

mgr ZOFIA MOCKAŁŁO

Centralny Instytut Ochrony Pracy
– Państwowy Instytut Badawczy

Kontakt: zomoc@ciop.pl

Stereotypy na temat starszych pracowników i ich związek z dobrostanem oraz pracą – przegląd badań

W artykule przedstawiono pojęcie stereotypu i mechanizmy jego oddziaływania. Skoncentrowano się na starszych pracownikach, z uwagi na konieczność utrzymywania ich funkcjonowania zawodowego na wysokim poziomie w okresie wydłużenia wieku emerytalnego i starzenia się społeczeństwa. Na podstawie przeglądu literatury przytoczono stereotypy dotyczące pracowników starszych, zarówno pozytywne, jak i negatywne, funkcjonujące w Polsce i na świecie. Opisane zostały ich negatywne skutki: związek z niższą motywacją do pracy, rzadszym podnoszeniem kompetencji przez starszych pracowników oraz mniejszą zdolnością do pracy.

Słowa kluczowe: stereotypy, pracownicy 50+, dobrostan pracowników, zdolność do pracy, motywacja do pracy

Stereotypes about older workers and their connection to wellbeing and work – a literature review

This paper presents the concept of stereotype and the mechanisms of its impact. Specifically, this paper focuses on older workers because of the need to maintain their occupational functioning at a high level in the context of the extended retirement age and an aging population. On the basis of a literature review, this paper discusses positive and negative stereotypes about older workers, and their negative effects, e.g., lower work motivation, less common development of occupational skills and lower work ability.

Keywords: stereotypes, employees 50+, employees' wellbeing, work ability, work motivation



Fot. Gstockstudio/Bigstockphoto

Wstęp

Dużą część pracodawców uważa, że pracownicy starsi są mniej kompetentni, mniej wydajni, słabiej przygotowani do pracy, mają trudności z dostosowaniem się do nowych rozwiązań i technologii [1]. Badania europejskie wskazują jednak, że nie ma empirycznych dowodów na potwierdzenie tych tez [2]. Funkcjonujące w społeczeństwie stereotypy nie są zatem odzwierciedleniem rzeczywistości.

Ze stereotypami może się za to wiązać dyskryminacja – ze względu na płeć, wiek, kolor skóry, wyznanie itd. Polskie Badania Kapitału Ludzkiego prezentują skalę tego zjawiska: wiek kandydatów do pracy miał znaczenie dla 83% badanych pracodawców [1]. Co więcej, najniższy średni oczekiwany wiek (w zależności od rodzaju grupy zawodowej) wynosił 23 lata, natomiast najwyższa granica wynosiła średnio 45 lat. Jedynie w przypadku dwu stanowisk górna granica preferowanego wieku kandydata przekraczała 50 lat: przedstawicieli władz publicznych, wyższych urzędników i dyrektorów generalnych – 52 lata, specjalistów ds. zdrowia – 51 oraz pracowników usług ochrony – 61 lat. Ogólnie rzecz ujmując, pracodawcy preferowali pracowników młodych lub w średnim wieku.

Analizy wykazały również, że w latach 2009-2012 jedynie 11% pracodawców prowadzących

rekrutację akceptowało kandydaturę osób w wieku 60+, a nieco ponad 1/3 – w wieku 50 lat lub więcej. Dodatkowo okazało się, że wiek był kryterium naboru istotniejszym niż doświadczenie kandydata – zwracało na nie uwagę tylko 65% pracodawców.

Poza dyskryminacją, stereotypy wpływają także pośrednio na codzienne funkcjonowanie, samopoczucie, a nawet zdolności poznawcze zarówno w życiu codziennym, jak i zawodowym.

Stereotypy

Stereotyp to generalizacja odnosząca się do danej grupy, której poszczególnym członkom przypisuje się takie same – pozytywne bądź negatywne – cechy, niezależnie od rzeczywistych różnic między nimi [3]. Stereotypy upraszczają zatem spojrzenie na świat i uporządkowanie informacji, wykorzystywanie skrótów poznawczych i stosowanie pewnych reguł podczas prób zrozumienia innych i są wynikiem "oszczędności poznawczej" człowieka [3].

