

УДК 331

JEL J 14, J 23, J 49

РЕАЛИИ И ПЕРСПЕКТИВЫ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ДОЛГОЛЕТИЯ: ВОЗРАСТНЫЕ СОТРУДНИКИ НА РЫНКЕ ТРУДА

Дуракова Ирина Борисовна, д-р экон. наук, проф.

Майер Екатерина Витальевна, канд. экон. наук

Воронежский государственный университет, Университетская пл., 1, Воронеж, Россия, 394018; e-mail: durakova@econ.vsu.ru; starkavit@rambler.ru

Предмет: научные позиции относительно сохранения и продления профессионального долголетия работников старших возрастных групп, систематизация отечественного и зарубежного опыта в этой сфере трудовой деятельности, а также результатов опроса выборочной совокупности респондентов для формирования представления о персонале 55+. *Цель:* статья посвящена вопросам трансформации рынка труда, происходящей, в том числе, из-за смены поколений; эмпирически обоснованных необходимости и возможности задействования в хозяйствующих субъектах работников старших возрастов. *Дизайн исследования:* проблемная ситуация состоит в противоречии между знанием потребности хозяйствующих субъектов в рабочей силе и отсутствии научно обоснованных сценариев заполнения вакансий работниками старших возрастов. Статья содержит результаты исследования двух аспектов этой проблемы. Первый аспект – это представление реалий трудового долголетия, обоснованных итогами проведенного опроса выборочной совокупности респондентов. Второй аспект – систематизация актуальных мотивационных барьеров, возникающих у работников старших возрастных групп в соответствии с процессом достижения трудовой успешности. *Результаты исследования:* содержание статьи развивает научную мысль о возможности сохранения трудовой успешности. Согласно сложившейся демо-экономической ситуации, удержание стареющих ключевых работников в организации с сохранением накопленного ими опыта и знаний из острой проблемы трансформируется в хроническую. Количественный дефицит персонала может дополняться качественным или уступать ему место при разработке новых проектов, освоении новых рынков или внедрении производственных ноу-хау. Согласно результатам выборочного обслед-

дования, возрастной персонал по характеристикам надежности, результативности, лояльности и преданности организации не отличается от работников других возрастных групп. В то же время проблемной сферой их трудоспособности является низкая стрессоустойчивость и риск травматизма. Также в результате исследования выявлены актуальные мотивационные барьеры, возникающие для возрастных работников по циклу достижения трудовой успешности.

Ключевые слова: трудовая успешность, профессиональное долголетие, цикл трудовой успешности, механизм сохранения успешности работников старших возрастов.

DOI: 10.17308/meps/2078-9017/2022/9/65-76

Введение

Тенденции в развитии рынка труда, связанные со старением населения, привели к необходимости более интенсивного использования труда лиц старших возрастов. Продолжение трудового пути при этом возможно при следующих условиях: во-первых, желания и готовности граждан оставаться на рабочем месте. Во-вторых, состояния их здоровья, определяющего работоспособность и позволяющего участвовать в трудовом процессе [3]. В-третьих, достаточного уровня профессиональных компетенций и квалификации для выполнения рабочих заданий. В-четвертых, готовности и желания работодателей, абстрагируясь от содержания мифов [8, 10], удерживать и нанимать работников старшей возрастной группы.

В соответствии с этим поставленная перед наукой и практикой задача поиска и нахождения способов продления трудовых горизонтов занятости возрастных работников с сохранением качества их жизни, баланса работы и личного времени и одновременно – повышения экономической эффективности организации представляет для решения несколько плоскостей. С одной стороны, продление трудоспособности – проблема междисциплинарная, с задействованием для исследования медико-биологических, поведенческих и экономических наук. С другой стороны, в объект познания должны быть включены все участники процесса – государство, организация-работодатель и непосредственно работник.

Государственные рычаги способствуют преодолению барьеров для продолжения работы в зрелом возрасте, если они возникают со стороны любого участника рынка труда.

