https://doi.org/10.1177/0018726708094863>.
- 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.

- Beier, M. E., Torres, W. J., & Beal, D. J. (2020). Workplace aging and jobs in the twenty-first century. In S. J. Czaja, J. Sharit & J. B. James (Eds.), *Current and emerging trends in aging and work* (pp. 13-32). Cham, Switzerland: Springer.
- Billett, S., Dymock, D., Johnson, G. & Martin, G. (2011). Overcoming the paradox of employers' views about older workers. *The International Journal of Human Resource Management*, 22, 1248-1261. <http://dx.doi.org/10.1080/09585192.2011.559097>.
- 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. <https://doi.org/10.1111/peps.12047>.
- Boxall, P., & Purcell, J. (2011). *Strategy and human resource management* (3<sup>rd</sup> ed.). New-York, NY: Palgrave Macmillan.
- Brewer, J., & Hunter, A. (1989). *Multimethod research: A synthesis of styles*. Sage library of social sciences, Vol. 175. Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Bui, T. T. M., Button, P., & Picciotti, E. G. (2020). *Early evidence on the Impact of COVID-19 and the recession on older workers* (No. w27448). Cambridge, MA: National Bureau of Economic Research. Working Paper 27448. doi: 10.3386/w27448.
- Burke, R. J. (2017). Organizational Initiatives to develop and retain older workers. In A. S. Antoniou, R. J. Burke & C. L. Cooper (Eds.), *The Aging workforce handbook* (pp. 27-57). Bingley, UK: Emerald Group Publishing.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework* (3rd ed.). San Francisco, CA: Wiley.
- Cappelli, P., & Novelli, B. (2013). *Managing the older worker: How to prepare for the new organizational order*. Boston, MA: Harvard Business Review Press.

- Chand, M., & Tung, R. L. (2014). The aging of the world's population and its effects on global business. *The Academy of Management Perspectives*, 28, 409-429.  
<https://doi.org/10.5465/amp.2012.0070>.
- Chao, G. T. (2000). Multilevel issues and culture: An integrative view. In K. J. Klein & S. W. Kozlowski (Eds.), *Multilevel theory, research, and methods in organizations: Foundations, extensions, and new directions* (pp. 308-346). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Doron, I., Cox, C., & Spanier, B. (2019). Comparing older persons' human rights: exploratory study of the International Older Persons' Human Rights Index (IOPHRI). *The Gerontologist*, 59, 625-634. <https://doi.org/10.1093/geront/gny080>.
- Drucker, P. F. (1999). *Management challenges for the 21st century*. New York, NY: Harper Collins.
- Dychtwald, K. (1999). *Age power: How the 21st century will be ruled by the new old*. New York, NY: Tarcher/Putnam.
- Dychtwald, K., Erickson, T. J. & Morison, R. (2006). *Workforce crisis: How to beat the coming shortage of skills and talent*. Boston, MA: Harvard Business Review Press.
- Dychtwald, K., & Morison, R. (2020). *What retirees want: A holistic view of life's third age*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons.
- Eppler-Hattab, R., Doron, I., & Meshoulam, I. (2020). Development and validation of a workplace age-friendliness measure. *Innovation in Aging*, 4, 4, 1-13.  
<https://doi.org/10.1093/geroni/igaa024>.
- Eppler-Hattab, R., Meshoulam, I., & Doron, I. (2020). Conceptualizing Age-friendliness in Workplaces: Proposing a new multidimensional model. *The Gerontologist*, 60, 1, 12-21.  
<https://doi.org/10.1093/geront/gny184>.

