

Tardos Katalin

Életkor és esélyegyenlőség

Az életkori sokszínűség alakulása a vállalati HR
stratégiák tükrében

Tartalomjegyzék

Előszó	4
I. RÉSZ:	6
HELYZETJELENTÉS A MUNKAHELYI ESÉLYEGYENLŐSÉGRŐL ÉS SOKSZÍNŰSÉGRŐL – 2014-2015	6
Esélyegyenlőség és sokszínűség 2014-2015-ben: a munkahelyi esélyegyenlőség – vállalati felelősségvállalás IV. országos benchmark felmérésének eredményei	7
Bevezetés	7
Módszertan és minta	8
Az esélyegyenlőség és sokszínűség indítékai	13
A foglalkoztatottak összetételének sokszínűsége	15
Az esélyegyenlőségi politika intézményesültsége	21
Esélyegyenlőséget javító intézkedések és juttatások	25
Az esélyegyenlőséget és sokszínűséget támogató HR eszközök használata	26
A sokszínűség akadályai	28
Az esélyegyenlőségi és sokszínűségi politika jövőbeni fejlesztése	29
A Sokszínűségi Index	30
Benchmark eredmények	31
A sokszínű szervezet előnyei	35
Összegzés	36
Hivatkozások	40
Melléklet	41
II. RÉSZ:	53
ÉLETKORI SOKSZÍNŰSÉG ÉS ÉLETKOR-KEZELÉSI VÁLLALATI HR STRATÉGIÁK	53
Életkori sokszínűség a munkahelyen	54
Hazai és nemzetközi trendek a fiatal és idősebb korosztály foglalkoztatásában	54
Módszertan és minta	56
Generációs tudatosság	60
Generációs sokszínűség a munkahelyen	62
Intézkedések fiatalok számára	64
Intézkedések idősebbek számára	64
Multigenerációs és kormenedzsment	66
Szervezeti kultúra	66
Toborzással és kiválasztással kapcsolatos intézkedések	66
Képzés, készségfejlesztés, aktív öregedés és tudásátadás	67
A Multigenerációs Munkahely Index	68
Összegzés	70
Hivatkozások	71
Melléklet	73

Kortalan szervezetek? Vállalati stratégiák és munkahelyi esélyegyenlőségi rendszerek a különböző életkorú munkavállalók foglalkoztatásában 79

Bevezetés.....	79
Szakirodalmi áttekintés	80
Az életkor mint társadalmi konstrukció	80
Az életkori diszkrimináció	81
Az életkori diszkrimináció hatása	82
Életkor és munkateljesítmény	83
Környezet és az aktív idősödés.....	84
Generációs sokszínűség és az életkor- és sokszínűség-barát HR politika.....	84
Módszertan	86
Kutatási eredmények	88
Generációs egyensúlytalanság a munkaerőpiacon	88
A munkaerő életkori megoszlásának vállalati típusai	90
A sokszínűség- és életkor-barát HR politikák színvonala.....	92
A sokszínűség- és életkor-barát HR politika összefüggései a fiatalok és idősebbek szervezeti befogadásával, kirekesztésével.....	94
Összegzés	96
Hivatkozások.....	99
Melléletek.....	102

Az életkor és az intézmények szerepe a munkaerő-piaci integráció és dezintegráció alakulásában. Hat vállalati esettanulmány tanulságai..... 114

Bevezetés.....	114
A munkaerő-piaci integrációt és dezintegrációt alakító tényezők az életkor perspektívájából	116
Az állami szabályozás szerepe a fiatal és idősebb korosztály munkaerő-piaci integrációjában	116
Üzleti kultúra és életkor	118
Atipikus munkaformák és az életkor.....	119
Munkahelyi esélyegyenlőség és sokszínűség politika.....	120
Munkáltatói percepciók a rizikós munkavállalói csoportokról	120
Az életkor alapú foglalkozási diszkrimináció	121
Elsődleges és másodlagos munkaerőpiac közötti szegregáció életkori metszetben	122
Módszertan	122
Kutatási eredmények	124
Szervezetek életkori összetételének és munkaerő-biztosítás jellemzőinek bemutatása.	124
A szervezetek életkori megoszlását befolyásoló tényezők	126
Az életkori összetételre ható tényezők összegzése	138
Összegzés	142
Hivatkozások.....	143

Előszó¹

A munkáltató szervezetek stratégiája a munkaerő életkori megoszlásának alakítására alapjaiban határozza meg makro szinten, hogy milyen esélye lesz a 25 év alattiaknak és az 55 év felettieknek a foglalkoztatott-státuszt elérniük a munkaerőpiacon. Tehát kiemelt fontosságú kérdés, hogy a munkáltatók milyen stratégiát követnek a munkaerő korösszetételének kialakításában, illetve mennyiben fejlesztenek ki és alkalmaznak olyan humán erőforrás-menedzsment és munkahelyi esélyegyenlőségi rendszereket, amelyek nagyobb valószínűséggel teszik lehetővé a különböző életkorú és generációjú munkavállalók foglalkoztatását. A munkáltatók életkor-kezelési stratégiái és gyakorlatai kevésbé kutatott területek még Magyarországon, és a nemzetközi sokszínűség menedzsment/diverzitás irodalomban is csak az utóbbi évtizedben kapott nagyobb hangsúlyt. Ezért is találkozhat a kötetben az olvasó több olyan fogalommal, amelyek magyarul még nem bevett fogalmak, vagy furcsán hangoznak, mint például az *életkori sokszínűség*, az *életkor-kezelési HR stratégia*, az *életkor-barát HR politika*, vagy a *multigenerációs menedzsment*.

Az mtd Tanácsadói Közösség 2008 óta készít két évente országos benchmark-kutatást a munkahelyi esélyegyenlőségről és sokszínűségről. A legelső adatfelvételt leszámítva, jellemzően minden kutatási hullámnak volt egy speciális esélyegyenlőségi területhez kapcsolódó fókusztemája is a munkahelyi esélyegyenlőség és sokszínűség általános színvonalának felmérése mellett. 2010-ben a megváltozott munkaképességű emberek foglalkoztatására irányuló vállalati politikát térképeztük fel, 2012-ben a családbarát vállalati gyakorlatok voltak a középpontba állítva, míg 2014-ben kiemelt fókusztemaként az életkori sokszínűség, az életkor-barát HR politika és a multigenerációs menedzsment munkahelyi gyakorlatainak alakulását vizsgáltuk meg. A folyamatban lévő, 2016-2017-es kutatás új fókusztemája pedig a nők a vezetésben és a nemek közötti egyenlőség témájára koncentrál.

Ez a tanulmánykötet a negyedik, 2014-2015-ben készült vállalati esélyegyenlőségi és sokszínűségi felmérés adatait ismerteti és elemzi. A kötet első része a munkahelyi esélyegyenlőség és sokszínűség általános trendjeit mutatja be. Az első tanulmányban először helyzetjelentést adunk arról, hogy milyen indítékokból foglalkoznak a szervezetek az esélyegyenlőséggel és sokszínűséggel; majd megvizsgáljuk, hogy a foglalkoztatottak összetételében mennyiben vannak reprezentálva a hátrányos helyzetű csoportok, mennyire sokszínű a foglalkoztatottak összetétele. Ezt követően áttekintjük, hogy az esélyegyenlőségi és sokszínűségi politika mennyiben intézményesült a szervezetekben, valamint, hogy a szervezetek milyen juttatásokkal és HR eszközökkel igyekeznek a munkahelyi esélyegyenlőséget és sokszínűséget elősegíteni és javítani. Az mtd Tanácsadó Közösség által kifejlesztett Sokszínűségi Index alapján elemezzük a benchmark eredményeket is, vagyis hogy milyen esélyegyenlőségi és sokszínűségi teljesítmény számít átlagosnak Magyarországon, milyennel rendelkezik a szervezetek legjobb 20 százaléka és a legjobb, TOP 10-be tartozó szervezetek. A tanulmányban végül elemezzük a sokszínűség fejlesztésének szervezeti akadályait és előnyeit.

¹ A szerző az MTA Társadalomtudományi Kutatóközpont Szociológiai Intézetének tudományos főmunkatársa és az IBS Nemzetközi Üzleti Főiskola főiskolai tanára.

A kötet második részét teljes egészében a 2014-es kutatás kiemelt fókusztemájának, az életkori sokszínűségnek és az életkor-kezelési vállalati HR stratégiáknak szenteltük. Összesen három tanulmány foglalkozik a vállalatok humán erőforrás gyakorlatainak életkori vetületével. A kötet második tanulmánya, *Az életkori sokszínűség a munkahelyen* a sokszínűség menedzsment szempontjából elemzi a munkáltató szervezetek életkorral kapcsolatos politikáját és gyakorlatait. Megvizsgáljuk, hogy Magyarországon mennyire jellemző a generációs tudatosság, az életkori és generációs sokszínűség a munkahelyeken. Külön-külön szemügyre vesszük, hogy a szervezetek milyen intézkedéseket vezetnek be a fiatalabb és az idősebb korosztály foglalkoztatásában, valamint hogy mennyire tudatosan alakítják szervezeti kultúrájukat, toborzási és képzési gyakorlataikat a különböző életkorú munkavállalók jellemzőihez, igényeihez.

A harmadik, *Kortalan szervezetek?* című tanulmány a munkaerő életkori megoszlásának vállalati típusait alkotja meg, és megvizsgálja, hogy az életkori összetétel típusaihoz kapcsolódóan miképpen alakul a fiatalok és idősebbek vállalati befogadása és kirekesztése, illetve az életkor- és sokszínűség-barát HR politika átlagos színvonala. Elemezzük azt is, hogy a sokszínűség- és életkor-barát HR politikák színvonala milyen összefüggést mutat egymással, illetve, hogy az életkor-barát HR politikának mely elemei korrelálnak leginkább a kiegyensúlyozott életkori struktúrával.

A kötet negyedik, *Az életkor és az intézmények szerepe a munkaerő-piaci integráció és dezintegráció alakulásában* című tanulmánya, az előző tanulmányokkal ellentétben nem kvantitatív, hanem kvalitatív megközelítést követ, és hat vállalati esettanulmány segítségével elemzi, vajon milyen tényezőkre vezethető vissza, hogy a munkáltatók miképpen alakítják a munkaerő életkori összetételét a szervezetükben, és ezáltal a fiatal és idősebb generáció munkaerő-piaci integrációját és dezintegrációját.

Meggyőződésem, hogy a jövőben további szükség van az életkorral kapcsolatos munkaszociológiai és HR menedzsment kutatásokra, ahogy a tudatosabb életkorral kapcsolatos vállalati HR gyakorlatokra is. Remélem, hogy a kötet tanulmányai mind az elméleti, mind a gyakorlati szakemberek számára továbbgondolható megállapításokat tartalmaznak.

Budapest, 2017. szeptember 28.

Tardos Katalin

I. RÉSZ:
HELYZETJELENTÉS A MUNKAHELYI
ESÉLYEGYENLŐSÉGRŐL ÉS SOKSZÍNŰSÉGRŐL –
2014-2015

Esélyegyenlőség és sokszínűség 2014/2015-ben: a munkahelyi esélyegyenlőség – vállalati felelősségvállalás IV. országos benchmark felmérésének eredményei

Bevezetés

Ebben a tanulmányban részletesen bemutatjuk, hogy mi jellemzi Magyarországon 2014-ben a munkahelyi esélyegyenlőség és vállalati felelősségvállalás gyakorlatát. A tanulmányban először a kutatás módszertanát és a minta összetételét ismertetjük. A következő részben utánajárunk, hogy milyen indítékai vannak a munkahelyi esélyegyenlőség fejlesztésének 2014-ben. Majd a kutatás egyik alapkérdését vizsgáljuk meg, mégpedig: mennyire sokszínű a foglalkoztatottak összetétele a különböző szervezeteknél, illetve milyen szervezeteknél találkoznak nagyobb valószínűséggel társadalmilag befogadó magatartással az egyes hátrányos, illetve valamilyen szempontból mássággal bíró csoportok. A foglalkoztatottak sokszínűsége után az esélyegyenlőségi politika intézményesültségét vesszük górcső alá, vagyis azt nézzük meg közelebbről, hogy mennyire jelenik meg explicit módon a munkahelyi esélyegyenlőségi politika szabályzatokban, stratégiai célkitűzésekben, esélyegyenlőségi tervben és ehhez hasonló gyakorlatokban. Az esélyegyenlőség intézményesültségét követően azt fogjuk megvizsgálni, hogy hány intézkedéssel, gyakorlattal segítik elő a szervezetek az egyes csoportok esélyegyenlőségének javítását, illetve milyen juttatásokkal igyekeznek támogatni a különböző csoportokat. A tanulmány következő részében annak járunk utána, hogy mennyiben használják a szervezetek a különböző HR eszközöket esélyegyenlőségi törekvéseik megvalósítására. A munkahelyi esélyegyenlőségi politika gyakorlati megvalósulásának elemzése után megvizsgáljuk, hogy a szervezetek szerint melyek a legnagyobb akadályai az esélyegyenlőség fejlesztésének, illetve, hogy vannak-e terveik a jelenlegi gyakorlatuk fejlesztésére.

Célja volt továbbá a kutatásnak, hogy különböző vállalati kategóriák számára összehasonlítási lehetőséget adjon saját ez irányú teljesítményük és más, hozzájuk hasonló szervezetek munkahelyi esélyegyenlőségi és felelősségvállalási szintje, gyakorlata között. Az mtd Tanácsadói Közösség 2008-ban egy ún. *Sokszínűségi Indexet* fejlesztett ki, amelyet a tanulmány második részében a 2014-es adatokra aktualizálunk.

A fejezet a 2014-es esélyegyenlőségi és sokszínűségi benchmark eredményekkel zárul. A Sokszínűségi Index alapján meghatároztuk a kis, közepes és nagy szervezetek számára, hogy milyen munkahelyi esélyegyenlőségi gyakorlatot követnek azok a szervezetek, amelyek átlag feletti, illetve a felső 20 százalékban vannak, valamint amelyek a kategóriájukban a tíz legjobb közé tartoznak. Ezeket a Top 10 kategóriájának neveztük el. A benchmark

eredmények lehetővé teszik a szervezetek számára, hogy a választott benchmark szerint mérjék saját szervezetük társadalmi teljesítményét.

Módszertan és minta

Az mtd Tanácsadói Közösség a 2014-es országos benchmark kutatáshoz az online kérdőíves módszert választotta. A kérdőív összesen 55 kérdést tartalmazott a szervezet típusáról, a munkahelyi esélyegyenlőségi terén bevezetett gyakorlatokról, valamint az életkori sokszínűség, az életkor-barát HR politika és a multigenerációs menedzsment területén kialakított politikáról. A kérdések többsége zárt kérdés formájában volt feltéve, azonban a néhány nyitott kérdés lehetőséget adott a válaszadónak, hogy részletesebben kifejtse véleményét.

Az interneten hozzáférhető elektronikus kérdőív 2014. szeptember közepe és 2015. február 28-a között volt elérhető a nyilvánosság számára. A kérdőívhez vezető link a sajtómegjelenéseken kívül a partnerek hírleveleiben volt olvasható és megtalálható volt az mtd honlapján, a CV Online, valamint a Profession.hu oldalon. A kérdőívet a Coaching Team és a Flow partneri szervezetei, illetve vállalati kapcsolatai körében is terjesztették. A kérdőív kitöltése történhetett anonim módon, azonban a munkahelyi esélyegyenlőségi teljesítmények későbbi díjazása, illetve a szervezetek számára elnyerhető szakmai jutalmak inkább az azonosítható és regisztrált kérdőív kitöltését ösztönözték.

A minta

Összesen 251 szervezet töltötte ki a rendelkezésre álló öt és fél hónap alatt az elektronikus kérdőívet. Azonban az adatok tisztítása és vizsgálata során nyilvánvalóvá vált, hogy a kitöltött kérdőívek egy része hiányos és megbízható módon nem dolgozható fel, vagy ugyanaz a szervezet többször szerepelt a mintában. A végső mintából kikerült minden olyan válaszadó, ahol a szervezetre vonatkozó általános adatokon kívül egyetlenegy munkahelyi esélyegyenlőséggel kapcsolatos kérdésre sem válaszolt érvényes módon. Összesen 96 értékelhetetlen esetet voltunk kénytelenek törölni az eredeti mintából, így a végső mintában 155 szervezet adatai szerepelnek.

Az érvénytelen esetek kiszűrésével jelentősen sikerült növelni az eredményeink megbízhatóságát, ami elsőrendű szempont volt az mtd Tanácsadói Közösség számára. Ugyanakkor teljes egészében nem tudtuk megszüntetni a hiányos válaszadásból eredő esetszám különbségeket. Az eredmények megbízható értelmezéséhez mindig feltüntetjük az adott kérdésre válaszolók esetszámát a táblázatokban.

A következőkben áttekintjük a minta összetételét a szervezetek gazdálkodási formája, a foglalkoztatottak létszáma, a magyar piacon megkezdett tevékenységük időpontja, a szervezet magyar és külföldi tulajdona, ágazata, szektorális hovatartozása és a székhelyének elhelyezkedése szerint.

A szervezetek gazdálkodási formája

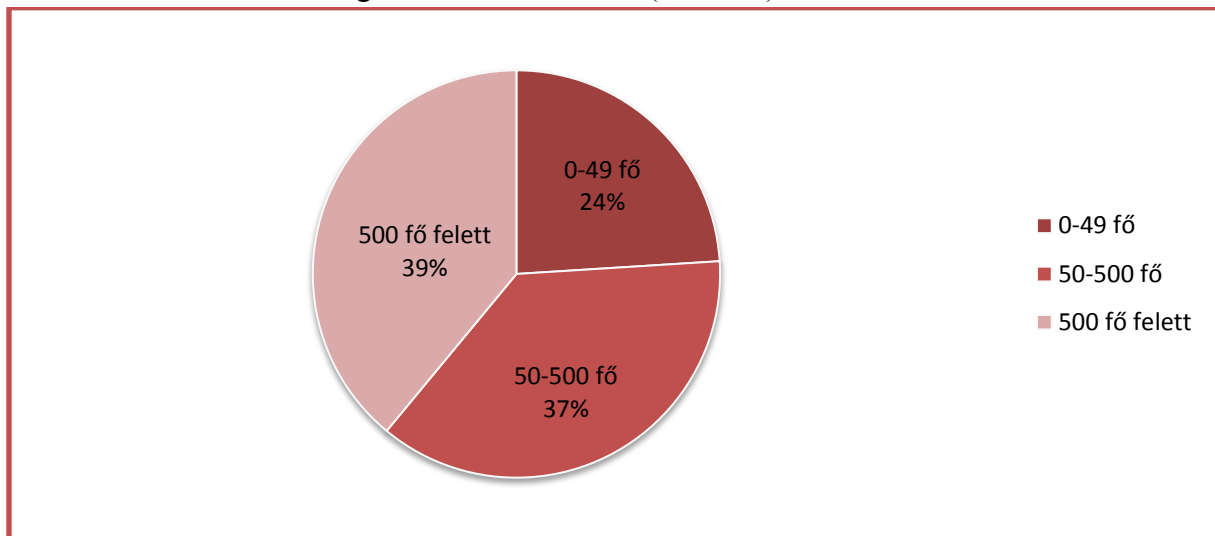
A válaszadó szervezetek közel fele (49,7 százalék) korlátolt felelősségű társaság (kft.). A mintában szereplő szervezetek második leggyakoribb tulajdonformája (25,2 százalék) a zártkörű részvénytársaság (zrt.). E két tulajdonformán kívül még jelentősebb arányban található a szervezetek között nyilvános részvénytársaság (nyrt.), közigazgatási és közintézmény, valamint nonprofit kft. Elenyésző volt a mintában a betéti társaság (bt.), az egyesület, a külföldi vállalkozás magyarországi fióktelepe, az egyéni vállalkozás, az alapítvány, vagy közhasznú társaság tulajdonformájú szervezet és szövetkezet. (1. táblázat)² A KSH (2015) gazdasági szervezetekre vonatkozó statisztikáját figyelembe véve a társas vállalkozások aránya a mintában némileg felülreprezentált a nemzetgazdaságban lévő arányukat tekintve (88,4 és 80,6 százalék), ha nem vesszük figyelembe az egyéni vállalkozók nagy táborát. A mintában a költségvetési szervek és egyéb szervezetek némileg szintén felülreprezentáltak, míg a non-profit szervezetek alulreprezentáltak a nemzetgazdaság egészéhez viszonyítva.

A szervezetek mérete

A mintában szereplő szervezetek körében a nagyméretű, 500 főnél nagyobb létszámot foglalkoztató vállalkozásokat találjuk legnagyobb arányban (39 százalék). A közepes méretű, 50-500 főt foglalkoztató szervezetek adják a minta több mint egyharmadát (37 százalék), míg az 50 főnél kevesebb munkavállalót foglalkoztató szervezetek a minta közel egynegyedét adják (1. ábra) A KSH adatai szerint (KSH, 2016a) a társas vállalkozások 99,1 százaléka 50 főnél kevesebb létszámmal működik. Ez azt is jelenti, hogy a kutatás mintájában jelentősen felül vannak reprezentálva a “nagy” szervezetek.

² Lásd a táblázatokat a tanulmány végén a Mellékletben.

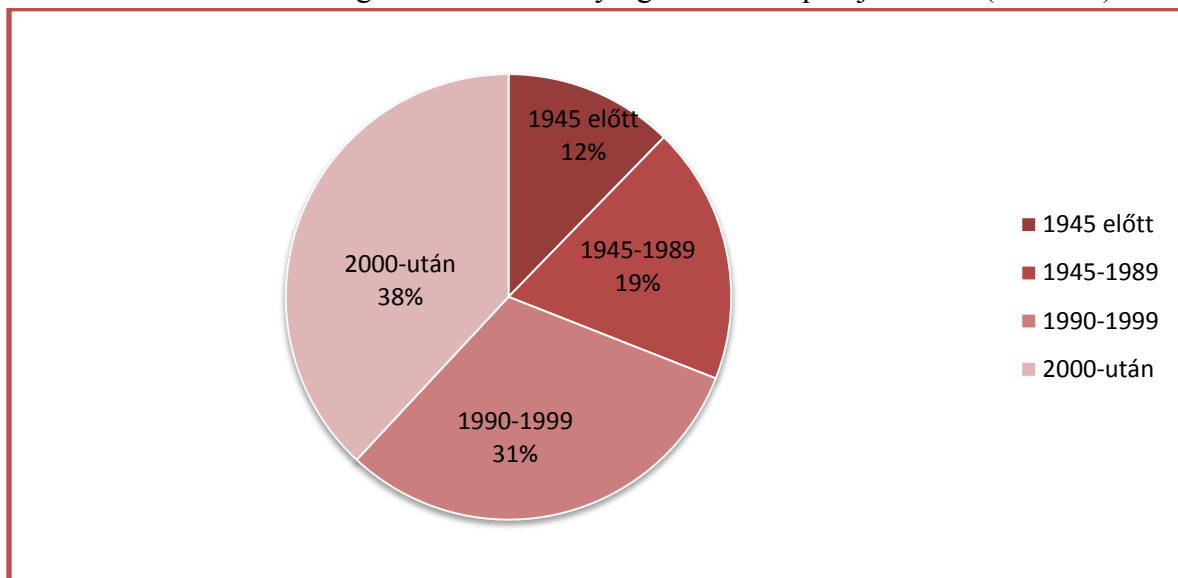
1. ábra: A szervezetek megoszlása méret szerint (százalék)



A szervezetek megalakulásának, illetve magyarországi tevékenységének kezdeti időpontja

A kérdőívet kitöltő szervezetek döntő többsége (69,1 százaléka) a rendszerváltást követően kezdte meg tevékenységét Magyarországon. Közel egyharmaduk (31,1 százalék) a kilencvenes években jött létre, de a kifejezetten új, 2000 után megalakult cégek aránya is meghaladja a minta egyharmadát. A szervezetek közel egyharmada a rendszerváltás előtt jött létre, részben a szocialista időszakban, részben még korábban, 1945 előtt. (2. ábra)

2. ábra: A szervezetek megoszlása a tevékenység kezdeti időpontja szerint (százalék)

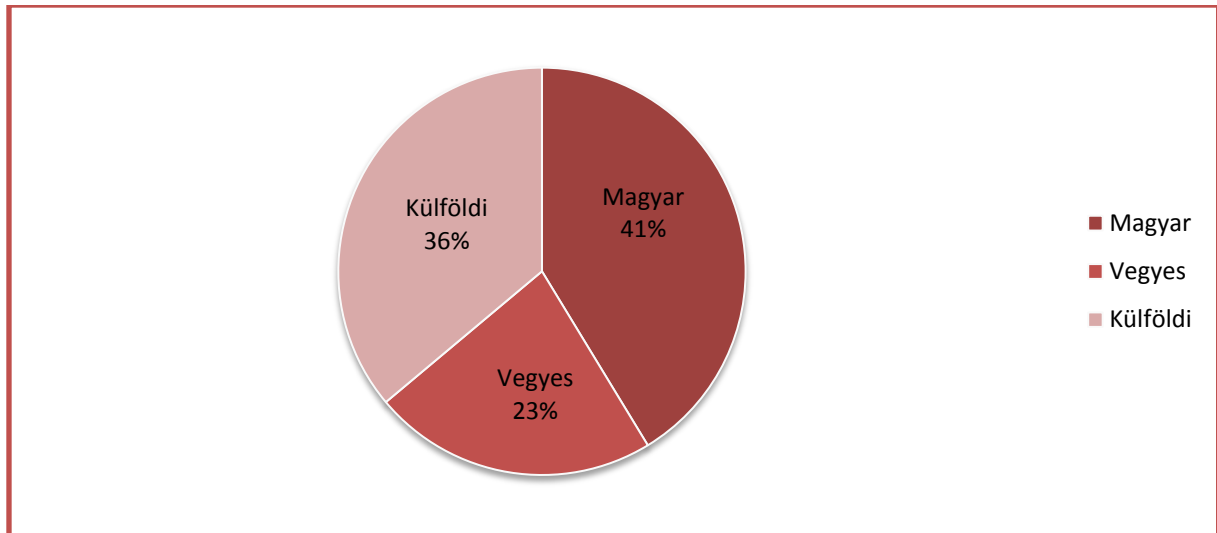


A szervezetek magyar, illetve külföldi tulajdona

A mintában szereplő szervezetek kétötöde (41,3 százaléka) 100%-os magyar tulajdonban van. A magyar tulajdonú szervezeteken belül 3,9 százalékban találunk állami/önkormányzati

tulajdonban lévő állami vállalatokat, illetve költségvetési szervezeteket (2,6 százalék), és magyar civilszervezetek is előfordulnak a mintában. A minta több mint egyharmadát 100 százalékban külföldi tulajdonban lévő vállalatok képezik, illetve a minta közel egynegyede vegyes tulajdonban van. (3. ábra és a 2. táblázat) A KSH (2016b) Magyarországon működő külföldi leányvállalatokat vizsgáló kiadványa 2014-re vonatkozóan megállapítja, hogy a Magyarországon működő vállalkozások 3,6%-a külföldi tulajdonú. Ez egyben azt is jelzi, hogy a mintánkban jelentősen felülreprezentáltak a külföldi irányítású vállalkozások. (3. ábra)

