



Katarzyna Stankiewicz*

Politechnika Gdańska

ZRÓŻNICOWANIE DZIAŁAŃ W ZAKRESIE ZARZĄDZANIA WIEKIEM

STRESZCZENIET

Artykuł dotyczy problematyki zarządzania wiekiem (ZW), a w szczególności zróżnicowania jego wdrażania w krajach o odmiennych uwarunkowaniach związanych z sytuacją osób starszych na rynku pracy, to jest w Szwecji, Niemczech i Polsce. W części empirycznej przedstawiono wyniki badań własnych porównując je z wynikami badań przeprowadzonych w ramach Best Agers Lighthouses – Strategic Age Management for SME in The Baltic Sea Region. Pozwoliło to zweryfikować istnienie różnic w efektach ZW w tych krajach w percepcji badanych pracowników.

Słowa kluczowe: zarządzanie wiekiem, przedsiębiorstwa MSP, Polska, Niemcy, Szwecja

Wprowadzenie

W reakcji na zachodzące w Europie zmiany demograficzne, silnie promowane jest wdrażanie zarządzania wiekiem (ZW), rozumiane jako element zarządzania różnorodnością, a polegające na racjonalnym i efektywnym wykorzystaniu zasobów ludzkich w przedsiębiorstwach dzięki uwzględnieniu potrzeb i możliwości pracowników w różnym wieku (Litwiński, Sztanderska, 2010). Ze względu na to, że ZW

* Adres e-mail: katarzyna.stankiewicz @zie.pg.gda.pl

może być wdrażane na różnych poziomach: całego społeczeństwa, przedsiębiorstwa lub jednostki (Kołodziejczyk-Olczak, 2014a) należy spodziewać się występowania różnic zarówno w sposobie, zakresie, jak i tempie jego wprowadzania na każdym z tych poziomów. Zróżnicowanie to może mieć charakter zarówno wertykalny, jak i horyzontalny. Zróżnicowanie wertykalne wynikać może z konieczności tworzenia i wykorzystywania różnych sposobów i narzędzi ZW, np. na poziomie makro mogą to być działania w zakresie polityki pracy, a na poziomie przedsiębiorstwa – transfer wiedzy i kompetencji, podczas gdy zróżnicowanie horyzontalne zauważalne może być pomiędzy poszczególnymi krajami lub przedsiębiorstwami w danym kraju i wynikać zarówno ze sposobu, jak i momentu podjęcia takich działań.

Prezentowane opracowanie dotyczy problematyki ZW, a w szczególności zróżnicowania w sposobie jego wdrażania i stopniu zaawansowania w krajach o odmiennych uwarunkowaniach związanych z sytuacją osób starszych na rynku pracy, to jest w Szwecji, Niemczech i Polsce.

1. Zróżnicowanie działań w zakresie ZW w Szwecji, Niemczech i Polsce

Zróżnicowanie działań z zakresu ZW zależy zarówno od momentu rozpoczęcia ich wdrażania, jak i od uwarunkowań występujących w danym kraju, nazywanych „kulturą zatrudniania związaną z wiekiem” (*age-related employment culture*) (Frerichs, Lindley, Aleksandrowicz, Baldauf, Galloway, 2012). W literaturze dotyczącej ZW w krajach europejskich najczęściej spotykany jest podział wyróżniający kraje skandynawskie, ze szczególnym uwzględnieniem przykładu Szwecji, kraje Europy kontynentalnej, do których zalicza się m.in. Niemcy, kraje Europy środkowo-wschodniej, do których należy Polska, oraz kraje Europy południowej, m.in. z Włochami i Grecją (Kołodziejczyk-Olczak, 2013; Szukalski, 2014).