Ludzie kierują się na co dzień stereotypami, które często powodują zniekształcenie interakcji z innymi. I nawet, gdy nie łączą się z nienawiścią wobec stereotypizowanych (czyli tych, których stereotyp dotyczy) grup, kiedy są stosowane niewłaściwie lub nieświadomie, uniemożliwiają dostrzeżenie

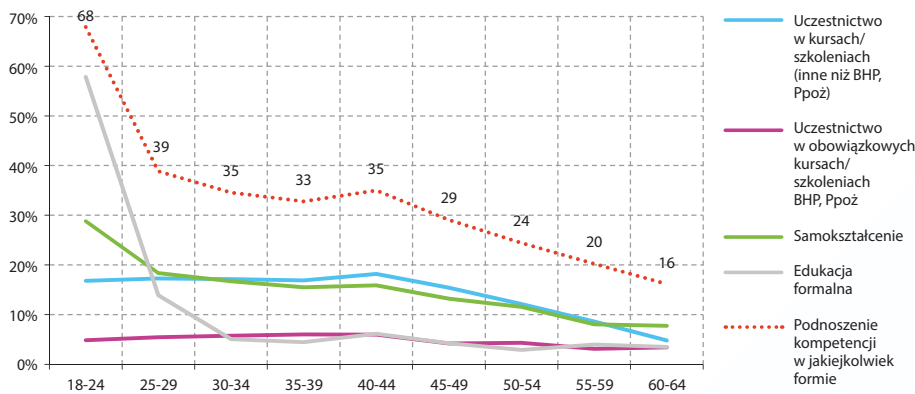
indywidualnych różnic w ich obrębie, okazują się nieprzystosowawcze (z ang. *maladaptive*), szkodliwe i często obraźliwe [3,4]. Stereotypy mogą prowadzić do dyskryminacji, tzn. do „nieusprawiedliwionego, negatywnego lub krzywdzącego działania skierowanego przeciwko członkowi danej grupy, wyłącznie dlatego, iż do niej należy” [3].

O ile badanie stereotypów ma już kilkudziesięcioletnią tradycję, o tyle problematyka stereotypów w miejscu pracy, zwłaszcza w odniesieniu do pracowników starszych, jest podejmowana na mniejszą skalę. W związku ze starzeniem się społeczeństwa i wydłużaniem wieku emerytalnego, starszych pracowników będzie coraz więcej – dlatego troska o nich jest konieczna. Stereotypy powszechnie występujące w społeczeństwie przenoszą się przecież także na środowisko pracy.

Stereotypy na temat starszych pracowników

Przekonanie pracodawców, że starsi pracownicy są gorsi skutkuje brakiem zainteresowania rozwojem tych pracowników, co nie tylko nie sprzyja ich zatrudnieniu, lecz także może wiązać się z ich mniejszą produktywnością i motywacją do pracy.

Uczenie się przez całe życie, tak istotne w kontekście wydłużonej pracy zawodowej, nie jest w Pol-



Rys. Podnoszenie kompetencji w ostatnich 12 miesiącach ze względu na wiek. Odsetek ludności, która uczestniczyła w danym typie kształcenia. Źródło: BKL – Badanie Ludności 2012 [3]

Fig. Skills development in the last 12 months in 9 age groups. The percentage of the population that participated in a given type of education. Source: BKL – Badanie Ludności 2012 [3]

scie popularne – nasz udział w rozmaitych kursach, szkoleniach, studiach podyplomowych i innych formach edukacji jest od lat ogólnie rzecz biorąc dość mały, a w starszych grupach wiekowych – najmniejszy. Spadek aktywności samokształceniowej i szkoleniowej jest widoczny od ok. 45. roku życia (rys.).