3. ábra: A szervezetek megoszlása magyar, illetve külföldi tulajdon szerint (százalék)



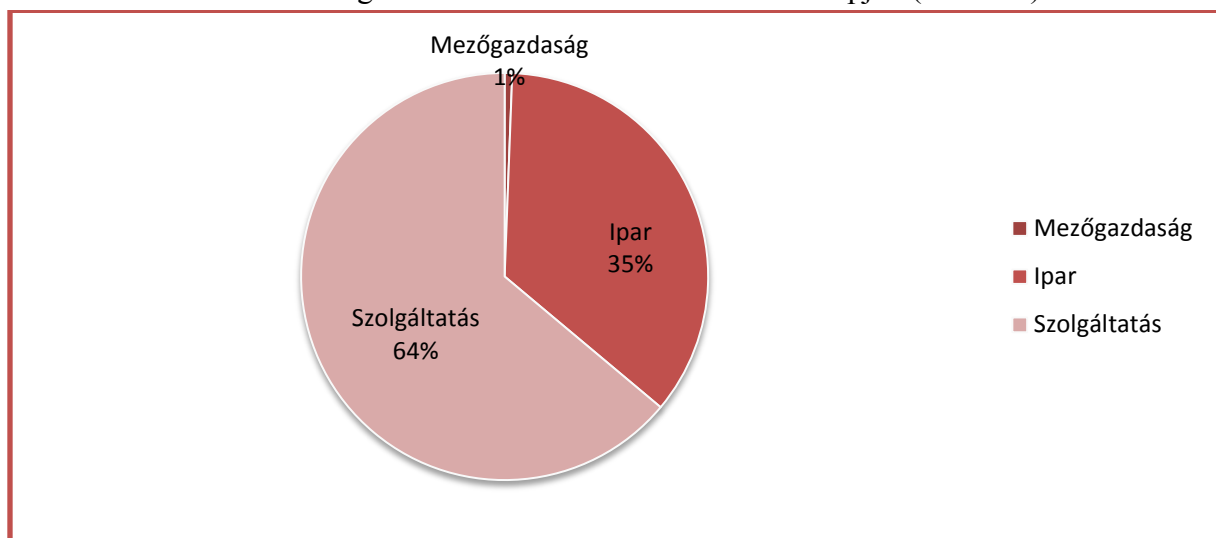
A szervezetek ágazati besorolása

A 3. táblázatból egyértelműen látszik, hogy mely ágazatok vannak reprezentálva legnagyobb arányban a mintában: a szoftver- és információtechnológia, a pénzügyi és gazdasági szolgáltatások, az elektronikaipar és a kereskedelem. A KSH (2016c) adatai szerint a működő vállalkozások körében 2014-ben a leggyakoribb nemzetgazdasági ágazatok közé tartozott a kereskedelem (20,1%), a szakmai és tudományos tevékenység (17,0) és az építőipar (8,5%). Az mtd mintájában az ipari ágazatok némileg felülreprezentáltak, bár éppen az előbbieken kiemelt építőipar alulreprezentált. (3. táblázat)

A szervezetek szektorális hovatartozása

Az ágazati besorolás alapján csoportosítottuk a szervezeteket a mezőgazdasági, ipari, illetve a szolgáltatói szektorhoz tartozásuk szerint. A nemzetgazdasági tendenciákhoz hasonlóan a szolgáltatás szektora képviseli a legnagyobb részarányt (63,9 százalék) a mintán belül. Az iparhoz tartozó szervezetek a minta több mint egyharmadát alkotják, végül a mezőgazdaság, a nemzetgazdaság egészéhez hasonlóan, a legalacsonyabb részarányal (0,6 százalék) képviselteti magát. (4. ábra) A KSH (2016d) 2014-re vonatkozó országos adatai szerint az iparban és építőiparban működik a társas vállalkozások 17,9 százaléka, és a szolgáltatások szektorán belül a vállalkozások aránya eléri a 79,7%-ot. E tények alapján megállapíthatjuk, hogy az ipari szervezetek felülreprezentáltak az mtd mintájában.

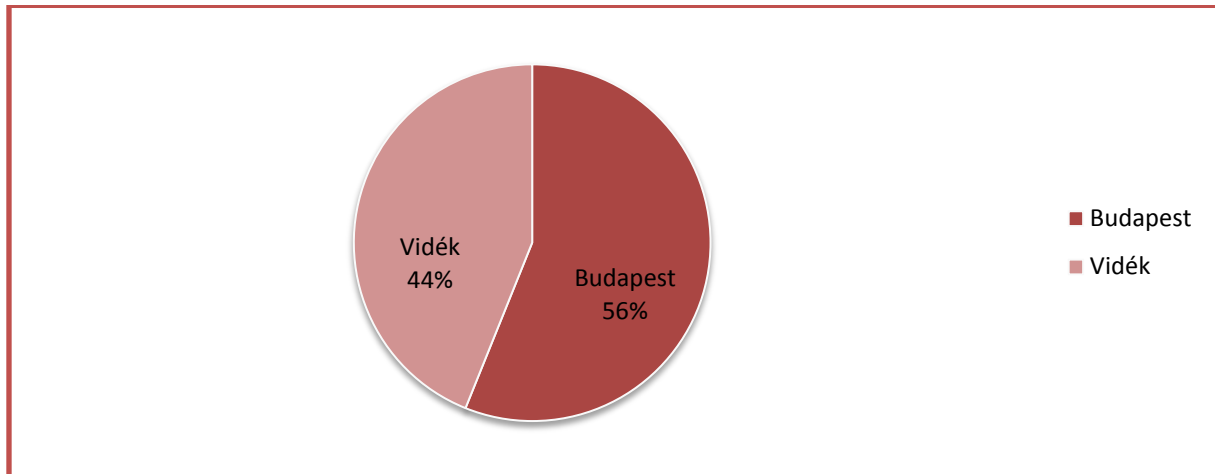
4. ábra: A szervezetek megoszlása a szektorális hovatartozás alapján (százalék)



A szervezetek székhelyének területi megoszlása

A mintában szereplő szervezetek több mint fele budapesti székhellyel rendelkezik. A KSH (2015) adatai szerint országosan is az a jellemző, hogy a társas vállalkozásoknak több mint a fele a közép-magyarországi régióban van bejegyezve. Tehát a területi megoszlás alapján jól reprezentálja az mtd minta az országos tendenciákat. (5. ábra)

5. ábra: A szervezetek megoszlása a székhely elhelyezkedése szerint (százalék)



Összefoglalva a mintáról elmondottakat, megállapíthatjuk, hogy 2014-ben valamelyest kisebb válaszadási hajlandósággal szembesültünk a 2012-es kutatáshoz képest, ami megmutatkozik a minta nagyságában: a 2012-es 185 elemes szervezeti mintához viszonyítva 2014-ben ennél kisebb mintára támaszkodhattunk az eredmények kiértékelésénél (155 szervezet), de a statisztikai értékelést a kisebb minta ellenére el lehet végezni.

Az országos, KSH adatokkal való összevetés során megállapítottuk, hogy a minta összetételét tekintve több dimenzió mentén jól reprezentálja a magyarországi szervezeteket (gazdálkodási forma, területi megoszlás, ágazat). Ugyanakkor problémát jelent az országos adatokkal való összevetésben, hogy jellegükénél fogva az egyéni vállalkozásokat érdemes figyelmen kívül hagyni, és csak a társas vállalkozásokra koncentrálni, másfelől a költségvetési és nonprofit szervezeteket érdemes figyelembe venni az országos adatokkal való egybevetés során. A publikált KSH statisztikák nem minden esetben teszik lehetővé a részletes elemzést. A rendelkezésre álló adatokból megállapítottuk, hogy a nemzetgazdaság egészében működő gazdasági szervezetekhez képest az mtd mintájában felülreprezentáltak a nagy, 500 főnél több munkavállalót foglalkoztató szervezetek, a külföldi irányítású, valamint az iparhoz tartozó szervezetek. A minta tehát nem reprezentatív, az önkéntes kitöltés módszere okán nagyobb arányban vannak benne olyan szervezetek, amelyek egyébként is jobban érdeklődnek a munkahelyi esélyegyenlőség és sokszínűség vállalati megvalósítása iránt. Ezt a tendenciát erősítette az is, hogy ismeretes volt: a 10 legjobb eredményt képviselő szervezet díjban is részesül. Ezen eltérések ellenére a minta relatíve megbízható forrásként szolgál a magyarországi munkahelyi esélyegyenlőséggel és sokszínűséggel kapcsolatos alapvető tendenciák tanulmányozására és kiértékelésére.

Az esélyegyenlőség és sokszínűség indítékai

Az mtd Tanácsadói Közösség fontosnak tartotta feltérképezni, hogy a szervezetek milyen indítékokból kezdenek el foglalkozni az esélyegyenlőséggel, illetve miért gondolják azt, hogy nekik is kellene ezzel törődniük. Fontos itt megjegyeznünk, a szervezetek több mint negyede (28,4 százalék) úgy nyilatkozott, hogy szervezeti szinten még nem jellemző rájuk a

munkahelyi esélyegyenlőség megteremtése. Ugyanakkor figyelemreméltó, hogy csupán a szervezetek elenyésző része, 3,2 százaléka fejtette ki elutasító véleményét, miszerint a jövőben sem kíván ezzel a területtel foglalkozni.

A szervezetek által megjelölt leggyakoribb indítékok leginkább a munkaerő megtartásával és összetételével, valamint etikai és szervezeti értékekkel kapcsolatosak. A legfontosabb szempontnak az életkor szerinti sokszínű összetétel bizonyult: *a pályakezdőtől a nyugdíjasig minden korcsoport reprezentálva van a szervezetben* (57,4 százalék). Második legfontosabb szempont a *tehetséges munkavállalók megtartása* volt (56,8 százalék). A harmadik leggyakrabban említett indíték, hogy *etikai szempontból fontosnak tartják az esélyegyenlőséget* a szervezetek (54,8 százalék). A gyakran említett indokok között szerepelt még, hogy *a sokszínűség a vállalati kultúra* része (53,5 százalék), valamint, hogy *sok kisgyermekes dolgozik nálunk* (49,7 százalék), és hogy *lojálisabb munkaerőt szeretnének* (43,2 százalék).

A munkahelyi esélyegyenlőség közepesen gyakori indítékai között szintén találunk még a munkavállalók összetételére vonatkozó indítékokat, mint például: *szívesen foglalkoztatnánk fogyatékosággal élőket* (30,3 százalék), *az alkalmazottak zöme nő* (24,5 százalék), *több nőt szeretnénk a menedzsmentben látni* (20,0 százalék), de határozottan megjelenik a külső tényezőkhöz való alkalmazkodási szándék is: *szeretnénk az Egyenlő bánásmód törvény szerint eljárni* (26,5 százalék), *az anyacég nemzetközi direktíváit kívánjuk adaptálni* (22,6 százalék), vagy a külső megmérettetés érdekében *pályázatokon szeretnénk részt venni* (23,2 százalék). A közepesen gyakori indítékok harmadik csoportjába olyan tényezők kerültek, amelyek a sokszínűség által kiaknázzható üzleti előnyökre teszik a hangsúlyt. Ilyen volt például az, hogy *tevékenységünk rugalmas foglalkoztatást tesz lehetővé* (32,3 százalék), *az üzleti stratégia megvalósítása érdekében* (27,1 százalék), valamint, hogy *toborzási tevékenységünket meg szeretnénk könnyíteni* (21,3 százalék).

Az esélyegyenlőség fejlesztésének ritka indítékaként tekintettünk azokra a szempontokra, amelyeket kevesebb, mint a szervezetek egyötöde említett. Az indítékok rangsorának alsó harmadában szerepel, hogy *a csapatmunka terén van mit javítanunk* (17,4 százalék), *az Európai Unió gyakorlatát szeretnénk követni* (16,8 százalék), *versenytársaink gyakorlata vonzó számunkra* (11 százalék), *állami támogatásokhoz szeretnénk jutni* (10,3 százalék), valamint az állami szervezeteknél, hogy *50 fő feletti költségvetési szervként, ez nekünk kötelező* (3,2 százalék).

A táblázat adataiból az is kiderül, hogy van néhány jellegzetes különbség a magyar, illetve a külföldi és vegyes tulajdonú szervezetek között abban, hogy milyen indítékok mozgatják esélyegyenlőségi és sokszínűségi gyakorlatukat. Általában megfigyelhető, hogy a magyar szervezetek átlagosan kevesebb indítékot jelöltek meg a külföldi és vegyes tulajdonú cégekhez képest. Ugyanakkor a gyakori indítékok a szervezetek két csoportjában hasonlóképpen rangsorolódtak. A különbségek a magyar és külföldi szervezetek között elsősorban a közepes és ritka gyakoriságú tényezőknél jelentkeztek. A legjelentősebb különbség a munkahelyi esélyegyenlőségi törekvések egyik klasszikus területén jelentkezik, mégpedig a nők vezetésben való részvételével kapcsolatban. A külföldi tulajdonú szervezetek esetében tízszerese (!) volt azon szervezetek aránya, amelyek a munkahelyi esélyegyenlőség és sokszínűség fejlesztésének indokaként azt választotta, hogy *több nőt szeretnének a menedzsmentben látni* (3,1 és 31,9 százalék). Úgy is fogalmazhatunk, hogy a magyar

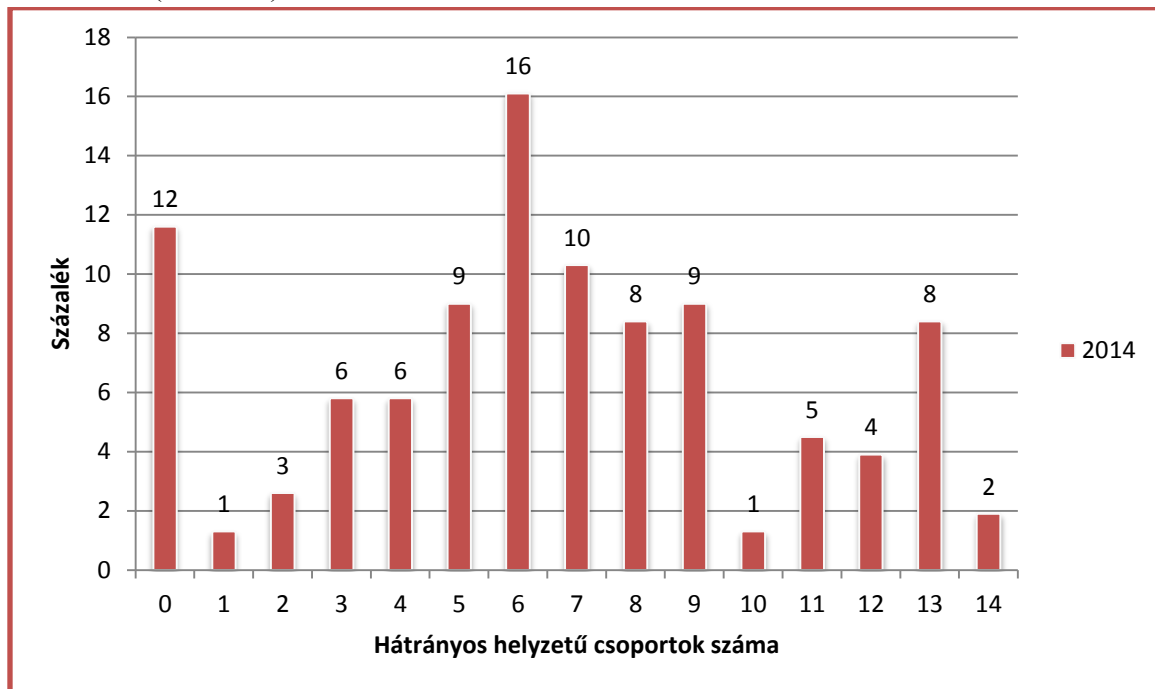
szervezeteknél gyakorlatilag nem fogalmazódott meg az esélyegyenlőség és sokszínűség fejlesztésének motorjaként a női vezetői réteg erősítése, míg a külföldi szervezetek egyharmadánál igen. További különbség volt a magyar és külföldi tulajdonú szervezetek között, hogy a külföldi szervezetekre szignifikánsan jellemzőbb volt, hogy stratégiailag közelítettek az esélyegyenlőséghez és sokszínűséghez, és *az üzleti stratégia megvalósítása érdekében is foglalkoztak a témával* (17,2 és 34,1 százalék), illetve hogy törekedtek az üzleti előnyök kiaknázására a toborzás könnyítésével (14,1 és 26,4 százalék). Érdekes kiemelni azt is, hogy a külföldi szervezetek inkább törekednek tudatosan az *Egyenlő Bánásmód Törvény szerint eljárni* (17,2 és 33 százalék), valamint az *Európai Unió gyakorlatát követni* (6,3 és 24,2 százalék). (4. táblázat)

A foglalkoztatottak összetételének sokszínűsége

A kutatás fontos kérdése volt, mennyire jellemző, hogy a munkáltatói szervezetek úgynevezett hátrányos helyzetű vagy valamilyen szempontból „mással” bíró csoportokból is választanak alkalmazottakat. A kérdőívben 13 csoportot neveztünk meg, amelyek közül többet is megjelölhettek a válaszadók és ezen kívül egyéb csoportot is megnevezhettek. A foglalkoztatottak sokszínűségét azzal mértük, hogy összesen hány különböző csoport képviselőiből foglalkoztat az adott szervezet. Először nézzük meg az összesített adatokat, majd egyenként vegyük szemügyre, hogy az egyes csoportokhoz tartozókat a szervezetek hány százaléka és milyen típusa foglalkoztatja.

A 6. ábra bemutatja, hogy a szervezetek milyen megoszlást mutatnak aszerint, hogy a megadott 14 hátrányos helyzetű csoportból hányat választottak. A leggyakoribb érték a hat volt, tehát a szervezetek leggyakrabban (16,1 százalék) hat hátrányos csoporthoz tartozók közül alkalmaztak munkavállalókat. A válaszadó szervezetekben azonban átlagosan ennél némileg magasabb, megközelítőleg hat és fél hátrányos helyzetű csoportból választva foglalkoztatnak munkavállalókat. Az átlaggal majdnem egybeesik a medián is, tehát a szervezetek fele hat vagy annál kevesebb hátrányos helyzetű csoportot foglalkoztat, míg a másik fele hatnál többet. Az ábra azt is érzékelteti, hogy igazából három „púpja” van a megoszlásnak. Az első, a semmilyen hátrányos helyzetű csoportot nem foglalkoztatók, a második a középmezőnyben helyet foglalók, és végül a harmadik, a legsokszínűbbek, a kimagasló teljesítményt nyújtók (a minta 8 százaléka).

6. ábra: A szervezetek megoszlása a foglalkoztatott hátrányos helyzetű csoportok száma szerint (százalék)



Hogy mikor nevezünk egy szervezetet sokszínűnek – vagyis ahol a munkavállalók nagyon sokféle háttérrel és jellemzőkkel rendelkeznek – természetesen önkényes döntés. Hogy a mintában szereplő „átlagos” szervezetek sokszínűnek tekinthetők-e, abban segít eligazodni az 5. táblázat, amely a konkrét csoportok előfordulási gyakoriságát mutatja be. (5. táblázat) Az öt leggyakrabban választott csoport a *nők*, a *pályakezdők*, a *két vagy több 14 év alatti gyermeket nevelők a 45 év feletti munkavállalók*, valamint a *gyermeküket egyedül nevelők*. Tehát a meghatározó elem a nem, az életkor és a családi háttér. Az igazán „problémás” csoportok 2014-ben sem szerepelnek a legtipikusabb választások között. Az előfordulási gyakoriságban a középmezőnyben helyezkednek el a *megváltozott munkaképességű emberek*, a *romák*, a *más nemzetiségűek*, a *migránsok*, a *fogyatékossgal élők*, a *kistérségben élők*, valamint a *tartósan beteg hozzátartozót ápolók*. A legkisebb az előfordulási gyakorisága azon munkáltatóknak, amelyek az *egyéb etnikai kisebbségeket* és végül a *más szexuális orientációjúakat (LMBT emberek)* említik foglalkoztatottjaik körében.

Visszatérve arra a kérdésünkre, hogy a magyarországi szervezetek sokszínűek-e, az *mtd Tanácsadói Közösség annak a véleményének ad hangot, hogy a szervezetek többsége csak a demográfiai sokszínűséget valósítja meg, vagyis a nem, az életkor és a családi háttér alapján tekinthető sokszínűnek.* A foglalkoztatottak etnikai hovatartozása, nemzetisége, megváltozott munkaképessége, fogyatékosága, más szexuális orientációja, kistérségi lakóhelye alapján csak a szervezetek „kisebbsége” nevezhető sokszínűnek. Szeretnénk megjegyezni, hogy a kérdőív arra nem terjedt ki, hogy az adott csoportok milyen létszámmal vannak jelen a szervezetben, illetve, hogy a szervezeten belül milyen munkakörrel, pozícióval rendelkeznek. Így a szervezeten belüli esélyegyenlőség részletesebb elemzésére nem adnak lehetőséget az adatok.

A következőkben az egyes csoportoknál azt vizsgáljuk, hogy van-e valamilyen, a minta egészétől eltérő jellegzetessége az adott csoportot foglalkoztató szervezeteknek.

Nők

Általában a nőket foglalkoztató szervezetek összetétele nem tér el szignifikánsan a minta egészétől, ezért külön nem elemezzük. A nőket foglalkoztató szervezetek átlagosan hét hátrányos helyzetű csoport foglalkoztatását jelölték be.

Pályakezdők

A pályakezdőket legnagyobb arányban a magyar közepes és a külföldi nagyméretű szervezetek foglalkoztatják. A magyar és külföldi tulajdonú szervezeteknél részben más a pályakezdők foglalkoztatásának mintázata. A magyar tulajdonú szervezeteknél legkevésbé a nagyméretű szervezetek foglalkoztatnak pályakezdőket, míg a külföldi tulajdonú szervezeteknél a kisméretűek. Az adatok azt mutatják, hogy az ipari cégek nyitottabbak a pályakezdők foglalkoztatására, mint a szolgáltatási szektorhoz tartozó szervezetek, az iparban kissé felülreprezentált a pályakezdőket foglalkoztatók aránya, míg a szolgáltatásoknál éppen ellenkezőleg. A pályakezdőket alkalmazók átlagosan 8 hátrányos helyzetű csoportot foglalkoztatnak.

A két vagy több 14 év alatti gyermeket nevelők

A kisméretű cégek kevésbé szívesen alkalmaznak két vagy több 14 év alatti gyermeket nevelő munkavállalókat, függetlenül attól, hogy a szervezetek magyar vagy külföldi tulajdonúak, bár a magyar kisvállalkozásokra ez erőteljesebben jellemző. A kisgyermekeseket alkalmazók átlagosan 8 hátrányos csoportból foglalkoztatnak munkavállalókat.

45 év feletti munkavállalók

A 45 év felettieket legszívesebben a közepes és nagyméretű szervezetek foglalkoztatják, legritkábban pedig a kisvállalkozások. Ez azt jelenti, hogy a kisméretű szervezeteknél némileg alulreprezentált a 45 éven felüliek foglalkoztatása, míg a közepes és az 500 fő feletti nagyvállalatoknál felülreprezentált az alkalmazásuk. A külföldi szervezetek – részben a

méretükkel is összefüggésben – nagyobb valószínűséggel alkalmaznak 45 év felettieket. A munkaerő sokszínűsége szempontjából a 45 év felettieket alkalmazók átlagosan a középmezőnyben helyezkednek el az átlagosan 8 hátrányos helyzetű csoportba tartozó munkavállalók alkalmazásával.

Gyermeüket egyedül nevelők

A legkisebb elhelyezkedési esélyük a kisméretű szervezeteknél van a gyermeüket egyedül nevelőknek. A szervezetek magyar és külföldi tulajdonát tekintve a külföldi vállalatoknál fordulnak elő nagyobb gyakorisággal a gyermeüket egyedül nevelő munkavállalók. A munkaerő sokszínűsége szempontjából a gyermeüket egyedül nevelőket alkalmazók a középmezőnyben helyezkednek el, átlagosan 8 hátrányos helyzetű csoport alkalmazásával.

Megváltozott munkaképességűek

A 2014-es év 2012-hez képest további javulást hozott a megváltozott munkaképességű emberek foglalkoztatásában. (52,5 és 38 százalék). A megváltozott munkaképességű személyek foglalkoztatása legnagyobb arányban a külföldi nagyméretű és a magyar középmezőnyben helyezkednek el, átlagosan 9 hátrányos helyzetű csoportnak teremtenek munkalehetőséget a megváltozott munkaképességűeket foglalkoztató munkahelyek.

