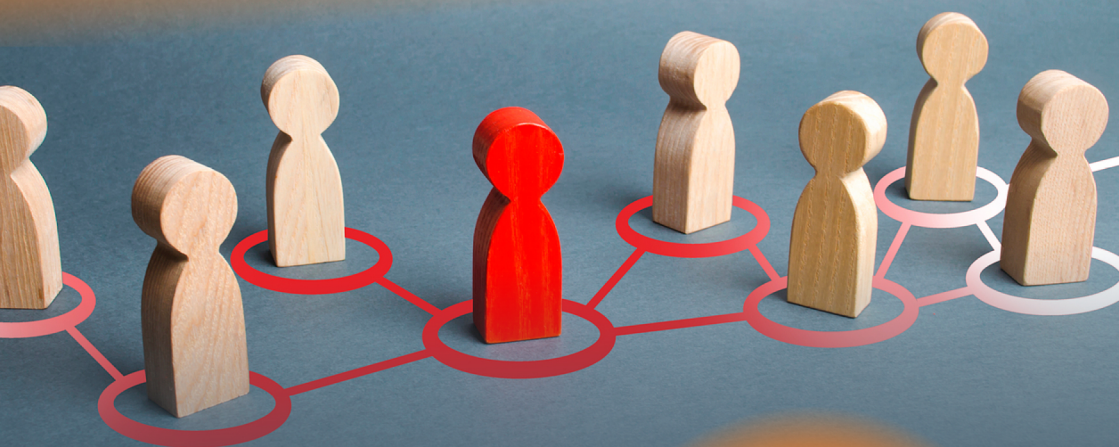


Zofia Mockała



**STEREOTYPY
ZWIĄZANE Z WIEKIEM
A FUNKCJONOWANIE
ZAWODOWE
PRACOWNIKÓW 50+**

Zofia Mockała

**STEREOTYPY ZWIĄZANE Z WIEKIEM
A FUNKCJONOWANIE ZAWODOWE
PRACOWNIKÓW 50+**

CIOP  PIB

Warszawa 2016

Opracowano na podstawie wyników III etapu programu wieloletniego pn. „Poprawa bezpieczeństwa i warunków pracy” (2014-2016), finansowanego 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

Autor

Zofia Mockała – Centralny Instytut Ochrony Pracy – Państwowy Instytut Badawczy, Zakład Ergonomii, Pracownia Psychologii i Socjologii Pracy

Projekt okładki:

Anna Antoniszewska

Zdjęcie na okładce:

Bigstock

Opracowanie redakcyjne:

Monika Piech-Rzymowska

Opracowanie graficzne:

Anna Borkowska

© Copyright by Centralny Instytut Ochrony Pracy

– Państwowy Instytut Badawczy

Warszawa 2016

CIOP  **PIB**

Centralny Instytut Ochrony Pracy – Państwowy Instytut Badawczy

ul. Czerniakowska 16, 00-701 Warszawa

tel. (22) 623 36 98, fax (22) 623 36 93, 623 36 95, www.ciop.pl

Spis treści

Możliwości starszych pracowników – przekonania i stereotypy	5
Stereotypy związane z wiekiem	6
Jakie skutki niesie posługiwanie się stereotypami?	8
Jak niwelować negatywne skutki stereotypów?	10
Rola zasobów psychologicznych i społecznych w funkcjonowaniu zawodowym pracowników 50+	17
Kapitał psychologiczny	17
Kapitał psychologiczny w pracy	18
Kapitał społeczny	18
Kapitał społeczny w pracy	19
Bibliografia	21

Możliwości starszych pracowników – przekonania i stereotypy

Wiek starszy jest powszechnie uznawany za okres mniejszej wydajności i jak wskazują wyniki badań po 50 roku życia, produktywność raczej maleje niż wzrasta, jednak nie jest to trend uniwersalny i niezmienny, a wydajność pracownika zależy od szeregu czynników [1]. Badacze twierdzą też, że nie istnieje jeden uniwersalny „obraz” starszego człowieka czy starszego pracownika, jeśli chodzi o zdrowie, funkcjonowanie czy wydajność [2]. Ponadto, mimo że wiele fizjologicznych funkcji, takich jak siła fizyczna, zdolności sensoryczne czy zwinność może wraz z wiekiem ulegać pogorszeniu, znaczenie w wykonywanej pracy mają zdolności poznawcze: wnioskowanie, inteligencja, umiejętności analityczne i inne. Ich poziom w dużej mierze zależy nie tyle od wieku organizmu, ile od aktywności, np. edukacyjnej, w trakcie całego życia [1, 3].