Szwecja najczęściej przedstawiana jest jako prekursor systemowych i systematycznych działań z zakresu ZW (Kołodziejczyk-Olczak, 2013), a także jako kraj o bardzo niskim poziomie bezrobocia (Szukalski, 2014) także wśród osób starszych, osiąganym mimo niekorzystnej struktury wieku ludności (Wiktorowicz, 2013). Podkreśla się aktywną politykę wobec ZW, w tym system emerytalny sprzyjający dłuższej aktywności zawodowej oraz przeciwdziałanie dyskryminacji ze względu na wiek (Szweda-Lewandowska, 2013). Wszystko to sprawia, że poziom zatrudnienia w grupie 55–64 lat wynosi 74% i jest najwyższy w Europie (Eurostat, 2015),



podobnie jak poczucie bezpieczeństwa zatrudnienia wśród starszych pracowników (Hank, Erlinghagen, 2011). W odróżnieniu od innych krajów, a szczególnie Polski, powodem podjęcia decyzji o przejściu na emeryturę w Szwecji jest dobra sytuacja materialna połączona z chęcią wykorzystania czasu wolnego (Kołodziejczyk-Olczak, 2013).

W Niemczech poziom zatrudnienia w grupie 55–64 lat jest drugim najwyższym w Europie i wynosi 65,6% (Eurostat, 2015). Przyczyniły się do tego zarówno regulacje prawne zniechęcające do wcześniejszego przechodzenia na emeryturę, działania zwiększające świadomość antydyskryminacyjną ze względu na wiek (Dietz, Walwei, 2011) oraz wzrost kompetencji i poziomu wykształcenia starszych pracowników (Statistisches Bundesamt, 2011). Nadal jednak podkreśla się, że na rynku pracy istnieje zdecydowanie mniej rozwiązań wobec pracowników ze starszych grup wiekowych niż z pozostałych (Dietz, Walwei, 2011), a poprawa sytuacji starszych pracowników dotyczy wyższej stabilności istniejącego zatrudnienia, a nie ich wyższej zatrudnialności. Drew (2013) sugeruje, że świadomość problematyki ZW wśród menadżerów niemieckich przedsiębiorstw nie przekłada się na ich aktywność w tym zakresie.

Polska zaliczana jest do krajów charakteryzujących się relatywnie niską aktywnością zawodową i długotrwałym bezrobociem osób starszych (Wiktorowicz, 2013). Zatrudnienie w grupie 55–64 lat należy do jednych z najniższych w Europie i wynosi 45,1% (śr. UE 51,8%) (Eurostat 2015). W odróżnieniu od Szwecji i Niemiec, Polska zaliczana jest do państw wczesnej kultury wychodzenia z rynku pracy (*early exite culture*) (Frerichs i in., 2012) i oceniana jako rozpoczynająca wdrażanie ZW, ale działanie to nie posiada cech działania strategicznego, a na poziomie przedsiębiorstw właściwie nie istnieje (Kołodziejczyk-Olczak, 2013, 2014b). Co prawda w badaniach menadżerowie deklarują świadomość wartości zespołów zróżnicowanych wiekowo, jednak nie oznacza to rzeczywistych działań z tego zakresu (Stankiewicz, 2015).

Omawiając problematykę upowszechniania i wdrażania działań z zakresu ZW, a szczególnie oceniając jej efektywność, należy pamiętać, że beneficjentami tego działania mają być przede wszystkim konkretni ludzie, pracownicy przedsiębiorstw. Ważne jest więc, czy efekty podejmowanych działań na poszczególnych poziomach zarządzania są odczuwane przez zwykłych pracowników. Na przykład wzrost świadomości pracodawców w zakresie wartości ZW może być zauważalny w docenianiu



kompetencji pracowników oraz pozytywnym nastawieniu do kontynuowania przez nich pracy po osiągnięciu wieku emerytalnego. Nie chodzi tu jednak o deklarowanie takich postaw przez pracodawców, lecz ich rzeczywiste doświadczanie przez pracowników.

Powyzsze przemyślenia stały się punktem wyjścia do przeprowadzenia badań własnych.

