



هوش سنی

در عمل

بهترین تجربه‌های جهانی در مدیریت نیروی کار سالمند



نهاده منتشرکننده:
ائتلاف جهانی سالمندی

نویسنده/نویسندگان:
جمعی از پژوهشگران

تاریخ انتشار:
ژانویه ۲۰۲۴





ائتلاف جهانی سالمندی | مرکز منتشر کننده



جمعی از پژوهشگران (تلخیص و تدوین: امین مجیدی فرد) | نویسندگان / نویسنده



ژانویه ۲۰۲۶ | تاریخ انتشار گزارش



هوش سنی در عمل | موضوع



وب سایت |





بخش اول خلاصه مدیریتی

الف — معرفی کوتاه

این گزارش به صورت مشترک توسط دو نهاد «۵۵/ریدیفاند» (55/Redefined)، پیشروترین شرکت جهانی در حوزه هوش سالمندی سازمانی، و «ائتلاف جهانی سالمندی» (Global Coalition on Aging — GCOA) تهیه و منتشر شده است. رویکرد این گزارش کاملاً تجربه‌محور و کاربردی است؛ به این معنا که به جای ارائه صرف آمار جمعیت‌شناختی، شیوه‌های عملی اجرا شده در شرکت‌های معتبر جهانی را مستند می‌کند. گزارش در بستر یک دگرگونی جمعیتی بی‌سابقه منتشر شده که بازارهای کار کشورهای توسعه‌یافته را زیر فشار قرار داده و کارفرمایان را ناگزیر از بازنگری اساسی در سیاست‌های استخدامی، توسعه‌ای و نگهداشت نیروی کار کرده است.

ب — مهم‌ترین یافته‌ها

- تا سال ۲۰۵۰ یک نفر از هر پنج نفر در جهان ۶۰ سال یا بیشتر خواهد داشت (گزارش سازمان ملل، ۲۰۲۴).
- در برخی کشورهای توسعه‌یافته مانند آمریکا، ژاپن و کشورهای اروپایی، افراد ۵۰ سال به بالا بیش از یک‌سوم کل جمعیت را تشکیل خواهند داد.
- در انگلستان، ۴۷ درصد از جمعیت شاغل تا سال ۲۰۳۰ به ۵۰ سال یا بیشتر خواهند رسید.
- شمار کارگران ۶۵ سال به بالا در طول ۳۵ سال گذشته بیش از دو برابر شده است.
- تنها ۱۲ درصد از کارفرمایان جهان در حال حاضر دارای استراتژی مدون برای نیروی کار سالمند هستند؛ این شکاف نگران‌کننده است.
- نرخ تعامل شغلی (Employee Engagement) در کارکنان ۵۵ سال به بالا ۷۵ درصد است که از انگیزه و بهره‌وری بالای این گروه سنی حکایت می‌کند.





- تیم‌های چندنسلی طبق برآورد شرکت گارتنر (Gartner) منجر به افزایش ۲۸۸ درصدی سودآوری می‌شوند.
- اقتصاد نقره‌ای (Silver Economy) - بازار محصولات و خدمات ویژه سالمندان — در مجموع ارزشی برابر ۲۲ تریلیون دلار دارد و همچنان در حال رشد است.
- تنها نسل بیبی‌بومرها (Baby Boomers) در آمریکا بیش از ۸۰ تریلیون دلار دارایی دارند و سالانه ۵۴۸ میلیارد دلار هزینه می‌کنند و بیش از هر نسل دیگری خرید می‌کنند.
- ۶۴ درصد از زنان شاغل خواهان مزایای ویژه در دوره گذار هورمونی (پائسگی) هستند، اما تنها ۱۴ درصد باور دارند که کارفرمایان این نیاز را به رسمیت می‌شناسد.
- افزایش ۵ درصدی تعامل کارکنان با افزایش ۳ درصدی درآمد سازمانی مرتبط است.

ج — نتیجه‌گیری تحلیلی کوتاه

این گزارش به طرز قانع‌کننده اثبات می‌کند که نگرش سنتی به سالمندی به مثابه «بار» برای سازمان‌ها نه تنها نادرست، بلکه مستقیماً زیان‌بار است. شواهد نشان می‌دهد که کارفرمایانی که استراتژی روشنی برای جذب، توسعه و نگهداشت نیروی کار بالای ۵۰ سال دارند، از مزایای رقابتی قابل اندازه‌گیری برخوردارند. نکته محوری گزارش این است که بی‌توجهی به این گروه سنی دیگر صرفاً یک «فرصت از دست رفته» نیست، بلکه یک ریسک راهبردی جدی است که به‌خصوص در شرایط کاهش نرخ مولید و کمبود نیروی کار جوان، اثرات آن چندان دور نیست. این گزارش نشان می‌دهد که داشتن «استراتژی سن» (Age Strategy) به همان اندازه که یک ضرورت اجتماعی است، یک استراتژی رشد اقتصادی نیز هست.