Относительно работодателя барьеры возможны, во-первых, из-за поля напряженности, возникающего в реализации стратегических и тактических планов. Напряженность представляет результат конфликта интересов тех, кто отвечает за производственную функцию, обеспечивающую прибыль и устойчивость хозяйствующего субъекта в перспективе. И тех, кто на стороне социальной составляющей бизнеса, позволяющей привлекать и удерживать квалифицированный персонал в организации. Производственный интерес,

как правило, краткосрочного действия. Аккумулированный запас знаний, навыков и умений работников может создавать иллюзию, что тенденция успешности настоящего проекта продолжится и в проекте следующем. Корректно выстроенный социальный интерес имеет, скорее всего, пролонгированное действие: отсутствие кадрового благополучия вызывает риск оппортунистического настроя к обучению, повышению квалификации, развитию. Во-вторых, барьер, инициированный работодателем, может возникать из-за его субъективного представления о постарении, представлении работников непригодными к получению новых знаний, конкурентоспособной работоспособности из-за ухудшающегося здоровья и устаревшего восприятия организационной реальности.

Барьерами возрастных работников могут быть реальные проблемы со здоровьем, условия труда, психосоматические недуги, вызванные связанными с постарением тревогами, а также «сэндвич»-ситуациями, возникающими из-за необходимости внимания и помощи родителям и детям с внуками.

В соответствии с этим целесообразно, помимо других, исследование двух аспектов проблемы. Во-первых, реалий трудового долголетия, обоснованных результатами опроса выборочных совокупностей респондентов, занятых на предприятиях, имеющих различную рыночную направленность и разную географическую локацию. Во-вторых, составляющих перспективного представления о трудовом долголетии, обозначенных в практическом опыте и трудах российских и зарубежных ученых.

Методы и результаты исследования

Реалии трудового долголетия по результатам выборочного исследования

Как синтез медико-биологических и поведенческих проблем, трудовое долголетие, согласно сложившейся демо-экономической ситуации, представляет предмет познания различных научных сфер. Проблема удержания стареющих ключевых работников в организации с сохранением накопленного ими опыта и знаний из острой, скорее всего, трансформируется в хроническую. Количественный дефицит персонала может дополняться качественным или уступать ему месту при разработке новых проектов, освоении новых рынков или внедрении производственных ноу-хау.

Удерживать возрастных работников или соглашаться с мнением общества об их недолговечной трудоспособности, доверять неявным знаниям или использовать подходы к решению задач молодых сотрудников – вопросы, определенный взгляд на ответы которых возможен из результатов анкетного опроса.

На основании анкетирования выборочной совокупности, состоящей из 203 респондентов, получена информация, позволившая сформировать некоторые выводы о представлении трудовых качеств занятых и достигших 55-летнего и старше возрастов работников. Ответы на 25 вопросов анкеты систематизированы и представлены на ниже следующих рисунках.

Во-первых, большинство респондентов оценивают сотрудников старше 55 лет как преданных компании, надежных и результативных и в то же время менее стрессоустойчивых относительно других возрастных категорий персонала (рис. 1).

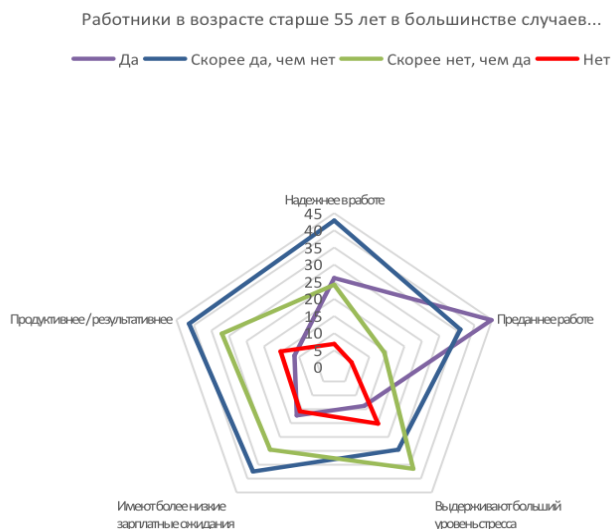


Рис. 1. Надежность, результативность и преданность компании работников 55+

Высоко оценена также лояльность пожилых работников к организации, в которой они заняты. Квадранты с сосредоточением мнений опрошенных о неготовности возрастного персонала долго работать и его нелояльности по отношению к работодателю оказались практически пустыми (рис. 2).