Ogólnie rzecz biorąc, wydajność w pracy starszych osób zależy może nie tylko od ich indywidualnych cech, ale także od wymagań pracy, cech pracy, a środowisko pracy i zarządzanie wiekiem w przedsiębiorstwie mogą umożliwić lepsze wykorzystanie i zwiększenie umiejętności starszych pracowników oraz ich zaangażowanie w pracę [1]. Warto pamiętać także o tym, że wraz ze wzrastającą w społeczeństwie długością życia okres sprawności fizycznej i umysłowej także wydłuża się u pracowników. Natomiast krzywdzący stereotyp, który mówi o tym, że po 50 roku życia wydajność zaczyna nieodwracalnie obniżać się, skutkuje tym, że nie docenia się starszych pracowników i ich potencjału [3]. Tymczasem myśląc przyszłościowo pracodawcy powinni pamiętać, że rekrutacja i utrzymywanie w zatrudnieniu starszych pracowników jest najlepszą odpowiedzią na zmiany demograficzne.

Stereotypy

Definicja: „Stereotyp to generalizacja odnosząca się do grupy, w ramach której identyczne charakterystyki zostają przypisane wszystkim bez wyjątku jej członkom, niezależnie od rzeczywistych różnic między nimi” [4].

Stereotypy związane z wiekiem

Stereotypy dotyczące starszych pracowników można podzielić na pozytywne i negatywne.

Pozytywne dotyczą w dużej mierze poziomu emocjonalnego: starsi pracownicy są oceniani jako bardziej życzliwi, przyjacielscy i szczerzy, posiadający większe umiejętności interpersonalne niż młodszy pracownicy.

Z drugiej strony, pomimo tego, że odbiera się ich jako doświadczonych i popełniających mniej błędów, negatywne stereotypy odnoszą się do ich kompetencji, uważani są za:

- mniej uzdolnionych
- mniej inteligentnych
- mniej efektywnych
- mniej kreatywnych
- mniej zdolnych do zmian
- mniej zmotywowanych i zdolnych do pracy, nauki i rozwoju niż młodzi pracownicy.

Popularne przekonanie dotyczy również tego, że starsi pracownicy są mniej opłacalni i będą krócej pracować dla danej organizacji [5-10], przy czym negatywnych stereotypów jest więcej niż pozytywnych [11].

Stereotypy a rzeczywistość

Ng i Feldman [12] w przeprowadzonej analizie 418 badań z udziałem ok. 210 tys. osób wzięli pod uwagę 6 powszechnie występujących stereotypów na temat starszych pracowników, które mówią, że:

- ♦ są mniej zmotywowani
- ♦ mniej chętnie uczestniczą w szkoleniach i rozwoju zawodowym

- ♦ są bardziej odporni i mniej chętni na zmiany
- ♦ są mniej ufni
- ♦ cieszą się mniejszym zdrowiem
- ♦ są bardziej wrażliwi na brak równowagi między życiem prywatnym a zawodowym.

Badacze wykazali, że tylko jeden ze stereotypów oddaje rzeczywistość, tj. pracownicy starsi stażem rzadziej zgłaszają się do udziału w szkoleniach i innych formach kształcenia i rozwoju kompetencji [12]. Jednak niechęć ta jest raczej skutkiem panujących stereotypów, a nie jednym z nich.

Starsi pracownicy o stereotypach¹:

„Nie utożsamiam się z żadnymi stereotypami, ponieważ jestem aktywnym człowiekiem”.

„Ja akurat lubię się uczyć, lubię poznawać nowe rzeczy, nie lubię siedzieć w domu, tylko wychodzić, biegać”.