بخش دوم) معرفی نهاد و روش شناسی

نهاد اول: ۵۵/ریدیفاند (Redefined/۵۵)

۵۵/ریدیفاند در سال ۲۰۲۱ میلادی (۱۴۰۰ شمسی) تأسیس شده و خود را «پیشرو جهانی در راه‌حل‌های هوش سالمندی سازمانی» می‌داند. این شرکت با پشتیبانی مالی یک کنسرسیوم از سرمایه‌گذاران - از جمله شرکت بیمه‌ای «جاست گروپ» (Just Group plc) که در بورس لندن فهرست شده - فعالیت می‌کند. ۵۵/ریدیفاند با بیش از ۹۵ شرکت چندملیتی بزرگ از جمله آمازون، AXA، Diageo، Canada Life و Veolia همکاری مستقیم دارد. این شرکت چهار برند تخصصی دارد:

Work/Redefined: ابزار معیارسنجی داده‌محور برای ارزیابی آمادگی سازمان‌ها در موضوع شمول سنی و اعطای گواهینامه «کارفرمای آگاه به سن».

Me/Redefined: سامانه مربیگری شغلی و زندگی‌محور (Coaching Platform) برای کارکنان میان‌سال که بینش‌هایی از احوالات، برنامه‌ریزی و مسیر شغلی کارکنان +۵۰ را به مدیران سازمانی می‌دهد.

Life/Redefined: جامعه عضویتی رایگان برای افراد بالای ۵۰ سال با محتوای الهام‌بخش شغلی و سبک زندگی.

Jobs/Redefined: بورس کار (Job Board) تخصصی برای شرکت‌هایی که متعهد به شمول سنی هستند.

درآمد این شرکت از خدمات مشاوره‌ای، راه‌حل‌های فناورانه، گواهینامه‌های سازمانی و اشتراک در سامانه‌های دیجیتالی تأمین می‌شود، که این ترکیب تأمین مالی، هم‌پایداری اقتصادی و هم‌انگیزه تجاری برای ترویج شمول سنی را در خود دارد.

نهاد دوم: ائتلاف جهانی سالمندی (GCOA)





GCOA یک سازمان غیرانتفاعی بین‌المللی است که با گردآوردن شرکت‌های چندملیتی پیشرو در صنایع مختلف، با هدف متحول کردن رویکرد رهبران جهانی به پیری جمعیتی فعالیت می‌کند. این ائتلاف از طریق پژوهش، تحلیل سیاست عمومی، مشاوره و ارتباطات راهبردی، راه‌حل‌های نوآورانه برای بهره‌برداری اقتصادی از سالمندی را ترویج می‌کند. مایکل هودین (Michael Hodin) به عنوان مدیرعامل این ائتلاف، یکی از پرنفوذترین چهره‌های بین‌المللی در حوزه سیاست‌گذاری سالمندی است.

روش‌شناسی گزارش

این گزارش ماهیتاً یک راهنمای عملی (Practitioner Guide) است، نه یک مطالعه آکادمیک با روش‌شناسی کمی مستقل. روش‌های به‌کاررفته عبارتند از:

مطالعات موردی سازمانی (Case Studies): گزارش شش مطالعه موردی عمیق از شرکت‌های بین‌المللی پیشرو - شامل AMS, Canada Life UK, AXA, Diageo, Capgemini, Just Group و Cornerstone - ارائه می‌کند. هر مطالعه موردی از طریق مشارکت مستقیم شرکت مورد نظر با ۵۵/ریدیفاند تهیه شده است.

استناد به داده‌های ثانویه: گزارش به طیف گسترده‌ای از منابع معتبر از جمله «سازمان ملل متحد» گزارش چشم‌انداز جمعیت جهانی (۲۰۲۴)، «موسسه پیو» (Pew Research Center)، «مک‌کینزی» (McKinsey & Company)، «هیأت فدرال رزرو» آمریکا، «بانک آمریکا» (Bank of America)، «شرکت آئون هویت» (Aon Hewitt)، «گارتنر» (Gartner) و «بانک توسعه بین‌آمریکایی» (IDB) استناد می‌کند.

ابزار «تشخیص سنی» (Age Diagnostic): ۵۵/ریدیفاند ابزار اختصاصی خود را برای ارزیابی وضعیت شرکت‌های مشارکت‌کننده در شاخص‌های آمادگی سنی به کار گرفته است.

محدودیت‌های روش‌شناختی: گزارش صراحتاً محدودیت‌های خود را بیان نمی‌کند، اما یک ناظر دقیق متوجه می‌شود که: نمونه شرکت‌های مورد مطالعه عمدتاً اروپایی و آمریکای شمالی است؛ تمام شرکت‌های مشارکت‌کننده پیش از این با ۵۵/ریدیفاند رابطه تجاری داشته‌اند که می‌تواند تعصب



انتخابی (Selection Bias) ایجاد کند؛ و داده‌های کمی نتایج از منابع ثانویه گرفته شده، نه از مطالعه مستقل.