2. Badania własne

2.1. Metodyka badania

Celem przeprowadzanych badań było:

- a) stwierdzenie, w jaki sposób pracownicy zatrudnieni w przedsiębiorstwach MSP na terenie Polski oceniają:
 - działania pracodawców w zakresie rozpoznawania i wykorzystywania kompetencji i umiejętności starszych pracowników,
 - postawy pracodawców wobec kontynuowania przez pracowników pracy po osiągnięciu wieku emerytalnego,
- b) zweryfikowanie chęci do kontynuowania pracy po osiągnięciu wieku emerytalnego wśród badanych pracowników,
- c) porównanie wyników uzyskanych wśród pracowników zatrudnionych w przedsiębiorstwach MSP na terenie Polski z wynikami uzyskanymi wśród pracowników zatrudnionych w takich przedsiębiorstwach na terenie Niemiec i Szwecji, to znaczy krajów uznawanych za liderów wdrażania ZW.

W przeprowadzonym badaniu wykorzystano metodę badawczą zaprojektowaną w międzynarodowym projekcie Best Agers Lighthouses – Strategic Age Management for SME in The Baltic Sea Region¹. Celem projektu było promowanie, wypracowanie i wdrażanie działań związanych z ZW w przedsiębiorstwach sektora MSP w regionie Morza Bałtyckiego. Kwestionariusz opracowany w ramach projektu wykorzystany został do badań własnych wśród pracowników zatrudnionych w przedsiębiorstwach sektora MSP w Polsce.

Mając na uwadze możliwość porównywania wyników, liczebność polskiej grupy badawczej została dostosowana do liczebności grup respondentów z Niemiec

¹ Szczegółowe informacje na temat projektu: <http://www.best-agers-lighthouses.eu/>.



i Szwecji. Dokładne wyniki dotyczące liczby respondentów z uwzględnieniem ich płci i kraju pochodzenia przedstawiono w tabeli 1. Wiek badanych mieścił się między 23 a 67 lat, średnia – 47 lat, SD – 12,8 lat.

Tabela 1. Respondenci badania z uwzględnieniem płci i kraju pochodzenia

	N badanych	% badanych	Kobiety		Mężczyźni	
			N	%	N	%
Polska	54	30	36	30	18	31
Niemcy	57	32	21	17	36	61
Szwecja	69	38	64	53	5	8
Suma	180	100	121	100	59	100
			67%		33%	

Źródło: opracowanie własne.

Aby osiągnąć założone w badaniu cele, analizie poddano odpowiedzi uzyskane od respondentów na następujące stwierdzenia i pytanie:

1. Kompetencje i umiejętności starszych pracowników w mojej organizacji są dobrze rozpoznawane.
2. Moi pracodawcy mają pozytywne nastawienie do kontynuowania przeze mnie pracy po osiągnięciu wieku emerytalnego.
3. Czy chciałbyś kontynuować pracę po osiągnięciu wieku emerytalnego?

2.2. Wyniki badań

W odniesieniu do pierwszego stwierdzenia „Kompetencje i umiejętności starszych pracowników w mojej organizacji są dobrze rozpoznawane”, respondenci odpowiadali na skali „Tak”, „Trudno powiedzieć”, „Nie”, „Nie chcę odpowiadać”. Wyniki uzyskanych odpowiedzi przedstawiono w tabeli 2.



Tabela 2. Wyniki odpowiedzi na stwierdzenie: Kompetencje i umiejętności starszych pracowników w mojej organizacji są dobrze rozpoznawane

		Tak	Trudno powiedzieć	Nie	Nie chcę odpowiadać	
Polska	N	8	18	25	3	54
	%	15	33	46	6	100
Niemcy	N	11	28	17	1	57
	%	19	49	30	2	100
Szwecja	N	23	21	24	1	69
	%	33	31	34	2	100
Wszyscy badani	N	42	67	66	5	180
	%	23	38	37	2	100

Źródło: opracowanie własne.