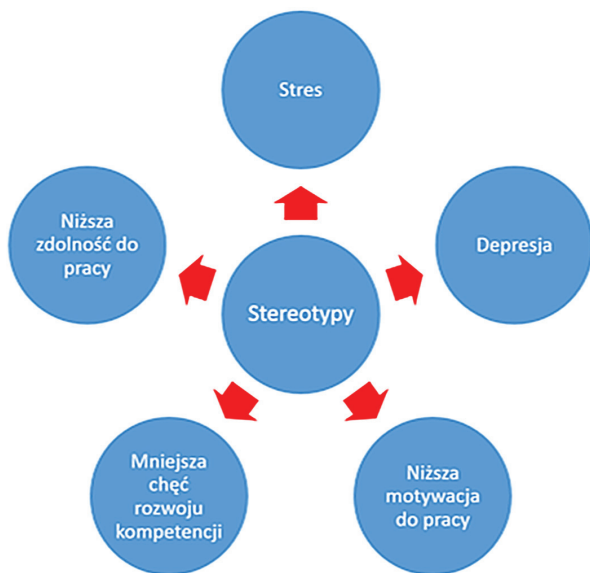
Bigedhar/Bigstockphoto

¹ Wszystkie cytaty stanowią fragmenty wypowiedzi pracowników w wieku 50+, którzy brali udział w wywiadach prowadzonych w ramach projektu naukowo-badawczego pn. „Wpływ stereotypów na funkcjonowanie pracowników 50+”, realizowanego w CIOP-PIB.

Jakie skutki niesie postępowanie się stereotypami?

Stereotypy oddziałują nie tylko na przekonania, sądy i zachowania osób stereotypizujących, ale też osób i grup, których stereotyp dotyczy, m.in. starszych pracowników. Częste, długotrwałe stykanie się ze stereotypami może wpływać na:

- obniżenie zdolności do pracy
- obniżenie motywacji do pracy
- zwiększenie poziomu stresu
- zwiększenie objawów depresji
- zmniejszenie chęci kontynuowania pracy po osiągnięciu wieku emerytalnego
- zmniejszenie chęci rozwoju swoich kompetencji zawodowych
- zmniejszenie zaangażowania w pracę
- wywoływanie gniewu
- zmniejszenie zadowolenia z pracy i z relacji społecznych
- zwiększenie absencji chorobowej i fluktuacji
- zwiększenie opieszałości w wykonywaniu obowiązków [13-16].



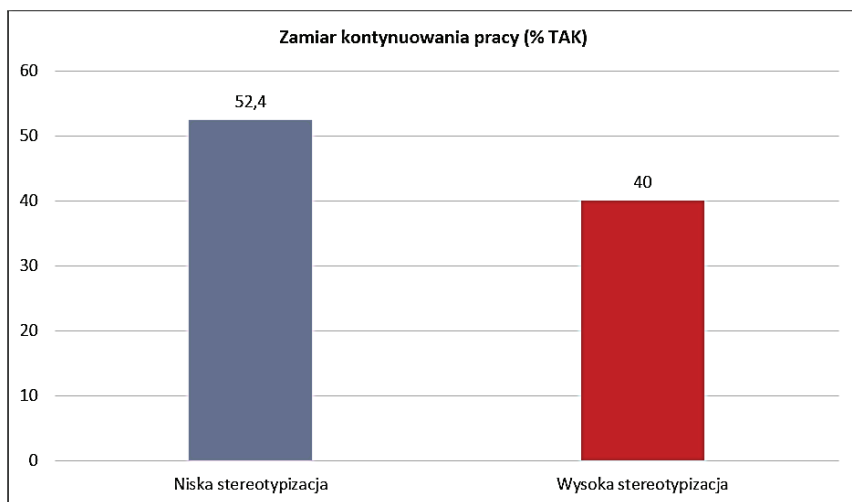
Rys. 1. Skutki stykania się ze stereotypami związanymi z wiekiem w środowisku pracy
Źródło: Badania własne [16]

Podobnie obawa przed dyskryminacją ze względu na wiek w miejscu pracy może redukować energię wkładaną w pracę, zaburzać współpracę, kreatywność i zwiększać poczucie izolacji, niepokój i stres [14].

Rola kultury organizacji odnośnie do funkcjonujących stereotypów może być kluczowa dla motywacji starszych pracowników do pracy. Pracownicy poprzez stykanie się z negatywnymi opiniami na temat swoich umiejętności (wyrażanymi niekiedy wprost) tracą motywację do dalszej pracy, podczas gdy pozytywne informacje zwrotne działają na nich motywująco [17].