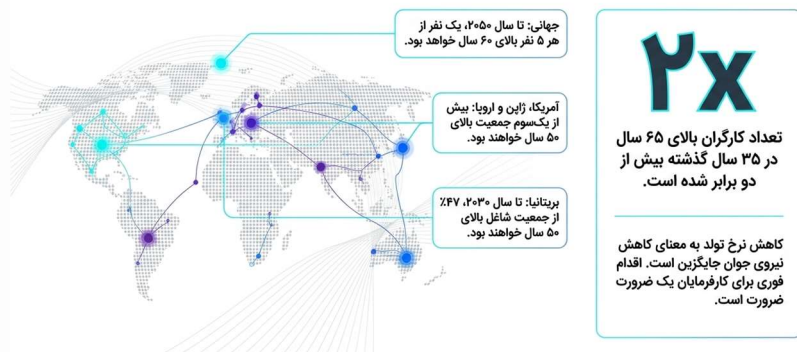


بخش سوم) یافته‌ها و تحلیل محتوا

تحول جمعیتی و ضرورت اقدام فوری

گزارش با ترسیم یک تصویر جمعیتی هشداردهنده آغاز می‌کند. جهان در حال گذر از یک تحول جمعیتی عمیق است که هیچ‌گاه در تاریخ بشر سابقه نداشته؛ ترکیبی از افزایش امید به زندگی، کاهش نرخ موالید، و رشد نسبی جمعیت سالمند که با هم باعث می‌شوند نسبت کارکنان مسن در بازار کار به صورت پیوسته و برگشت‌ناپذیر افزایش یابد.

تحول جمعیتی: پایان نیروی کار سنتی



این واقعیت آماری پیامدی جدی برای سازمان‌ها دارد: شکاف استعداد (Talent Gap). بازنشستگی نسل بیبی‌بومرها - بزرگ‌ترین نسل در تاریخ - بدون استراتژی روشن برای جذب و نگهداشت آن‌ها، سازمان‌ها با فقدان غیرقابل جبرانی از دانش سازمانی، مهارت‌های تجربی و حافظه نهادی روبه‌رو خواهند شد. گزارش تأکید می‌کند که این بحران نه تنها یک چالش منابع انسانی، بلکه یک ریسک راهبردی تجاری است.

چارچوب چهارگانه: بازتعریف، جذب، رشد و تعامل



قلب این گزارش یک چارچوب عملی چهار مرحله‌ای است که ۵۵/۵۵/۵۵/۵۵ را برای کارفرمایان طراحی کرده و در قالب الگوهای اختصارگر «بازتعریف، جذب، رشد، تعامل» (Redefine, Attract, Engage, Grow) ارائه می‌دهد.

چارچوب چهارگانه (R.A.G.E): نقشه راه هوش سنی



مرحله بازتعریف (Redefine): اولین و بنیادی‌ترین گام، تغییر نگرش سازمانی نسبت به سن است. این مرحله شامل درج صریح «استراتژی سنی» در اسناد راهبردی سازمان، تخصیص داشبورد داده‌ای برای رصد شاخص‌های سنی، انتصاب رهبران ارشد به عنوان قهرمانان (Champions) موضوع شمول سنی، و ایجاد تیم‌های پروژه‌ای ترکیبی از نظر سنی است. گزارش تأکید می‌کند که «اگر استراتژی سنی نداری، استراتژی رشد هم نداری» - عبارتی که مدیرعامل ۵۵/۵۵/۵۵/۵۵ را محور اصلی این گزارش می‌داند.

بازتعریف صرفاً یک بیانیه ارزشی نیست؛ بلکه یک تصمیم تجاری مبتنی بر داده است. سالمندان تنها نسلی هستند که جمعیت مصرف‌کننده‌شان در حال رشد است و شرکت‌هایی که نیروی کار متنوع سنی دارند، می‌توانند این بازار را بسیار بهتر بشناسند و به آن پاسخ دهند.

مرحله جذب (Attract): جذب نیروی کار بالای ۵۰ سال نیازمند بازنگری اساسی در فرآیندهای استخدامی است. گزارش مشکلات رایج را این‌گونه فهرست می‌کند: استفاده از ادبیات ضمنی سنی در

آگهی‌های شغلی (مانند درخواست سال فارغ‌التحصیلی که سن متقاضی را آشکار می‌کند)، تصاویر یک‌جانبه جوان‌محور در مواد بازاریابی، و انتشار آگهی در بسترهایی که افراد میان‌سال کمتر حضور دارند. شرکت‌های پیشرو اقداماتی نظیر این را اجرا کرده‌اند: بازبینی ادبیات آگهی‌های شغلی، ایجاد مسیرهای استخدامی اختصاصی برای داوطلبان ۵۰+، و انتشار تعهدنامه‌های عمومی علیه تبعیض سنی.

مرحله رشد (Grow): استخدام تنها شروع کار است. گزارش بر اهمیت «مهارت‌افزایی» (Upskilling) و «بازآموزی» (Reskilling) اختصاصی برای کارکنان مسن تأکید می‌کند. این اقدامات شامل برنامه‌های یادگیری متقابل نسل‌ها، مربیگری معکوس (Reverse Mentoring) که در آن کارکنان جوان‌تر مهارت‌های دیجیتال را به هم‌تایان مسن‌تر آموزش می‌دهند و در مقابل تجربه و بینش حرفه‌ای کسب می‌کنند، ممیزی‌های منظم مهارتی، و دوره‌های آموزشی هدفمند برای حفظ رقابت‌پذیری کارکنان در فناوری‌های نوظهور است. گزارش تصریح می‌کند که یادگیری باید به عنوان یک فرصت مادام‌العمر نگریسته شود، نه یک امتیاز ویژه برای جوانان.