- Gordon P. A. (2018). Age diversity in the workplace. In C. T. E. de Aquino & R. W. Robertson (Eds.), *Diversity and inclusion in the global workplace: Aligning initiatives with strategic business goals* (pp. 31–47). Cham, Switzerland: Palgrave Macmillan.
- 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>.
- 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>.
- Fitzgerald, K. G. & Caro, F. G. (2014). An overview of age-friendly cities and communities around the world. *Journal of Aging and Social Policy*, 26 (1-2), 1-18.  
<http://dx.doi.org/10.1080/08959420.2014.860786>.
- Gregory, B. T., Harris, S. G., Armenakis, A. A., & Shook, C. L. (2009). Organizational culture and effectiveness: A study of values, attitudes, and organizational outcomes. *Journal of business research*, 62, 673-679.  
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2008.05.021>.
- Hartnell, C. A., Ou, A. Y., & Kinicki, A. (2011). Organizational culture and organizational effectiveness: A meta-analytic investigation of the competing values framework's theoretical suppositions. *Journal of Applied Psychology*, 96, 677–694.  
<https://doi.org/10.1037/a0021987>.
- Hedge, J. W. (2008). Strategic human resource management and the older worker. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 23, 109-123.  
<http://dx.doi.org/10.1080/15555240802189513>.

- Hedge, J. W., Borman, W. C. & Lammlein, S. E. (2006). *The aging workforce: Realities, myths and implications for organizations*. Washington, D.C.: American Psychological Association. <http://dx.doi.org/10.1037/11325-000>.
- Hennekam, S., & Herrbach, O. (2015). The influence of age-awareness versus general HRM practices on the retirement decision of older workers. *Personnel Review*, 44, 3-21. <http://dx.doi.org/10.1108/PR-01-2014-0031>.
- Hertel, G., & Zacher, H. (2018). Managing the aging workforce. In D. S. Ones, N. Anderson, C. Viswesvaran & H. K. Sinangil (Eds.), *The SAGE handbook of industrial, work and organizational psychology* (2<sup>nd</sup> Ed., Vol. 3, Chapter 18, pp. 396-428). <http://dx.doi.org/10.4135/9781473914957>.
- Iweins, C., Desmette, D., Yzerbyt, V., & Stinglhamber, F. (2013). Ageism at work: The impact of intergenerational contact and organizational multi-age perspective. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22, 331–346. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2012.748656>.
- Keese, M. (2006). *Aging and employment policies: Live longer, work longer*. Paris, France: OECD publications.
- Kooij, D., de Lange, A., Jansen, P. & Dijkers, J. (2008). Older workers' motivation to continue to work: Five meanings of age – a conceptual review. *Journal of Managerial Psychology*, 23, 364-394. <http://dx.doi.org/10.1108/02683940810869015>.
- Kooij, D. T. A. M., & van de Voorde, K. (2015). Strategic HRM for older workers. In P. M. Bal, D. T. A. M. Kooij & D. M. Rousseau (Eds.), *Aging workers and the employee-employer relationship* (pp. 57-72). Cham, Switzerland: Springer.
- Kozlowski, S. W., & Klein, K. J. (2000). A multilevel approach to theory and research in organizations: Contextual, temporal, and emergent processes. In K. J. Klein & S. W. Kozlowski (Eds.), *Multilevel theory, research, and methods in organizations*:

- Foundations, extensions, and new directions* (pp. 3–90). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- 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. <https://doi.org/10.1002/job.698>.
- Kunze, F., Boehm, S., & Bruch, H. (2013). Organizational performance consequences of age diversity: Inspecting the role of diversity-friendly HR policies and top managers' negative age stereotypes. *Journal of Management Studies*, 50, 413-442. <https://doi.org/10.1111/joms.12016>.
- Lain, D., Airey, L., Loretto, W., & Vickerstaff, S. (2020). Older workers and ontological precarity: Between precarious employment, precarious welfare and precarious households. In A. Grenier, C. Phillipson, & R. A. Settersten (Eds.), *Precarity and ageing: Understanding insecurity and risk in later life* (pp. 91–114). Bristol, UK: Policy Press.
- Lanir, Z. (2019). *The Wisdom Years: Unleashing Your Potential in Later Life*. Chatswood, AU: Emotional Inheritance & Exisle Publishing.
- Lepak, D. P., Liao, H., Chung, Y., & Harden, E. E. (2006). A conceptual review of human resource management systems in strategic human resource management research. In J. J. Martocchio (Ed.), *Research in personnel and human resources management* (Vol. 25, pp. 217-271). Bingley, UK: Emerald Group Publishing. [https://doi.org/10.1016/S0742-7301\(06\)25006-0](https://doi.org/10.1016/S0742-7301(06)25006-0)
- Levy, B. R. (2003). Mind matters: Cognitive and physical effects of aging self-stereotypes. *The Journals of Gerontology Series B: Psychological Sciences and Social Sciences*, 58, P203-P211. <https://doi.org/10.1093/geronb/58.4.P203>.