Jedną z przyczyn takiego stanu rzeczy jest niechęć pracodawców do kierowania pracowników w wieku 50+ na kursy i szkolenia podnoszące ich kompetencje – wolą oni inwestować w osoby młodsze, które będą pracować dłużej, a zatem inwestycja bardziej się „opłaca”. Znaczenie ma też wspomniane przekonanie pracodawców, że starsi pracownicy własnym rozwojem nie są już zainteresowani [1]. Potwierdzają to także badania zagraniczne. Chiu i współpracownicy wykazali, że stereotypowe przekonania na temat starszych pracowników mają wpływ na przekonania dotyczące szkoleń, awansów czy zatrzymywania starszych pracowników w pracy [5].

Z drugiej strony, sami starsi pracownicy często twierdzą, że brak im czasu bądź motywacji, za to szykują się do przejścia na emeryturę [1]. Te przekonania wraz z wydłużeniem wieku emerytalnego mogą ulegać zmianie. Kluczowym czynnikiem wymienianym przez pracowników jest motywacja, której obniżenie wynikać może także z metod zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwie i czynników środowiska pracy.

W licznych badaniach analizowano stereotypy w stosunku do starszych pracowników, funkcjonujące wśród pracodawców i członków związków zawodowych. Na ogół okazywały się one zarówno pozytywne, jak i negatywne. Z jednej strony pozytywne stereotypy na temat starszych pracowników odnoszą się do funkcjonowania emocjonalnego: są oceniani jako bardziej ciepłi, przyjacielscy i szczerzy, z lepszymi umiejętnościami interpersonalnymi niż młodszy. Z drugiej strony, pomimo że odbiera się ich jako doświadczonych i popełniających mniej błędów, negatywne stereotypy odnoszą się do ich kompetencji: uważani są za mniej uzdolnionych, mniej skłonnych do uczenia się nowych rzeczy, mniej: efektywnych, inteligentnych, kreatywnych, skłonnych do zmian, z mniejszymi umiejętnościami, słabiej zmotywowanych do pracy, nauki i rozwoju niż młodzi pracownicy [6, 7, 8]. Negatywnych stereotypów jest więcej niż pozytywnych [9].

Badacze sprawdzają także, na ile te stereotypy mają odzwierciedlenie w rzeczywistości. W badaniach Ng i Feldmana analizowano sześć powszechnie występujących stereotypów na temat

starszych pracowników [10]. Brano pod uwagę przekonania, że starsi pracownicy: są mniej zmotywowani, mniej chętni do uczestniczenia w szkoleniach i rozwoju zawodowym, bardziej odporni na zmiany i mniej chętnie je akceptują, mniej ufni, mniej zdrowi, bardziej wrażliwi na brak równowagi między życiem prywatnym a zawodowym. Z metaanalizy 418 badań, w których udział wzięło niemal 210 tys. badanych, wynikało jedynie, że starsi pracownicy są mniej chętni do uczestniczenia w szkoleniach i innych formach kształcenia i rozwoju kompetencji, jednak niechęć ta wynikać może z powodów wymienionych wcześniej.

Mountford przywołuje wyniki badań, które wskazują na to, że starsi pracownicy są bardziej rzetelni, lojalni, oddani, zaangażowani, etyczni, mają mniejszą absencję chorobową, rzadziej zmieniają pracę, uczestniczą w mniejszej liczbie wypadków w pracy [11]. Pracownicy starsi są też bardziej punktualni, odpowiedzialni i podchodzą do swojej pracy bardziej pozytywnie. Co więcej, są tak samo innowacyjni jak młodszy [11]. Mimo tego, w porównaniu z pracownikami w wieku średnim starsi mają mniej okazji do udziału w szkoleniach i innych formach rozwoju umiejętności zawodowych, mają mniejszą kontrolę nad wykonywaną pracą i czują się traktowani przez przełożonych mniej sprawiedliwie niż młodszy od nich [12].