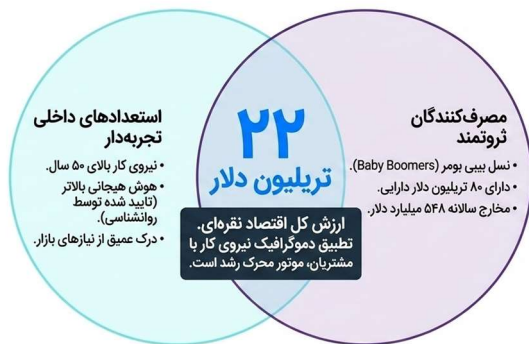
مرحله تعامل (Engage): تعامل عمیق با کارکنان مسن مستلزم توجه به نیازهای چندوجهی آن‌هاست. گزارش این نیازها را در چند دسته اصلی طبقه‌بندی می‌کند: **انعطاف در ساختار کار** (کار پاره‌وقت، دورکاری، بازنسنجی تدریجی)؛ **حمایت‌های بهداشتی هدفمند** (سلامت جسمانی، سلامت روانی، حمایت از گذار هورمونی زنان)؛ **برنامه‌های مراقبت از بستگان** (مرخصی ویژه مراقبت، منابع پشتیبانی اورژانسی)؛ و **شبکه‌سازی حرفه‌ای** (گروه‌های منابع کارکنان، برنامه‌های انتقال به بازنسنجی، و شبکه‌های همیاری میان‌نسلی).

نیروی کار مسن به‌مثابه مشتری: اقتصاد نقره‌ای

یکی از ارزشمندترین بخش‌های این گزارش، نگاه آن به سالمندان نه فقط به عنوان کارمند، بلکه به عنوان مشتری است. ارزش کل اقتصاد نقره‌ای جهان ۲۲ تریلیون دلار برآورد شده و این رقم همچنان در حال رشد است. تنها نسل بیبی‌بومرها در ایالات متحده بیش از ۸۰ تریلیون دلار دارایی دارند، سالانه ۵۴۸ میلیارد دلار مصرف می‌کنند، و در هر تراکنش خرید بیش از هر نسل دیگری هزینه می‌کنند.



نیروی کار مسن به مثابه مشتری: اقتصاد نقره‌ای



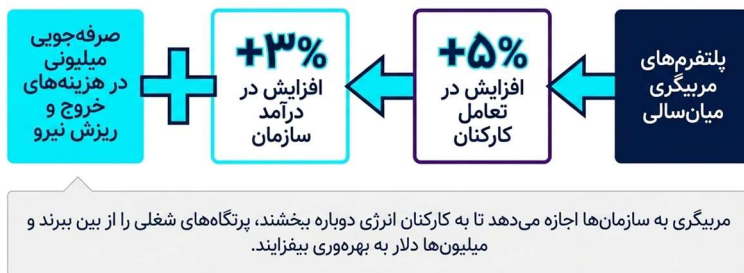
گزارش استدلال می‌کند که شرکت‌هایی که نیروی کار سالمند دارند از مزیت بازاریابی بزرگی برخوردارند؛ چرا که کارکنان مسن تر می‌توانند نیازها، انتظارات و رفتار مصرفی مشتریان سالمند را بهتر درک کنند. علاوه بر این، هوش هیجانی (Emotional Intelligence) با افزایش سن به لحاظ روان‌شناختی ثابت‌شده که افزایش می‌یابد - مهارتی که در دنیای پیچیده تجاری امروز ارزش فراوانی دارد.

ارزش مربیگری شغلی میان‌سالی

گزارش بخشی را به اثبات ارزش اقتصادی مربیگری (Coaching) برای کارکنان ۵۰+ اختصاص می‌دهد. بر اساس پژوهش «آتون هویت» (Aon Hewitt)، افزایش ۵ درصدی در نرخ تعامل کارکنان با افزایش ۳ درصدی درآمد سازمانی مرتبط است. سامانه‌های مربیگری میان‌سالی می‌توانند با شفاف‌سازی مسیر شغلی، حذف «دیوارهای شغلی» (Career Cliffs) - وضعیتی که در آن کارکنان ناگهان خود را در بن‌بست می‌یابند، و ارائه انعطاف بیشتر، کارکنان مسن را به سازمان نگه دارند و ضمناً هزینه‌های هنگفت ناشی از ترک خدمت (Attrition Costs) را کاهش دهند.



ارزش مربیگری شغلی میان‌سال



مطالعات موردی: شرکت‌های پیشرو در عمل

شرکت AMS: این شرکت جهانی مشاوره استعداد در سال ۲۰۲۵ با ۵۵/۵۵٪ ریدیفاند برای توسعه یک «چارچوب استراتژی سنی» همکاری کرد. اقدامات AMS شامل ارزیابی آمادگی سنی در مناطق مختلف جغرافیایی، برنامه‌های آموزشی کاهش تعصب سنی در فرآیند استخدام، رصد ارتقاء و نگهداشت بر اساس سن، و تأسیس «گروه منبع کارمندان» (Employee Resource Group) ویژه موضوع سن بود.

Canada Life UK: این شرکت بیمه‌ای با بیش از ۳.۵ میلیون مشتری با یک چالش جدی روبرو بود: دفتر آن در «جزیره من» (Isle of Man) با کمبود نیروی کار جدی مواجه بود، در حالی که ۴۵ درصد جمعیت این جزیره بالای ۵۰ سال هستند. Canada Life UK با بهره‌گیری از این واقعیت، یک «استراتژی خط لوله استعداد پنج‌ساله» (Five-Year Talent Pipeline Strategy) طراحی کرد که شامل یک کمپین بازاریابی هدفمند سراسر جزیره، بازنگری در رویه‌های استخدامی، و به‌روزرسانی سیاست‌های منابع انسانی با محوریت شمول سنی بود. نتیجه نه فقط پر شدن فوری جای خالی‌ها، بلکه ایجاد یک تحول فرهنگی پایدار در حمایت از تیم‌های چندنسلی بود.