Romák

A szervezet mérete a romák esetében jelentős hatással van a foglalkoztatási esélyükre. A kisvállalkozásoknak csak a 13,9 százaléka (!) jelezte, hogy alkalmaz romákat, tehát a kisvállalati szektorból a romák gyakorlatilag kiszorultak. Minél nagyobb a szervezet, annál nagyobb eséllyel kerülnek be romák, más hátrányos csoportokhoz hasonlóan. A legnagyobb eséllyel a külföldi nagyvállalatokhoz jutnak be (63,6 százalék), ezt a kategóriát követik a magyar tulajdonban lévő középmezőnyben lévő vállalatok (42,3 százalék). A magyar közepes méretű vállalatok nagyobb eséllyel alkalmazzák a romákat a külföldi középmezőnyben lévő szervezetekhez képest (42,3, illetve 30,8 százalék). A többi csoporttal ellentétben a romáknak nagyobb esélyük van a foglalkoztatásra az iparban (50,9 százalék), mint a szolgáltatói szektorhoz tartozó munkahelyeken (30,6 százalék). A romákat foglalkoztató szervezetek átlagosan tíz csoportot jeleltek meg a foglalkoztatott hátrányos helyzetűek közül.

Más nemzetiségűek, migránsok

Alapvetően a külföldi és nagyméretű szervezeteknél számíthatnak alkalmazásra a más nemzetiségűek, illetve a migránsok. Az eltérő nemzetiségűeket és migránsokat alkalmazó szervezetek átlagosan tíz hátrányos helyzetű, illetve mássággal bíró csoportot foglalkoztatnak.

Fogyatékossgal élő emberek (fizikai, értelmi)

Legnagyobb valószínűséggel az 500 fő feletti nagyvállalatok azok, amelyek fogyatékos embereket alkalmaznak. A leggyakoribb eset, hogy külföldi vagy vegyes tulajdonban lévő nagyvállalat foglalkoztatja a fogyatékos személyeket (68,2 százalék). A fogyatékos személyeket foglalkoztató szervezetek átlagosan tíz csoportot jelelöltek meg a foglalkoztatott hátrányos helyzetűek közül.

Kistérségben élők

A kistérségben élőket foglalkoztató munkáltatók viszonylag alacsony arányát (35,3 százalék) befolyásolhatta, hogy a mintában szereplő szervezetek több mint fele budapesti illetőségű. Jellemző, hogy az 500 főnél többet foglalkoztató, nagyméretű munkáltatók nagyobb valószínűséggel kínálnak álláslehetőséget ennek a csoportnak. Átlagosan legalább 10 hátrányos helyzetű csoportot foglalkoztatnak azok a munkáltatók, amelyek a kistérségekben élőknek is munkaalkalmat adnak.

Tartósan beteg hozzátartozót ápolók

A tartósan beteg hozzátartozót ápoló személyeket foglalkoztató szervezetek jellemzőiket tekintve nem mutatnak jelentős eltéréseket. Átlagosan 11 hátrányos helyzetű csoportot foglalkoztatnak azok a szervezetek, amelyek a tartósan beteg hozzátartozókat ápolók foglalkoztatása előtt sem zárkoznak el.

Más szexuális orientációjúak (LMBT)

A más szexuális orientációjúak (LMBT) foglalkoztatására több mint kétszer akkora az esély a külföldi foglalkoztatók esetében, mint a magyar tulajdonúaknál (27,5, illetve 13,6 százalék). A más szexuális orientációjúakat (LMBT) foglalkoztatók közel háromnegyede külföldi vagy vegyes tulajdonú cég. A szervezet mérete is fontos befolyásoló tényező, a nagyvállalatok felülreprezentáltak a más szexuális orientációjúak foglalkoztatásában. Azonban a nagyvállalati kategóriában is meghatározó a szervezet tulajdonviszonya: a külföldi és vegyes tulajdonú cégek 56,8 százaléka jelezte, hogy dolgozik náluk eltérő szexuális orientációjú személy, míg a hét magyar nagyvállalat válaszában egy se gondolta úgy, hogy náluk igen. Átlagosan 11 hátrányos helyzetű csoportot foglalkoztatnak azok a szervezetek, amelyek az eltérő szexuális orientációjúak foglalkoztatása előtt sem zárkoznak el.

Egyéb etnikai kisebbségek

Korábban láttuk, hogy az egyéb etnikai kisebbségeket jelölték be az egyik legalacsonyabb arányban a válaszadók. Amennyiben foglalkoztatáshoz jutnak, sokkal valószínűbb, hogy a külföldi és nagyvállalati szférában találnak munkahelyet. Az egyéb etnikai kisebbségeket foglalkoztatók átlagosan 11 különböző csoportba tartozó munkavállalót foglalkoztatnak.

Összefoglalásként készítettünk egy táblázatot, amelyben egymás mellé helyeztük a már látott foglalkoztatási gyakoriságot, és az adott csoportot foglalkoztatók átlagos munkaerő-szükségletét. A táblázatból egyértelműen kiderül, hogy a két adatsor között fordított arányosság áll fenn. Ez jelen esetben azt eredményezi, hogy minél gyakrabban választanak egy csoportot, például vegyük a leggyakrabban kiválasztott „nők” csoportját, annál valószínűbb, hogy ezen szervezetek foglalkoztatottjainak szükséglete alacsonyabb. Megfordítva azt látjuk, hogy minél ritkább egy csoport foglalkoztatása, annál valószínűbb, hogy az adott csoportot foglalkoztató szervezet erőteljesebben szükséges. Jó példa erre a más szexuális orientációjúak csoportja. (6. táblázat)

A foglalkoztatottak összetételének szükséglete és a szervezetek típusa

A következő részben szeretnénk részletesebben körülményezni, hogy a különböző vállalat típusok miként befolyásolják a foglalkoztatottak összetételének szükségletét, illetve szeretnénk meghatározni azokat a kategóriákat, amelyek esetében nagyobb valószínűséggel találkozhatunk több hátrányos helyzetű, illetve valamilyen szempontból „másnak” minősülő szükségletű munkaerő összetétellel. A tendenciákat részlegesen már érzékeltettük, amikor az egyes csoportokat foglalkoztatók jellegzetességeit jártuk körbe. Most azonban a vállalatok típusa felől közelítünk és alapvetően az alkalmazott hátrányos helyzetű csoportok átlagos számát vizsgáljuk a különböző vállalati kategóriák szerint.

A különböző tulajdonformák szerint vizsgálva a foglalkoztatottak összetételének szükségletét, megállapíthatjuk, hogy az alkalmazott hátrányos helyzetű csoportok átlagos száma 1 és 8,4 között szóródik. Az esetszámok némelyik kategóriánál túlzottan alacsonyak az értékeléshez, ezért a két leggyakrabban előforduló tulajdonformát, a zártkörű részvénytársaságokat és a korlátolt felelősségű társaságokat figyelembe véve megállapíthatjuk, hogy az előbbieket (zrt.) munkaerő-összetétele szükségletűbb. (7. táblázat) A szervezetek megalakulásának időpontja nem befolyásolja szignifikánsan az alkalmazottak szükségletű összetételét. (8. táblázat)

A 9. táblázat egyértelműen mutatja, hogy az 500 fő feletti foglalkoztató nagyvállalatok jóval szükségletűbb munkaerővel rendelkeznek, mint a kisméretű szervezetek. A kisméretű szervezetek 4-5 csoportot jelöltek csak meg, a közepes méretű szervezetek átlagos mértékben foglalkoztatnak hátrányos vagy valamilyen szempontból más csoportokhoz tartozókat, míg a nagyvállalatok nyolc csoportot is foglalkoztatnak, tehát a különbség közel kétszeres. (9. táblázat)

A magyar, illetve külföldi tulajdon szerint vizsgálva a szervezetek társadalmi befogadását, illetve szükségletét, 2014-ben csak kisebb, bár szignifikáns különbség

rajzolódik ki a vegyes, illetve külföldi tulajdonban lévő szervezetek javára. A magyar tulajdonú szervezetek 5-6 csoportból választanak munkaerőt, míg a külföldi és vegyes cégeknél átlagosan 7 hátrányos helyzetű csoport fordul elő. (10. táblázat)

Méret és nemzetiség szerint egyszerre vizsgálva a szervezetek sokszínűségét, árnyaltabb képet kapunk. Azt látjuk, hogy a kis és közepes méretű szervezeteknél nincs szignifikáns különbség a magyar és külföldi vállalatok között a foglalkoztatottak sokszínűségében, sőt a közepes méretű szervezeteknél a magyar szervezetek még sokszínűbbnek is mondhatók. Igazából a nagyméretű szervezeteknél jellemzőbb, hogy a magyarokhoz képest a külföldi szervezetek a befogadóbbak, vagyis átlagosan több hátrányos helyzetű csoportot foglalkoztatnak.

Az ipart és a szolgáltatói szektort összehasonlítva azt látjuk, hogy átlagosan az ipar befogadóbb munkaerő-politikát követ, mint a szolgáltatói szektor. A szolgáltatásban átlagon aluli a hátrányos helyzetű csoportok foglalkoztatása, ami azért is nagyon elgondolkodtató, mert a nemzetgazdaságon belül tendenciájában az ipari szektor csökken, míg a szolgáltatói szektor növekszik. Tehát a hátrányos helyzetűek jövőbeli foglalkoztatási esélyeit erősen meghatározza, hogy a bővülő szolgáltatói szektor milyen attitűdökkel viszonyul a valamilyen szempontból hátrányos helyzetű vagy „másnak“ minősülő csoportokhoz. (12. táblázat)

Az adatok azt mutatják, hogy nincs szignifikáns különbség a vidéki és budapesti székhelyű szervezetek között. A vidékiek egy kicsivel jobban teljesítettek a foglalkoztatottak sokszínűsége tekintetében, mint a budapestiek, de a két kategória között nincs jelentős eltérés. (13. táblázat)

Összefoglalva a foglalkoztatottak sokszínűségével foglalkozó fejezetet, elmondhatjuk, hogy a különböző típusú szervezeteknél eltérő mértékű sokszínűséget, társadalmi befogadást találunk. A lineáris regresszió analízis alapján a vállalatok társadalmi befogadására és a foglalkoztatottak sokszínűsége a vizsgált tényezők (a szervezetek szektorális hovatartozása, tevékenység kezdete, Budapest – vidék, magyar tulajdonú szervezet, szervezet mérete) közül a szervezetek szektorális hovatartozása (ipar vagy szolgáltatás) és mérete gyakorolja a legnagyobb hatást.

Az esélyegyenlőségi politika intézményesültsége

Az esélyegyenlőségi politika intézményesültségénél 16 tényezőt vettünk figyelembe. Azt vizsgáltuk a kérdőívben, hogy ezek léteznek-e az adott szervezetnél vagy sem. Először vizsgáljuk meg, hogy mely tényezőket tekintettünk az esélyegyenlőségi politika intézményesültsége jelének, majd nézzük meg ezek előfordulási gyakoriságát, végül vizsgáljuk meg, hogy összesítve hány esélyegyenlőségi „intézménnyel” rendelkeznek a szervezetek!

A vizsgált tényezők a következők:

1. Hány éve foglalkoznak szervezeti szinten esélyegyenlőséggel (1 vagy több)
2. Esélyegyenlőségi terv

3. Esélyegyenlőségi stratégia
4. Esélyegyenlőségi referens, koordinátor
5. Esélyegyenlőségi munkacsoport
6. Sokszínűségi politika
7. Antidiszkriminációs szabályzatok
8. Antidiszkriminációs képzés
9. Zaklatásra vonatkozó szabályzat/eljárásrend
10. Az esélyegyenlőségi gyakorlat monitorozása
11. Ha van etikai kódexük, tartalmaz-e a munkahelyi sokszínűség, esélyegyenlőség, egyenlő bánásmód biztosítására vonatkozó irányelveket
12. Pályázat társadalmi, esélyegyenlőségi díjakra
13. A dolgozói elégedettségvizsgálat kitér-e az esélyegyenlőségi szempontokra
14. Van-e kapcsolatuk hátrányos helyzetű munkavállalókat segítő civil szervezetekkel
15. Jelentéstétel az esélyegyenlőségről és sokszínűségről
16. Beszállítók kiválasztásánál esélyegyenlőségi és sokszínűségi szempontok érvényesítése

A kutatás adatai azt mutatják, hogy a kérdőívet kitöltő szervezetek több mint fele legalább egy éve foglalkozik szervezeti szinten a munkahelyi esélyegyenlőség kérdésével és rendelkezik olyan etikai kódexszel, amelyben található a munkahelyi sokszínűségről, az esélyegyenlőségről és az egyenlő bánásmód biztosítására vonatkozó irányelvet (54,6 és 56,8 százalék). Szintén a lista élvonalába tartozó intézményi gyakorlat, hogy a dolgozók elégedettségi vizsgálatában kitérnek az esélyegyenlőségi szempontokra, ennek előfordulása a szervezetek több mint egyharmadára jellemző (37,4 százalék). A munkahelyi esélyegyenlőség megvalósításához hatékony segítséget nyújthat az erre a témára szakosodott civil szervezetekkel kialakított szorosabb együttműködés. A mintában szereplő szervezetek több mint egyharmada (36,8 százalék) kiépített már kapcsolatot olyan civil szervezetekkel, amelyek a hátrányos helyzetű csoportok foglalkoztatását tűzték ki célul.

Az esélyegyenlőségi és sokszínűségi tevékenység intézményesültségében meghatározó jelentőségű lépés, ha a szervezet elhatározza, hogy esélyegyenlőségi és sokszínűségi tervet dolgoz ki. A szervezetek több mint egyharmada (36,8 százalék) rendelkezett 2014-ben esélyegyenlőségi és sokszínűségi tervvel, ami jelentős előrelépést jelent a 2012-es állapotokhoz képest. A magántulajdonú szervezetek körében a külföldi és vegyes tulajdonú szervezetek kétötöde (41,8 százaléka), a magyar magáncégek egynegyede (24,5 százalék) rendelkezett 2014-ben esélyegyenlőségi tervvel. A szervezetek több mint egyharmada (36,8 százalék) esélyegyenlőségért felelős referenst is kinevezett.

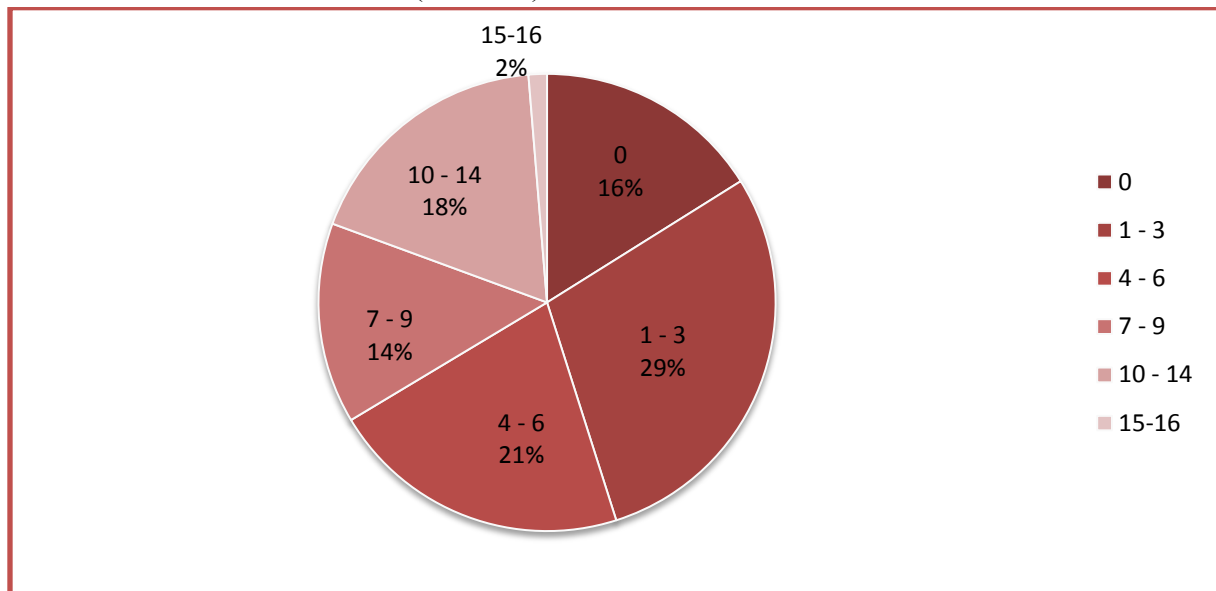
A szervezetek közel egyharmada rendelkezik antidiszkriminációs szabályzattal, 29 százaléka zaklatásra vonatkozó szabályzattal vagy eljárással, 27,7 százaléka esélyegyenlőségi stratégiával és közel egynegyede sokszínűségi politikával (23,2 százalék). A szervezetek több mint egyötöde társadalmi és esélyegyenlőségi díjakra is szokott pályázni és monitorozza az esélyegyenlőségi gyakorlatát. Fontos eredmény, hogy 2014-ben már a szervezetek több mint egyötöde jelentéstétel formájában kommunikálja kifelé az esélyegyenlőség és sokszínűség területén elért eredményeit.

Az esélyegyenlőségi politika legkevésbé elterjedt gyakorlatai közé tartozik az antidiszkriminációs képzés szervezése, tartása, a beszállítók kiválasztásánál esélyegyenlőségi

és sokszínűségi szempontok érvényesítése, valamint az esélyegyenlőségi munkacsoport felállítása. (14. táblázat)

Kíváncsiak voltunk arra is, hogy a szervezetek a fenti listából hány intézkedést, illetve kezdeményezést valósítottak meg. Az alábbi ábra bemutatja, hogy a szervezetek több mint egytizede még egyáltalán nem indult el a munkahelyi esélyegyenlőségi politika intézményesülése, vagyis egyetlen egy intézkedést sem tettek ennek érdekében. A szervezetek több mint negyedénél már megjelent az intézményesülési folyamat, mert 1–3 intézkedést bevezettek. A szervezetek egyötöde négy–hat intézkedést fogantatosított. 2014-re kialakult egy olyan vállalati csoport (a szervezetek egyharmada), amelyre kimondhatjuk, hogy jellemző az esélyegyenlőségi és sokszínűségi politika intézményesültsége, mert hét vagy annál több intézkedést is bevezettek már. (7. ábra)

7. ábra. A szervezetek megoszlása az esélyegyenlőségi politika intézményesültségét jelző intézkedések száma szerint (százalék)



Tekintve, hogy a lineáris regresszió analízis szerint a szervezet mérete, és az a tény, hogy hány éve foglalkoznak az esélyegyenlőséggel szervezeti szinten, a legmeghatározóbb tényezők abban, hogy milyen mértékű az esélyegyenlőségi politika intézményesültsége (vagyis hány ezzel kapcsolatos intézkedést hozott már a szervezet), ezért közelebbről megvizsgáljuk, hogy a kis, közepes és nagyméretű szervezeteknél milyen intézkedéseket választanak a leggyakrabban a cégek.

A *kisméretű szervezetek* több mint egyharmadánál legalább már szempontként kezd felmerülni a munkahelyi esélyegyenlőség. A kisméretű szervezetek közel felének van etikai kódexe, és közel egyharmaduknak az egyenlő bánásmóddal, munkahelyi esélyegyenlőséggel kapcsolatos irányelvet is tartalmaz e szabálygyűjtemény. Több mint egynegyedüknek van kapcsolata civilszervezetekkel. Még említésre méltó, hogy a kisméretű szervezetek kétötödénél végeznek dolgozói elégedettségi vizsgálatot, és több mint egytizedüknél az elégedettségi vizsgálat kitér az esélyegyenlőségi szempontokra is. Szabályzatok készítése, esélyegyenlőségi stratégia vagy terv kidolgozása, pályázat díjakra, vagy az

esélyegyenlőséggel kapcsolatos képzés finanszírozása nem jellemző ezekre a kisméretű szervezetekre. (15. táblázat)

A *középméretű szervezetek* valóban a kis és nagy szervezetek közötti értékeket foglalnak el az esélyegyenlőségi politika intézményesültségében. Így az előfordulási gyakoriságok általában az egész mintára jellemző gyakoriságokat követik. Fontos megemlíteni, hogy a közepes szervezeteknél már jellemzőbb az esélyegyenlőségi terv készítése, ebben a kategóriában a szervezetek egyharmada készít ilyen tervet. A szabályzatok készítése is gyakoribb, mint a kisméretű szervezeteknél, de a többség itt sem rendelkezik szabályzatokkal, vagy csak az etikai kódexben fogalmaz meg szabályokat ezzel a kérdéssel kapcsolatban.

A *nagyvállalatok* döntő többsége – 90 százaléka – foglalkozik legalább egy éve szervezeti szinten a munkahelyi esélyegyenlőséggel és háromnegyedük az etikai kódexében is kitér erre a területre. A nagyméretű szervezetek felénél végeznek olyan dolgozói elégedettségi vizsgálatot, amelyben a diszkriminációval és esélyegyenlőséggel kapcsolatosan is szerepelnek kérdések. Az adatok azt mutatják, hogy a nagyvállalatok több mint kétötöde rendelkezik esélyegyenlőségi tervvel. Egyharmaduk már megfogalmazta esélyegyenlőségi stratégiáját, több mint 50 százaléka rendelkezik célzott belső szabályzatokkal, esélyegyenlőségi referenssel és kétötödük társadalmi díjakra is pályázik, monitorozza az esélyegyenlőségi politikáját. Ugyanakkor az antidiszkriminációs képzések tartása és munkacsoport felállítása a nagyvállalati szférában is a legritkább esetben fordul elő. 2014-ben először kérdeztünk rá az esélyegyenlőséggel és sokszínűséggel kapcsolatos külső jelentéstételre és, hogy vajon a beszállítók kiválasztásánál érvényesítenek-e esélyegyenlőségi szempontokat is. A mintában szereplő nagyvállalatok 45 százaléka készített olyan fenntarthatósági jelentést, amelyben az esélyegyenlőség is szerepelt, és egyötödük a beszállítók kiválasztásánál is érvényesített esélyegyenlőségi szempontokat.

Összefoglalva az esélyegyenlőségi politika intézményesültségéről írtakat, megállapíthatjuk, hogy a válaszadó szervezetek döntő többsége elindult az intézményesülési folyamatban (tehát legalább egy gyakorlatot a felsoroltakból megvalósítottak). Megállapítottuk azt is, hogy a szervezet mérete a legfontosabb meghatározó tényezője az esélyegyenlőségi politika intézményesültségének, ugyanakkor mérettől függetlenül a legkevésbé választott intézményesülési folyamat az esélyegyenlőségi munkacsoport felállítása és antidiszkriminációs képzés tartása. A munkacsoport háttérbe szorulása érthető az erőforrások oldaláról, ugyanakkor az antidiszkriminációs képzés hatékony módja a szervezeten belüli attitűdök, előítéletek lebontásának, melyeket sok vállalat az esélyegyenlőségi politika egyik fő akadályának vél. Hasonlóan érthetetlen a monitorozás, értékelési folyamat elhanyagolása, hiszen e nélkül nehéz reális célkitűzéseket tenni.

A következő részben azokról az intézkedésekről és juttatásokról lesz szó, amelyek javít(hat)ják a hátrányos helyzetű csoportok esélyegyenlőségét.

Esélyegyenlőséget javító intézkedések és juttatások

Az esélyegyenlőség megvalósulásához egy sor olyan intézkedésre van szükség, amely a hátrányos helyzet létrejöttében szerepet játszó okokat segít megszüntetni az adott csoportban. Vegyük például a mozgássérültek csoportját! Ha egy munkahelyi épület nem akadálymentes, akkor bármilyen kitűnő képessége, tudása, kompetenciája lehet a munkát kereső mozgássérült személynek, mégsem tudja megpályázni az álláslehetőséget, mert azonnal egyértelművé válik számára, hogy „ebbe az épületbe” nem tud bejutni. Tehát nem is kerül arra sor, hogy kiderüljön, a munkáltató vajon az egyenlő bánásmód kritériuma szerint jár-e el a felvételi eljárás során, mert irreális az állást megpályázni. Azoknak a munkáltatóknak, amelyek növelni akarják az esélyegyenlőség lehetőségét, meg kell keresniük, hogy a különböző csoportoknál milyen intézkedésekkel tudják az adott csoportnál nehézséget okozó „akadályt” megszüntetni. A mozgássérültek esetében első lépésben ez nyilván az épület akadálymentesítése. Hasonlóan, a kisgyermekes szülők (anyukák) foglalkoztatását akadályozza, ha nem rugalmas a munkaidő, vagy nem kapnak nyáron segítséget a gyermekfelügyelet megoldásában. Az időseknél akadályt jelenthet a foglalkoztatásra a tartós betegségek kialakulása, tehát az ő esetükben egészségügyi szűrővizsgálatok növelhetik az esélyeiket.