Wpływ stereotypów na zachowanie pracowników

Podzielanie bądź aktywacja stereotypów może mieć najróżniejsze skutki: stereotypy zniekształcają spontaniczne wnioskowanie o cechach – wybieramy te, które zgodne są ze stereotypem (np. lekkomyślność vs. odwaga, pewność siebie vs. zarozumialstwo); zmieniają standardy porównania (np. analitycznie myśląca kobieta będzie oznaczała co innego, niż analitycznie myślący mężczyzna). Stereotypy powodują ponadto wyjaśnianie negatywnych zachowań stereotypizowanych grup czynnikami wewnętrznymi (cechy charakteru), a pozytywnych zachowań czynnikami zewnętrznymi; skutkują tendencyjnym sprawdzaniem hipotez, czyli wyjaśnianiem niejednoznacznych zachowań w zależności od treści stereotypu [4].

Stereotypy oddziałują jednak nie tylko na przekonania, sądy i zachowania osób stereotypizujących, lecz także osób i grup stereotypizowanych. Przykładem jest zjawisko nazywane *zagrożeniem stereotypem*, które oznacza lęk przejawiany przez przedstawiciela stereotypizowanej grupy przed

potwierdzeniem się stereotypu i w konsekwencji – zachowanie z nim zgodne. Na przykład, kobiety wypadają gorzej w testach matematycznych, kiedy przed przystąpieniem do testu otrzymają informację, że są gorsze w naukach ścisłych niż mężczyźni [13]. Badania nad zagrożeniem stereotypem wśród starszych osób potwierdzają teorię: po aktywowaniu stereotypu przez prezentację negatywnych wyrazów związanych z wiekiem (niekompetentny, zapominalski, słaby, starczy), w porównaniu z osobami, którym podprogowo aktywowano pozytywny stereotyp (wyraży: spełniony, mądry, znający się na rzeczy), starsi chodzili wolniej, pisali gorzej, mieli gorszą równowagę i zwiększoną fizjologiczną reakcją na stres, a także byli mniej skłonni do zgody na ewentualne podtrzymywanie funkcji życiowych [14].

Próbę odpowiedzi na pytanie, jak ekspozycja na pozytywne bądź negatywne informacje o własnej grupie społecznej może oddziaływać na funkcjonowanie i motywację człowieka w środowisku pracy podjęli Gaillard i Desmette [15]. Za pomocą serii eksperymentów badali oni wpływ stereotypów związanych z wiekiem na aspiracje zawodowe starszych pracowników. Aktywizowali negatywne bądź pozytywne stereotypy związane z wiekiem, a następnie prosili o określenie chęci udziału w szkoleniach zawodowych i przewidywanego czasu przejścia na emeryturę. Zgodnie z przewidywaniami, pracownicy, którzy zetknęli się z pozytywnymi stereotypami na swój temat, wykazywali mniejszą chęć do wcześniejszego odejścia na emeryturę niż ci, którzy zetknęli się ze stereotypami negatywnymi, bądź nie byli z nimi w ogóle konfrontowani. Starsi pracownicy, którzy zetknęli się z pozytywnymi stereotypami, też wykazywali większą motywację do dalszego kształcenia i rozwoju, niż pracownicy, którzy narażeni byli na opinie negatywne.

Z badań tych wynika, że rola kultury organizacji pracy może być kluczowa w motywacji starszych pracowników, a negatywne stereotypy mogą prowadzić do zagrożenia stereotypem – pracownicy stykając się z nimi (wyrażanymi niekoniecznie wprost) tracą motywację do dalszej pracy, podczas gdy pozytywne informacje działają motywująco do pracy [15].

Stereotypizacja starszych pracowników może prowadzić do dyskryminacji ze względu na wiek przy rekrutacji. Obawa przed dyskryminacją w miejscu pracy może redukować energię wkładaną w pracę, współpracę czy kreatywność, a zwiększać poczucie izolacji, niepokój i stres [16]. Jak pisze Noack, prawdopodobnie dotyczy to również starszych pracowników, którzy stykają się z negatywnymi stereotypami na swój temat [16]. Hipoteza ta została zweryfikowana w badaniach, w których relacja między poczuciem stereotypizacji w miejscu pracy a zaangażowaniem organizacyjnym starszych pracowników okazała się istotna: im większe było ich poczucie stereotypizacji, tym mniejsze przejawiali zaangażowanie organizacyjne. Jest to o tyle istotny wynik, że, jak stwierdza autor, badań nad poczuciem stereotypizacji w miejscu pracy w powiązaniu z innymi czynnikami środowiska pracy wciąż brakuje [16].