Analiza wyników wskazuje na zróżnicowanie odpowiedzi w zależności od kraju badania. Najczęściej odpowiedzi „Nie” wskazywane były przez respondentów zatrudnionych w przedsiębiorstwach na terenie Polski (46%). Dodatkowo 33% z nich wskazywało odpowiedź „Trudno powiedzieć”, a tylko 15% zgadzało się z takim stwierdzeniem. W przypadku respondentów zatrudnionych na terenie Niemiec, najczęściej wskazywana była odpowiedź „Trudno powiedzieć” (49%) oraz „Nie” (30%), a tylko 19% z nich zgadzało się z takim stwierdzeniem. Na tym tle ciekawie wyglądają wyniki respondentów ze Szwecji, których odpowiedzi rozłożyły się dość równomiernie (31–34%). Należy również podkreślić, że to właśnie respondenci ze Szwecji najczęściej zgadzali się z tym, że kompetencje i umiejętności starszych pracowników w ich organizacjach są dobrze rozpoznawane (33%).

Wykorzystanie testu ANOVA rang Kruskala-Wallisa, będącego nieparametryczną alternatywą jednoczynnikowej analizy wariancji w układzie międzygrupowym, potwierdziło istnienie statystycznie istotnych różnic ($H = 7,18$; $fd = 2$; $p < 0,05$). Respondenci zatrudnieni w Polsce częściej niż respondenci z Niemiec i Szwecji nie zgadzają się, że kompetencje i umiejętności starszych pracowników w ich organizacjach są dobrze rozpoznawane. Natomiast respondenci ze Szwecji częściej niż respondenci z Polski i Niemiec zgadzają się z takim stwierdzeniem. Dodatkowo nie stwierdzono różnic w sposobie odpowiadania w zależności od wieku respondentów.

Kolejne stwierdzenie brzmiało: „Moi pracodawcy mają pozytywne nastawienie do kontynuowania przeze mnie pracy po osiągnięciu wieku emerytalnego”. Re-



spodenci odpowiadali na skali: „Zgadzam się”, „Raczej się zgadzam”, „Raczej się nie zgadzam”, „Nie zgadzam się” oraz „Nie chcę odpowiadać”. Wyniki uzyskanych odpowiedzi przedstawiono w tabeli 3.

Tabela 3. Wyniki odpowiedzi na stwierdzenie: Moi pracodawcy mają pozytywne nastawienie do kontynuowania przeze mnie pracy po osiągnięciu wieku emerytalnego

		Zgadzam się	Raczej się zgadzam	Raczej się nie zgadzam	Nie zgadzam się	Nie chcę odpowiadać	
Polska	N	7	18	14	3	12	54
	%	13	33	26	6	22	100
Niemcy	N	5	1	4	42	5	57
	%	9	2	7	74	9	100
Szwecja	N	36	22	8	1	2	69
	%	52	32	12	1	3	100
Wszyscy badani	N	48	41	26	46	19	180
	%	27	23	14	26	11	100

Źródło: opracowanie własne.

Analiza wyników wskazuje na duże zróżnicowanie w zależności od kraju badania. Najczęściej z takim stwierdzeniem zgadzają się respondenci ze Szwecji. 52% z nich wskazało odpowiedź „Zgadzam się” i dodatkowo 32% odpowiedź „Raczej się zgadzam”. Najczęściej z takim stwierdzeniem nie zgadzają się respondenci z Niemiec. 74% z nich wskazało odpowiedź „Nie zgadzam się” i dodatkowo 7% „Raczej się nie zgadzam”. Wyniki odpowiedzi respondentów z Polski są w porównaniu z powyższymi bardziej rozłożone. Polacy częściej zgadzają się z takim stwierdzeniem („Zgadzam się” 13% i „Raczej zgadzam się” 33%) niż nie zgadzają („Nie zgadzam się” 6% i „Raczej się nie zgadzam” 26%). Dodatkowo w przypadku odpowiedzi respondentów z Polski na uwagę zasługuje fakt bardzo wysokiego i w dotychczasowej analizie niewystępującego odsetka wskazań „Nie chcę odpowiadać” (22%).