Рис. 2. Лояльность и преданность организации возрастного персонала

Не вызвала сомнений у респондентов в оценке работников 55+ их способность хорошо работать самостоятельно и в составе команды. Более того, опрашиваемые сошлись в едином мнении, что возрастные коллеги являются в работе примером для других (рис. 3).

Работники в возрасте старше 55 лет в большинстве случаев...

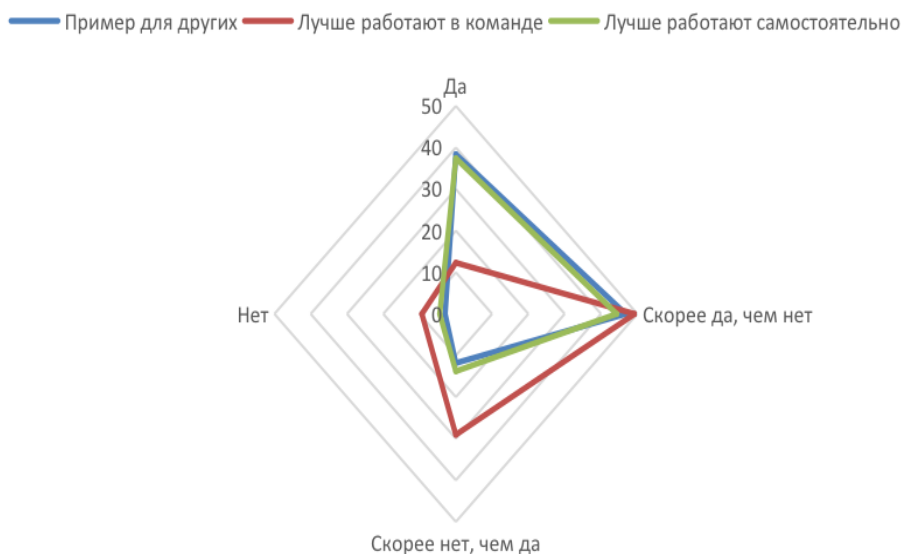


Рис. 3. Оценки респондентов относительно качества индивидуальной и командной занятости работников старших возрастов

Проблема абсентеизма, значимая для нормального функционирования организации, согласно систематизированным результатам опроса, распространяется, в том числе, на работников старших возрастов. Субъективный взгляд на невыходы на работу респондентов выборочной совокупности совпадает с объективными реалиями. Выявлено, что, на взгляд опрошенных, возрастные сотрудники болеют не чаще остальных возрастных групп, в то же время они больше подвержены травмам (рис. 4).

Научный взгляд на перспективы сохранения трудового долголетия

Мировой опыт сохранения трудового долголетия в государствах, в большей степени «демографически старых», первыми столкнувшихся с проблемами дефицита квалифицированной рабочей силы и уменьшения доли покупателей дорогостоящей продукции или услуг в связи с сокращением доходов при выходе на пенсию, позволяет определить поле научного исследования ситуации и разработки прикладных сценариев ее изменения в организациях.

Перспектива развития, определяемая ретроспективой с учетом действия актуальных факторов, может определяться на основании основных функций управления персоналом, реализуемых в разновозрастной среде организации (табл.1).

Работники в возрасте старше 55 лет в большинстве случаев...

— Пример для других — Лучше работают в команде — Лучше работают самостоятельно



Рис. 4. Оценка респондентами причин абсентеизма у работников старших возрастов

Таблица 1

Систематизация результатов анализа ситуации с работниками разных возрастов в организациях¹