Starsi pracownicy o dyskryminacji:

„Osobie starszej trudniej jest w nowym miejscu pracy. Jest postrzegana jako mniej wydajna, gorsza po prostu. W związku z tym nie awansuje, trudniej o podwyżkę”.



Rys. 2. Zamiar kontynuowania pracy po osiągnięciu wieku emerytalnego. Procent odpowiedzi „tak” na pytanie: „Czy po osiągnięciu wieku emerytalnego ma Pan/Pani zamiar w dalszym ciągu pracować?”
Źródło: Badania własne [16]

Starsi pracownicy o skutkach stereotypizacji:

„Potem człowiek jest po prostu taki przygnębiony i nie ma ochoty, nie ma siły”.

Wymienione negatywne skutki stereotypizacji dowodzą, że stereotypy i idąca za nimi dyskryminacja ze względu na wiek nie tylko nie mają podstaw w rzeczywistości, ale krzywdzą pojedynczych ludzi i grupy społeczne. Są również niekorzystne dla firmy.

Jak niwelować negatywne skutki stereotypów?

Poziom indywidualny (pracownika):

Okazuje się, że osoby, które mają zasoby psychologiczne, tzw. kapitał psychologiczny, lepiej radzą sobie ze stereotypizacją, dzięki czemu są mniej narażone na ryzyko depresji. Wśród osób, które takich zasobów psychologicznych nie mają, ryzyko narażenia na depresję w sytuacji stykania się ze stereotypami rośnie [16].

Starsi pracownicy o radzeniu sobie ze stereotypami

„Musiałam dużo pracować nad sobą, korzystałam z pomocy koleżanek, znajomych, bo zmiany, które działy się wokół nas, były ciężkie. Dużo wsparcia dostałam od znajomych, którzy pomogli mi zachować równowagę psychiczną”.

„Teraz jestem odporniejsza psychicznie, nie biorę wszystkiego do siebie. Staram się cały czas dokształcać, doskonalić. Różnego rodzaju studia podyplomowe skończyłam w wieku 55 lat po to tylko, żeby utrzymać się na rynku pracy”.

Poziom organizacji:

Na poziomie organizacji przeciwdziałanie stereotypom możliwe jest na trzech płaszczyznach: zarządzania stereotypami, zatrudniania i szkolenia oraz kultury organizacyjnej [18,19].

Zarządzanie stereotypami:

- ♦ należy sobie uświadomić, że stereotypy istnieją
- ♦ należy podkreślać pozytywne stereotypy
- ♦ należy przekreślać negatywne stereotypy poprzez odwoływanie się do cech nieodnoszących się do stereotypów, np. wysiłek włożony w pracę.

Zatrudnianie i szkolenie:

- ♦ należy zwiększyć reprezentację mniejszości, czyli starszych pracowników w firmie
- ♦ należy pamiętać o zapewnieniu szkoleń pracownikom w każdym wieku.

Kultura organizacji:

- ♦ należy wprowadzić politykę antydyskryminacyjną, co wpłynie pozytywnie na przekonania dotyczące możliwości adaptacyjnych pracowników oraz na pozytywne nastawienie odnośnie do kierowania na szkolenia pracowników w każdym wieku.

PAMIĘTAJ:

„Konieczna jest edukacja wszystkich pracowników odnośnie do źródeł i skutków stereotypów na temat wieku i powodów, dla których muszą być one zwalczane” [20].



Rawpixel.com/Bigstockphoto

Zmiana nastawienia wobec starszych pracowników w firmie – przykłady dobrych praktyk:

- ♦ niwelowanie akceptacji negatywnych stereotypów i posługiwania się nimi: mówienie o stereotypach, konfrontowanie ich z rzeczywistością i brak zgody na ich stosowanie pomaga w ich zwalczaniu oraz zapobiega ich negatywnym skutkom;
- ♦ podkreślanie korzyści płynących z różnorodności wiekowej w miejscu pracy: różnorodność jest jednym z warunków m.in. rozwoju kapitału społecznego;
- ♦ włączenie zapisów o przeciwdziałaniu dyskryminacji ze względu na wiek w układ zbiorowy pracy: tym sposobem można wyraźnie zaznaczyć, że wartością w danej organizacji jest sprawiedliwe traktowanie pracowników należących do wszystkich grup wiekowych; polityka antidyskryminacyjna powinna być efektywnie promowana i dostępna dla wszystkich pracowników;