- Loch, C. H., Sting, F. J., Bauer, N., & Mauermann, H. (2010). How BMW is defusing the demographic time bomb. *Harvard Business Review*, 88, 99-102.  
<http://hdl.handle.net/1765/20802>.
- McCarthy, J., Heraty, N., Cross, C., & Cleveland, J. N. (2014). Who is considered an "older worker"? Extending our conceptualization of "older" from an organizational decision maker perspective. *Human Resource Management Journal*, 24, 374–393.  
<https://doi.org/10.1111/1748-8583.12041>.
- Merrill Lynch (2014). *Work in retirement: Myths and motivations*. New York, NY: Merrill Lynch, Bank of America Corporation, 7. [https://agewave.com/wp-content/uploads/2016/07/2014-ML-AW-Work-in-Retirement\\_Myths-and-Motivations.pdf](https://agewave.com/wp-content/uploads/2016/07/2014-ML-AW-Work-in-Retirement_Myths-and-Motivations.pdf).
- Mor Barak, M. E. (2017). *Managing diversity: Toward a globally inclusive workplace* (4<sup>th</sup> ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Naegele, L., De Tavernier, W., & Hess, M. (2018). Work environment and the origin of ageism. In L. Ayalon & C. Tesch-Römer (Eds.), *Contemporary perspectives on ageism: Vol. 19. International perspectives on aging* (pp. 73–90). Berlin, Germany: Springer.
- Nelson, T. D. (2005). Ageism: Prejudice against our feared future self. *Journal of Social Issues*, 61, 207-221. <https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.2005.00402.x>
- Nelson, T. D. (2011). Ageism: The strange case of prejudice against the older you. In R. L. Wiener & S. L. Willborn (Eds.). *Disability and aging discrimination* (pp. 37-47). New York, NY: Springer.
- North, M. S. (2019). A GATE to understanding "older" workers: Generation, age, tenure, experience. *Academy of Management Annals*, 13, 414–443.  
<https://doi.org/10.5465/annals.2017.0125>.

- North, M. S., & Fiske, S. T. (2016). Resource scarcity and prescriptive attitudes generate subtle, intergenerational older-worker exclusion. *Journal of Social Issues*, 72, 122-145. <https://doi.org/10.1111/josi.12159>.
- OECD (2019). *Working Better with Age*. Paris, France: Ageing and Employment Policies, OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/c4d4f66a-en>.
- OECD Data (2019). *Employment rate by age group*. Retrieved from: <https://data.oecd.org>.
- Ortar, L. (2020). Time for corporate gerontology: A systematic literature review. Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=3670158>, <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3670158>.
- 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 (2nd Ed., Vol. 12): Industrial and organizational psychology* (pp. 643-676). New York, NY: Wiley.
- Oude Mulders, J., Henkens, K., & Schippers, J. (2017). European top managers' age-related workplace norms and their organizations' recruitment and retention practices regarding older workers. *The Gerontologist*, 57, 857–866. <https://doi.org/10.1093/geront/gnw076>.
- Pak, K., Kooij, D. T., De Lange, A. H., & Van Veldhoven, M. J. (2019). Human resource management and the ability, motivation and opportunity to continue working: A review of quantitative studies. *Human Resource Management Review*, 29, 336–352. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2018.07.002>.