	Проблемы с возрастным многообразием в организации
Отбор и наём	<ul style="list-style-type: none"> – скептицизм по поводу достоверности рекламных объявлений о вакансиях для возрастного персонала; – рост потребности в постоянном персонале, изменение формата работы с клиентами привели к необходимости открыть большое количество вакансий консультантов, например, в секторе банковских услуг, в должностях которых могут работать работники старших возрастов.
Обучение	<ul style="list-style-type: none"> – недостаточность знаний и навыков у работников старших возрастов, чтобы конкурировать с более молодыми сотрудниками; – возрастные работники не смогут удовлетворить требование об обязательных стажировках (сроком до двух лет) на других заводах компании, географически удаленных от места жительства. Например, такая ситуация складывается на BMW с филиалами в Мюнхене, Регенсбурге, Дингольфинге и т. д.
Использование труда работников	<ul style="list-style-type: none"> – доля работников в возрасте 45 лет и старше вдвое больше среднего по сектору; – средний возраст сотрудников 55 лет, что создает сложности: снижение терпимости к длительной рабочей смене, ночным сменам и к работе по вызову; – повышение темпа работы, напряженная рабочая обстановка, общая ситуация неопределенности и усиление индивидуальной конкуренции привели к росту конфликтов, причем как внутри каждой отдельной профессиональной группы, так и между различными группами профессионалов.

¹ Дания, Венгрия, Германия, Норвегия, Португалия, Франция, Швеция.

	Проблемы с возрастным многообразием в организации
Снижение текучести персонала	– в младших возрастных группах отмечена высокая текучесть, которая растет в связи с невозможностью карьерного роста, поскольку все ключевые места заняты возрастными коллегами; – в младших возрастных группах отмечена высокая текучесть, поскольку они более предприимчивы и легче находят аналогичную или лучше оплачиваемую работу, это делает инвестиции в их обучение нерентабельными.
Управление здоровьем персонала	– досрочно вышедшие на пенсию работники имеют гораздо лучшее физическое и психическое здоровье, чем те, кто все еще продолжает работать в организации.
Диагностика и предотвращение конфликтов	Причины конфликтов: 1) дисбаланс бюджета времени из-за приоритета одной роли над другими. Чаще это происходит из-за сверхурочной работы, сокращающей время на семью, друзей и хобби. Конфликты в этом случае развиваются по двум сценариям: «работа мешает частной жизни» и «частная жизнь мешает работе»; 2) поведенческая несовместимость поколений [1, 5]; 3) отсутствие внутриличностного баланса, вызываемого сомнениями в необходимости продолжения занятости, когда ровесники выбирают заслуженный отдых и из-за того трудно принять решение: уйти или остаться.

В соответствии с этим можно предположить, что механизм сохранения успешности работников старших возрастов, помимо прочего, должен быть направлен на формирование условий, обеспечивающих их благополучие на рабочем месте. Как показатель внутренней субъективной оценки работником своей роли в организации, опыта, позитивно ориентированных чувств, настроения, физических ощущений, кадровое благополучие возрастного персонала в своем формировании предполагает выявление в его жизнедеятельности демотивационных фаз.

Определяя демотивацию как ограничение, блокаду или отсутствие мотивационной энергии, снижающей результативность рабочего поведения, ученые вводят понятие демотивационных барьеров, разделяя их на актуальные и потенциальные [14]. В соответствии с этим демотивационные фазы – это периоды занятости сотрудника в организации, которые характеризуются триадой последовательной смены его настроения на результативную, успешную работу. В структуре триады – сначала потеря работником интереса к выполняемому заданию, затем – угасание инициативы и чувства сопричастности к рабочей группе или коллективу и после этого – разочарование с последующим принятием решения о дальнейшей сопричастности с организацией. Фаза демотивации может возникать в каждом из четырех звеньев цепи достижения трудовой успешности: «Целевой установки» – «действия» – «результата» – «оценке результата» [7].

Каталог актуальных мотивационных барьеров для работников стар-

ших возрастных групп может быть представлен в следующем содержании (табл. 2).