- ♦ zachęcanie pracowników z każdej grupy wiekowej do udziału w pracach rad pracowników i innych: starsi pracownicy czasem czują się niepotrzebni czy niezauważani. Nie czują, że ich głos jest istotny dla pracodawcy i innych pracowników, dlatego zachęcanie do aktywnego udziału w pracach na rzecz firmy pomoże w ich zmotywowaniu i większym zaangażowaniu w życie organizacji;
- ♦ wprowadzenie szkoleń dotyczących kwestii związanych z wiekiem i zarządzania wiekiem dla kluczowego personelu oraz rozważenie uczestnictwa pozostałych pracowników w takich szkoleniach: jednym ze sposobów niwelowania skutków stereotypów jest podnoszenie świadomości;
- ♦ zapewnienie pracownikom starszym równego dostępu do pracy i upewnienie się, że nie są oni dyskryminowani bezpośrednio bądź pośrednio. Podczas rekrutacji warto rozważyć możliwość pracy na pełen etat, część etatu bądź inne formy zatrudnienia. Należy zadbać o dostępność takich rozwiązań jak: podział obowiązków, praca tymczasowa i na część etatu, telepraca czy stopniowe przechodzenie na emeryturę. Jak pokazuje przykład poniżej, dostosowanie czasu i form pracy do potrzeb osób w każdym wieku poprawia funkcjonowanie organizacji i relacje wewnątrz niej;
- ♦ zapewnienie pracownikom w każdym wieku możliwości rozwoju umiejętności zawodowych. Starsi pracownicy mają takie same możliwości przyswojenia obsługi nowych technologii – należy jedynie zadbać o szkolenie dostosowane do różnych stylów uczenia się. Szkolenia te winny dotyczyć różnego rodzaju umiejętności przydatnych w pracy zawodowej (np. obsługi nowoczesnych urządzeń), ale również umiejętności psychologicznych – radzenia sobie ze stresem czy rozwoju zasobów osobistych;
- ♦ umożliwienie wszystkim pracownikom możliwości otrzymania awansu i zapewnienie ich, że wiek nie jest barierą, a przy podejmowaniu decyzji o awansie nie będą oceniani jako „zbyt starzy” bądź „zbyt młodzi”;

- ♦ wprowadzenie w firmie programu mentoringu, dzięki czemu pracownicy starsi będą mieli możliwość przekazania wiedzy mniej doświadczonym pracownikom, co pomoże przełamać stereotypy;
- ♦ identyfikacja i likwidacja barier, które mogą utrudniać pracownikom wykonywanie obowiązków [16, 20-23].

Starsi pracownicy o swoich zaletach:

„Dla młodszych pracowników stałem się w niektórych sprawach ekspertem. Mój profesjonalizm zawodowy jest przez nich doceniany. To daje satysfakcję i pozwala poczuć się nie kulą u nogi zespołu, ale jego ważnym elementem, który wyznacza wysokie standardy”.

PAMIĘTAJ:

Fatszywe przekonania i stereotypy związane z wiekiem są obecne w społeczeństwie i akceptowane w miejscach pracy, tworząc tym samym niewidzialną barierę. Edukacja, podnoszenie świadomości i informowanie może pomóc obalić te mity i zmienić nastawienie do pracowników 50+.



Rawpixel.com/Bigstockphoto

Przykłady dobrych praktyk w przedsiębiorstwach [24]:

→ *Spółdzielnia L'Incontro, Włochy*

L'Incontro to spółdzielnia socjalna działająca na zasadzie non-pofit. Zatrudnia starszych pracowników w roli instruktorów/nauczycieli prac ręcznych w lokalnych agencjach zatrudnienia pomagających osobom niepełnosprawnym. Pracownicy ci niedawno przeszli na emeryturę. Z myślą o nich wprowadzono elastyczne formy pracy, w tym pracę na część etatu, czy zróżnicowane zmiany robocze. Takie podejście poprawiło jakość usług i relacje między pracownikami.

→ *Achmea, Holandia*

Achmea to duża firma zajmująca się usługami finansowymi. W tej organizacji oferta szkoleń i treningów dostosowana jest do cyklu życia. Każdy pracownik, który ukończył 45 lat, otrzymuje co pięć lat poradę dotyczącą dalszej ścieżki kariery. Pracownicy, którzy ukończyli 40 lat, otrzymują do 10 płatnych dni w roku przeznaczonych na rozwój kompetencji, w zależności od wymagań ich planu rozwoju. Szkolenia te utrzymują zatrudnialność pracowników, a także umożliwiają zmianę ścieżki kariery.