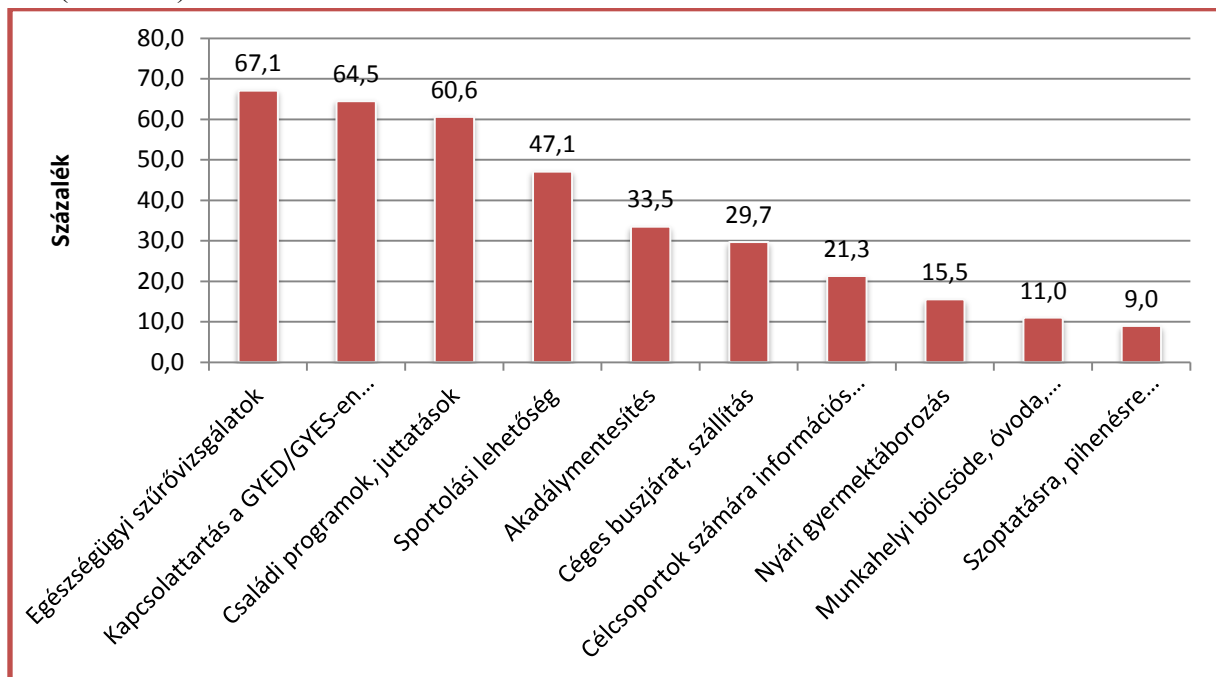
A 2014-es kérdőíves kutatásban a következő esélyegyenlőséget javító intézkedésekre és juttatásokra kérdeztünk rá:

- Egészségügyi szűrővizsgálatok
- Akadálymentesítés
- Szoptatásra, pihenésre berendezett helyiség
- Munkahelyi bölcsőde, óvoda
- Nyári gyermektáborozás
- Kapcsolattartás a GYED/GYES-en levő kismamákkal
- Családi programok, juttatások
- Sportolási lehetőség
- Célcsoportok számára információs kiadványok
- Céges buszjáratok, szállítás

Az alábbi ábra bemutatja a vizsgált tényezők előfordulási gyakoriságát. Láthatjuk, hogy a leggyakrabban megvalósított intézkedésekhez tartoznak az egészségügyi szűrővizsgálatok, a GYED-en és GYES-en lévő kismamákkal való kapcsolattartás, és a családi programok szervezése. Ezeket a cégek közel kétharmada biztosítja munkavállalóinak. A szervezetek közel fele sportolási lehetőséget is teremt munkavállalói részére, ami az egészségmegőrzés szempontjából roppant fontos. Az épület akadálymentesítése megváltozott munkaképességűek, illetve fogyatékossgal élő személyek számára már ritkább munkáltatói gyakorlat: a szervezetek egyharmada jelezte, hogy akadálymentes a környezet. Ez másfelől azt is jelzi, hogy a munkahelyek kétharmada eleve kiesik a mozgássérültek munkavállalási lehetőségei közül. A céges szállítás javíthatja a kistérségben, falvakban élők, a megváltozott munkaképességű emberek, az idősebb munkavállalók esélyegyenlőségét a munkavállalásnál. A szervezetek közel egyharmada fordít figyelmet és erőforrásokat erre a területre. A

szervezetek több mint egyötöde fordít energiát arra, hogy a hátrányos helyzetű csoportok esélyegyenlőségét segítse kifejezetten a célcsoportok számára készített információs kiadványokkal. A kisgyermekesek gyermekfelügyelettel kapcsolatos problémáit azonban ma még nagyon kevés munkáltató tekinti saját gondjának. Csak a munkahelyek 15,5 százaléka szervez nyáron táboroztatást (bár ez már előrelépés a 2012-es helyzethez képest), ennél is kevesebben üzemeltetnek saját hatáskörben – vagy hozzáférést szervezve – munkahelyi bölcsődét és óvodát. Végül, szintén a legritkább intézkedések közé tartozik egy külön helyiség biztosítása a zavartalan szoptatásra, pihenésre. (8. ábra)

8. ábra: Az esélyegyenlőséget javító intézkedések és juttatások előfordulási gyakorisága (százalék)



Az esélyegyenlőséget és sokszínűséget támogató HR eszközök használata

A humán erőforrás menedzsment által kialakított HR politika nagyon sokat tehet az esélyegyenlőség előmozdításáért. Egy-egy HR eszköz több célt is szolgálhat az adott szervezeten belül. Ha a szervezetnél tudatos az egyenlő bánásmód, az esélyegyenlőség és a sokszínűség szempontjainak érvényesítése, akkor jelentős pozitív változásokat tud a HR elérni. Ezért is tartottuk nagyon fontosnak, hogy a kutatás során rákérdezzünk arra, hogy mennyire használják az egyes HR eszközöket tudatosan az esélyegyenlőség céljainak megvalósítására is a szervezetek.

Az alábbi HR eszközök közül választhattak a válaszadók, hogy melyekben jelennek meg náluk az esélyegyenlőségi törekvések:

- Távmunka
- Részmunkaidő

- Rugalmas munkaidő
- Job sharing - osztott munkakör
- Munkakörtervezés
- Munkakör-értékelés
- Reorientációs képzés
- Mentoring
- Coaching
- Készségfejlesztő programok
- Szakmai képzések
- Karrierfejlesztés
- Teljesítményértékelő rendszer

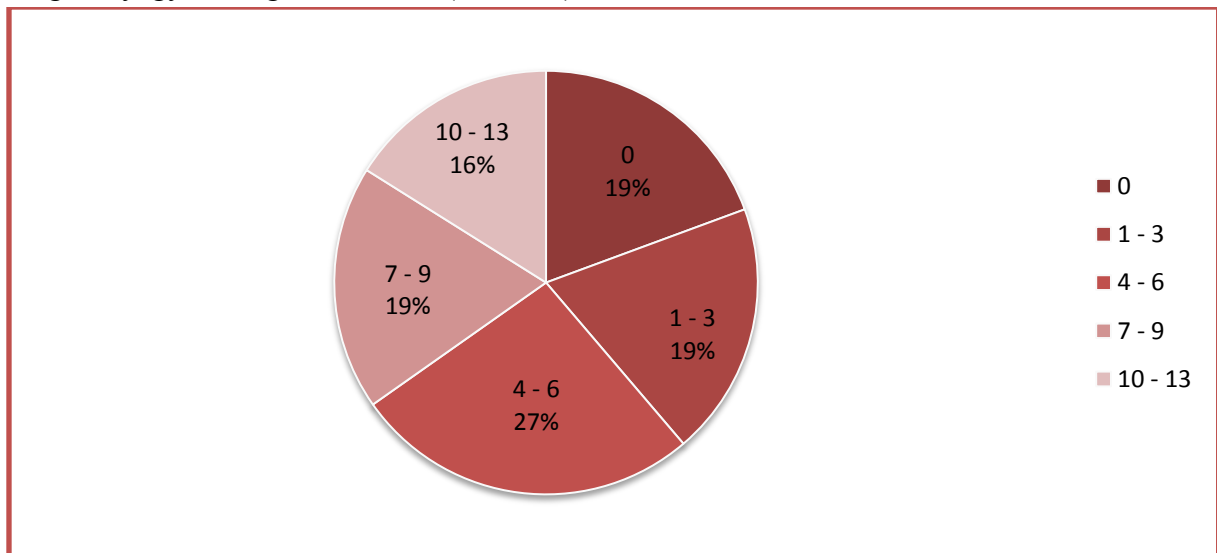
A vállalatok leggyakrabban szakmai képzéseket választották azon HR eszközök közül, melyekhez esélyegyenlőségi törekvések is kapcsolódnak. A szervezetek közel kétharmada élt is ezzel a lehetőséggel. Hasonlóan elterjedt volt a részmunkaidő és a rugalmas munkaidő engedélyezése és szervezése is. Ezek a leggyakoribb HR eszközök, amelyekkel a szervezetek saját esélyegyenlőségi törekvéseiket támogatták. Tehát a munkaidővel kapcsolatos rugalmasság és a tudás naprakészen tartása a HR vezetés legfontosabb esélyt teremtő eszközei. Fel kell hívni mindazonáltal a figyelmet arra, hogy a részmunkaidő vagy rugalmas munkaidő említése nem feltétlenül jelenti azt, hogy az mindenki számára elérhető a szervezeten belül, hanem csak azt jelzi számunkra, hogy legalább egy munkavállaló számára létezik ez az atipikus foglalkoztatási forma a szervezeten belül. Tekintve, hogy a foglalkoztatott személyek felől közelítve a statisztikák (Eurostat, 2017) azt mutatják, hogy Magyarországon, bár növekvő arányú, de még mindig alacsony a részmunkaidőben dolgozók aránya (2014-ben 5,9 százalék), így az adatok arra engednek következtetni, hogy a szervezetek többségénél a részmunkaidőben foglalkoztatottak aránya elenyésző. A negyedik leggyakrabban választott HR eszköz a teljesítményértékelő rendszer volt. A teljesítményértékelés annyiban tekinthető az egyenlő bánásmód megvalósításaként, hogy mindenkinél azonos kritériumrendszert alkalmaz a teljesítmény mérésére. Előfordulhat az is, hogy a vezetők teljesítményének értékelésénél szempontként jelenik meg a sokszínűség, esélyegyenlőség megvalósítása is, de az adatokból nem derül ki, hogy ez a gyakorlat mennyire elterjedt Magyarországon.

Az esélyegyenlőség és sokszínűség fejlesztése érdekében közepesen gyakran használt HR eszköznek számítanak a készségfejlesztő programok, a távmunka, a karrierfejlesztés, a munkakör-értékelés, a coaching és a mentoring. A szervezetek egyharmada használja ezeket a HR eszközöket. Érdekes, hogy a távmunka ilyen magas arányban jelenik meg, míg nemzetgazdasági szinten a statisztikák (KSH, 2015), amelyek a foglalkoztatottak arányához viszonyítanak, sokkal alacsonyabb szintről szólnak (2014-ben a nők 10,0, a férfiak 9,6 százalék dolgozott részben vagy egészben távmunkában). Ez azt kell jelentse, hogy azon szervezetknél is, ahol létezik távmunka – a részmunkaidőhöz hasonlóan – csak a munkavállalók töredékénél vehető igénybe, vagy a távmunka nem feltétlenül jelenik meg formalizáltan a munkaszerződésben, hanem egyes esetekben ad hoc módon kombinálódhat a munkavégzés egyéb módjaival.

A ritkán használt HR eszközökhöz tartozik a munkakör-tervezés és a re-orientációs képzés, amelyet kifejezetten a GYES-ről, GYED-ről visszatérők számára szoktak szervezni. Csak a szervezetek negyede, illetve kevesebb, mint egyötöde említette ezeket. Végezetül a legritkábban használt HR eszköz a job sharing (osztott munkakör), amelyet kvalifikált, gyerekes nők számára találták ki, hogy könnyebben össze tudják egyeztetni a munkát és a magánéletet. Más fejlettebb országokban a job-sharing jóval elterjedtebb, mint Magyarországon. (16. táblázat)

Kíváncsiak voltunk arra is, hogy a szervezetek hány HR eszközben látnak esélyegyenlőségi célzatot. A szervezetek egyötöde egyetlen HR eszközt sem választott. A szervezetek további egyötöde 1-3 HR eszközt jelölt be, negyedük 4-6 HR eszközt működtet, míg a maradék közel egyharmada a szervezeteknek 7 vagy annál több HR eszközt igénybe véve is megvalósít esélyegyenlőségi törekvéseket. (9. ábra)

9. ábra: A szervezetek megoszlása aszerint, hogy hány HR eszköz alkalmazásában jelennek meg esélyegyenlőségi törekvések (százalék)



A sokszínűség akadályai

A következőkben az esélyegyenlőség fejlesztésének akadályait vizsgáljuk meg. Az alábbi táblázat tartalmazza sorrendbe rendezve az esélyegyenlőség fejlesztésének a szervezetek által említett akadályait. A leggyakrabban említett akadály 2014-ben a *vezetők ellenállása* volt. A szervezetek közel fele a *vezetők ellenállásában* látja az esélyegyenlőség és sokszínűség fejlesztésének akadályát. A vezetői ellenállást nyilván lehetne csökkenteni képzéssel, amely az információk átadására és a közvetlen üzleti érdek demonstrálására koncentrálhatna. Valóban, ha hiányzik a vezetői támogatás, akkor nagyon nehéz hatékonyra tenni az esélyegyenlőség és sokszínűség menedzselését a mégoly lelkes és elhivatott szakembereknek is. A második leggyakrabban választott akadályozó tényező az *érdektelenség és motiváció hiánya* volt. A harmadik és negyedik legjelentősebb akadályt az *előítélet, tolerancia hiánya,* illetve az *információ hiánya* jelentette 2014-ben. A szervezetek több mint kétötöde érzi ezeket

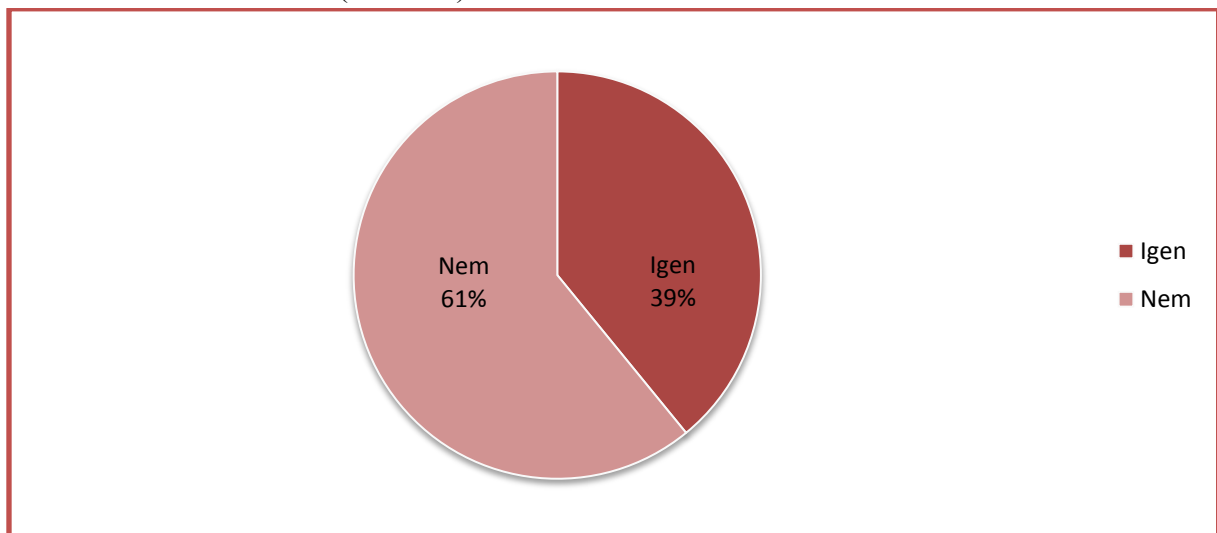
a tényezőket problémának. Az információ hiánya azért is érdekes a gyakori akadályok között, mert közben korábban láttuk, hogy az antidiszkriminációs képzés – amelyek során a szervezetek többlet információhoz juthatnának a témával kapcsolatban – a legritkábban választott gyakorlatok között szerepelt.

Közepesen gyakori akadálynak minősült 2014-ben a vizsgált szervezetek körében a *közvetlen üzleti érdek, a belső forrás, és a technikai feltételek hiánya, illetve a munkatársak ellenállása*. A szervezetek egyharmada említette ezeket az akadályokat. A *közvetlen üzleti érdek hiányával* kapcsolatban fontos megjegyezni, hogy a szakirodalomban ma már nagy múltja van az esélyegyenlőség és sokszínűség üzleti előnyeiről és megtérüléséről szóló kutatásoknak. A témában folytatott kutatások azt mutatják, hogy azok a szervezetek, amelyek tudatos választásként fejlesztik a sokszínűséget, előnyösnek ítélik a hatását üzleti szempontból. Az információk hatékonyabb áramoltatása ezen a területen is rendkívül fontos volna. A legkevésbé gyakori akadályok között szerepelt az *állami ösztönzők hiánya, az adózási szabályok, és a szakértő tanácsadók/képzések hiánya*. (17. táblázat)

Az esélyegyenlőségi és sokszínűségi politika jövőbeni fejlesztése

A kutatás során kíváncsiak voltunk arra, hogy milyen jövőbeni terveik vannak a szervezeteknek a munkahelyi esélyegyenlőség fejlesztését illetően. A kérdőívben feltettük azt a kérdést, hogy tervezik-e olyan antidiszkriminációs intézkedések bevezetését, amelyek a hátránnyal élő munkavállalói csoportok esélyeit javítják. A válaszadók háromötöde nem tervez új intézkedéseket, de több mint egyharmaduk igen. (10. ábra)

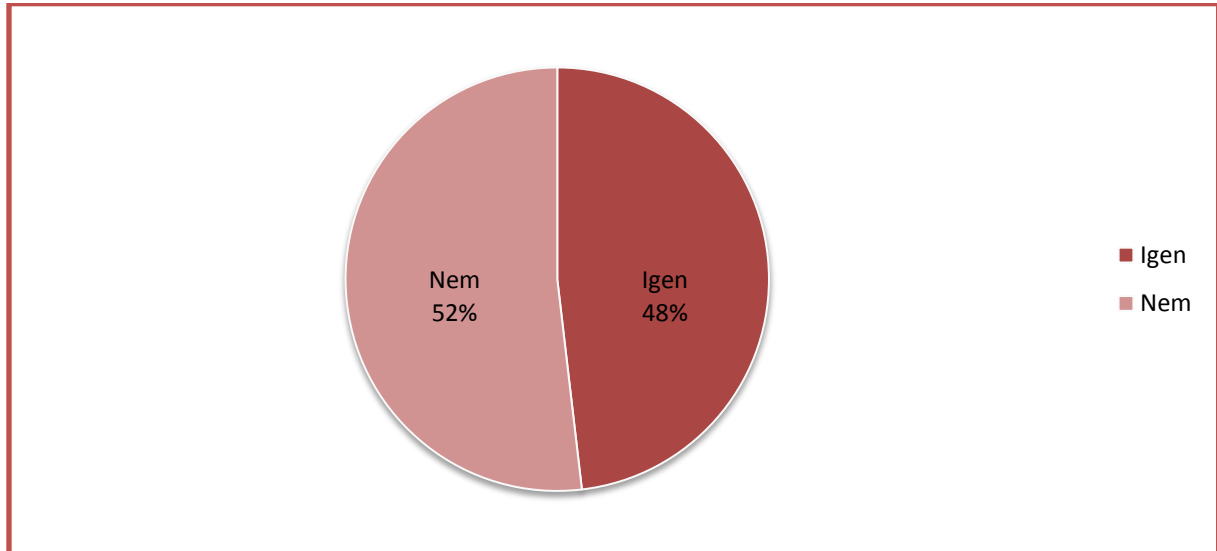
10. ábra: A szervezetek megoszlása aszerint, hogy tervezik-e antidiszkriminációs intézkedések bevezetését (százalék)



Azt is megkérdeztük a szervezetektől, hogy rendelkezésükre állnak-e további emberi és anyagi erőforrások a tervezett intézkedések bevezetéséhez. Összességében a szervezetek közel fele rendelkezik megfelelő erőforrásokkal új intézkedésekhez, de nem minden szervezet tervez új intézkedéseket, amelynek meglennének az erőforrásai. Az adatok azt mutatják, hogy

azoknak a szervezeteknek, amelyek terveznek új intézkedéseket a háromnegyedénél állnak rendelkezésre az emberi és anyagi erőforrás szükségletek az újításokhoz. (11 ábra)

11. ábra: A szervezetek megoszlása aszerint, hogy rendelkeznek-e további emberi és anyagi erőforrásokkal a tervezett intézkedések bevezetéséhez (százalék)



A Sokszínűségi Index

Az mtd Tanácsadói Közösség a kutatás adataira támaszkodva 2008-ban egy *Sokszínűségi Indexet* fejlesztett ki. Az index kifejlesztésének célja az volt, hogy könnyen összehasonlíthatóvá tegyük a szervezetek társadalmi teljesítményét a munkahelyi esélyegyenlőség és sokszínűség területén.

A Sokszínűségi Index felépítése a következő:

	Változók száma	Súly	Pontszám
A foglalkoztatottak összetételének sokszínűsége	14	2	28
Az esélyegyenlőségi politika intézményesültsége	14	2	28
Az esélyegyenlőséget és sokszínűséget támogató HR eszközök használata	13	2	26
Esélyegyenlőséget javító intézkedések és juttatások	8	2	16
Az esélyegyenlőségi politika jövőbeni fejlesztése	2	1	2
Összesen	49		100

A minden szervezetre kiszámolt Sokszínűségi Index megoszlását a 18. táblázat mutatja. Az elért legkisebb érték 0, a legmagasabb pontszám pedig 92 volt a 100 pontos Sokszínűségi Indexen. A minta egészére jellemző átlagérték 39 pont volt. Tehát a szervezetek átlagosan az elérhető pontszámok közel kétötödét érik el. Csak a szervezetek kevesebb mint egyharmada ért el 50 pontot meghaladó eredményt. (19. táblázat)

A következőkben a szervezet mérete és magyar, illetve külföldi tulajdona mentén vizsgáljuk meg az Sokszínűségi Index átlagos értékeit.

A Sokszínűségi Index és a szervezet mérete

Az adatok azt mutatják, hogy szignifikáns különbség van a szervezetek munkahelyi esélyegyenlőségi teljesítményében a szervezetek mérete szerint. Az alábbi táblázat egyértelműen bemutatja, hogy a szervezet méretének növekedésével egyenes arányosan növekszik a Sokszínűségi Index átlagos pontszáma is. Minél nagyobb egy cég, annál nagyobb a valószínűsége, hogy az index magasabb pontszámot mutat. Míg a Sokszínűségi Index átlagos pontszáma a kisméretű szervezeteknél 23, a közepes méretűeknél 35, a nagyméretű szervezeteknél az átlag eléri az 52 pontot. (19. táblázat)

A Sokszínűségi Index és a szervezet magyar, illetve külföldi tulajdona

A magyar tulajdonú szervezetek átlagos Sokszínűségi Indexe némileg alacsonyabb, mint a külföldi, illetve vegyes tulajdonú szervezeteké, átlagosan 32 pontszámot értek el a 100-ból. A vegyes, illetve külföldi tulajdonú szervezetek magasabb, 44 pontot értek el. (20. táblázat)

Benchmark eredmények

A Sokszínűségi Index alapján meghatároztuk a kis, közepes és nagy szervezetek számára, hogy milyen munkahelyi esélyegyenlőségi gyakorlatot követnek azok a szervezetek, amelyek *átlag feletti*ek, illetve a *felső 20 százalékban vannak*, valamint amelyek a kategóriájukban a tíz legjobb közé tartoznak. Ezeket a *top 10* kategóriájának neveztük el.

Az alábbi táblázat részletesen bemutatja, hogy mekkora pontszámmal lehet bekerülni a felső 20 százalék csoportjába, illetve az esélyegyenlőség és sokszínűség terén a 10 legjobban teljesítő szervezet közé. Azt is megtudhatjuk a táblázatból, hogy mekkora pontszám volt az adott kategórián belül a maximum. (21. táblázat)

A következőkben mindegyik kategóriához kapcsolódva, vagyis az *átlag feletti*ek, a *felső 20 százalék* és a *Top 10* kategóriájában a szervezetek mérete szerint differenciálva részletesen megnéztük, hogy átlagosan hány esélyegyenlőségi gyakorlatot követnek az abba a kategóriába tartozó szervezetek. Nézzük meg, sorrendben először az átlag feletti csoportját, majd a felső 20 százalékot, végül a top 10 csoportját, hogy mit mutatnak az eredmények!