Test ANOVA rang Kruskala-Wallisa ($H = 68,2$; $fd = 2$; $p < 0,00001$) jednoznacznie potwierdził istnienie statystycznie istotnych różnic w opisanym sposobie odpowiadania respondentów z różnych krajów. Respondenci ze Szwecji najczęściej zgadzają się, że ich pracodawcy mają pozytywne nastawienie do kontynuowania przez nich pracy po osiągnięciu wieku emerytalnego, podczas gdy respondenci z Niemiec najczęściej nie zgadzają się z takim stwierdzeniem. Dodatkowo analiza



korelacji R Spermmana ($R = 0,3$, $p < 0,01$) potwierdziła istnienie statystycznie istotnej zależności liniowej pomiędzy wiekiem respondentów a sposobem odpowiedzi na to pytanie. Im starsi respondenci, tym częściej nie zgadzali się z tak sformułowanym stwierdzeniem.

Ostatnie pytanie, którego odpowiedzi zostały poddane analizie, brzmiało: „Czy chciałbyś kontynuować prace po osiągnięciu wieku emerytalnego?” Respondenci odpowiadali na skali „Tak”, „Tak, po drobnym zmianach”, „Nie” oraz „Nie chcę odpowiadać”. Wyniki uzyskanych odpowiedzi przedstawiono w tabeli 4.

Tabela 4. Wyniki odpowiedzi na pytanie: Czy chciałbyś kontynuować prace po osiągnięciu wieku emerytalnego?

		Tak	Tak, po drobnych zmianach	Nie	Nie chcę odpowiadać	
Polska	N	18	17	17	2	54
	%	33	31	31	4	100
Niemcy	N	7	13	32	5	57
	%	12	23	56	9	100
Szwecja	N	4	16	49	0	69
	%	6	23	71	0	100
Wszyscy badani	N	29	46	98	7	180
	%	16	26	54	4	100

Źródło: opracowanie własne

Analiza wyników wskazuje na zróżnicowanie odpowiedzi, jednak tym razem w odmienny sposób niż to miało miejsce w poprzednich pytaniach. Zdecydowanie najczęściej odpowiedź „Nie” wskazują respondenci ze Szwecji (71%). W tej grupie respondentów tylko 6% wskazuje odpowiedź „Tak”, a dodatkowo 23% „Tak, po drobnych zmianach”. Wśród pracowników z Niemiec odpowiedź „Nie” wskazuje ponad połowa badanych (56%), odpowiedź „Tak” 12%, a dodatkowo 23% odpowiedź „Tak, po drobnych zmianach”. Najbardziej równomierne rozłożenie wyników odpowiedzi stwierdzono w grupie respondentów z Polski (33–31%) i to właśnie oni najczęściej wyrażali chęć kontynuowania pracy po osiągnięciu wieku emerytalnego (64% – zagregowane wyniki „Tak” i „Tak, po drobnych zmianach”).



Test ANOVA rang Kruskala-Wallisa ($H = 18,8$; $fd = 2$; $p < 0,0001$) jednoznacznie potwierdził istnienie statystycznie istotnych różnic w sposobie odpowiadania respondentów z różnych krajów. Respondenci z Polski częściej niż pozostali badani chcieliby kontynuować pracę po osiągnięciu wieku emerytalnego, podczas gdy respondenci ze Szwecji częściej wskazują w takim przypadku odpowiedź „Nie”. Dodatkowo nie stwierdzono różnic w sposobie odpowiadania w zależności od wieku respondentów.