Ze względu na zweryfikowane w wielu już badaniach związki między organizacyjnym zaangażowaniem a absencją chorobową, fluktuacją, efektywnością, stresem i równowagą pracą-dom, można przypuszczać, że sprzyjający starszym pracownikom klimat organizacyjny wiąże się także z tymi czynnikami. Związki te potwierdzono w badaniach

Blocka i współpracowników, w których wykazano, że poczucie zagrożenia stereotypem rozumiane jako świadomość przynależności do mniejszości w środowisku pracy może skutkować mniejszym zaangażowaniem w pracę, gniewem, mniejszym zadowoleniem z pracy czy wyższą absencją chorobową, fluktuacją pracowników bądź opieszałością w wykonywaniu obowiązków [17].

Noack analizował także związek między sprzyjającym starszym pracownikom klimatem organizacyjnym (tj. stopniem poczucia stereotypizacji w miejscu pracy) a zdolnością do pracy [16]. Zgodnie z przewidywaniami wykazano, że większe poczucie stereotypizacji w miejscu pracy wiąże się z mniejszą zdolnością do pracy starszych pracowników. Relacja ta była silniejsza w przypadku starszych pracowników, niż w przypadku „młodszych” starszych pracowników. We wspomnianych badaniach wykazano również, że w firmach, w których panowały negatywne stereotypy nt. starszych pracowników, nie zachęcano ich do udziału w szkoleniach i innych formach doskonalenia zawodowego. A tam, gdzie starsi pracownicy nie odczuwali przejawów stereotypizacji, zachęty te były częstsze. Wykazano również, że w firmach, w których starsi pracownicy odczuwali większy stopień stereotypizacji, zatrudniano ich mniej, a także rzadziej występowały sytuacje, kiedy osoby przechodzące na emeryturę wciąż pracowały w firmie na część etatu.

W badaniach von Hippel i współpracowników analizowano związek zagrożenia stereotypem z zamiarem odejścia z pracy i z postawami wobec pracy [18]. Wykazano, że poczucie stereotypizacji zmniejszało zaangażowanie organizacyjne i zadowolenie z pracy starszych pracowników, co w efekcie prowadziło do większej chęci przejścia na emeryturę bądź zmiany pracy.

Dodatkowo analizowany status, czyli miejsce w hierarchii organizacyjnej, okazał się również związany zarówno z poczuciem stereotypizacji, jak i z zadowoleniem z pracy i zaangażowaniem organizacyjnym starszych pracowników. Oznacza to, że postrzeganie siebie na wysokim szczeblu hierarchii może chronić przed stereotypizacją i jej skutkami [18].

Badania pokazują również, że wiek ma znaczącą rolę w stereotypizacji – osoby starsze odnoszą się pozytywniej do innych starszych osób *ergo* starsi przełożeni oceniają lepiej starszych podwładnych [19,5]. Dlatego wiek przełożonych może mieć znaczenie w traktowaniu podwładnych, motywowaniu ich do podejmowania różnych form szkoleń i do pozostawania w pracy.

Możliwe działania

Mimo że raz sformułowane stereotypy niełatwo usunąć, nie jest to niemożliwe [3]. Dlatego należałoby upowszechnić problematykę stereotypów w środowisku pracy w każdej grupie wiekowej pracowników. Jednym ze sposobów zmiany stereotypów może być polityka antydyskryminacyjna w firmie: badania wykazują, że ma ona pozytywny wpływ na przekonania dotyczące możliwości adaptacyjnych starszych pracowników i wiąże się z bardziej pozytywnym nastawieniem odnośnie do kierowania ich na szkolenia, co przekłada się na lepszą samoocenę, samopoczucie i motywację do pracy każdego pracownika – także starszego [5].