	Átlag felettek			
	Kisméretű szervezetek (0 - 49 fő)	Közepes méretű szervezetek (50 - 500 fő)	Nagyméretű szervezetek (500 fő felett)	Összesen
A foglalkoztatottak sokszínűsége (max. 14)	6 csoport	8 csoport	11 csoport	9 csoport
Az esélyegyenlőségi politika intézményesültsége (max. 14)	3 intézkedés	6 intézkedés	10 intézkedés	8 intézkedés
HR eszközök használata (max. 13)	6 HR eszköz	7 HR eszköz	10 HR eszköz	8 HR eszköz
Esélyegyenlőséget javító intézkedések és juttatások (max. 8)	3 juttatás	4 juttatás	5 juttatás	5 juttatás

	Felső 20 százalék			
	Kisméretű szervezetek (0 - 49 fő)	Közepes méretű szervezetek (50 - 500 fő)	Nagyméretű szervezetek (500 fő felett)	Összesen
A foglalkoztatottak sokszínűsége (max. 14)	6 csoport	8 csoport	12 csoport	11 csoport
Az esélyegyenlőségi politika intézményesültsége (max. 14)	4 intézkedés	8 intézkedés	12 intézkedés	11 intézkedés
HR eszközök használata (max. 13)	6 HR eszköz	9 HR eszköz	11 HR eszköz	10 HR eszköz
Esélyegyenlőséget javító intézkedések és juttatások (max. 8)	3 juttatás	4 juttatás	6 juttatás	5 juttatás

	Top 10			
	Kisméretű szervezetek (0 - 49 fő)	Közepes méretű szervezetek (50 - 500 fő)	Nagyméretű szervezetek (500 fő felett)	Összesen
A foglalkoztatottak sokszínűsége (max. 14)	6 csoport	8 csoport	12 csoport	12 csoport
Az esélyegyenlőségi politika intézményesültsége (max. 14)	4 intézkedés	9 intézkedés	12 intézkedés	12 intézkedés
HR eszközök használata (max. 13)	6 HR eszköz	9 HR eszköz	11 HR eszköz	11 HR eszköz
Esélyegyenlőséget javító intézkedések és juttatások (max. 8)	3 juttatás	4 juttatás	6 juttatás	6 juttatás

	Átlag feletti	Felső 20 százalék	Top 10
A foglalkoztatottak sokszínűsége (max. 14)	9 csoport	11 csoport	12 csoport
Az esélyegyenlőségi politika intézményesültsége (max. 14)	8 intézkedés	11 intézkedés	12 intézkedés
HR eszközök használata (max. 13)	8 HR eszköz	10 HR eszköz	11 HR eszköz
Esélyegyenlőséget javító intézkedések és juttatások (max. 8)	5 juttatás	5 juttatás	6 juttatás

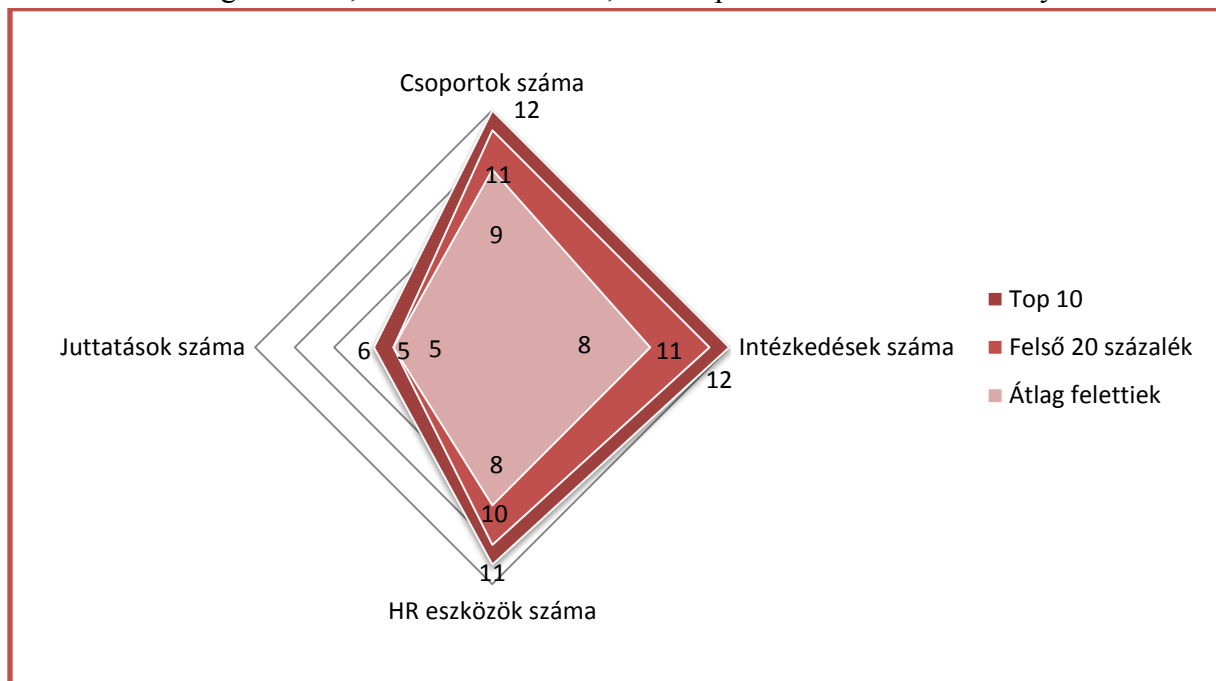
A Sokszínűségi Index alapján az átlag feletti csoportjába sorolt szervezetek átlagosan kilenc valamilyen szempontból hátrányos vagy „mással” bíró csoportot alkalmaznak. Az esélyegyenlőség intézményesültségének jeleként legalább nyolc intézkedést hoztak. A HR eszközökből legalább nyolcnál megjelenik az esélyegyenlőségi szempontok érvényesítése. Ezen kívül esélyegyenlőséget javító juttatásokból legalább ötöt már bevezettek.

A Sokszínűségi Index alapján a felső 20 százalék csoportjába sorolt szervezetek a vizsgált négy dimenzióból háromban jobban teljesítettek: 11 valamilyen szempontból hátrányos vagy „mással” bíró csoportot alkalmaznak; az esélyegyenlőség

intézményesültségének jeleként legalább 11 intézkedést hoztak, a HR eszközökből legalább tíznél megjelenik az esélyegyenlőségi szempontok érvényesítése. Ezen kívül az esélyegyenlőséget javító juttatásokból már legalább ötöt bevezettek.

A Sokszínűségi Index alapján a Top 10 csoportjába sorolt szervezetek a vizsgált összes dimenzió mentén jobban teljesítettek a felső 20 százalék csoportjánál: 12 valamilyen szempontból hátrányos vagy „mással” bíró csoportot alkalmaznak; az esélyegyenlőség intézményesültségének jeleként legalább 12 intézkedést tettek; a HR eszközökből legalább 11-nél megjelenik az esélyegyenlőségi szempontok érvényesítése. Ezen kívül az esélyegyenlőséget javító juttatásokból már legalább hatot bevezettek. (12. ábra)

12. ábra: Az átlag felettek, a felső 20 százalék, és a Top 10 benchmark eredményei 2014-ben



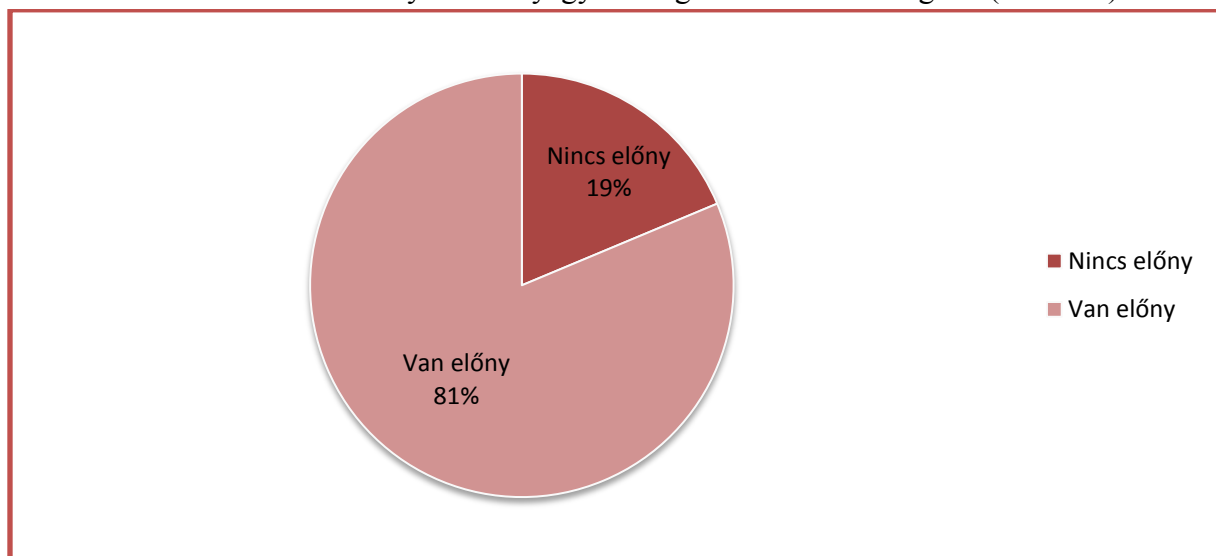
A felső 20 százalék a négy vizsgált dimenzióból háromban felülmúlja az átlag felettek csoportját, legerősebben az esélyegyenlőség intézményesültségében. A Top 10 csoportjába tartozó szervezetek mind a négy vizsgált dimenzióban jobban teljesítenek mint a felső 20 százalék csoportjánál. Fontos megjegyezni, hogy az esélyegyenlőséget elősegítő juttatásokat illetően nincs szignifikáns különbség az átlag felettek, a felső 20 százalék és a Top 10 csoportja között. Ez azt is jelenti, hogy a jövőben ez az a terület, amelyet a szervezetek számára érdemes áttekinteni a kiegyensúlyozott munkahelyi esélyegyenlőség megteremtése érdekében.

A Top 10 kategóriába a megegyező Sokszínűségi Index pontszámok miatt végül 12 szervezet került. A legjobb gyakorlatot megvalósító szervezetek csoportján belül 5 külföldi és 7 vegyes tulajdonú szerepelt. A Top 10 kategóriájában 7 szervezet a szolgáltatási szektorban és 5 az iparban működik. Székhely szerint 8 budapesti és 4 vidéki szervezet került a Top 10-be. Végezetül méretük szerint osztályozva a szervezeteket megállapíthatjuk, hogy kizárólag a nagyméretű, 500 főnél több alkalmazottat foglalkoztató szervezetek kerültek a Sokszínűségi Index alapján a legjobbak közé.

A sokszínű szervezet előnyei

A válaszadó szervezetek négyötöde számot tudott adni az esélyegyenlőséggel és sokszínűséggel kapcsolatos szervezeti előnyökről. A szervezetek több mint egynegyede (27,1 százalék) öt vagy annál kevesebb előnyt jelölt be, a szervezetek több mint egyharmada (36,1 százalék) 6-10 előnyt sorolta fel a sokszínűségnek, míg a szervezetek közel egyötöde (17,4 százalék) 10-nél is több szervezeti előnyt látja megvalósulni az esélyegyenlőség és sokszínűség terén kifejtett tevékenységüknek. (13. ábra)

13. ábra: Van-e szervezeti előnye az esélyegyenlőségnek és sokszínűségnek (százalék)



A Magyarországon működő szervezetek az esélyegyenlőséget biztosító és sokszínű szervezet három legfontosabb előnyének *a munkavállalói lojalitás növekedését, az összetartó, toleráns munkahelyi légkör erősítését, és a tehetséges munkavállalók vonzását és megtartását* tulajdonították. Hasonlóan fontos előnynek minősült ezen kívül a *társadalmilag hasznos és a etikus működés és a vállalati imázs építésének lehetősége* is. A mintában szereplő szervezetek több mint fele úgy értékelte, hogy ezek az üzleti előnyök megvalósulnak az esélyegyenlőségi és sokszínűségi gyakorlatukhoz kapcsolódóan.

A sokszínű szervezet közepes gyakorisággal említett előnyei leginkább a költségcsökkentéssel (vagy bevételnöveléssel) kapcsolatosak. Ezek között szerepelt a *fluktuáció csökkentése, a teljesítménynövekedés, a hiányzások számának csökkentése, a toborzás könnyebbé válása* (megnő a jelentkezők száma), *az állami támogatások megszerzése, illetve a rehabilitációs hozzájárulás fizetésének elkerülése*, illetve a *költségcsökkentés*, például távmunka bevezetése miatt. Szintén a közepesen gyakori indokok szerepelt, hogy *az ügyfelek elégedettségét lehet növelni, valamint, hogy a szervezet követi a demográfiai folyamatokat*. A mintában szereplő szervezetek több mint negyede, de kevesebb mint fele említette ezeket az üzleti előnyöket.

Végezetül a legritkábban említett előnyök közé tartozik a fogyasztói igények leképeződése, az új piacok elérhetősége, valamint a befektetői csoportok igényeinek való

megfelelés. A szervezetek negyede vagy annál kisebb része érzékelt ezeket előnyként. Általában véve is megállapíthatjuk, hogy a stakeholder szemlélet viszonylag gyengén jelenik meg az esélyegyenlőség és sokszínűség említett üzleti előnyei között. Amennyiben megjelenik, elsősorban a munkavállalókkal kapcsolatban vagy az elégedettebb ügyfelekkel kapcsolatban, (22. táblázat)

Összegzés

Az mtd Tanácsadói Közösség a munkahelyi esélyegyenlőségről és a társadalmi felelősségvállalásról szóló 2014-es IV. országos benchmark kutatásában 155 szervezet adatai alapján készítette el kutatási beszámolóját és benchmark adatait. Az országos benchmark kutatáshoz az mtd Tanácsadói Közösség az online kérdőíves módszert választotta. Az interneten elérhető elektronikus kérdőív 2014. szeptember közepe és 2015. február 28-a között volt elérhető a nyilvánosság számára.

A kutatás egyik fő célja az volt, hogy a szervezetek minél szélesebb körű bevonásával reális képet alkothassunk arról, hogy 2014-ben Magyarországon vajon mi jellemzi a munkahelyi esélyegyenlőség és felelősségvállalás gyakorlatát, szintjét. Kíváncsiak voltunk arra is, hogy milyen indítékai és akadályai vannak a munkahelyi esélyegyenlőség fejlesztésének. Célja volt továbbá a kutatásnak, hogy különböző vállalati kategóriák számára összehasonlítási lehetőséget adjon a saját ez irányú teljesítményük és más, hozzájuk hasonló szervezetek munkahelyi esélyegyenlőségi és felelősségvállalási szintje, gyakorlata között.

Az mtd Tanácsadói Közösség fontosnak tartotta feltérképezni, hogy a szervezetek milyen indítékokból kezdenek el foglalkozni az esélyegyenlőség megteremtésének lehetőségével, illetve miért gondolják azt, hogy nekik is kellene ezzel törődniük. Fontos, hogy a szervezetek több mint negyede úgy nyilatkozott, hogy szervezeti szinten még nem jellemző rájuk a munkahelyi esélyegyenlőség megteremtése. Ugyanakkor figyelemreméltó, hogy csupán a szervezetek elenyésző része, 3,2 százaléka fejtette ki elutasító véleményét, miszerint a jövőben sem kíván ezzel a területtel foglalkozni. A szervezetek által megjelölt leggyakoribb indítéknak az életkor szerinti sokszínű összetétel bizonyult (a pályakezdőtől a nyugdíjasig minden korcsoport reprezentálva van a szervezetben.) A második legfontosabb szempont a tehetséges munkavállalók megtartása volt. A harmadik leggyakrabban említett indíték, hogy etikai szempontból fontosnak tartják az esélyegyenlőséget a szervezetek.

A kutatás fontos kérdése volt, mennyire jellemző, hogy a munkáltatói szervezetek úgynevezett hátrányos helyzetű vagy valamilyen szempontból „mással” bíró csoportokból is választanak alkalmazottakat. A foglalkoztatottak sokszínűségét azzal mértük, hogy összesen hány különböző csoport képviselőiből foglalkoztat az adott szervezet. A válaszadó szervezetek átlagosan hat és fél hátrányos helyzetű csoportból foglalkoztatnak munkavállalókat. Az öt leggyakrabban választott csoport *nők*, a *pályakezdők*, a *két vagy több 14 év alatti gyermeket nevelők a 45 év feletti munkavállalók*, valamint a *gyermeküket egyedül nevelők*. Tehát a meghatározó elem a nem, az életkor, valamint a családi háttér. Az igazán „problémás” csoportok nem szerepelnek a legtipikusabb választások között. Az mtd Tanácsadói Közössége annak a véleményének ad hangot, hogy a szervezetek többsége csak a

demográfiai sokszínűséget valósítja meg, vagyis a nem, az életkor és a családi háttér alapján tekinthető sokszínűnek. A foglalkoztatottak etnikai hovatartozása, nemzetisége, megváltozott munkaképessége, fogyatékosága, más szexuális orientációja alapján, kistérségi lakóhelye alapján csak a szervezetek „kisebbsége” nevezhető sokszínűnek.

A vizsgált tényezők közül a vállalatok társadalmi befogadására és a foglalkoztatottság sokszínűségére a szervezetek mérete gyakorolja a legnagyobb hatást. Az 500 fő felett foglalkoztató nagyvállalatok jóval sokszínűbb munkaerővel rendelkeznek, mint a kisméretű szervezetek. A kisméretű szervezetek 5 csoportot jelöltek csak meg, a közepes méretű szervezetek átlagos mértékben foglalkoztatnak hátrányos, vagy valamilyen szempontból más csoportokhoz tartozókat, míg a nagyvállalatok 8 csoportot is foglalkoztatnak. Magyar és külföldi tulajdon szerint vizsgálva a szervezetek társadalmi befogadását, illetve sokszínűségét 2014-ben csak kisebb különbség rajzolódott ki a külföldi tulajdonban lévő szervezetek javára. A magyar tulajdonban lévő szervezetek 6 csoportból választanak munkaerőt, míg a külföldi és vegyes cégeknél 7 csoport előfordulása volt az átlagos. Méret és nemzetiség szerint egyszerre vizsgálva a szervezetek sokszínűségét, árnyaltabb képet kapunk. Mégpedig azt láttuk, hogy a kis szervezeteknél nincs szignifikáns különbség a magyar és külföldi vállalatok között a foglalkoztatottak sokszínűségében. Igazából a nagyméretű szervezeteknél jellemzőbb, hogy a magyarokhoz képest a külföldi szervezetek befogadóbbak, vagyis átlagosan több hátrányos helyzetű csoportot foglalkoztatnak. Érdekes módon a közepes méretű magyar szervezetek némileg jobb teljesítményt nyújtanak a munkaerő összetételét tekintve a hasonló méretű külföldi irányítású szervezetekhez képest.

Az esélyegyenlőségi politika intézményesültségénél azt néztük meg közelebbről, hogy mennyire jelenik meg explicit módon a munkahelyi esélyegyenlőségi politika szabályzatokban, stratégiai célkitűzésekben, esélyegyenlőségi tervben, és ehhez hasonló gyakorlatokban. Összesen 16 tényezőt vettünk figyelembe. A kutatás adatai azt mutatták, hogy a kérdőívet kitöltő szervezetek több mint fele legalább egy éve foglalkozik szervezeti szinten a munkahelyi esélyegyenlőség kérdésével és rendelkezik olyan etikai kódexszel, amelyben található a munkahelyi sokszínűségre, az esélyegyenlőségre és az egyenlő bánásmód biztosítására vonatkozó irányelv. Szintén a lista élvonalába tartozó intézményi gyakorlat volt, hogy a dolgozók elégedettségi vizsgálatában kitérnek az esélyegyenlőségi szempontokra. A munkahelyi esélyegyenlőség megvalósításához hatékony segítséget nyújthat az erre a témára szakosodott civil szervezetekkel kialakított szorosabb együttműködés. A mintában szereplő szervezetek több mint egyharmada kiépített már kapcsolatot olyan civil szervezetekkel, amelyeknek a hátrányos helyzetű csoportok foglalkoztatása a fő profiljuk. Az esélyegyenlőség és sokszínűségi tevékenység intézményesültségében nagyon fontos lépés, ha a szervezet elhatározza, hogy esélyegyenlőségi és sokszínűségi tervet dolgoz ki. A szervezetek több mint egyharmada rendelkezett 2014-ben esélyegyenlőségi és sokszínűségi tervvel, ami jelentős előrelépést jelent a 2012-es állapotokhoz képest. A szervezetek több mint egyharmada esélyegyenlőségért felelős referenst is kinevezett már. Az esélyegyenlőségi politika legkevésbé elterjedt gyakorlatai közé tartozik az antidiszkriminációs képzés szervezése, tartása, a beszállítók kiválasztásánál esélyegyenlőségi és sokszínűségi szempontok érvényesítése, valamint az esélyegyenlőségi munkacsoport felállítása. Az esélyegyenlőségi politika intézményesültségéről írtakat összefoglalva megállapítottuk, hogy a válaszadó szervezetek döntő többsége elindult az intézményesülési folyamatban.

Megállapítottuk azt is, hogy a szervezet mérete a legfontosabb meghatározó tényezője az esélyegyenlőségi politika intézményesültségének, ugyanakkor mérettől függetlenül a legkevésbé választott intézményesülési folyamat az esélyegyenlőségi munkacsoport felállítása és antidiszkriminációs képzés tartása volt. A munkacsoport háttérbe szorulása érthető az erőforrások oldaláról, ugyanakkor az antidiszkriminációs képzés hatékony módja a szervezeten belüli attitűdök, előítéletek lebontásának, amelyet sok vállalat az esélyegyenlőségi politika egyik fő akadályának vélt.

2014-ben az esélyegyenlőséget javító intézkedések és juttatások közül a leggyakrabban megvalósított intézkedésekhez tartoznak az egészségügyi szűrővizsgálatok, a GYED-en és GYES-en lévő kismamákkal való kapcsolattartás, és a családi programok szervezése. Ezeket a cégek közel kétharmada biztosította munkavállalóinak. A szervezetek közel fele sportolási lehetőséget is teremt munkavállalói részére, ami az egészségmegőrzés szempontjából roppant fontos. Az épület akadálymentesítése fogyatékkal élők számára már ritkább munkáltatói gyakorlat. A céges szállítás javíthatja a kistérségben, falvakban élők, a megváltozott munkaképességűek, idősebb munkavállalók esélyegyenlőségét a munkavállalásnál. A szervezetek több mint egyötöde fordított figyelmet és erőforrásokat erre a területre. A kisgyermekesek gyermekfelügyelettel kapcsolatos problémáit ma még nagyon kevés munkáltató tekinti saját gondjának. Csak a munkahelyek 15,5 százaléka szervez nyáron táboroztatást, ennél is kevesebben üzemeltetnek saját hatáskörben vagy szerveznek hozzáférést munkahelyi bölcsődéhez és óvodához. Végül, szintén a legritkább intézkedések közé tartozik egy külön helyiség biztosítása a zavartalan szoptatásra, pihenésre.

A vállalatok leggyakrabban a szakmai képzéseket választották azon HR eszközök közül, melyekhez esélyegyenlőségi törekvések is kapcsolódnak. A szervezetek közel kétharmada élt is ezzel a lehetőséggel. Hasonlóan elterjedt volt a részmunkaidő és a rugalmas munkaidő engedélyezése és a szervezése is. Ezek a leggyakoribb HR eszközök, amelyekkel a szervezetek esélyegyenlőségi törekvéseiket támogatták. Tehát a munkaidővel kapcsolatos rugalmasság és a tudás naprakészen tartása a HR vezetés legfontosabb esélyt teremtő eszközei voltak 2014-ben.

Az esélyegyenlőség fejlesztésének akadályai közül a leggyakrabban említett akadály 2014-ben a *vezetők ellenállása* volt. A szervezetek közel fele a *vezetők ellenállásában* látja az esélyegyenlőség és sokszínűség fejlesztésének akadályát. A vezetői ellenállást nyilván lehetne csökkenteni képzéssel, amely az információk átadására és a közvetlen üzleti érdek demonstrálására koncentrálhatna. Valóban, ha hiányzik a vezetői támogatás, akkor nagyon nehéz hatékonyra tenni az esélyegyenlőség és sokszínűség menedzselését a mégoly lelkes és elhivatott szakembereknek is. A második leggyakrabban választott akadályozó tényező *az érdektelenség és motiváció hiánya* volt. A harmadik és negyedik legjelentősebb akadályt az *előítélet, tolerancia hiánya*, illetve az *információ hiánya* jelentette 2014-ben. A szervezetek több mint kétötöde érzi ezeket a tényezőket problémának. Az információ hiánya azért is érdekes a gyakori akadályok között, mert közben korábban láttuk, hogy az antidiszkriminációs képzés – amely során a szervezetek többlet információhoz juthatnának a témával kapcsolatban – a legritkábban választott gyakorlatok között szerepelt.

A szervezetek több mint egyharmadának vannak jövőbeni tervei a munkahelyi esélyegyenlőség és sokszínűség fejlesztésére. Az adatok azt mutatják, hogy azoknak a

szervezeteknek, amelyek terveznek új intézkedéseket, a háromnegyedénél állnak rendelkezésre az emberi és anyagi erőforrás szükségletek az újításokhoz.

Az mtd Tanácsadói Közösség a kutatás adataira támaszkodva egy Sokszínűségi Indexet fejlesztett ki 2008-ban, amelyet a 2014-es kutatás adatok elemzésénél is felhasznált. Az Index kifejlesztésének célja az volt, hogy könnyen összehasonlíthatóvá tegyék a szervezetek társadalmi teljesítményét a munkahelyi esélyegyenlőség és sokszínűség területén. Az elért legkisebb érték 0, a legmagasabb pontszám pedig 92 volt a 100 pontos Sokszínűségi Indexen. A minta egészére jellemző átlagérték 39 pont volt. Tehát a szervezetek átlagosan az elérhető pontszámok közel kétötödét érik el. Csak a szervezetek kevesebb mint egyharmada ért el 50 pontot meghaladó eredményt.

A Sokszínűségi Index alapján meghatároztuk a benchmark eredményeket, vagyis, hogy milyen munkahelyi esélyegyenlőségi gyakorlatot követnek azok a szervezetek, amelyek átlag feletti, illetve a felső 20 százalékban vannak, valamint a tíz legjobb közé tartoznak. Ezeket a Top 10 kategóriájának neveztük el.

A Sokszínűségi Index alapján az átlag feletti csoportjába sorolt szervezetek átlagosan kilenc valamilyen szempontból hátrányos vagy „mással” bíró csoportot alkalmaznak. Az esélyegyenlőség intézményesültségének jeleként legalább nyolc intézkedést hoztak. A HR eszközökből legalább nyolcnál megjelenik az esélyegyenlőségi szempontok érvényesítése. Ezen kívül esélyegyenlőséget javító juttatásokból legalább ötöt már bevezettek.

A Sokszínűségi Index alapján a felső 20 százalék csoportjába sorolt szervezetek a vizsgált négy dimenzióból háromban jobban teljesítettek: tizenegyet valamilyen szempontból hátrányos vagy „mással” bíró csoportot alkalmaznak; az esélyegyenlőség intézményesültségének jeleként legalább tizenegyet intézkedést hoztak, a HR eszközökből legalább tíznél megjelenik az esélyegyenlőségi szempontok érvényesítése. Ezen kívül az esélyegyenlőséget javító juttatásokból már legalább ötöt bevezettek.

A Sokszínűségi Index alapján a Top 10 csoportjába sorolt szervezetek a vizsgált összes dimenzió mentén jobban teljesítettek a felső 20 százalék csoportjánál: tizenkét valamilyen szempontból hátrányos vagy „mással” bíró csoportot alkalmaznak; az esélyegyenlőség intézményesültségének jeleként legalább tizenkét intézkedést tettek; a HR eszközökből legalább tizenegynél megjelenik az esélyegyenlőségi szempontok érvényesítése. Ezen kívül az esélyegyenlőséget javító juttatásokból már legalább hatot bevezettek.

Végezetül megállapítottuk, hogy mennyiben teljesítenek többet Magyarországon a munkahelyi esélyegyenlőség szempontjából a legjobb teljesítményű szervezetek. A Sokszínűségi Index alapján a Top 10 csoportjába sorolt cégek a vizsgált összes dimenzió mentén jobban teljesítettek a felső 20 százalékba esőknél. Tizenkét valamilyen szempontból hátrányos vagy „mással” bíró csoportot alkalmaznak. Az esélyegyenlőség intézményesültségének jeleként legalább tizenkét intézkedést alkalmaztak. A HR eszközökből legalább tizenegynél megjelenik az esélyegyenlőségi szempontok érvényesítése. Ezen kívül esélyegyenlőséget javító juttatásokból legalább hatot már bevezettek.