- Perry, E. L., & Parlamis, J. D. (2006). Age and ageism in organizations: A review and consideration of National Culture. In A. M. Konrad, P. Prasad & J. K. Pringle (Eds.), *Handbook of workplace diversity* (pp. 345–370). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Porter, M. E. (2008). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. New-York, NY: Simon and Schuster.
- Posthuma, R. A., & Campion, M. A. (2009). Age stereotypes in the workplace: Common stereotypes, moderators, and future research directions. *Journal of Management*, 35, 158–188. <https://doi.org/10.1177/0149206308318617>.
- Profili, S., Innocenti, L., & Sammarra, A. (2017). A conceptual framework of age diversity climate. In S. Profili, A. Sammarra & L. Innocenti, *Age Diversity in the Workplace: An organizational perspective* (Advanced Series in Management, Vol. 17; pp. 95-116). Bingley, UK: Emerald Group Publishing. <https://doi.org/10.1108/S1877-636120170000017006>.
- Pugh, S. D., Dietz, J., Brief, A. P., & Wiley, J. W. (2008). Looking inside and out: The impact of employee and community demographic composition on organizational diversity climate. *Journal of Applied Psychology*, 93, 1422–1428. <https://doi.org/10.1037/a0012696>.
- Rau, B. L. & Adams, G. A. (2013). Recruiting older workers: Realities and needs of the future workforce. In D. M. Cable & K. Y. T. Yu (Eds.), *The Oxford handbook of recruitment* (pp. 88-109). New York, NY: Oxford University Press.
- Scharlach, A. E., & Lehning, A. J. (2016). *Creating aging-friendly communities*. New-York, NY: Oxford University Press.
- Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2013). Organizational climate and culture. *Annual Review of Psychology*, 64, 361-388. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-113011-143809>.

- Sterns, H. L. & Doverspike, D. (1989). Aging and the training and learning process. In I. L. Godstein. (Ed.). *Training and development in organizations* (pp. 299-332). Frontiers of industrial and organizational psychology: The Jossey-Bass management series and The Jossey-Bass social and behavioral science series. San-Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Sterns, H. L. & Miklos, S. M. (1995). The aging worker in a changing environment: Organizational and individual issues. *Journal of Vocational Behavior*, 47, 248-268.  
<https://doi.org/10.1006/jvbe.1995.0003>.
- Sullivan, S. E., & Al Ariss, A. (2019). Employment after retirement: A review and framework for future research. *Journal of Management*, 45, 262-284.  
<https://doi.org/10.1177/0149206318810411>.
- Taylor, P. (2013). Older workers in an ageing society. In P. Taylor, *Older workers in an ageing society: Critical topics in research and policy* (pp. 1-16). Cheltenham, UK: Edward Elgar.
- Taylor, P., & Earl, C. (2016). The social construction of retirement and evolving policy discourse of working longer. *Journal of Social Policy*, 45, 251-268.  
<https://doi.org/10.1017/S0047279415000665>.
- Taylor, P., Loretto, W., Marshall, V., Earl, C., & Phillipson, C. (2016). The older worker: Identifying a critical research agenda. *Social Policy and Society*, 15, 675-689.  
<https://doi.org/10.1017/S1474746416000221>.
- Truxillo, D. M., Cadiz, D. M., & Hammer, L. B. (2015). Supporting the aging workforce: A review and recommendations for workplace intervention research. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2, 351–381.  
<https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032414-111435>.
- United Nations (UN). (2019). *World population prospects 2019: Highlights*. Department of economic and social affairs, Population division. ST/ESA/SER.A/423.