Таблица 2

Актуальные мотивационные барьеры для работников старших возрастных групп в соответствии с процессом достижения трудовой успешности

№ п/п	Структурированный процесс достижения успешности	Источники возможных мотивационных барьеров
1.	Целевая установка	Содержание работы Организационная структура Стратегия организации и кадровая политика Идентификация – мотивация
2.	Действие	Влияние на личную жизнь Перспективы Ответственность Координация труда Выполнение работы Отношения с другими подразделениями
3.	Результат	Оплата труда Перспективы Ресурсы Отношение к высшему руководству
4.	Оценка результата	Отношения с непосредственным руководителем Признание Идентификация – мотивация

Актуальные демотивационные барьеры характеризуют реальные проблемы, возникающие в организации. Работники старших возрастов указывают на ослабление мотивации в связи с выполнением заданий, которые не приносят удовлетворения и являются бессмысленными; отсутствие должных отношений с руководителем или коллегами, невозможность совмещать рабочую и нерабочую составляющие жизни, некомфортные отношения с представителями новых поколений, отсутствие признания [2, 6].

Часто демотивационным аспектом является ухудшение здоровья, которое возрастные сотрудники стараются не афишировать. Однако неприятие этого барьера в работе со стороны организации может привести к решению работника из организации уволиться.

Одной из перспектив трудового долголетия в соответствии с современными научными исследованиями может быть формирование в организациях субкультуры здоровья как составляющей организационной культуры [4, 9]. Идея может быть реализована при условии, во-первых, задействования работодателя и непосредственно работника. Во-вторых, адаптирована к основным функциям управления персоналом.

На этапе отбора – это оценка, помимо прочего, пригодности кандидата рабочему месту и организации по относящимся к здоровью ценностям, наличию вредных привычек и зависимостей, знакомство с индивидуальными

ми представлениями кандидата о его поддержке и сохранении, наличии среди его увлечений спортивных, включая утреннюю зарядку; готовность приобщиться к спортивному сообществу организации.

При занятости работников организация должна соблюдать законодательные нормы и взвешивать шансы и риски моделей гибкого рабочего времени, оптимизировать эргономические условия, соблюдать меры предосторожности при реинтеграции в организацию длительно болеющих сотрудников.

При оценке деятельности целесообразно включить ответственность руководителей за содействие по развитию работников и их продвижению. Скорее всего, стоит задуматься о «цене» показателя абсентеизма (отсутствия работника на рабочем месте во время работы). Желая не выглядеть прогульщиком, работник может присутствовать на работе, находясь в состоянии болезни (грипп, коронавирус и др.). Презентеизм в большинстве случаев сопровождается для работодателя более высокими затратами, чем абсентеизм [13].

В развитии персонала есть рекомендации по включению в программы, предполагающие посредничество в овладении наряду с профессиональными и социальными, также компетенциями, ориентирующими на менеджмент здоровья.

Заключение

Содержание статьи развивает научные положения о сохранении и продлении профессионального долголетия работников старших возрастных групп. Из-за сложившейся демографической ситуации в настоящее время проблема привлечения возрастного персонала является острой. Возможное изменение воспроизводственного типа населения, например, из состояния отрицательного прироста в большинстве европейских стран – в простое воспроизводство – по всей видимости, необходимости удержания в организациях персонала старших групп не снимет. По всей вероятности, она перейдет из острой в хроническую. Это обосновывается ценностными установками молодежи, не ставящей для себя цели привязки к одному работодателю.

Алгоритм реализации функций управления возрастным персоналом целесообразно связывать с парадигмой спортивного менеджмента, нацеливающей работодателя на командную работу, преследующую победу на рынках труда, товаров и услуг. Результаты обследования выборочной совокупности респондентов подтвердили готовность возрастных работников быть полноправными участниками таких команд, надежными, лояльными, преданными компании сотрудниками.

Трудовые победы предусматривают успешную профессиональную деятельность, цикл которой, состоящий из таких звеньев, как целевые установки; исходящие из них непосредственные действия; результат и его оценка, – предусматривают диагностику демотивационных фаз. Возрастные сотрудники связывают демотивацию в работе с отсутствием признания, не-

возможностью выстраивать баланс между работой и частной жизнью, бессмысленной работой [11, 12], отсутствием условий труда, учитывающих возникающие с возрастом болезни. Вариант культуры здоровья как элемента кадрового благополучия, предусматривающий в своем формировании задействие основных функций управления персоналом, приведен в статье.