AXA UK: این شرکت بیمه و خدمات مالی که بخشی از گروه جهانی AXA با ۹۵ میلیون مشتری است، نخستین شرکت بیمه در جهان شد که گواهینامه «کارفرمای آگاه به سن» (Age-Aware Accredited Employer) از ۵۵/ریدیفاند دریافت کرد. AXA UK پیش از اقدام، یک «تشخیص سنی» (Age Diagnostic) انجام داد تا نقشه عملیاتی دقیقی داشته باشد، سپس یک برنامه آموزشی سه مرحله‌ای برای کل کارکنان اجرا کرد.

Capgemini: این شرکت فناوری اطلاعات در موقعیت استثنایی قرار دارد: به همان تعداد کارمند بالای ۶۰ سال دارد که زیر ۲۵ سال. Capgemini یک پورتال داخلی به نام «Your Future Navigating» راه‌اندازی کرده که منابع عملی برای انتقال شغلی، برنامه‌ریزی بازنشستگی و کار انعطاف‌پذیر را در یک جا جمع می‌کند. این شرکت همچنین یک «کیت‌ابزار همراهی شمول سنی» (Age Inclusion Allyship Toolkit) مبتنی بر پژوهش‌های دانشگاهی منتشر کرده است.

Diageo: این شرکت پیشرو صنعت نوشیدنی با حضور در ۱۸۰ بازار و بیش از ۲۰۰ برند، یک فرآیند چهار مرحله‌ای طراحی کرد: تحلیل داده‌های داخلی، پیمایش کارکنان بالای ۵۰ سال، اجرای گروه‌های کانونی (Focus Groups) برای ثبت تجربه زیسته، و آزمایش پایلوت سامانه «Me/Redefined» برای تقویت اعتماد به نفس کارکنان در برنامه‌ریزی فصل‌های آینده زندگی.

Just Group و Cornerstone: (شرکت بیمه‌ای فهرست‌شده در بورس FTSE ۲۰۰) و Cornerstone هر دو با الگوی مشابهی عمل کرده‌اند: Cornerstone پس از اینکه داده‌های داخلی نشان داد بیش از نیمی از نیروی کارش ظرف پنج سال وارد گروه سنی ۵۰+ می‌شوند، یک «برنامه سه‌ساله شمول سنی» طراحی کرد که شامل «مصاحبه تأمل بازنشستگی» (Retirement Reflection Interview) برای انتقال دانش، مرخصی شغلی با حقوق، و دسترسی به متخصصان مراقبت بود.

به طور خلاصه، مقایسه برخی از این شرکت‌ها را می‌توان در جدول زیر مشاهده کرد:



مطالعات موردی: پیشگامان جهانی در عمل

Best Practices Matrix				
شرکت	بازتعریف استراتژی	جذب و استخدام	توسعه و مربیگری	مزایا و رفاه
AMS	چارچوب جامع استراتژی / سنی/ کاهش سوگیری سنی	-	-	گروه منابع انسانی (ERG)
Canada Life	تشخیص داده‌های سنی	صفحات شغلی بدون محدودیت سنی	برنامه‌های ارتقای مهارت	-
Cappgemini	-	-	پادکست داستان‌سرایی بین‌نسلی	پورتال هدایت آینده
Diageo	نظرسنجی از افراد بالای ۵۰ سال	-	-	سیاست شکوفایی در پائستگی

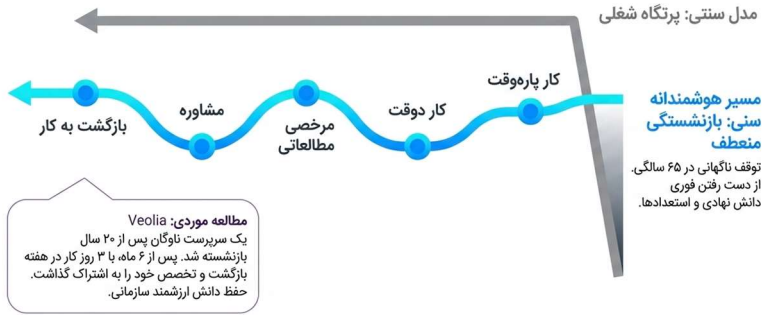
بررسی داده‌ها و تجربیات زیسته برای ایجاد تغییرات سریع و موثر.

بازاندیشی درباره بازنشستگی

گزارش بخش مهمی را به مفهوم «بازنشستگی مجدد» (Unretirement) اختصاص می‌دهد. مثال شاخص آن، یکی از کارکنان شرکت Veolia است که پس از ۲۰ سال سرپرستی ناوگان خودرویی بازنشسته شد، اما پس از شش ماه دریافت که هدفمندی کار برایش ضروری است، پس به کار بازگشت، این بار سه روز در هفته و در نقش مشاور چندین شعبه. این نمونه گویای یک واقعیت گسترده‌تر است: سالمندان امروز نه تنها می‌توانند بلکه می‌خواهند کار کنند، و سازمان‌های هوشمند باید برای این امکان ساختار طراحی کنند.