Hivatkozások

EUROSTAT (2017) Part-time employment as a percentage of the total employment, by sex and age (%) Elérhető:

http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=lfsq_eppga&lang=en. Letöltve: 2017.04.12

KSH (2015). A regisztrált gazdasági szervezetek száma, 2014. *Statisztikai tükör*. 2015/22.

KSH (2015). Magyarország 2014. Budapest: KSH.

KSH (2016a) STADAT tábla. 3.2.7.2. A regisztrált társas vállalkozások száma létszám-kategóriák szerint – GFO'14. Elérhető:

https://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat_evkozi/e_qvd022.html. Letöltve: 2017.április.11.

KSH (2016b) STADAT tábla. A külföldi irányítású, nem pénzügyi leányvállalatok száma és aránya nemzetgazdasági ág és a végső tulajdonos székhelye szerint (2008–2014). Elérhető:

https://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat_eves/i_qtd001d.html. Letöltve: 2017.04.11

KSH (2016c) STADAT tábla. Működő, valódi új, valódi megszűnt vállalkozások száma nemzetgazdasági ág szerint (2003–2014) Elérhető:

http://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat_eves/i_qpg008.html. Letöltve: 2017.04.11

KSH (2016d) STADAT tábla. A regisztrált társas vállalkozások száma nemzetgazdasági ágak szerint – GFO'11 (2011–2014) Elérhető:

https://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat_evkozi/e_qvd012a.html. Letöltve: 2017.04.11

Melléklet

1. táblázat: A szervezetek megoszlása gazdálkodási forma szerint (százalék)

	mtd 2014 (%)	Országos 2014*
Társas vállalkozás	88,4	80,6
Korlátolt felelősségű társaság (kft.)	49,7	
Zártkörű részvénytársaság (zrt.)	25,2	
Betéti társaság (bt.)	1,3	
Nyilvános részvénytársaság (nyrt.)	11,6	
Szövetkezet	0	
Külföldi vállalkozás magyarországi fióktelepe	0,6	
Egyéni vállalkozás	0,6	
Közigazgatás, közintézmény	3,9	1,8
Nonprofit szervezet	4,4	17,4
Alapítvány	0,6	
Közhasznú társaság (kht.)	0,5	
Nonprofit kft.	2,6	
Egyesület	0,6	
Egyéb szervezet	3,3	0,2
Összesen	100	100
	N=155	N=729973

* Forrás: KSH (2015) A regisztrált gazdasági szervezetek száma, 2014. A KSH adatoknál nem vettük figyelembe az egyéni vállalkozókat, mert az jelentősen torzította volna az összehasonlítás arányait.

2. táblázat: A szervezetek megoszlása a tulajdon jellege és magyar, külföldi tulajdona szerint (százalék)

	Százalék
100% magyar tulajdonban lévő vállalat	33,5
100% külföldi tulajdonban lévő vállalat	33,1
Többségében külföldi tulajdonban lévő vállalat	16,8
Állami/önkormányzati költségvetési szerv	3,9
Magyar civilszervezet	1,3
Állami/önkormányzati tulajdonban lévő magyar vállalat	2,6
Többségében magyar tulajdonban lévő vállalat	4,5
50–50%-ban hazai és külföldi tulajdonban lévő vállalat	1,3
Összesen	100,0 N=155

3. táblázat: A szervezetek ágazati megoszlása (százalék)

	Százalék
Szoftver-, információtechnológia	12,9
Pénzügyi-, gazdasági szolgáltatás	10,3
Elektronikaipar	8,4
Kereskedelem	7,1
Villamos energia-, gáz-, gőz- és vízellátás	5,8
Bank, biztosítás	5,2
Élelmiszer, ital, dohány gyártása	5,2
Oktatás, kutatás	5,2
Vegyipar, gumi, műanyagtermék gyártás	4,5
Egészségügyi, szociális ellátás	3,9
HR szolgáltatások	3,9
Fémalapanyag, fémfeldolgozási termék gyártása	3,2
Kormányzat, közszféra	2,6
Szállítás és raktározás	1,9
Turizmus, vendéglátás	1,9
Ingyanügylek	1,4
Építőipar	1,3
Gép-, szerszámgyártás	1,3
Internet, média	1,3
Járműipar	1,3
Kozmetikai ipar	1,3
Mérnöki szolgáltatások	1,3
Posta és távközlés	1,3
Papírgyártás, kiadói, nyomdai tevékenység	1,1
Bányászat, nyersanyag kitermelés	0,6
Civil szervezet	0,6
Fafeldolgozás, bútortipar	0,6
Javítás	0,6
Környezetvédelem	0,6
Mezőgazdaság, vad-, erdő-, halgazdálkodás	0,6
Személyszállítás	0,6
Textília, bőrtermék gyártása	0,6
Egyéb	3,9
Összesen	100 N=155

4. táblázat: Az esélyegyenlőséggel kapcsolatos szervezeti indítékok előfordulási gyakorisága (százalék)

	Magyar	Külföldi/ Vegyes	Összesen
A pályakezdőtől a nyugdíjasig minden korcsoport reprezentálva van szervezetünkben	56,3	58,2	57,4
Tehetséges munkavállalóinkat meg szeretnénk tartani	53,1	59,3	56,8
Etikai szempontból fontosnak tartjuk	54,7	54,9	54,8
A vállalati kultúra része a sokszínűség	46,9	58,2	53,5
Sok kisgyermekes szülő dolgozik nálunk	42,2	54,9	49,7
Lojálisabb munkaerőt szeretnénk	43,8	42,9	43,2
Tevékenységünk rugalmas foglalkoztatást tesz lehetővé	32,8	31,9	32,3
Szívesen foglalkoztatnánk fogyatékossgal élőket	20,3	37,4	30,3
Az üzleti stratégia megvalósítása érdekében	17,2	34,1	27,1
Szeretnénk az Egyenlő Bánásmód Törvény szerint eljárni	17,2	33	26,5
Alkalmazottaink zöme nő	28,1	22	24,5
Pályázatokon szeretnénk részt venni	23,4	23,1	23,2
Anyacégünk nemzetközi direktíváit adaptálni kívánjuk	1,6	37,4	22,6
Toborzási tevékenységünket meg szeretnénk könnyíteni	14,1	26,4	21,3
Több nőt szeretnénk a menedzsmentben látni	3,1	31,9	20
A csapatmunka terén van mit javítanunk	21,9	14,3	17,4
Az Európai Unió gyakorlatát szeretnénk követni	6,3	24,2	16,8
Versenytársaink gyakorlata vonzó számunkra	4,7	15,4	11
Állami támogatásokhoz szeretnénk jutni	10,9	9,9	10,3
50 fő feletti költségvetési szervként, ez nekünk kötelező	7,8	0	3,2

5. táblázat: Az adott hátrányos helyzetű csoportot foglalkoztató szervezetek aránya (százalék)

	Százalék
Nők	93,5
Pályakezdők	87,8
Kettő vagy több 14 év alatti gyermeket nevelők	87,8
45 év feletti munkavállalók	85,6
Gyermekeiket egyedül nevelők	81,3
Megváltozott munkaképességű személyek	52,5
Romák	38,8
Eltérő nemzetiségűek, migránsok	38,8
Fogyatékos személyek (testi, szellemi)	36
Kistérségben élők	35,3
Tartósan beteg hozzátartozót ápolók	33,1
Más szexuális orientációjúak (LMBT emberek)	26,6
Egyéb etnikai kisebbségek	25,2
Egyéb (pl. GYES-ről visszatérők, nagyon alacsony képzettségűek)	7,1

6. táblázat: Az adott hátrányos helyzetű csoportot foglalkoztató szervezetek aránya és a foglalkoztatott hátrányos helyzetű csoportok átlagos száma

	Az adott hátrányos helyzetű csoportot foglalkoztató szervezetek aránya (Százalék)	Átlagosan hány csoportot alkalmaznak
Nők	93,5	7,6
Pályakezdők	87,8	7,9
Kettő vagy több 14 év alatti gyermeket nevelők	87,8	7,9
45 év feletti munkavállalók	85,6	7,9
Gyermekeiket egyedül nevelők	81,3	8,2
Megváltozott munkaképességű személyek	52,5	9,4
Más nemzetiségűek, migránsok	38,8	9,8
Romák	38,8	10,1
Fogyatékos személyek (testi, szellemi)	36	10,2
Kistérségben élők	35,3	10,6
Tartósan beteg hozzátartozót ápolók	33,1	10,7
Más szexuális orientációjúak (LMBT emberek)	26,6	10,9
Egyéb etnikai kisebbségek	25,2	11,3

7. táblázat: A foglalkoztatott hátrányos helyzetű csoportok átlagos száma a szervezetek tulajdonformája szerint

	Átlagosan hány hátrányos helyzetű csoport van jelen a szervezetben
Nyilvános részvénytársaság (nyrt.) (N=18)	8,4
Zártkörű részvénytársaság (zrt.) (N=39)	7,2
Korlátolt felelősségű társaság (kft.) (N=77)	6,4
Alapítvány (N=1)	5
Egyesület (N=1)	5
Közigazgatás, közintézmény (N=6)	4,8
Betéti társaság (bt.) (N=2)	2
Külföldi vállalkozás magyarországi fióktelepe (N=1)	1
Összesen	6,6

8. táblázat: A foglalkoztatott hátrányos helyzetű csoportok átlagos száma a szervezetek megalakulásának, illetve magyarországi tevékenységének kezdeti időpontja szerint

	Átlagosan hány hátrányos helyzetű csoport van jelen a szervezetben
1945 előtt (N=19)	6,8
1945 – 1989 (N=29)	6,5
1990 – 1999 (N=48)	7
2000 és utána (N=59)	6
Összesen	6,6

9. táblázat: A foglalkoztatott hátrányos helyzetű csoportok átlagos száma a szervezetek által foglalkoztatott létszám szerint

	Átlagosan hány hátrányos helyzetű csoport van jelen a szervezetben
500 fő felett (N=60)	8,1
50 – 500 fő (N=58)	6,1
0 – 49 fő (N=37)	4,7
Összesen	6,6

10. táblázat: A foglalkoztatott hátrányos helyzetű csoportok átlagos száma magyar, külföldi vagy vegyes tulajdon szerint

	Átlagosan hány hátrányos helyzetű csoport van jelen a szervezetben
Külföldi (N=56)	7,1
Vegyes (N=35)	7,3
Magyar (N=64)	5,7
Összesen	6,6

11. táblázat: A foglalkoztatott hátrányos helyzetű csoportok átlagos száma a szervezetek magyar, illetve külföldi tulajdona szerint

	Átlagosan hány hátrányos helyzetű csoport van jelen a szervezetben	N
magyar + kisméretű	4,8	27
magyar + közepes méretű	6,6	29
magyar + nagyméretű	5,1	8
külföldi/vegyes + kisméretű	4,4	10
külföldi/vegyes + közepes méretű	5,6	29
külföldi/vegyes + nagyméretű	8,6	52
Összesen	6,6	155

12. táblázat: A foglalkoztatott hátrányos helyzetű csoportok átlagos száma a szervezetek szektorális hovatartozása szerint

	Átlagosan hány hátrányos helyzetű csoport van jelen a szervezetben
Ipar (N=55)	8
Szolgáltatás (N=99)	5,7
Mezőgazdaság (N=1)	13
Összesen	6,6

13. táblázat: A foglalkoztatott hátrányos helyzetű csoportok átlagos száma a szervezetek székhelye szerint

	Átlagosan hány hátrányos helyzetű csoport van jelen a szervezetben
Vidék (N=68)	7,2
Budapest (N=87)	6
Összesen	6,6

14. táblázat: Az esélyegyenlőségi politika intézményesültségét jelző gyakorlatok előfordulási aránya (százalék)

	Előfordulási gyakoriság (%)
Ha van etikai kódexük, az tartalmaz a munkahelyi sokszínűség, esélyegyenlőség és az egyenlő bánásmód biztosítására vonatkozó irányelveket	56,8
Legalább egy éve foglalkoznak szervezeti szinten esélyegyenlőséggel	54,6
A dolgozói elégedettségvizsgálat kitér-e az esélyegyenlőségi szempontokra?	37,4
Van-e kapcsolatuk hátrányos helyzetű munkavállalókat segítő civil szervezetekkel?	36,8
Esélyegyenlőségi terv	36,8
Esélyegyenlőségi referens	36,8
Antidiszkriminációs szabályzatok	31
Zaklatásra vonatkozó szabályzat / eljárásrend	29
Esélyegyenlőségi stratégia	27,7
Sokszínűségi politika	23,2
Esélyegyenlőségi gyakorlat monitorozása	22,6
Pályázat társadalmi, esélyegyenlőségi díjakra	22,6
Jelentéstétel az esélyegyenlőségről és sokszínűségről	21,9
Antidiszkriminációs képzés	16,7
Beszállítók kiválasztásánál esélyegyenlőségi és sokszínűségi szempontok érvényesítése	13,5
Esélyegyenlőségi munkacsoport	9,7

15. táblázat: Az esélyegyenlőségi politika intézményesültségét jelző gyakorlatok előfordulási aránya a szervezet mérete szerint (százalék)

	0 - 49 fő	50 - 500 fő	500 fő felett	Összesen
Legalább egy éve foglalkoznak szervezeti szinten esélyegyenlőséggel	37,8	74,1	90	54,6
Ha van etikai kódexük, az tartalmaz a munkahelyi sokszínűség, esélyegyenlőség és az egyenlő bánásmód biztosítására vonatkozó irányelveket	29,7	55,2	75	56,8
Van-e kapcsolatuk hátrányos helyzetű munkavállalókat segítő civil szervezetekkel?	27	36,2	65	36,8
Esélyegyenlőségi stratégia	8,1	34,5	33	27,7
A dolgozói elégedettségvizsgálat kitér-e az esélyegyenlőségi szempontokra?	13,5	32,8	53,3	37,4
Esélyegyenlőségi terv	10,8	32,8	43,3	36,8
Esélyegyenlőségi referens	10,8	31	58,3	36,8
Antidiszkriminációs szabályzatok	2,7	27,6	51,7	31
Zaklatásra vonatkozó szabályzat / eljárásrend	8,1	19	51,7	29
Esélyegyenlőségi gyakorlat monitorozása	0	19	40	22,6
Pályázat társadalmi, esélyegyenlőségi díjakra	5,4	13,8	41,7	22,6
Sokszínűségi politika	5,4	12,1	45	23,2
Beszállítók kiválasztásánál esélyegyenlőségi és sokszínűségi szempontok érvényesítése	5,4	12,1	20	13,5
Jelentéstétel az esélyegyenlőségről és sokszínűségről	0	12,1	45	21,9
Antidiszkriminációs képzés	8,1	10,3	28,3	16,7
Esélyegyenlőségi munkacsoport	0	6,9	18,3	9,7

16. táblázat: Esélyegyenlőségi törekvések megjelenése a különböző HR eszközök használatában (százalék)

	Előfordulási gyakoriság
Szakmai képzések (Life-long learning)	62,6
Részmunkaidő	61,9
Rugalmas munkaidő	58,1
Teljesítményértékelő rendszer	49,7
Készségfejlesztő programok	38,1
Távmunka	37,4
Karrierfejlesztés	35,5
Munkakör-értékelés	33,5
Coaching	32,9
Mentoring	31
Munkakör tervezés	26,5
Re(orientációs) képzés	16,8
Job sharing - osztott munkakör	8,4

17. táblázat: Az esélyegyenlőség fejlesztését gátló tényezők előfordulási gyakorisága (százalék)

	Előfordulási gyakoriság
Vezetők ellenállása	49
Érdektelenség, motiváció hiánya	45,8
Előítélet, tolerancia hiánya	43,9
Információ hiánya	40,6
Közvetlen üzleti érdek hiánya	38,1
Belső forrás hiánya	34,8
Technikai feltételek hiánya	32,9
Munkatársak ellenállása	31
Jó példák hiánya	29
Állami ösztönzők hiánya	21,3
Adózási szabályok	14,8
Szakértő tanácsadók/képzések hiánya	12,3

18. táblázat: A szervezetek megoszlása a Sokszínűségi Index alapján

	Százalék	Kumulatív százalék
0	4,5	4,5
1-10	11,6	16,1
11-20	8,4	24,5
21 - 30	12,3	36,8
31 - 40	19,4	56,1
41 - 50	13,5	69,7
51 - 60	7,7	77,4
61 -70	11,6	89,0
71 - 80	5,2	94,2
81 - 90	5,2	99,4
91-100	0,6	100,0
Összesen	100	

19. táblázat: A Sokszínűségi Index átlagos értéke a szervezet mérete szerint

	Átlag
Kisméretű szervezetek (0 - 49 fő)	23
Közepes méretű szervezetek (50 - 500 fő)	35
Nagyméretű szervezetek (500 fő felett)	52
Összesen	39

20. táblázat: A Sokszínűségi Index átlagos értéke a szervezet magyar, vegyes, illetve külföldi tulajdona szerint

	Átlag
Magyar	32
Vegyes	44
Külföldi	44
Összesen	39

21. táblázat: A Sokszínűségi Index pontszáma a szervezetek mérete szerint

	Átlag	Felső 20%	Top 10	Maximum
Kisméretű szervezetek (0 – 49 fő)	23	34-től	34-től	48
Közepes méretű szervezetek (50 – 500 fő)	35	49-től	53-től	68
Nagyméretű szervezetek (500 fő felett)	52	75-től	76-től	92
Összesen	39	64-től	76-től	92

22. táblázat: A sokszínű szervezet által elérhető előnyök előfordulási gyakorisága (százalék)

	2014
Munkavállalói lojalitás növekedése	62,6
Összetartó, toleráns munkahelyi légkör	58,7
Tehetségek vonzása, megtartása	58,7
Társadalmilag hasznos, etikus működés	56,8
Vállalati imázs építés	55,5
Fluktuáció csökkenése	48,4
Teljesítménynövekedés, hiányzások számának csökkenése	41,9
Elégedettebb ügyfelek	32,3
Toborzás könnyebbé válik (megnő a jelentkezők száma)	32,3
Állami támogatások, pl. mentesség a rehabilitációs hozzájárulás fizetése alól	31
Költségcsökkenés, pl. távmunka bevezetése miatt	29,7
Demográfia-követő szervezet	26,5
Fogyasztói igények leképezése	25,2
Új piacok	19,4
Befektetői csoportok elismerése	14,2

**II. RÉSZ:
ÉLETKORI SOKSZÍNŰSÉG ÉS ÉLETKOR-KEZELÉSI
VÁLLALATI HR STRATÉGIÁK**

Életkori sokszínűség a munkahelyen¹

Ez a tanulmány a sokszínűség menedzsment szempontjából elemzi a munkáltató szervezetek életkorral kapcsolatos politikáját és gyakorlatait. Elemzésünk az mtd Tanácsadói Közösség által 2014-ben szervezett, a munkahelyi esélyegyenlőségről és vállalati felelősségvállalásról szóló IV. országos benchmark kutatására támaszkodik, amelynek fókusztemája a generációk sokszínűségét elősegítő vállalati gyakorlatok voltak.² Ez a tanulmány a kutatás második részét képező fókusztemát, az életkori sokszínűséget és az azt alakító vállalati HR gyakorlatokat teszi elemzése tárgyává. A kutatás fókusztemájának kiválasztásában fontos szerepet játszott, hogy a fiatalok (25 év alattiak) és az idősebbek (55 év feletti) foglalkoztatási rátája elmarad az európai uniós átlagtól Magyarországon, illetve, hogy az idősödő demográfiai korszerkezet egyre jelentősebb hatással lesz a foglalkoztatottak összetételére. Annak érdekében, hogy a vállalatok életkorral kapcsolatos HR gyakorlatait megfelelő kontextusba tudjuk helyezni, először a fiatal és idősebb korosztály foglalkoztatásának hazai és nemzetközi tendenciáit vizsgáljuk meg. Majd a minta és a módszerek ismertetése után, megvizsgáljuk, hogy Magyarországon mennyire jellemző a generációs tudatosság és az életkori sokszínűség a munkahelyeken. Ezt követően külön-külön szemügyre vesszük, hogy a szervezetek milyen intézkedéseket vezetnek be a fiatalabb és az idősebb korosztály foglalkoztatásában, valamint, hogy mennyire tudatosan alakítják szervezeti kultúrájukat, toborzási és képzési gyakorlataikat a különböző életkorú munkavállalók jellemzőihez, igényeihez.

Hazai és nemzetközi trendek a fiatal és idősebb korosztály foglalkoztatásában

A munkaerőpiac kiegyensúlyozott működésének alapvető kérdése, hogy egyrészt, a fiatal generáció mennyire „zökkenőmentesen” tud az oktatásból a munka világába bekerülni, másrészt, hogy az életkor előrehaladtával mennyiben tudják az aktív korúak a hivatalos nyugdíjba vonulásukig megtartani a munkahelyüket, a foglalkoztatotti státuszt, és a foglalkoztatásból „zökkenőmentesen” az öregségi nyugdíjrendszerbe átkerülni.

Magyarországon 2015-ben az aktív korú népesség foglalkoztatási rátája megközelítőleg elérte az Európai Unió átlagát. Ugyanakkor mind a 25 évesnél fiatalabb 15–24 évesek körében, mind az idősebb, 55–64 évesek korcsoportjában szignifikánsan alacsonyabb az Európai Unió átlagához képest a két vizsgált életkori csoport foglalkoztatási rátája. A fiatalok esetében 7,3, az idősebbek körében 8,0 százalékpont a különbség.

Hosszabb távon vizsgálva a foglalkoztatási adatokat, megfigyelhetjük, hogy míg az Európai Unióban az elmúlt 10 évben, 2006 és 2015 között viszonylag stagnáló volt az aktív népesség átlagos foglalkoztatási rátája (64,3 százalék 2006-ban és 65,6 százalék 2015-ben),

¹ A cikk rövidebb változata megjelent a Tardos (2015) *Halmazódó diszkrimináció. Kirekesztés és integráció a munkaerőpiacon*. Szeged: Belvedere Meridionale című kötetben.

² A kutatás általános munkahelyi esélyegyenlőségi és sokszínűségi eredményeit a kötet első tanulmánya mutatta be.

addig Magyarországon valamelyest javult a foglalkoztatási ráta (57,4 százalék 2006-ban és 63,9 százalék 2015-ben), bár az Európai Unió átlagát még nem érte el 2015-ben sem. A fiatalok (15–24 évesek) foglalkoztatási rátája a 2008-2009-es gazdasági válság hatására az elmúlt 10 évben némileg csökkent az Európai Unióban, 36,4 százalék volt 2006-ban és 33,0 százalék 2015-ben. Magyarországon is éreztette hatását a fiatalok foglalkoztatási szintjében a gazdasági válság, de 10 éves távlatban vizsgálva inkább a foglalkoztatás kismértékű növekedése volt megfigyelhető: 21,6 százalék volt 2006-ban és 25,7 százalék 2015-ben. Ahogy láttuk, a javulás ellenére is szignifikánsan elmarad a fiatalok foglalkoztatása az Európai Unió átlagától. Az idősebb korosztálynál mind Magyarországon, mind az Európai Unióban szinte folyamatosan javultak a foglalkoztatási adatok az európai stratégiai foglalkoztatási célokkal összhangban, többnyire a nyugdíjkorhatár jellemző tagállami emelésének hatására. Míg az Európai Unióban 43,3 százalék-ról 53,3 százalékra nőtt az 55-64 évesek foglalkoztatási rátája 2006 és 2015 között, addig Magyarországon 33,2 százalék-ról 45,3 százalékra. Ugyan az idősebb korosztály foglalkoztatása relatíve nagyobb arányban növekedett Magyarországon az Európai Unió átlagához képest, de a párhuzamos javulás okán alig csökkent az eredetileg meglévő különbség Magyarország és az Európai Unió között: összességében a 2006-os 10 százalékos különbség 2015-re csupán 8 százalékra csökkent. Érdekes még megjegyezni azt is, hogy az Európai Unió átlagához képest, Magyarországon mind a fiatal, mind az idősebb korosztály esetében nagyobb a férfi-női foglalkoztatási ráták közötti különbség mint az európai átlag. Ez nagy valószínűséggel az interszekcionális diszkriminációra (női nem és életkor együttes hatása) is visszavezethető, illetve az idősebb korosztálynál a nők számára bevezetett új nyugdíj rendelet, amely 40 év munkaviszony után lehetővé teszi a nyugdíjba vonulást szintén hozzájárulhat a férfi és női foglalkoztatási ráták nagyobb különbségéhez (1. táblázat).

Az európai régióban a munkaerőpiac kiegyensúlyozott működésének egyre nagyobb kihívást jelentenek a népesség idősödő korösszetétellel járó demográfiai változások, és az, hogy a munkáltató szervezetek mennyiben képesek a tradicionális életkor-kezelési stratégiájukat adaptálni a változó társadalmi elvárásokhoz és demográfiai folyamatok okozta külső kényszerhez. Az Európai Unió előrejelzése szerint 2020-ra átlagosan 6,4 százalékponttal fog növekedni az 55–64 évesek munkaerő-piaci aktivitási rátája, 2040-re viszont már várhatóan 13,9 százalékpontos lesz a növekedés (European Commission 2014). Magyarországon, az előrejelzések szerint, még inkább jellemző lesz az idősebb, 55–64 éves korosztály aktivitási rátájának növekedése a jövőben: 2020-ra várhatóan 23,5 százalékponttal fog növekedni, 2040-re pedig 34,3 százalékpontos lesz a növekedés 2013-hoz képest. Ennek eredményeképpen a foglalkoztatottak körében várhatóan a 2013-as 14 százalékról 2020-ra 17 százalékra növekszik az 55–64 évesek aránya, míg 2040-re már a 25 százalékot is elérheti. Ugyanebben az időszakban a 25 évesnél fiatalabbak aktivitási rátája várhatóan nem emelkedik jelentősen sem Magyarországon, sem az Európai Unióban, ahogy a foglalkoztatottakon belüli arányuk is megmarad 5-6 százalék-os arányon (European Commission 2014).