Источник финансирования

Статья выполнена при финансовой поддержке РФФИ в рамках научного проекта 20-010-00263.

Список источников

1. Городова Т.В. Теоретические основы исследования геронтологического эйджизма // *Современные проблемы науки и образования*, 2015, no. 1, с. 14-39.
2. Дуракова И.Б. Баланс работа – частная жизнь как фактор успешности в политике возрастного многообразия. Статистический подход к исследованию // *Современная экономика: проблемы и решения*, 2021, no. 6, с. 57-69.
3. Скот Э. Жить долго и хорошо // *Финансы и Развитие. Ежеквартальный журнал Международного Валютного Фонда*, 2020, no. 1, с. 10-14.
4. Bödeker W., Kramer I., Soskoll I. Renteable Investition oder soziale Norm? Zur Wirtschaftlichkeit betrieblichen Gesundheitsmanagements // *Arbeit*, 2009, 18 Jg., no. 4.
5. Christian J. Howard. Does intergenerational contact reduce Ageism: When and How Contact Interventions Actually Work? / T. Rhiannon, N. Holt, M. Larkin, J. Cotler // *Journal of Arts and Humanities*, 2014, vol. 3, no. 1, pp. 1-15.
6. Durakova I.B., Kholyavka M.G., Rakhmanova T.I., Mayer E.V., Grigorov I.V. (2022). *Formation of a Model of Functional Working Ages*. In: Trifonov, P.V., Charaeva, M.V. (eds) *Strategies and Trends in Organizational and Project Management*. DITEM 2021. Lecture Notes in Networks and Systems, vol. 380. Springer, Cham.
7. Giddens A. *Sociology* [Giddens, 1997]. 3rd. ed. Cambridge, Polity Press, 1997. xiv, 625 p.
8. Older adult's health and age-related changes. Reality versus myth. American psychological association, 2017. Доступно: <https://www.apa.org/pi/aging/resources/guides/myth-reality.pdf>.
9. Osterspey A. *Gesundheitskultur. Entwicklung und Verankerung durch Personalmanagement*. Köln, 2012.
10. Phelps E. The Statistical Theory of Racism and Sexism // *American Economic Review*, 1972, no. 4, pp. 659-661.
11. Rainer G. *Beschäftigung älterer Arbeitnehmer aus betrieblicher Sicht. Frühverrentung als Personalanpassungsstrategie in internen Arbeitsmärkten. Profession*. Wissenschaftsedition im Rainer Hampp Verlag, 2000. 272 p.
12. Refisch H. Work-Live-Balabce. Wie Sie Beruf und Familie vereinbaren // *Access – «Karrierplanung» Karriere-Tips*, 2016.
13. Ruhle S., Süß S. (2020) Presenteeism and Absenteeism at Work – an Analysis of Archetypes of Sickness Attendance Cultures // *Journal of Business and Psychology*, 2020, no. 35, pp. 241-255.
14. Wnderer R., Küpers W. *Demotivation – Remotivation*. Luchterhand Verlag, 2003.

REALITIES AND PROSPECTS OF PROFESSIONAL LONGEVITY: OLDER EMPLOYEES ON THE LABOR MARKET

Durakova Irina Borisovna, Dr. Sci. (Econ.), Full Prof.

Mayer Ekaterina Vitalievna, Cand. Sci. (Econ.)

Voronezh State University, University Sq., 1, Voronezh, Russia, 394018; e-mail: durakova@econ.vsu.ru; starkavit@rambler.ru

Importance: scientific positions regarding the preservation and extension of professional longevity of workers of older age groups, systematization of domestic and foreign experience in this area of work, as well as the results of a survey of a sample of respondents to form an idea of 55+ personnel.