→ *OKG, Szwecja*

Elektrownia jądrowa OKG w 2002 roku rozpoczęła długoterminowy program przekazywania kompetencji młodszym pracownikom przez starszych stażem. Po pierwsze, pracownicy z obydwu grup wiekowych pracowali obok siebie, co umożliwiło tym starszym pracownikom przekazanie ważnych umiejętności i wiedzy młodszym kolegom. Po drugie, młodszy pracownicy pod nadzorem starszych zaczęli wykonywać powierzone im zadania.

Podstawowe zalecenia dotyczące przeciwdziałania stereotypom w miejscu pracy:

- ♦ szkolenia (także dotyczące umiejętności „miękkich” i możliwości awansu) powinny być dostępne dla wszystkich pracowników
- ♦ możliwość elastycznej pracy powinna być dostępna dla wszystkich pracowników
- ♦ pracownicy powinni być świadomi, jakie zachowania w miejscu pracy mogą być odbierane jako nękanie, dyskryminacja bądź znęcanie się ze względu na wiek
- ♦ wiek nie powinien być czynnikiem istotnym podczas rekrutacji
- ♦ należy wdrażać politykę promującą i wspierającą różnorodność wiekową w organizacji
- ♦ kadra zarządzająca powinna być szkolona w zakresie przyjaznego wiekowi procesu zatrudniania oraz środowiska pracy; szkolenia takie mogą również obejmować innych pracowników
- ♦ nie należy zakładać, kiedy starsi pracownicy danej organizacji będą przechodzić na emeryturę
- ♦ nie należy uznawać, że starsi pracownicy są mniej zainteresowani rozwojem swoich umiejętności bądź nowymi zadaniami w pracy niż młodszy pracownicy
- ♦ należy rozmawiać z pracownikami na temat ich roli w danej organizacji, potrzebach i planach na przyszłość
- ♦ pracownicy potrzebują wsparcia i potwierdzenia, że ich praca jest wartościowa dla firmy, zatem należy utwierdzać ich w tym.

Rola zasobów psychologicznych i społecznych w funkcjonowaniu zawodowym pracowników 50+

Kapitał psychologiczny

Wyniki badań pokazują, że skutecznym buforem chroniącym przed działaniem stereotypów są zasoby psychologiczne, które określa się jako kapitał psychologiczny [25], o którym wspomniano w poprzednim rozdziale. Kapitał psychologiczny definiuje się jako pozytywny stan psychologiczny jednostki, charakteryzujący się poczuciem własnej skuteczności, nadzieją, odnawialnością zasobów i optymizmem.

➔ Poczucie własnej skuteczności

Przekonanie jednostki o własnej umiejętności mobilizacji motywacji, zasobów poznawczych i kierunków działania, niezbędnych do wykonania danego zadania.

➔ Nadzieja

Przeświadczenie o możliwości wykonania zaplanowanego działania oraz o własnej umiejętności znajdowania rozwiązań.

➔ Odnawialność zasobów

Zdolność powrotu do stanu równowagi w sytuacjach przeciwności losu, niepewności, konfliktów, porażek, ale też pozytywnych zmian, rozwoju i zwiększonej odpowiedzialności.

➔ Optymizm

Wyciąganie wniosków zarówno z pozytywnych, jak i negatywnych wydarzeń, a także ich przyczyn oraz skutków przed przypisaniem sobie zasług

czy dystansowaniem się od porażek. Optymizm ten przejawia się w wyrozumiałości dla przeszłości, docenianiu teraźniejszości oraz poszukiwaniu okazji na przyszłość [25].

Kapitał psychologiczny w pracy

Kapitał psychologiczny wiąże się zarówno z rozwojem, radzeniem sobie w trudnych sytuacjach, lepszymi kontaktami interpersonalnymi, odpornością psychiczną, jak i z funkcjonowaniem zawodowym. Jakie ma znaczenie dla pracowników 50+?