Podsumowanie

Odnosząc się do dwóch pierwszych celów przeprowadzonych badań można stwierdzić, że badani pracownicy zatrudnieni w przedsiębiorstwach MSP na terenie Polski:

- negatywnie oceniają działania swoich pracodawców w zakresie rozpoznawania kompetencji i umiejętności starszych pracowników,
- niejednoznacznie oceniają nastawienie pracodawcy do kontynuowania przez nich pracy po osiągnięciu wieku emerytalnego,
- deklarują chęć kontynuowania pracy po osiągnięciu wieku emerytalnego.

Porównanie wyników uzyskanych wśród pracowników zatrudnionych w przedsiębiorstwach MSP na terenie Polski, Niemiec i Szwecji, pozwoliło stwierdzić, że:

- pracownicy niemieccy i polscy negatywnie oceniają działania swoich pracodawców w zakresie rozpoznawania kompetencji i umiejętności starszych pracowników, natomiast oceny pracowników szwedzkich są pod tym względem równomiernie rozłożone; warto podkreślić, że omawiane wyniki nie są zależne od wieku respondentów,
- pracownicy szwedzcy pozytywnie oceniają nastawienie swoich pracodawców do kontynuowania przez nich pracy po osiągnięciu wieku emerytalnego, natomiast pracownicy niemieccy zdecydowanie negatywnie; ocena pracowników polskich jest niejednoznaczna; dodatkowo niezależnie od kraju, im starsi respondenci, tym częściej negatywnie oceniali nastawienie swoich pracodawców w tym zakresie,
- zarówno pracownicy szwedzcy, jak i niemieccy w większości nie wyrażają chęci pracy po osiągnięciu wieku emerytalnego, przy czym tendencja ta jest silniejsza wśród pracowników szwedzkich, natomiast pracownicy polscy w większości wyrażają taką chęć.



Porównując wszystkie przeanalizowane wyniki łatwo zauważyć, że najbardziej pozytywne pod względem oceny efektów działań z zakresu ZW na poziomie indywidualnych beneficjentów są wyniki otrzymane wśród pracowników szwedzkich. W odniesieniu do przedstawionych wcześniej charakterystyk poszczególnych krajów, wynik taki był spodziewany i jest potwierdzeniem efektywności podejmowanych działań. Wyniki pracowników niemieckich zaskakują, szczególnie w odniesieniu do negatywnej oceny postaw pracodawców wobec kontynuowania przez pracowników pracy po osiągnięciu wieku emerytalnego, a także ze względu na niską ocenę rozpoznawania przez nich kompetencji i umiejętności starszych pracowników. Wydaje się, że w kraju, w którym ZW wdrażane jest jako strategia zarówno na poziomie polityki pracy, jak i dużych przedsiębiorstw, ten obszar powinien być oceniany wyżej.

Na tym tle wyniki polskich pracowników wydają się być zgodne z wcześniejszą charakterystyką stopnia wdrożenia ZW w naszym kraju. Fakt, że największy odsetek osób chcących pracować po osiągnięciu wieku emerytalnego dotyczy polskich pracowników, nie ma tu większego znaczenia – nie tylko z wcześniej opisanych powodów finansowych, ale także, a może przede wszystkim z faktu, że długofalowym celem ZW jest nie tylko sama aktywizacja zawodowa, ale w dalszej perspektywie wypełnianie koncepcji *Active Ageing* jako paradygmatu nowoczesnej polityki społecznej. Oznacza to, że osoby starsze, jeśli przedłużają swoją aktywność zawodową, to nie dlatego, że są do tego zmuszone, na przykład ze względów finansowych, ale że są i czują się doceniane, a ich kompetencje wykorzystywane.

Zaprezentowane wyniki mają specyficzne dla tego rodzaju badań ograniczenia. Jednak mimo tego, że liczba przebadanych respondentów nie pozwala na uogólnianie otrzymanych wyników, to wydaje się, że mogą przyczynić się one do lepszego poznania problematyki związanej ze zróżnicowaniem działań w zakresie ZW w przedsiębiorstwach MSP w różnych krajach. Dalsze kierunki kontynuujące zaprezentowane badania mogłyby brać pod uwagę między innymi specyfikę i charakterystykę branży, w której działają badane przedsiębiorstwa.