بازاندیشی درباره بازنشستگی: پایان پرتگاه شغلی



گزارش در کدام موضوعات به کارفرمایان توصیه‌های مشخص می‌دهد؟

فهرست کامل توصیه‌های عملی گزارش در چهار دسته بازتعریف، جذب، رشد و تعامل سازمان‌یافته‌اند.

در حوزه **بازتعریف**: انتشار تعهدنامه علنی به شمول سنی، ایجاد نقشه راه با اهداف و جدول زمانی مشخص، رصد داده‌های نیروی کار بر اساس سن، و تشویق همکاری تیم‌های ترکیبی سنی.

در حوزه **جذب**: بازبینی ادبیات آگهی‌های شغلی، تنوع‌بخشی به کانال‌های انتشار آگهی، حذف پرسش‌های سن‌آشکارکننده از فرآیند ارزیابی، و ایجاد بخش‌های ویژه در وبسایت‌های کاریابی برای داوطلبان +۵۰ سال.



چکلیست تشخیصی کارفرمایان: از کجا شروع کنیم؟ (بخش اول)

بازتعریف (Redefine)	جذب (Attract)
<ul style="list-style-type: none"> ✓ تخصیص رهبران یا تیم‌های مشخص برای پیگیری پیشرفت فراگیری سنی. ✓ بررسی داده‌های دموگرافیک نیروی کار برای برای شناسایی روندهای مرتبط با سن. ✓ ترویج همکاری‌های بین‌نسلی از طریق تیم‌های پروژه‌ای با سنین مختلف. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ طراحی کمپین‌های استخدام هدفمند مخصوص افراد بالای ۵۰ سال. ✓ بازبینی زبان شرح وظایف شغلی برای اطمینان از خنثی بودن از نظر سنی. ✓ تنوع‌بخشی به کانال‌های انتشار آگهی شغلی در پلتفرم‌های مورد استفاده نامزدهای مسن‌تر.

در حوزه رشد: برنامه‌های مربیگری متقابل میان‌نسلی، آموزش مدیران در مدیریت تیم‌های چندنسلی، و ادغام مفاهیم شمول سنی در محتوای آموزشی سازمان.

در حوزه تعامل: برنامه‌های بهداشتی هدفمند برای ۵۰+، انعطاف در ساختار ساعات کار، ایجاد شبکه‌های میان‌نسلی، جمع‌آوری منظم نظرسنجی از کارکنان مسن، و ارائه مزایای مراقبتی ویژه.

چکلیست تشخیصی کارفرمایان: از کجا شروع کنیم؟ (بخش دوم)

رشد (Grow)	تعامل (Engage)
<ul style="list-style-type: none"> ✓ توسعه برنامه‌های سفارشی ارتقای مهارت برای آشنایی نیروی کار بالای ۵۰ سال با تکنولوژی‌های جدید. ✓ آموزش مدیران برای رهبری تیم‌های چندنسلی و جلوگیری از سوگیری‌های سنی. ✓ اجرای برنامه‌های مربیگری معکوس (Reverse Mentoring). 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ اجرای برنامه‌های رفاهی هدفمند شامل سلامت جسمی، روانی و حمایت‌های یانستگی. ✓ ارائه ترتیبات کاری منعطف، کاهش ساعات کاری و برنامه‌های بازتشیستی مرحله‌ای. ✓ ارائه مزایای متناسب مانند پشتیبانی از مراقبان سالمندان و مرخصی پدربزرگ/مادربزرگ.



بخش چهارم) نتیجه‌گیری نهایی

هدف و پرسش اصلی گزارش

پرسش بنیادین این گزارش ساده است: «چرا کارفرمایان هنوز از این منبع انسانی ارزشمند بهره نمی‌برند و دقیقاً چه باید بکنند؟» گزارش پاسخ می‌دهد که ریشه مشکل در ترکیبی از پیش‌داوری‌های سنی (Age Bias)، ساختارهای منابع انسانی طراحی‌شده برای دوران گذشته، و فقدان اراده سیاستی سازمانی نهفته است.

تصویر کلی که این گزارش از وضعیت جهانی ارائه می‌دهد

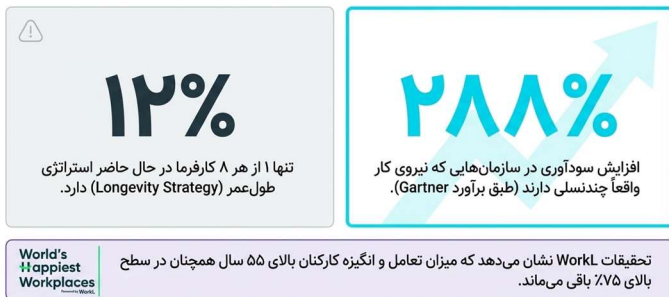
تصویر جهانی که این گزارش نشان می‌دهد یک پارادوکس نگران‌کننده است: از یک سو، نیروی کار سالمند در حال رشد است، از سوی دیگر ۸۸ درصد از کارفرمایان جهان هیچ استراتژی مدونی برای این واقعیت ندارند. این شکاف خطرناک است زیرا با بازنشستگی انبوه نسل بیبی‌بومرها — که اکنون سرعت می‌گیرد — موجی از دست رفتن دانش تجربی، ارتباطات حرفه‌ای، و حافظه نهادی در سازمان‌ها ایجاد خواهد شد که جبران‌ش سال‌ها طول می‌کشد.