Z wprowadzeniem polityki antydyskryminacyjnej wiąże się również popularne w ostatnich latach

zagadnienie zarządzania wiekiem, które polega na bardziej efektywnym i racjonalnym wykorzystaniu zasobów ludzkich w firmie dzięki uwzględnieniu potrzeb i możliwości pracowników w różnym wieku [20]. Przykłady metod zarządzania wiekiem znaleźć można m.in. w artykule pt. „Przykłady dobrych praktyk na rzecz zwiększania aktywności zawodowej osób w wieku 50+” [20].

Działania antydyskryminacyjne, związane z walką ze stereotypami, powinny być także podejmowane na szczeblu państwowym. Ich przykładem jest inicjatywa „Wyrównywanie szans na rynku pracy dla osób 50+” (www.50plus.gov.pl). Inne możliwe działania z zakresu polityki społecznej obejmują np. rozpowszechnianie wiedzy gerontologicznej i kształcenie specjalistów w zakresie geriatry i gerontologii. Biorąc pod uwagę prognozy dotyczące starzenia się społeczeństwa należy podjąć jak najwięcej starań, żeby zrozumieć i rozpowszechnić wiedzę dotyczącą funkcjonowania osób starszych. Ich optymalne funkcjonowanie na rynku pracy jest ważne zarówno dla pracowników, jak i pracodawców.

W ramach III etapu programu wieloletniego pn. „Poprawa bezpieczeństwa i warunków pracy” w CIOP-PIB badane są związki stereotypów dot. starszych pracowników z ich funkcjonowaniem zawodowym. Wynikiem tego projektu będą m.in. materiały informacyjne i szkoleniowe dla pracodawców i pracowników, upowszechniające wiedzę o m.in. o roli zasobów osobistych i organizacyjnych w niwelowaniu skutków stereotypów i zwiększaniu motywacji i zdolności do pracy starszych pracowników.

Podsumowanie

Badania polskie i światowe wykazują obecność stereotypów na temat starszych pracowników. Wyniki przytoczonych badań światowych umożliwiają analizę wpływu stereotypów na samopoczucie dotkniętych nimi osób czy motywacji do pracy. Nie należy bagatelizować tego problemu, skupiając się głównie na fizycznych aspektach funkcjonowania zawodowego. Środowisko psychospołeczne, w tym właśnie przekonania, które przełożeni i współpracownicy mają na temat starszych pracowników, może silnie oddziaływać na zdolność do pracy, samopoczucie psychiczne i fizyczne, czy wreszcie na wyniki pracy, niejako zwrócić „potwierdzając” stereotyp.

Ogólnie rzecz biorąc, wydajność w pracy starszych osób zależy może nie tylko od ich indywidualnych cech, a także od wymagań pracy i jej charakteru, a środowisko pracy i zarządzanie wiekiem w przedsiębiorstwie umożliwić mogą lepsze wykorzystanie i zwiększenie umiejętności starszych pracowników oraz ich zaangażowania w pracę [1]. Warto pamiętać, że wraz ze wzrastającą długością życia okres sprawności fizycznej i umysłowej także się wydłuża [21]. Natomiast krzywdzący stereotyp – że po 50. roku życia wydajność zaczyna się nieodwracalnie obniżać – skutkuje tym, że nie docenia się starszych pracowników i ich potencjału [21].

BIBLIOGRAFIA

- [1] Górniak J. (red.) *Młodość czy doświadczenie? Kapitał ludzki w Polsce*. Raport podsumowujący III edycję badań BKL z 2012 r. PARP 2013
- [2] Morschhäuser M. i Sochert R. *Healthy Work in an Ageing Europe. Strategies and Instruments for Prolonging Working Life*. Germany: Federal Association of Company Health Insurance Funds, ENWHP 2006