A magyar és európai munkaerő-piaci prognózisok megegyeznek abban, hogy a jövőben a munkáltatóknak egyre nagyobb mértékben kell számot vetniük az idősebb korosztály foglalkoztatottak körében való növekvő, a fiatalabb korosztály stagnáló arányával. Ebből következően egyfelől a jól képzett, a piac számára értékes tudással rendelkező fiatal korosztályok iránt várhatóan egyre nagyobb lesz a kereslet és a verseny, míg a kevésbé

versenyképes szaktudással rendelkezők valószínűleg továbbra is nehezen kerülnek be a munkaerőpiacra. Másfelől, felmerül a kérdés, hogy az idősebb munkavállalókkal szemben jelenleg sok szervezetnél megfigyelhető kirekesztő magatartás (Tardos 2016)³ meddig követhető a munkáltatók számára, illetve, hogy a különböző életkorú munkavállalókkal kapcsolatban a munkáltató szervezetek hogyan alakítják HR politikájukat és életkor-kezelési stratégiájukat, mennyire tudatosak, mennyire jellemző rájuk az életkori sokszínűség, milyen intézkedéseik vannak a fiatalok és az idősebb munkavállalók számára. A jelenlegi multigenerációs menedzsmenttel kapcsolatos gyakorlatok feltérképezése lehetővé teszi annak megállapítását is, hogy a jövőben milyen új HR gyakorlatok segíthetik majd a fiatal és az idősebb korosztály hatékony foglalkoztatását.

Módszertan és minta

Az országos benchmark kutatáshoz az mtd Tanácsadói Közösség az online kérdőíves módszert választotta. Az interneten elérhető elektronikus kérdőív 2014. szeptember eleje és 2015. február 28-a között volt elérhető a nyilvánosság számára. A munkahelyi esélyegyenlőséggel és sokszínűséggel kapcsolatos eddig bemutatott kutatási adatok a 155 szervezetből álló mintán alapultak. Az életkori sokszínűséggel és multigenerációs menedzsmenttel kapcsolatos kérdések a kérdőív második felében szerepeltek, ezért a hiányos válaszok miatt további 34 esetet törölnünk kellett az adatbázisból az adatok elemzésénél. Így a kutatás életkori sokszínűséggel foglalkozó részében 121 szervezet adatai alapján végezzük az elemzést.

A következőkben áttekintjük a minta összetételét a szervezetek gazdálkodási formája, a foglalkoztatottak létszáma, a szervezet magyar és külföldi tulajdona, szektorális hovatartozása és a székhelyének elhelyezkedése szerint.

A szervezetek gazdálkodási formája

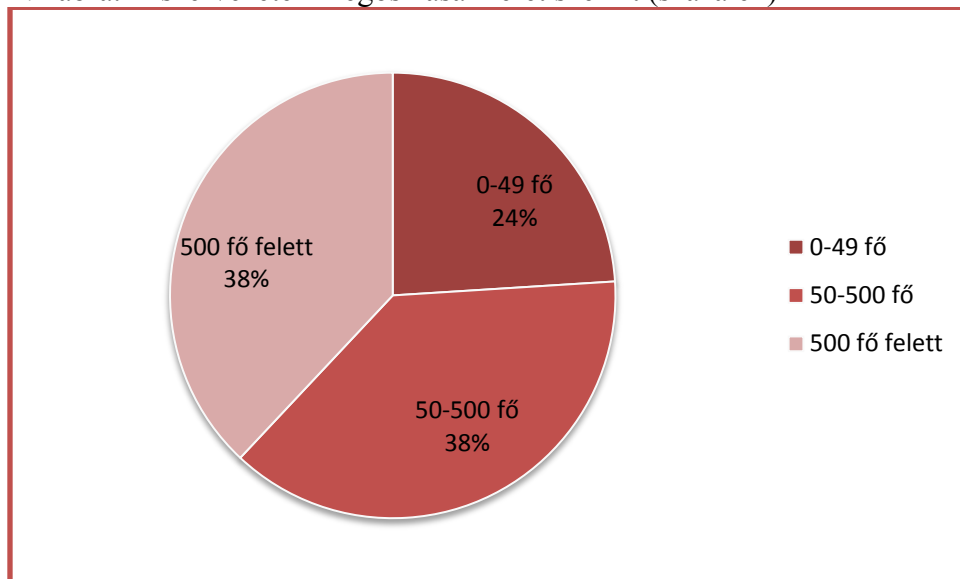
A válaszadó szervezetek közel fele (49,6 százaléka) korlátolt felelősségű társaság (kft.). A mintában szereplő szervezetek második leggyakoribb tulajdonformája (28,9 százalék) a zártkörű részvénytársaság (zrt.). E két tulajdonformán kívül még jelentősebb arányban található a szervezetek között nyilvános részvénytársaság (nyrt.) és nonprofit kft. Elenyésző volt a mintában a közigazgatási és közintézmény, a betéti társaság (bt.), az egyesület, az egyéni vállalkozás, az alapítvány, vagy az egyesület. (1. táblázat) A KSH (2015) gazdasági szervezetekre vonatkozó statisztikáját figyelembe véve a társas vállalkozások aránya a mintában némileg felülreprezentált a nemzetgazdaságban lévő arányukat tekintve (90,0 és 80,6 százalék), ha nem vesszük figyelembe az egyéni vállalkozók nagy táborát. A mintában a költségvetési szervek a nemzetgazdasági súlyukhoz viszonyítva hasonló, míg a non-profit szervezetek alulreprezentáltak a nemzetgazdaság egészéhez viszonyítva.

³ A különböző életkorú munkavállalók befogadásával és kirekesztésével kapcsolatban lásd a kötet következő, harmadik tanulmányát: Tardos Katalin (2016). Kortalan szervezetek? Vállalati stratégiák és munkahelyi esélyegyenlőségi rendszerek a különböző életkorú munkavállalók foglalkoztatásában. *socio.hu Társadalomtudományi Szemle* (2), pp 142-172. DOI: 10.18030/socio.hu.2016.2.142.

A szervezetek mérete

A nagyméretű, 500 fő feletti létszámot alkalmazó szervezetek adják a minta több mint egyharmadát (38 százalék). Hasonló súlyt képviselnek a mintában a közepméretű, 50-500 fő közötti alkalmazottat foglalkoztató szervezetek is. A mintában szereplő szervezetek körében a kisméretű, 50-nél kevesebb létszámot foglalkoztató vállalkozásokat találjuk legkisebb arányban (24 százalék). (1. ábra) A KSH adatai szerint (KSH 2016a) a társas vállalkozások 99,1 százaléka 50 főnél kevesebb létszámmal működik. Ez azt is jelenti, hogy a kutatás mintájában jelentősen felül vannak reprezentálva a “nagy” szervezetek.

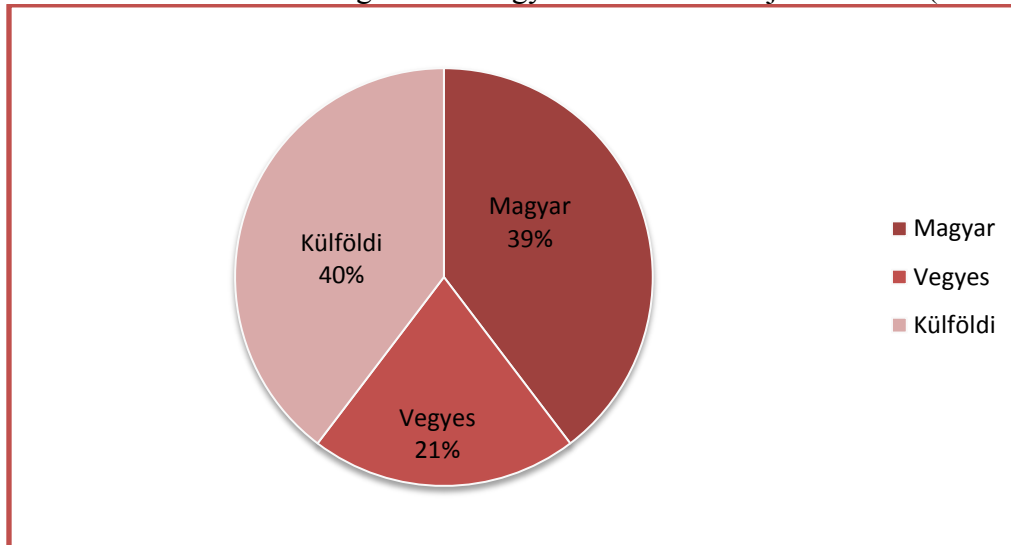
1. ábra: A szervezetek megoszlása méret szerint (százalék)



Magyar, illetve külföldi tulajdonú szervezetek

A mintában szereplő szervezetek kétötöde (39,7 százaléka) 100 százalékos magyar tulajdonban van. A magyar tulajdonú szervezetek egyharmada magánvállalkozás, 2,5 százalékban találunk állami/önkormányzati tulajdonú költségvetési szervezeteket, 1,7 százalékban állami költségvetési szervek, illetve civilszervezetek is előfordulnak (1,7 százalék). A minta kétötödét 100 százalékosan külföldi tulajdonú vállalatok képezik, továbbá a minta egyötöde vegyes tulajdonban van. A KSH (2016b) Magyarországon működő külföldi leányvállalatokat vizsgáló kiadványa 2014-re vonatkozóan megállapítja, hogy a Magyarországon működő vállalkozások 3,6 százaléka külföldi tulajdonú. Ez egyben azt is jelzi, hogy a mintánkban jelentősen felülreprezentáltak a külföldi irányítású vállalkozások. (2. ábra és 2. táblázat)

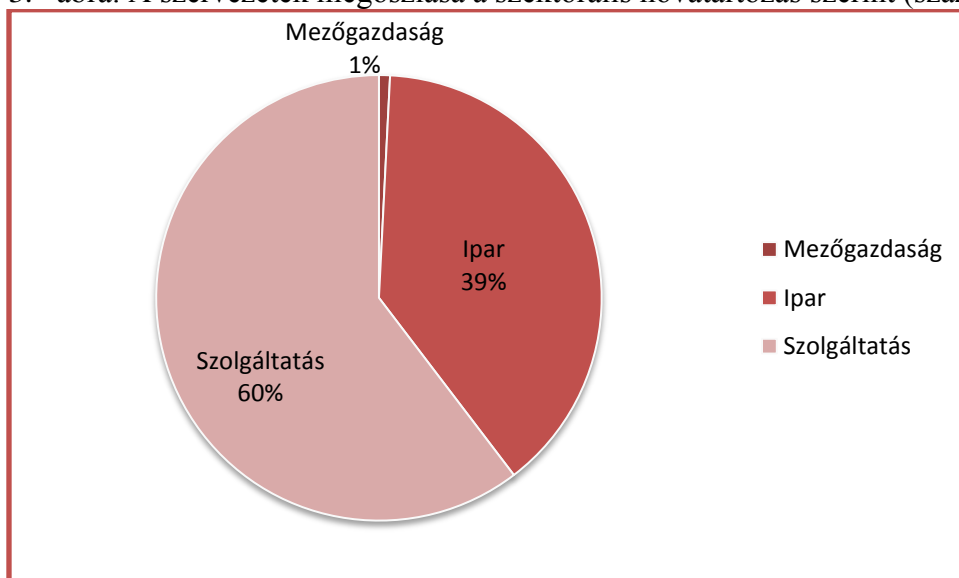
2. ábra: A szervezetek megoszlása magyar és külföldi tulajdon szerint (százalék)



A szervezetek szektorális hovatartozása

Az ágazati besorolás alapján csoportosítottuk a szervezeteket a mezőgazdasági, ipari, illetve a szolgáltatói szektorhoz tartozásuk szerint. A nemzetgazdasági tendenciákhoz hasonlóan a szolgáltatás szektora képviseli a legnagyobb részarányt (60,3 százalék) a mintán belül. Az iparhoz tartozó szervezetek a minta kétötödét alkotják, végül a mezőgazdaság, a nemzetgazdaság egészéhez hasonlóan, a legalacsonyabb részaránnyal (0,8 százalék) képviselteti magát. (3. ábra) A KSH (2016d) 2014-re vonatkozó országos adatai szerint az iparban és építőiparban működik a társas vállalkozások 17,9 százaléka, és a szolgáltatások szektorán belül a vállalkozások aránya eléri a 79,7 százalékot. E tények alapján megállapíthatjuk, hogy az ipari szervezetek felülreprezentáltak a mintában.

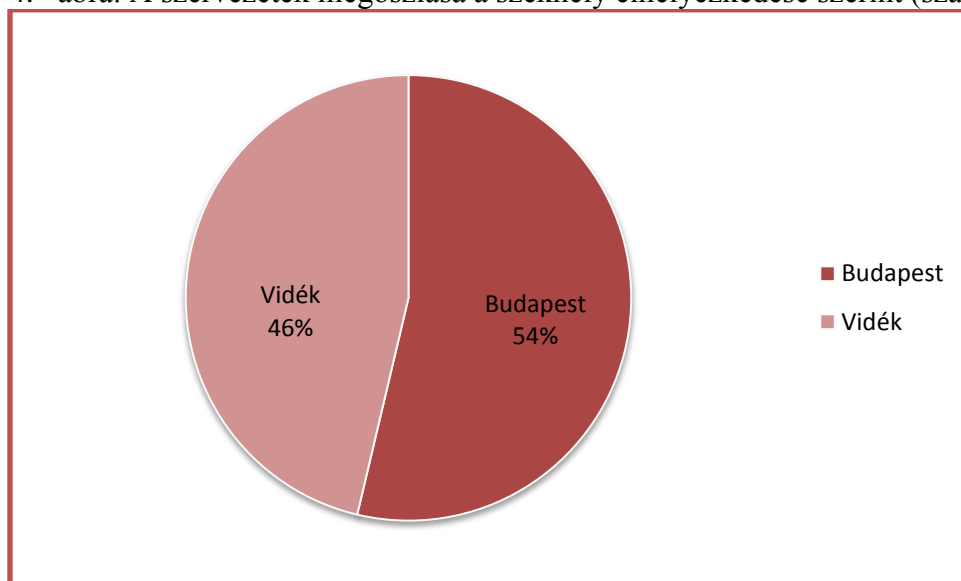
3. ábra: A szervezetek megoszlása a szektorális hovatartozás szerint (százalék)



A szervezetek székhelyének elhelyezkedése

A mintában szereplő szervezetek több mint fele budapesti székhellyel rendelkezik. A KSH (2015) adatai szerint országosan is az a jellemző, hogy a társas vállalkozásoknak több mint a fele a közép-magyarországi régióban van bejegyezve. Tehát a területi megoszlás alapján jól reprezentálja az mtd minta az országos tendenciákat. (4. ábra)

4. ábra: A szervezetek megoszlása a székhely elhelyezkedése szerint (százalék)

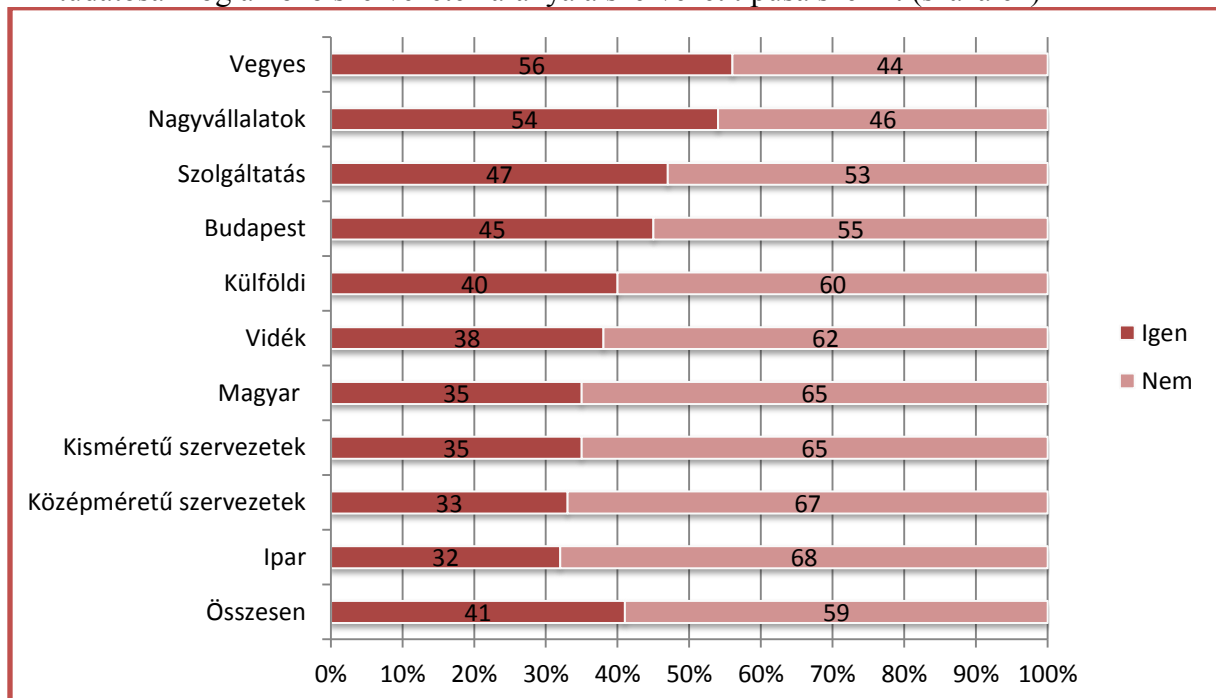


Összefoglalva a mintáról elmondottakat, megállapíthatjuk, hogy a nemzetgazdaság egészében működő gazdasági szervezetekhez képest az mtd mintájában felülreprezentáltak a nagy, 500 főnél több munkavállalót foglalkoztató szervezetek, a külföldi irányítású, valamint az iparhoz tartozó szervezetek. A minta tehát nem reprezentatív, az önkéntes kitöltés módszere miatt nagyobb arányban vannak benne olyan szervezetek, amelyek egyébként is jobban érdeklődnek a munkahelyi esélyegyenlőség és sokszínűség vállalati megvalósítása iránt. Ezt a tendenciát erősítette az is, hogy ismeretes volt: a 10 legjobb eredményt képviselő szervezet elnyeri a *TOP 10 Sokszínű és Multigenerációs Szervezet* díjat. Ezen eltérések ellenére a minta relatíve megbízható forrásként szolgál a magyarországi munkahelyi esélyegyenlőséggel és életkor-barát vállalati gyakorlatokkal kapcsolatos alapvető tendenciák tanulmányozására és kiértékelésére, különösképpen a vállalati típusokra lebontott adatok elemzésével.

Generációs tudatosság

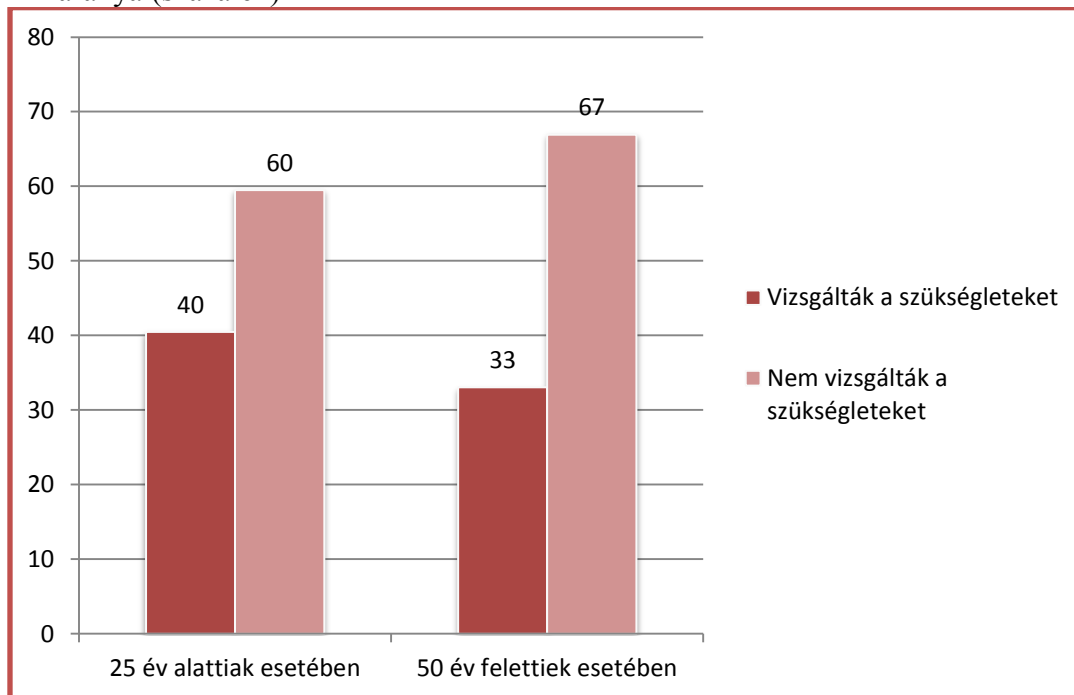
A szervezetek többségében (59 százalék) nem foglalkoznak tudatosan a különböző életkorú/generációs munkavállalók hatékony menedzselésével. Az adatok azt mutatják, hogy a szervezetek méretének növekedésével, elsősorban a nagyvállalatoknál jellemzőbb az életkor-tudatos HR politika. A vegyes és külföldi tulajdonban lévő szervezetek átlagosan magasabb arányban vélekedtek úgy, hogy tudatosan menedzselik a különböző életkorú munkavállalókat, mint a magyar tulajdonban lévő szervezetek. Az iparhoz képest a szolgáltatás szektorhoz tartozó szervezetek voltak átlagosan életkor-tudatosabbak. Budapest–vidék bontásban, pedig a budapesti székhelyű szervezetek körében vélték nagyobb arányban úgy, hogy tudatosabban foglalkoznak a különböző életkorú munkavállalókkal. (5. ábra)

5. ábra: A különböző életkorú/generációs munkavállalók hatékony menedzselésével tudatosan foglalkozó szervezetek aránya a szervezet típusa szerint (százalék)



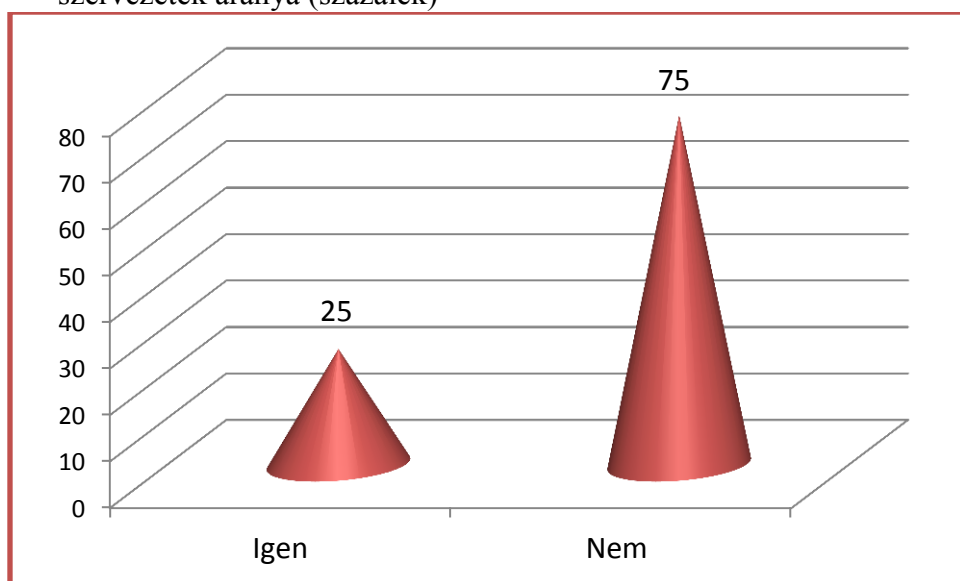
Az életkorral kapcsolatos tudatosság alacsony szintjével összhangban, többségében a szervezetek nem is vizsgálták, hogy milyen szükségleteik lehetnek a különböző életkorú munkavállalói csoportoknak. A fiatal (25 év alatti) és az idősebb (50 év feletti) korosztály közül jelenleg némileg nagyobb valószínűséggel a fiatal korosztályhoz tartozók szükségleteit mérték fel a szervezetek (40,5 százalék). Az 50 év feletti korosztály szükségleteit csak a munkáltatók egyharmada (33,1 százalék) térképezte fel 2014-ben. (6. ábra)

6. ábra: A 25 év alatti és 50 év feletti munkavállalók szükségleteit vizsgáló szervezetek aránya (százalék)