Purpose: the article deals with the transformation of the labor market, which occurs, among other things, due to the change of generations; empirically substantiated necessity and possibility of involving older workers in business entities. *Research design:* the problematic situation is the contradiction between the knowledge of the needs of economic entities in the labor force and the absence of evidence-based scenarios for filling vacancies by older workers. The article contains the results of a study of two aspects of this problem. The first aspect is the representation of the realities of working longevity, substantiated by the results of a survey of a selective population of respondents. The second aspect is the systematization of actual motivational barriers that arise among workers of older age groups in accordance with the process of achieving labor success. *Results:* the article develops a scientific idea about the possibility of maintaining labor success. According to the current demo-economic situation, the retention of aging key employees in the organization with the preservation of their experience and knowledge is transforming from an acute problem into a chronic one. A qualitative shortage can supplement a quantitative one or give way to it in the development of new projects, the development of new markets or the introduction of production know-how. According to the results of a sample survey, age-related personnel do not differ from employees of other age groups in terms of reliability, performance, loyalty and devotion to the organization. At the same time, the problematic area of their ability to work is low stress resistance and the risk of injury. Also, as a result of the study, actual motivational barriers that arise for age workers in the cycle of achieving labor success have been identified.

Keywords: labor success, age employees, professional longevity, labor success cycle, mechanism for maintaining the success of workers of older ages.

References

1. Gorodova T.V., Kolpina L.V. Teoreticheskiye osnovy issledovaniya gerontologicheskogo eydzhizma [Theoretical foundations of gerontological ageism research]. *Sovremennyye problemy nauki i obrazovaniya*, 2015, no. 1, pp. 14-39. (In Russ.)
2. Durakova I.B. Balans rabota-chastnaya zhizn kak faktor uspehnosti v politike vozrastnogo mnogoobraziya. Statisticheskiy podkhod k issledovaniyu. [Work-private life balance as a success factor in the policy of age diversity. Statistical approach to research]. *Sovremennaya ekonomika: problemy i resheniya*, 2021, no. 6, pp. 57-69. (In Russ.)
3. Skot E. Zhit dolgo i khorosho [To live long and well]. *Finance and Development. Quarterly Journal of the International Monetary Fund*, 2020, no. 1, pp. 10-14. (In Russ.)
4. Bödeker W., Kramer I., Sorskoll I. Rentable Investition oder soziale Norm? Zur Wirtschaftlichkeit betrieblichen Gesundheitsmanagements. *Arbeit*, 2009, 18 Jg., no. 4.
5. Christian J. Howard, Rhiannon T., Holt N., Larkin M., Cotler J. Does intergenerational contact reduce Ageism: When and How Contact Interventions Actually Work? *Journal of Arts and Humanities*, 2014, vol. 3, no. 1, pp. 1-15.
6. Durakova, I.B., Kholyavka, M.G., Rakhmanova, T.I., Mayer, E.V., Grigorov, I.V. (2022). *Formation of a Model of Functional Working Ages*. In: Trifonov P.V., Charaeva M.V. (eds.) *Strategies and Trends in Organizational and Project Management. DITEM 2021. Lecture Notes in Networks and Systems*, vol. 380. Springer, Cham.
7. Giddens A. *Sociology* [Giddens, 1997]. 3rd. ed. Cambridge, Polity Press, 1997. xiv, 625 p.
8. Older adult's health and age-related changes. Reality versus myth. American psychological association, 2017. Available at: <https://www.apa.org/pi/aging/resources/guides/myth-reality.pdf>
9. Osterspey A. *Gesundheitskultur. Entwicklung und Verankerung durch Personalmanagement*. Köln, 2012.
10. Phelps E. The Statistical Theory of Racism and Sexism. *American Economic Review*, 1972, no. 4, pp. 659-661.
11. Rainer G. Beschäftigung älterer Arbeitnehmer aus betrieblicher Sicht. Frühverrentung als Personalanpassungsstrategie in internen Arbeitsmärkten. Profession. Wissenschaftsedition im Rainer Hampp Verlag, 2000. 272 p.
12. Refisch H. Work-Live-Balabce. Wie Sie Beruf und Familie vereinbaren. *Access «Karrierplanung» Karriere-Tips*, 2016.
13. Ruhle S., Süß S. (2020) Presenteeism and Absenteeism at Work – an Analysis of Archetypes of Sickness Attendance Cultures. *Journal of Business and Psychology*, 2020, no. 35, pp. 241-255.
14. Wnderer R., Küpers W. *Demotivation Remotivation*. Luchterhand Verlag, 2003.