Wyniki badań prowadzonych w Centralnym Instytucie Ochrony Pracy – Państwowym Instytucie Badawczym (CIOP-PIB) pokazały, że kapitał psychologiczny starszych pracowników związany był z ich motywacją do pracy, oceną zdolności do pracy, zmniejszeniem symptomów stresu i depresji oraz z większym kapitałem społecznym w miejscu pracy [16].

Wydawać by się mogło, że poziom cech składających się na kapitał psychologiczny jest stały i raczej nie ulega zmianie. Jednak okazuje się, że kapitał psychologiczny można rozwijać przez całe życie. Pomocne w tym względzie są treningi i szkolenia, podczas których uczestnicy uczą się, w jaki sposób skutecznie radzić sobie w sytuacjach związanych z porażką i stresem, wyciągać wnioski z popełnionych błędów, wyznaczać cele i drogi do ich osiągnięcia. Zapewnienie pracownikom dostępu do takich szkoleń nie tylko pomoże zwiększyć ich motywację do pracy, zdolność do pracy czy dobrostan, ale również będzie stanowił wsparcie w radzeniu sobie z oddziaływaniem stereotypów.

Kapitał społeczny

Kapitał społeczny jest kapitałem, którego wartość opiera się na wzajemnych stosunkach społecznych i wzajemnym zaufaniu. Wedle tej koncepcji stosunki społeczne i sieci powiązań między jednostkami to zasób, dzięki któremu można osiągnąć zamierzone korzyści [26].

Kapitał społeczny:

- relacje interpersonalne
- wspólne normy, wartości
- zaufanie



Michael Brown/Bigstockphoto

Kapitał społeczny w pracy

W pracy – podobnie jak poza nią – ludzie nawiązują między sobą relacje, ufają sobie bądź nie, wyznają te same normy i dążą do osiągnięcia wspólnych celów. Kapitał społeczny w pracy wpływa m.in. na większą motywację do pracy starszych pracowników, ich ocenę zdolności do pracy, zamiar kontynuowania pracy po osiągnięciu wieku emerytalnego, a także na wysoką ocenę sprawiedliwości i szacunku w miejscu pracy [16].

Starsi pracownicy o powodach kontynuowania pracy mimo osiągnięcia wieku emerytalnego:

„Jesteśmy trochę zżyci w naszym gronie i ciężko byłoby się rozstać. Szkoda by było kolegów miłych, serdecznych”.

W badaniach CIOP-PIB starsi pracownicy z wysokim poziomem kapitału społecznego charakteryzowali się niższym poziomem stresu i depresji. Dane te potwierdzają doniesienia z badań światowych, które dowodzą, że dobre relacje społeczne są jednym z ważniejszych przyczynków długiego i szczęśliwego życia.



Kasia Białasiewicz/Bigstockphoto

Wyniki te są istotne zwłaszcza w kontekście starzejącego się społeczeństwa i wydłużonej aktywności zawodowej, na której coraz bardziej zależeć będzie pracodawcom. Jak przekonać pracowników do dłuższego życia zawodowego? Co sprawia, że są oni zmotywowani do pracy, a ich zdrowie i samopoczucie jest lepsze? Okazuje się, że poza dość często stosowanymi rozwiązaniami, takimi jak promocja zdrowia czy zarządzanie wiekiem, warto zadbać również o relacje społeczne w miejscu pracy i rozwój zasobów psychologicznych pracowników.

Bibliografia

- [1] Górniak, J. (ed.). Młodość czy doświadczenie? Kapitał ludzki w Polsce. Raport podsumowujący III edycję badań BKL z 2012 r. Warszawa: PARP, 2013.
- [2] Ramscar, M., Hendrix, P., Shaoul, C. et al. The Myth of Cognitive Decline: Non-Linear Dynamics of Lifelong Learning. *Topics in Cognitive Science* 2014, No. 6, pp. 5-42.
- [3] Kukła, D., Duda, W., Zając, M. Grupa ryzyka na rynku pracy. Poradnik dla osób współpracujących z grupą 45+. Warszawa: Difin, 2012.
- [4] Aronson, E., Wilson, T.D., Akert, R.M. Psychologia społeczna. Serce i umysł. Poznań: Zysk i S-ka, 1997.
- [5] Cuddy, A.J.C., Norton, M.I., Fiske, S.T. This Old Stereotype: The Pervasiveness and Persistence of the Elderly Stereotype. *Journal of Social Issues* 2005, No. 61(2), pp. 267-285.
- [6] DeArmond, S., Tye, P., Chen, P.T. et al. Age and Gender Stereotypes: New Challenges in a Changing Workplace and Workforce. *Journal of Applied Social Psychology* 2006, No. 36(9), pp. 2184-2214.
- [7] Finkelstein, L., Higgins, K.D., Clancy, M. Justifications for ratings of old and young job applicants: An exploratory content analysis. *Experimental Aging Research* 2000, No. 26, pp. 263-283.
- [8] Vrugt, A., Schabracq, M.J. Stereotypes with respect to elderly employees: the contribution of attribute information and representativeness. *Journal of Community and Applied Social Psychology* 1996, No. 6, pp. 287-292.
- [9] Schalk, R., van Veldhoven, M., de Lange, A. et al. Moving European research on work and ageing forward: Overview and agenda. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 2010, No. 19(1), pp. 76-101.