نکته چالش‌برانگیز گزارش این است که نگاه اقتصادی سنتی به سالمندی کاملاً وارونه است. سالمندان نه تنها هزینه نیستند، بلکه هم به عنوان نیروی کار (با نرخ تعامل ۷۵ درصد، بالاتر از متوسط) و هم به عنوان مشتری (با اقتصاد نقره‌ای ۲۲ تریلیون دلاری) یک فرصت بزرگ اقتصادی هستند. شرکت‌هایی که این فرصت را می‌بینند در رقابت برای استعداد برنده خواهند شد.





شکاف استراتژیک: فرصتی که نادیده گرفته شده است



شکاف‌های سیاستی که گزارش آشکار می‌کند

گزارش چند شکاف اساسی را برجسته می‌کند:

اول، **شکاف داده:** بیشتر سازمان‌ها اصلاً داده‌های سنی کافی از نیروی کار خود ندارند تا بتوانند برنامه‌ریزی کنند.

دوم، **شکاف فرهنگی:** حتی جایی که سیاست‌های مثبتی وجود دارد، پیش‌داوری‌های سنی ضمنی در تصمیم‌گیری‌های روزمره مدیران همچنان فعال است.

سوم، **شکاف مزایا:** طراحی بسته‌های مزایای سازمانی هنوز عمدتاً با ذهنیت کارکنان جوان انجام می‌شود و نیازهای خاص دوره میان‌سالی — از جمله مراقبت از والدین سالمند، گذار هورمونی زنان، و آمادگی برای بازنشستگی — نادیده گرفته می‌شود.

چهارم، **شکاف رهبری:** موضوع سالمندی هنوز در دستور کار رهبران ارشد بیشتر سازمان‌ها قرار ندارد.

سناریوی عدم اقدام

اگر توصیه‌های این گزارش در سطح جهانی جدی گرفته نشوند، می‌توان سناریوی نگران‌کننده‌ای پیش‌بینی کرد: با خروج انبوه کارکنان مسن، شرکت‌ها با فقدان دانش تجربی، کاهش کیفیت خدمات





به مشتریان سالمند، و فشار فزاینده بر سیستم‌های رفاه اجتماعی مواجه خواهند شد. کشورهایی که نتوانند نیروی کار سالمند را در بازار کار نگه دارند، با رشد اقتصادی پایین‌تر، فشار مالی بیشتر بر نظام‌های بازنشستگی، و بحران‌های نیروی کار در صنایع کلیدی دست‌وپنجه نرم خواهند کرد.



بخش پنجم — پیشنهادات راهبردی برای ایران

وضعیت ایران: در آستانه یک تحول جمعیتی

ایران در سال‌های آتی با سرعتی نسبتاً بالا در حال ورود به مرحله «سالمندی جمعیتی» است. بر اساس برآوردهای سازمان ملل و داده‌های سرشماری ملی، نسبت جمعیت ۶۰ سال به بالای ایران در حال رشد است و این تحول در دهه‌های آینده شتاب بیشتری خواهد گرفت. با این حال، سیاست‌های اشتغال، بازنشستگی و منابع انسانی کشور هنوز عمدتاً با ذهنیت «هرم جمعیتی جوان» طراحی شده‌اند. فاصله این دو واقعیت، همان شکافی است که این گزارش بین‌المللی روشنایی می‌افکند و ایران می‌تواند از تجربه کشورهای دیگر در این مسیر درس بگیرد.

پیشنهاد راهبردی اول: ایجاد «سند استراتژی سنی ملی» برای بازار کار

مهم‌ترین درسی که این گزارش می‌دهد اینست که بدون یک سند راهبردی مدون و با اهداف قابل سنجش، هیچ تغییری پایدار نخواهد بود. دبیرخانه شورای ملی سالمندان می‌تواند پیشنهاد تدوین یک «سند ملی استراتژی بازار کار سالمندان» را در دستور کار قرار دهد. این سند باید شامل اهداف کمی مشخص (مثلاً افزایش نرخ مشارکت اقتصادی گروه سنی ۵۵ تا ۶۴ سال به میزان مشخصی تا افق ۱۴۱۰)، تقسیم مسئولیت‌های اجرایی میان وزارت کار، سازمان بهزیستی، سازمان برنامه‌بودجه و بخش خصوصی، و یک سازوکار رصد و پایش سالانه باشد.

پیشنهاد راهبردی دوم: راه‌اندازی «برنامه ملی بازآموزی شغلی میان‌سالان»

یکی از یافته‌های کلیدی گزارش — که در مطالعات موردی AMS، AXA و Capgemini منعکس است — اهمیت بازآموزی و مهارت‌افزایی اختصاصی است. در ایران، سازمان‌های مرتبط می‌توانند با الگوبرداری از این تجربه‌ها، یک برنامه ملی ویژه «بازآموزی شغلی میان‌سالان» طراحی کنند. این برنامه باید با تمرکز بر مهارت‌های دیجیتال پایه، مدیریت کسب‌وکار، و مشاغل پر درخواست اقتصاد دیجیتال، به افراد ۴۵ تا ۶۰ ساله کمک کند که در مشاغل جدید یا فعالیت‌های کارآفرینی فرصتی دوباره بیابند.