- United Nations (UN). (2017). *World population ageing 2017*. Department of economic and social affairs, Population division (online report).  
[https://www.un.org/en/development/desa/population/publications/pdf/ageing/WPA2017\\_Report.pdf](https://www.un.org/en/development/desa/population/publications/pdf/ageing/WPA2017_Report.pdf)
- U.S. Bureau of Labor Statistics. (2018). *Civilian labor force participation rates by age, sex, race, and ethnicity*. Retrieved from <https://www.bls.gov>.
- 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>.
- Wang, M., & Shultz, K. S. (2010). Employee retirement: A review and recommendations for future investigation. *Journal of Management*, 36, 172-206.  
<https://doi.org/10.1177/0149206309347957>.
- World Health Organization (2015). *World report on ageing and health*. Geneva: WHO.
- Yammarino, F. J., & Dansereau, F. (2011). Multilevel issues in organizational culture and climate research. In N. M. Ashkanasy, C. P. M. Wilderom, & M. F. Peterson (Eds.), *The handbook of organizational culture and climate* (2<sup>nd</sup> Ed., pp. 50-76). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Zacher, H., & Yang, J. (2016). Organizational climate for successful aging. *Frontiers in Psychology*, 7, article 1007. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2016.01007>.
- Zohar, D., & Hofmann, D. A. (2012). Organizational culture and climate. In S. W. J. Kozlowski, (Ed.), *The Oxford handbook of organizational psychology* (vol. 1; pp. 643–666). New York, NY: Oxford University Press.

נספח א'. פרטים על הארגונים שהשתתפו במחקר לפי סקטור

מס' ארגון	סקטור	סה"כ מס' העובדים*	שיעור מוערך של עובדים בני 55+	מס' המשיבים	בני 55+ בקרב המשיבים	סה"כ שיעור מענה מוערך*
1	בנקאות ופיננסים	1,080	10.0%	61	14.8%	23.0%
2		1,300	19.0%	37	16.2%	93.3%
3		1,585	22.8%	84	36.9%	26.2%
4		244	15.7%	70	14.3%	62.1%
5		491	24.6%	65	29.2%	28.7%
6		1,320	29.9%	47	59.6%	17.4%
7		300	32.0%	46	37.0%	41.0%
8		2,549	14.7%	41	29.3%	7.0%
9		210	21.4%	39	30.8%	45.4%
10		250	38.0%	36	38.9%	32.4%
11	השכלה גבוהה	355	33.8%	46	43.5%	38.3%
12		360	34.0%	45	40.0%	30.8%
13		693	37.8%	38	68.4%	14.0%
14	מלונאות	3,496	11.5%	111	25.2%	30.7%
15		97	17.5%	51	33.3%	54.6%
16	רשויות מקומיות	1,520	11.3%	45	13.3%	28.6%
17		3,230	26.4%	170	39.4%	49.3%
18		2,446	26.5%	62	41.9%	17.5%
19		493	27.2%	60	45.0%	34.7%
20		2,956	38.6%	54	46.3%	27.9%
21		468	18.2%	70	29.0%	34.4%
22		510	27.6%	69	34.8%	31.1%
23		תעשייה מסורתית	450	23.0%	96	33.3%
24	825		12.3%	64	25.0%	26.2%
25	180		14.9%	60	31.7%	59.3%
26	414		27.9%	56	47.3%	24.9%
27	530		37.3%	52	55.8%	17.8%
28	80		18.0%	50	34.0%	90.5%
29	380		9.5%	48	29.2%	28.9%
30	385		30.6%	42	57.1%	26.5%
31	400		14.5%	41	34.1%	25.0%
32	85		20.0%	37	27.0%	63.0%
		<b>29,682</b>		<b>1,893</b>	<b>35.1%</b>	<b>29.3%</b>
		<b>928</b>	<b>23.3%</b>	<b>59</b>	<b>35.7%</b>	<b>36.7%</b>

\* הערה: לא לכלל העובדים היתה כתובת דוא"ל ארגונית תקפה. שיעור המענה הוערך על פי מאפיינים ארגוניים.