- [10] Bal, A.C., Reiss, A.E., Rudolph, C.W. Examining positive and negative perceptions of older workers: a meta-analysis. *The Journals of Gerontology, Series B: Psychological Sciences and Social Sciences* 2011, No. 66(6), pp. 687-698.
- [11] Gordon, R.A., Arvey, R.D. Age bias in laboratory and field settings: A metaanalytic investigation. *Journal of Applied Psychology* 2004, No. 34, pp. 468-492.
- [12] Ng, T.W.H., Feldman, D.C. Aging and participation in career development. In: J.W. Hedge, W.C. Borman (eds.). *Oxford Handbook of Work and Aging*. Oxford University Press, 2012, pp. 137-150.
- [13] Block, C.J., Koch, S.M., Liberman, B.E. Contending with stereotype threat at work: A model of long-term responses. *The Counselling Psychologist* 2011, No. 39(4), pp. 570-600.
- [14] Noack, C.M.G. Age Climate. Age Stereotypes in Organizations and Older Worker (niepublikowana praca doktorska), 2009, <http://www.jacobs-university.de/phd/files/1261153946.pdf>.
- [15] Von Hippel, C., Kalokerinos, E.K., Henry, J.D. Stereotype threat among older employees: relationship with job attitudes and turnover intentions. *Psychology and Aging* 2013, No. 28(1), pp. 17-27.
- [16] Mockało, Z., Warszewska-Makuch, M. Wpływ stereotypów na funkcjonowanie zawodowe pracowników 50+. Nieopublikowany raport z III etapu projektu pn. „Wpływ stereotypów na funkcjonowanie zawodowe pracowników 50+” realizowanego w ramach programu wieloletniego pn. „Poprawa Bezpieczeństwa i Warunków Pracy” w latach 2014-2016, 2016.
- [17] Gaillard, M., Desmette, D. Intergroup predictors of older workers' attitudes towards work and early exit. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 2008, No. 17(4), pp. 450-481.
- [18] Kray, L.J., Shirako, A. Stereotype Threat in Organizations: An Examination of its Scope, Triggers, and Possible Interventions. IRLE Working Paper 2009, No. 195-09.

- [19] Chiu, W.C.K., Chan, A.W., Snape, E. et al. Age stereotypes and discriminatory attitudes towards older workers: An East-West comparison. *Human Relations* 2001, No. 54 (5), pp. 629-661.
- [20] Ageing in employment. A proposal for a European Code of Good Practice, Eurolink Age, 2000.
- [21] European Social Fund: Equality and Diversity Good Practice Guide – Age, https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/315009/age.pdf.
- [22] Age Friendly Workplaces – Retaining and Recruiting Older Workers. Safe Work SA: Government of South Australia, 2013.
- [23] ACAS. Age and the workplace. Putting the Equality Act 2010 and the removal of the default retirement age (DRA) 2011 into practice, 2013.
- [24] European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. A guide to good practice in age management. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities, 2006.
- [25] Luthans, F., Youssef, C.M., Avolio, B.J. Psychological Capital: Investing and Developing Positive Organizational Behavior. In: D.L. Nelson, C.L. Cooper (eds.). *Positive Organizational Behavior*. London: Sage Publications, 2007, pp. 9-25.
- [26] Zarycki, T. Kapitał społeczny a trzy polskie drogi do nowoczesności. *Kultura i społeczeństwo* 2004, No. 48(2), pp. 45-65.