Literatura

- Dietz, D.M., Walwei, D.U. (2011). Germany – No Country for Old Workers? *Zeitschrift Für ArbeitsmarktForschung*, 44 (4), 363–376. Pobrane z: <http://doi.org/10.1007/s12651-011-0092-4>.
- Drew, H. (2013). Managing Ageing Workforces: Empirical Evidence from Germany. *CESR Review*.
- Eurostat. (2015). *Employment Statistics*. Pobrane z: http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Employment_statistics# (10.10.2016).
- Frerichs, F., Lindley, R.M., Aleksandrowicz, P., Baldauf, B., Galloway, S. (2012). Active Ageing in Organisations : A Case Study Approach. *International Journal of Manpower*, 33 (6), 666–684. <http://doi.org/10.1108/01437721211261813>.
- Kołodziejczyk-Olczak, I. (2013). Zarządzanie wiekiem – jak pracodawcy mogą odpowiadać na wyzwania demograficzne? W: *Rozwiązania sprzyjające aktywnemu starzeniu się w wybranych krajach Unii Europejskiej. Raport końcowy* (s. 82–95). Łódź: Uniwersytet Łódzki.
- Kołodziejczyk-Olczak, I. (2014a). Zarządzanie wiekiem a polityka wspierania starszych. Doświadczenia Polskie na tle innych krajów. *Studia Demograficzne*, 2 (166), 37–56.
- Kołodziejczyk-Olczak, I. (2014b). Reactive and Proactive Age Management Strategies in Polish Companies- Research Results. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie*, 9 (933), 137–155.
- Litwiński, J., Sztanderska, U. (2010). *Wstępne standardy zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwach*. Warszawa: PARP.
- Stankiewicz, K. (2015). Niezgodność przekonań i działań menedżerów wobec pracowników w wieku 55+. *Edukacja Ekonomistów i Menedżerów*, 35 (1), 95–107.
- Statistisches Bundesamt (2011). *Older People in Germany and the EU*. Pobrane z: https://www.de-statis.de/EN/Publications/Specialized/Population/OlderPeopleEU.pdf?_blob=publicationFile (10.10.2016).
- Szukalski, P. (2014). Inicjatywy i działania na rzecz podwyższenia aktywności zawodowej osób w wieku 50 + w wybranych krajach Europy Północnej i Zachodniej. W: P. Szukalski (red.), *Starzenie się ludności a solidarność międzypokoleniowa* (s. 117–132). Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Szweda-Lewandowska, Z. (2013). Raport krajowy Szwecja. W: E Kryńska, P Szukalski (red.), *Rozwiązania sprzyjające aktywnemu starzeniu się w wybranych krajach Unii Europejskiej. Raport końcowy* (s. 120–130). Łódź: Uniwersytet Łódzki.
- Wiktorowicz, J. (2013). Starzenie się ludności Unii Europejskiej jako wyzwanie dla rynku pracy. W: E. Kryńska, P Szukalski (red.), *Rozwiązania sprzyjające aktywnemu starzeniu się w wybranych krajach Unii Europejskiej. Raport końcowy* (s. 19–44). Łódź: Uniwersytet Łódzki.



DIVERSIFICATION OF ACTIVITIES IN THE FIELD OF AGE MANAGEMENT

Abstract

Article concerns the problem of age management, particularly the diversity of age management implementation methods in countries of different conditions relating to the situation of the elderly in the labor market, it is in Sweden, Germany and Poland. Own research results was presented on the background of the results carried out under Best Agers Lighthouses – Strategic Age Management for SME in The Baltic Sea Region. This allowed to verify whether there are differences of the effects of age management in perception of surveyed employees from these countries.

Keywords: age management, SME, Poland, Germany, Sweden

JEL codes: J11, J14, J24, J26, M12, M14