- [3] Aronson E., Wilson T.D. i Akert R.M. *Psychologia społeczna. Serce i umysł*. Zysk i S-ka 1997
- [4] Moskovitz G.B. *Zrozumieć siebie i innych. Psychologia poznania społecznego*. GWP 2009
- [5] Chiu W.C.K., Chan A.W., Snape E. i Redman T. *Age stereotypes and discriminatory attitudes towards older workers: An East-West comparison*. *Human Relations* 2001, 54,5:629-661
- [6] Cuddy A.J.C., Norton M.I. i Fiske S.T. *This Old Stereotype: The Pervasiveness and Persistence of the Elderly Stereotype*. *Journal of Social Issues* 2005, 61,2:267-285
- [7] Bal A.C., Reiss A.E., Rudolph C.W. i Baltes B.B. *Examining positive and negative perceptions of older workers: a meta-analysis*. *The Journals of Gerontology, Series B: Psychological Sciences and Social Sciences* 2011,66,6:687-698
- [8] Posthuma R.A., i Campion M.A. *Age stereotypes in the workplace: Common stereotypes, moderators, and future research directions*. *Journal of Management* 2009,35, 158-188
- [9] Gordon R.A. i Arvey R.D. *Age bias in laboratory and field settings: A meta-analytic investigation*. *Journal of Applied Psychology* 2004,34:468-492
- [10] Ng T.W. H. i Feldman D. C. *Ageing and participation in career development*. [w] J.W. Hedge & W. C. Borman (red.) *Oxford Handbook of Work and Aging* (pp. 137-150). Oxford University Press 2012
- [11] Mountford H. *Oh Won't You Stay Just a Little Bit Longer: Changing Employers' Views of Older Workers*. *Australian Bulletin of Labour* 2011, 37,2:164-190
- [12] De Lange A., Taris T.W., Jansen P., Kompier M.A.J., Houtman I.L.D. i Bongers P.M. *On the relationships among work characteristics and learning-related behavior: Does age matter?* *Journal of Organizational Behavior*, 2010,31:925-950
- [13] Bedyńska S. i Dreszer J. *Wyśmiej stereotyp! Czynniki redukujące zagrożenie stereotypem*. *Psychologia Społeczna* 2006,2:88-95
- [14] Levy B. R. i Leifheit-Limson E. *The stereotype-matching effect: Greater influence on functioning when age stereotypes correspond to outcomes*. *Psychology and Aging* 2009,24:230-233
- [15] Gaillard M. i Desmette D. *(In)validating stereotypes about older workers influences their intentions to retire early and to learn and develop*. *Basic and Applied Social Psychology*, 2010,32,86-95
- [16] Noack C.M.G. *Age Climate. Age Stereotypes in Organizations and Older Worker*. 2009, niepublikowana praca doktorska. Źródło internetowe: <http://www.jacobs-university.de/phd/files/1261153946.pdf>
- [17] Block C.J., Koch S.M., Liberman B.E., Merriweather T.J. i Roberson L. *Contending with stereotype threat at work: A model of long-term responses*. *The Counseling Psychologist* 2011,39,4:570-600
- [18] von Hippel C., Kalokerinos E. K. i Henry J.D. *Stereotype threat among older employees: relationship with job attitudes and turnover intentions*. *Psychology and Aging* 2013,28,1:17-27
- [19] Henkens K. *Stereotyping Older Workers and Retirement: The Managers' Point of View*. *Canadian Journal of Aging*, 2006,24,4:353-366
- [20] Hildt-Ciupińska K., Bugajska J., Łastowiecka-Moras E. i Malińska M. *Przykłady dobrych praktyk na rzecz zwiększania aktywności zawodowej osób w wieku 50+*. *Bezpieczeństwo Pracy. Nauka i Praktyka* 2012, 486,3:12-15
- [21] Kukla D., Duda W. i Zajac M. *Grupa ryzyka na rynku pracy. Poradnik dla osób współpracujących z grupą 45+*. Difin 2012

Publikacja opracowana na podstawie wyników III etapu programu wieloletniego pn. „Poprawa bezpieczeństwa i warunków pracy”, finansowanego w latach 2014-2016 w zakresie badań naukowych i prac rozwojowych ze środków Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego/Narodowego Centrum Badań i Rozwoju. Koordynator programu: Centralny Instytut Ochrony Pracy – Państwowy Instytut Badawczy.