پیشنهاد راهبردی سوم: ایجاد «نشان کارفرمای سالمندپذیر»

گزارش از «گواهینامه کارفرمای آگاه به سن» که AXA UK و Capgemini دریافت کرده‌اند به عنوان یک ابزار قدرتمند ترغیب بازار یاد می‌کند. ایران می‌تواند یک نظام اعتبارسنجی مشابه با عنوان «نشان کارفرمای سالمندپذیر» ایجاد کند که توسط وزارت کار یا یک نهاد معتبر مستقل اداره شود. شرکت‌های دارنده این نشان می‌توانند در مناقصات دولتی، معافیت‌های مالیاتی، یا بسته‌های حمایتی بیمه‌ای امتیازاتی دریافت کنند. این ابزار هم ترغیب‌کننده (Incentive-based) است و هم به ایجاد فرهنگ رقابتی مثبت در بازار کار کمک می‌کند.

پیشنهاد راهبردی چهارم: سازوکار «بازنشستگی تدریجی» در قانون تأمین اجتماعی

یکی از جذاب‌ترین بخش‌های گزارش، مثال «بازگشت به کار» کارمند Veolia است. مفهوم بازنشستگی تدریجی (Phased Retirement) یا «بازگشت به خدمت پاره‌وقت» در چارچوب قوانین تأمین اجتماعی ایران چندان تعریف شده نیست. پیشنهاد می‌شود مطالعه‌ای برای امکان‌سنجی اصلاح قانونی در این حوزه انجام گیرد؛ از جمله بررسی امکان دریافت همزمان بخشی از حقوق بازنشستگی و ادامه اشتغال پاره‌وقت در همان حرفه یا حرفه‌ای مرتبط. این اقدام در حالت ایده‌آل هم از کاهش ناگهانی درآمد بازنشستگان جلوگیری می‌کند و هم دانش تجربی آن‌ها را در بازار کار نگه می‌دارد.

پیشنهاد راهبردی پنجم: تقویت سامانه داده‌های سنی نیروی کار

گزارش بارها بر اهمیت داده‌محور بودن استراتژی سنی تأکید دارد. در ایران، آمار دقیق درباره نرخ مشارکت اقتصادی سالمندان، توزیع سنی شاغلان بر اساس بخش اقتصادی، علل بازنشستگی زودهنگام، و نرخ بیکاری گروه‌های سنی ۵۰+ به‌طور منظم و با جزئیات کافی منتشر نمی‌شود. پیشنهاد می‌شود شاخص‌های ویژه نیروی کار سالمند را در سامانه‌های آماری ملی تعریف شده و در گزارش‌های سالانه منتشر شود. این پایگاه داده، زیرساخت ضروری هر سیاستگذاری مبتنی بر شواهد خواهد بود.

پیشنهاد راهبردی ششم: بهره‌برداری از اقتصاد نقره‌ای به‌عنوان فرصت کارآفرینی

یکی از نکاتی که گزارش با شواهد آماری قوی ارائه می‌دهد، ظرفیت عظیم اقتصادی بازار مصرفی سالمندان است. در ایران، با افزایش جمعیت بالای ۶۰ سال، بازار محصولات و خدمات ویژه سالمندان — از فناوری‌های کمک‌توان‌بخشی، مسکن مناسب‌سازی‌شده، گردشگری ویژه سالمندان تا خدمات



مراقبتی منزل — در حال رشد است اما هنوز به‌طور جدی توسعه نیافته. دبیرخانه شورا می‌تواند با همکاری وزارت صنعت، معدن و تجارت و صندوق کارآفرینی، یک بسته حمایتی ویژه برای کارآفرینانی که در این بازار فعالیت می‌کنند طراحی کند — از جمله تسهیلات با شرایط ترجیحی، معافیت‌های مالیاتی اولیه، و ارائه مشاوره تخصصی.



Age Intelligence in Action

Global Best Practices from Leading Employers

این گزارش روایتی جامع از ائتلاف جهانی سالمندی را ارائه می‌دهد که بر ضرورت به‌کارگیری «هوشمندی سنی» در محیط‌های کاری مدرن تمرکز دارد. با توجه به افزایش جمعیت بالای ۶۰ سال و کاهش نرخ تولد، این متن بر اهمیت جذب، حفظ و ارتقای توانمندی‌های کلرکنان بالای ۵۰ سال به عنوان یک ضرورت استراتژیک تأکید می‌کند. گزارش مذکور چارچوبی چهارگانه شامل تعریف مجدد فرهنگ سازمانی، جذب استعدادها با سابقه، توسعه مهارت‌ها و مشارکت فعال را برای بهره‌مندی از تجربه این افراد پیشنهاد می‌دهد. همچنین نمونه‌های موفق از شرکت‌های پیشرو نظیر AXA و CANADA LIFE معرفی شده‌اند که با ارائه مزایای متناسب با سن و حمایت از سلامت کلرکنان، بهره‌وری خود را افزایش داده‌اند. در نهایت، این مستندات بر پتانسیل عظیم «اقتصاد نقره‌ای» تأکید کرده و همسویی استراتژی‌های منابع انسانی با واقعیت‌های جمعیتی را کلید رشد پایدار کسب‌وکارهای جهانی می‌دانند.