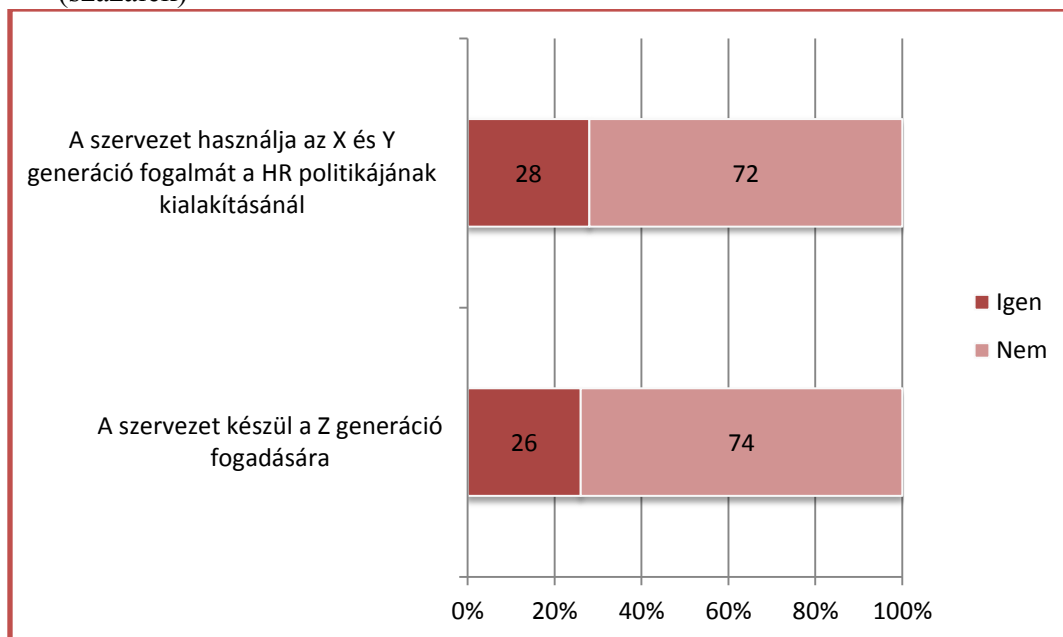
A generációs proaktivitás és tudatosság alacsony foka ellenére a válaszoló szervezetek döntő többségében (90,0 százalék) legitim elvárásnak tartották a munkavállalók részéről, hogy a munkáltatójuk vegye figyelembe az életkori sajátosságait. Sőt, hasonló arányban (89 százalék) annak a véleményüknek adtak hangot a válaszadók, hogy érdemes munkáltatóként a generációs sokszínűséggel, a kormenedzsment kérdésével foglalkozniuk. Ugyanakkor, nem volt jellemző, hogy a szervezetek tudatosan építsenek a multigenerációs munkaerővel kapcsolatos előnyök elérésére. (7. ábra)

7. ábra: A multigenerációs munkaerővel kapcsolatos előnyök elérésére tudatosan építő szervezetek aránya (százalék)



A munkáltató szervezetek közel kétharmada (62 százalék) úgy értékelte, hogy a demográfiai folyamatok (idősödő munkaerő-kínálat, kevesebb fiatal) a jövőben sem fognak kihívást jelenteni a munkaerő-biztosításnál. Ezzel összhangban van, hogy a szervezetek többsége (53 százalék) a jövőben sem kívánja bővíteni a multigenerációs és kormenedzsmenttel kapcsolatos intézkedéseik körét. A generációs sokszínűséggel kapcsolatos alacsony tudatosságot mutatja az is, hogy csupán a szervezetek kicsit több mint negyede használja az X és Y generáció fogalmát a HR politikájának kialakításánál vagy készül a Z generáció jövőbeni fogadására. (8. ábra)

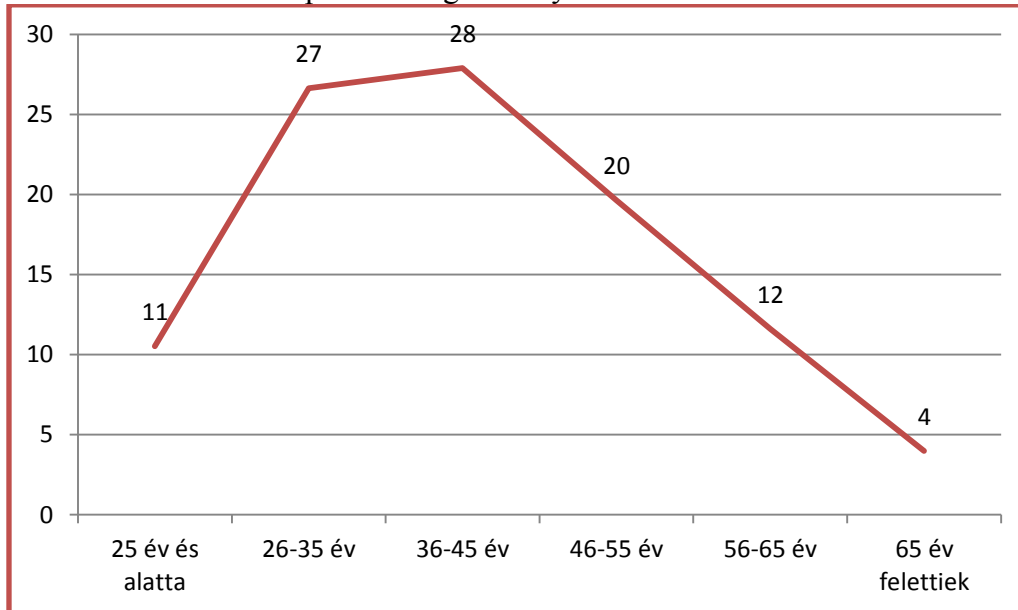
8. ábra: A HR politikában az X, Y és Z generáció fogalmait használó szervezetek aránya (százalék)



Generációs sokszínűség a munkahelyen

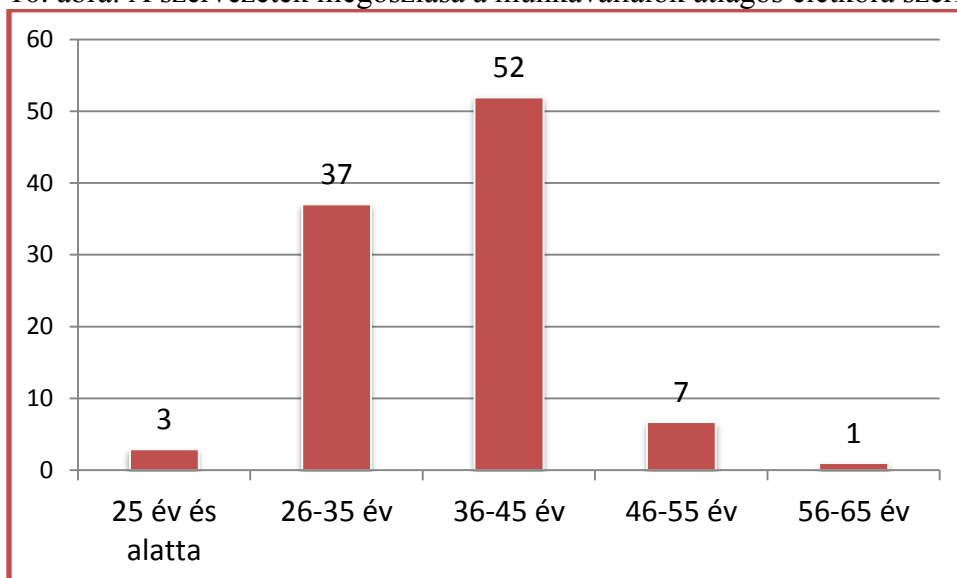
A válaszadó munkáltatók több mint a fele (55,4 százalék) úgy vélekedett, hogy a szervezetükben minden korosztály reprezentálva van, és egyformán jól érzi magát. A két legnépesebb életkori kategória a szervezetek korösszetételében a 26 – 35 évesek és a 36 – 45 évesek voltak, tehát a fiatal generáció érettebb és a középkorosztály fiatalabb csoportja volt (27, illetve 28 százalék). Az életkor struktúra két végleténél, a 25 éves és fiatalabbaknál és az 55 évnél idősebbek korosztályánál találtuk átlagosan a legalacsonyabb foglalkoztatotti arányt a szervezeteknél (11, illetve 12 százalék). Az életkori kiegyensúlyozatlanság már a 46 és 55 éves közöttiekénél megjelenik: ez a korcsoport átlagosan a foglalkoztatottak egyötödét (20 százalék) képviseli a mintában. A szervezetek kétharmadában foglalkoztattak nyugdíjasokat, de a 65 év feletiek a munkaerő-összetételében átlagosan csupán 4 százalékot tettek ki. Tipikusan a saját állományból nyugdíjassá váltakat foglalkoztatják a munkáltatók. (9. ábra)

9. ábra: Az életkorcsoportok átlagos aránya szervezetek munkaerő-összetételében (százalék)



A szervezetek felénél (52 százalék) a munkavállalók átlagos életkora 36 és 45 év közé esik. A második leggyakoribb esetben a munkavállalók átlagos életkora az eggyel fiatalabb életkorcsoport kategóriába, 26 és 35 év közé esik. Csak a szervezetek kevesebb mint egytizedénél (7 százalék) tapasztaltuk azt, hogy az idősebb munkavállalók nagyobb aránya miatt az átlagéletkor 45 év fölé esett volna. (10. ábra)

10. ábra: A szervezetek megoszlása a munkavállalók átlagos életkora szerint (százalék)



Másfelől, pozitív tendenciaként értékelhető, hogy a szervezetek több mint fele (52 százalék) jelezte, hogy az elmúlt öt évben emelkedett a munkaerő-összetételében a 25 év

alattiak aránya. Az 55 év feletti arányának növekedését az elmúlt 5 évben viszont csak a munkáltatók közel kétötöde jelezte (39 százalék).⁴

Intézkedések fiatalok számára

Összességében vizsgálva, a magyarországi munkáltatók inkább a fiatal generáció számára dolgoztak ki és vezettek be célzott gyakorlatokat. Míg a fiatalok számára a szervezetek átlagosan 9 intézkedést valósítottak meg, addig az idősebb generáció számára csak 5-öt. A válaszadó szervezeteknek kevesebb mint tizede (8 százalék) volt olyan, amelyik egyetlen intézkedést sem nyújtott a fiatalok számára, míg szignifikánsan magasabb, egyötöd (22 százalék) volt azon szervezetek aránya, amelyiknél célzottan az idősebb generáció számára nem volt egyetlen intézkedés sem.

Kifejezetten a fiatalok számára bevezetett leggyakoribb intézkedések közé tartoznak a gyakornoki program főiskolások/egyetemisták számára (69 százalék), a diákmunka lehetőség (66 százalék), a szakmai képzések (63 százalék), a csapatépítő tréningek (56 százalék), valamint a képzési /tanulmányi szabadság, távollét (55 százalék). A válaszadó szervezetek több mint fele nyújtja ezeket a lehetőségeket.

Közepes gyakoriságúnak bizonyult a vállalatok körében az együttműködés, közvetlen kapcsolat kialakítása oktatási intézményekkel (48 százalék), a nyelvi képzés (48 százalék), a továbbtanulás támogatása (47 százalék), a pályakezdők mentorálása (40 százalék), a karrier és tehetségmenedzsment rendszerek működtetése (39 százalék), a munkáltatói kölcsön nyújtása (34 százalék), a formális beilleszkedési program szervezése (33 százalék), valamint a hosszabb fizetés nélküli szabadság lehetősége (33 százalék).

Frissdiplomás programot (32 százalék), junior vezetőképzést (29 százalék), a belföldi vagy külföldi mobilitás támogatását (26 százalék és 23 százalék), nyílt nap szervezését tanulók /pályakezdők számára (26 százalék), gyakornoki program kialakítása középiskolások számára (25 százalék), valamint lakástámogatást (22 százalék) már csak a vállalatok kevesebb mint egyharmada nyújt a fiataloknak.

Végezetül, a legritkábban előforduló gyakorlatok közé tartozott az ösztöndíj lehetőség főiskolások/egyetemisták számára (13 százalék), a duális képzési rendszer szakmunkás tanulóknak (10 százalék), a munka világról (jogok, kötelezettségek) alapoktatás (9 százalék), ösztöndíj lehetőség középiskolások számára (7 százalék), információs brosúrák a pályakezdők számára munkajogi kérdésekben (4 százalék), valamint az elhelyezkedési támogatás (egyösszegű támogatás az első munkahelynél) (3 százalék). (4. táblázat)

Intézkedések idősebbek számára

A leggyakrabban említett intézkedés az idősebbek számára a szakmai képzés volt. A szervezetek több mint fele (52 százalék) jelezte, hogy nyújt ilyen szolgáltatást. Ugyanakkor, a

⁴ A vállalatok életkori összetételének kiegyensúlyozatlanságával részletesebben foglalkozik a kötet harmadik tanulmánya.

fiatalok számára a szervezetek szignifikánsan nagyobb arányban szerveznek szakmai képzéseket (63 százalék). Hasonló tendenciák figyelhetők meg a nyelvi képzés területén: míg az idősebbeknek a szervezetek 36 százaléka, addig a fiataloknak a 48 százalékuk nyújt nyelvi képzést. Az idősebb munkavállalók fejlesztésének egyéb formái, mint például coachingban való részvétel lehetősége önkéntes alapon (7 százalék), vagy idősebbeknek nyújtott önmenedzselési tréning (3 százalék), csak a szervezetek töredékére jellemző.

Közepesen gyakorinak számít, hogy a szervezetek a nyugdíjas kor elérése után is foglalkoztatják munkavállalóikat (37 százalék). Ugyanakkor az nem gyakori, hogy a frissen nyugdíjazottakra mint potenciális munkavállalókra tekintenek, akiket tanácsadói munkára, részmunkaidőre, vagy projekt munkára vissza lehet hívni (24 százalék). A nyugdíjba vonulás előtti munkavállalók számára biztosított „védett kort” a szervezetek kicsit több mint egyharmada tartja szigorúan tiszteletben és veszi komolyan (36 százalék).

Az idősebb munkavállalók egészségmegőrzésével kevesebb mint a szervezetek egyharmada foglalkozik. Leggyakrabban egészségtanácsadást nyújtanak a szervezetek idősebb munkavállalóiknak (30 százalék), vagy stresszmentesítő tanfolyamokat (21 százalék), illetve irodai masszázst (21 százalék). Kifejezetten az 50 év feletti munkavállalók számára kialakított prevencióos orvosi szűrővizsgálatok és egészségmegőrző programok szervezése már csak a szervezetek töredékére volt jellemző (16 százalék).

Öröndetes, hogy legalább a szervezetek egyötödénél már hangsúlyos gyakorlatnak számít az ergonómikus munkaállomások kialakítása (21 százalék). Ugyanakkor a munkakörök megtervezésénél az idősebb munkavállalók szükségleteit csak a szervezetek kicsit több mint egytizede veszi figyelembe (13 százalék). Hasonló gyakoriságot találunk az idősebb munkavállalók biztonságos, kevésbé megterhelő munkakörbe helyezésével kapcsolatban is (13 százalék).

Fontos lehetőség az idősebb munkavállalók hatékony foglalkoztatására az atipikus munkaformák használata. Ennek ellenére azt látjuk, hogy kisebbségben vannak azok a szervezetek, amelyek beazonosítják azokat a munkaköröket, amelyekben a rugalmas foglalkoztatás megvalósítható (20 százalék), illetve az atipikus munkaformákat tudatosan használják az életkori sokszínűség elősegítésére (14 százalék). Egyszerre több atipikus munkaformát csak a szervezetek közel egytizedében kombinálhatnak a munkavállalók (9 százalék).

A nyugdíjba vonulás folyamatát sok munkavállaló nehezen éli meg. A szakirodalom hangsúlyozza a fokozatos nyugdíjba vonulás előnyeit mind a munkavállaló, mind a munkáltató számára. Ebből a szempontból fontos, hogy a szervezetek több mint negyede igyekszik a munkavállalóval közösen megtervezni a nyugdíjba vonulás folyamatát (28 százalék). Elképzelhető, de ritka, hogy a munkavállaló személyes tanácsadásban, felkészítésben részesül a nyugdíjas évekre (7 százalék) vagy információs brosúrát kap a nyugdíjba vonulással kapcsolatos fontos kérdésekről. Sajnos a rugalmas és fokozatos nyugdíjba vonulási lehetőségek felajánlása kevesebb mint a szervezetek egyötödénél létezik jelenleg Magyarországon (17 százalék). A nyugdíjas évek anyagi biztonságát segítheti, hogy a munkaadók önkéntes nyugdíjpénztári tagságot finanszíroznak munkavállalóiknak. Ezzel a lehetőséggel a munkáltatók negyede él (26 százalék).

A már nyugdíjba vonultak csoportjáról való gondoskodást segíti elő a nyugdíjasklub működtetése (13 százalék), vagy kapcsolat kiépítése nyugdíjasok szabadidős szervezeteivel,

amelyek segítik a kapcsolati háló fenntartását a nyugdíjba vonulás után is (6 százalék). (5. táblázat)

Multigenerációs és kormenedzsment

Szervezeti kultúra

Egy adott munkahely szervezeti kultúrája meghatározó lehet abban, hogy a különböző korosztályhoz, generációkhoz tartozó munkavállalók hogyan érzik magukat a szervezetben. A válaszadó cégek fele értékelte úgy, hogy minden korosztály irányába nyitott a szervezeti kultúrájuk (49 százalék), de csak a szervezetek negyede értett egyet azzal, hogy az életkori sokszínűség pozitív értéként jelenik meg a szervezetben (26 százalék). Másfelől, a szervezetek több mint fele annak a véleménynek adott hangot, hogy olyan vállalati kultúrával rendelkezik, amelyben az életkor miatt nem kerülhet hátrányba senki sem (59 százalék). Figyelemre méltó eredménye a kutatásnak, hogy nem jellemző a magyarországi munkáltatókra, hogy figyelemmel kísérik korösszetételüket (22 százalék), vagy értékelték volna a szervezeti kultúrájukat abból a szempontból, hogy az hogyan befolyásolhatja a különböző generációk foglalkoztatását (7 százalék), illetve, hogy jelentést készítettek volna évente a generációk arányának kiegyenlítéséről (7 százalék).

Láttuk, hogy a munkáltatók fele nem semleges, illetve nem nyitott minden korosztály felé. Ebből a szempontból érdekes, hogy milyen gyakorlatok vannak a szervezeti kultúra generációs sokszínűséggel kapcsolatos fejlesztésére. Vannak olyan vállalatok, amelyek figyelnek arra, hogy a külső és belső kommunikációjuk minden korosztály számára pozitív legyen (36 százalék). A szervezetek közel harmada a fiatalok és az idősebbek értékeire tudatosan ráirányítja a figyelmet (33 százalék, illetve 31 százalék). Vannak szervezetek, amelyek tudatosan harcolnak az életkorral kapcsolatos negatív sztereotípiák ellen (19 százalék), illetve az életkori akadályok (11 százalék) leküzdéséért.

Az életkorral kapcsolatos negatív attitűdök leküzdésének hatékony eszköze lehet továbbá a sokszínű szervezeti kultúra fejlesztésére kialakított képzés (16 százalék), az életkori sokszínűséggel kapcsolatos HR politika meg- és kihirdetése (12 százalék), illetve kampányok szervezése (4 százalék). Ugyanakkor az adatok azt mutatják, hogy kevés munkáltató vállalja fel a szervezeti kultúra ilyen irányú aktív fejlesztését. (6. táblázat)

Toborzással és kiválasztással kapcsolatos intézkedések

A toborzással és kiválasztással kapcsolatban a legjellemzőbb, hogy a munkáltatók úgy igyekeznek elkerülni az életkor szerinti diszkriminációt, hogy az álláshirdetéseikben, munkaköri leírásokban kiiktatják az életkori megkötéseket (56 százalék). A toborzási és kiválasztási módszerek teljes átvilágítása az életkori diszkrimináció elkerülése érdekében azonban jóval ritkább gyakorlatnak számít (20 százalék). Amennyiben a toborzást és kiválasztást kiszervezi egy cég, nem jellemző, hogy tudatosan olyan HR szolgáltatót

választanának, amelyről tudható, hogy nem rekeszti ki a fiatalabb vagy idősebb korosztályokat (16 százalék). Kevésbé elterjedt gyakorlat Magyarországon, hogy a munkáltatók az életkori sokszínűséget az álláshirdetéseikben is megjelenítik (13 százalék), vagy lenne minden életkori generáció számára toborzási üzenetük (16 százalék). A kutatásból kiderült, hogy ha a cégek célzottan választanak toborzási módszert egy életkorcsoport elérésére, azzal jellemzően a fiatalokat célozzák meg (29 százalék) és nem az idősebbeket (7 százalék).

A kiválasztási döntésekkel kapcsolatban csupán a munkáltatók harmada jelezte, hogy csak akkor veszik figyelembe az életkort, ha azt a munkakör jellege megkívánja (36 százalék). Ez az adat utal arra, hogy valószínűleg a válaszadó szervezetek többsége nem volt tudatában, hogy ezáltal tudja elkerülni az életkor alapú foglalkozási diszkriminációt a kiválasztásnál. További lehetőségek a diszkrimináció elkerülésére, ha a munkáltató az előszűrések és shortlistek felállításánál utólagosan ellenőrzi, hogy az életkorral kapcsolatos negatív attitűdök nem befolyásolták-e a döntéseket (8 százalék), vagy idősebb munkavállalót is bevonnak a kiválasztási folyamatba (13 százalék), de ezek ritkán fordulnak elő Magyarországon. (7. táblázat)

Képzés, készségfejlesztés, aktív öregedés és tudásátadás

A multigenerációs menedzsment egyik nagy kihívása, hogy sikerül-e a generációk közötti tudástranszfert sikeresen megvalósítani a szervezetben vagy sem. A válaszadó szervezetek kevesebb mint egyharmada vélte úgy, hogy vannak idősekből és fiatalokból álló vegyes munkacsoportok a kölcsönös tudásmegosztás ösztönzésére a szervezeten belül (31 százalék), vagy, hogy van lehetőség a tudás átadására a fiatalok számára a nyugdíjba vonulás előtt a szervezeti tudás elvesztésének minimalizálására (28 százalék).

A multigenerációs menedzsment másik aspektusa, hogy a szervezet felismeri-e, hogy új megoldásokra van szükség a generációk hatékony menedzseléséhez, és ehhez a szervezet hajlandó-e megtanulni új működési módokat annak érdekében, hogy az eltérő életkorú munkavállalókat hatékonyan menedzselje (39 százalék). A hatékony multigenerációs menedzsment eszköze lehet továbbá, ha a szervezet tudatosan eltérő motivációs rendszert dolgozott ki az X és Y generáció tagjainak (17 százalék), vagy van a fiatalok, idősebbek, illetve multigenerációs munkaerő számára bevezetett best practice (legjobb) esélyegyenlőségi, foglalkoztatási gyakorlata. Ilyen gyakorlatokkal kevesebb mint a szervezetek egyötöde rendelkezik. Ugyanakkor pozitív, hogy már a szervezetek közel negyede képezte a közvetlen feletteseket/középvezetőket a multigenerációs munkaerő hatékony menedzselésével kapcsolatban (24 százalék).

A kormenedzsment és „active ageing” idősebb munkavállalókra fókuszáló gyakorlataiból elsősorban a tudás és készségek naprakészen tartása a meghatározó. A kutatás rámutat arra, hogy sajnos csak a munkáltatók felénél (49 százalék) valósul meg, hogy az idősebbek egyenlő eséllyel vesznek részt a képzésekben, vagy az idősebbek készségeit is fejlesztik (41 százalék). Az idősebbek tanulási szükségleteinek kielégítése érdekében fontos volna, hogy rugalmas tanulási utak / lehetőségek kerüljenek kialakításra a szervezeten belül (23 százalék), illetve hogy a tanulási képességekkel kapcsolatos önbizalom erősítésére is

figyeljenek a szervezetek (14 százalék), vagy, hogy az idősebbek által kedvelt tanulási és oktatási módszereket használjanak a vállalati képzéseknél (5 százalék). Láthatjuk, hogy ezek még nem elterjedt gyakorlatok Magyarországon. (8. táblázat)

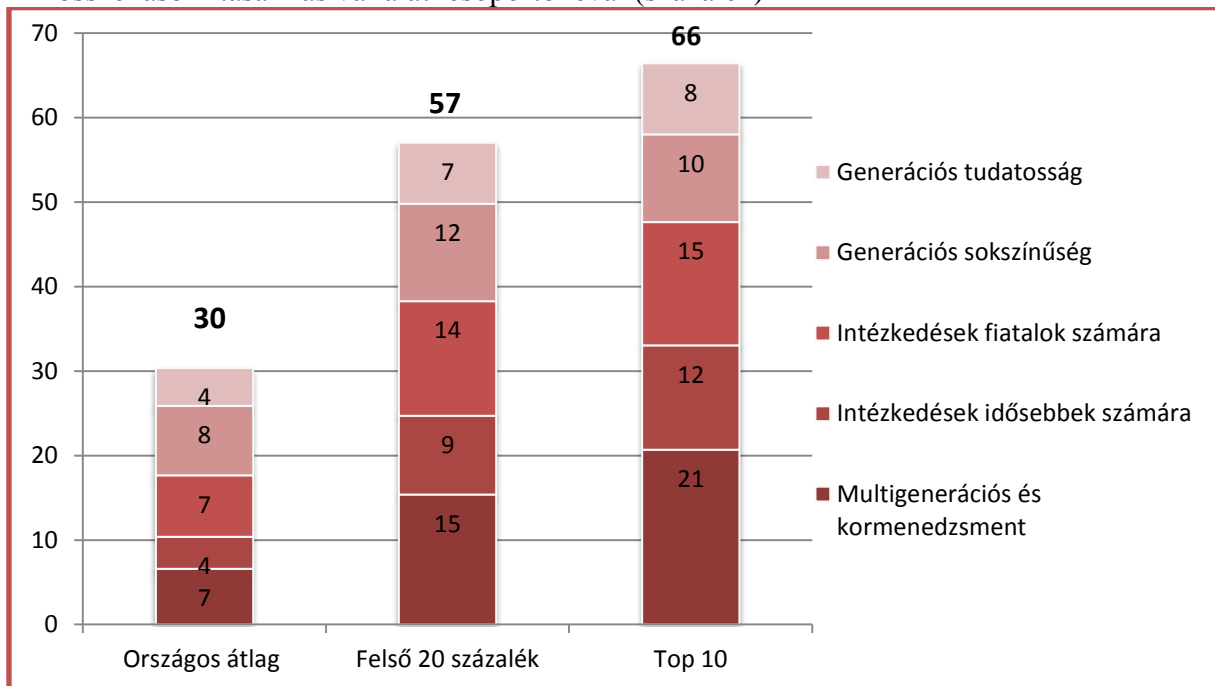
A Multigenerációs Munkahely Index

A multigenerációs menedzsment színvonalának értékelésére a kutatás során egy Multigenerációs Munkahely Indexet hoztunk létre. A Multigenerációs Indexen elért eredmények 0-tól 100 pontig terjedhetnek. Az Index 5 területből áll: a generációs tudatosság, a fiatalok számára bevezetett intézkedések, az idősebbek számára bevezetett intézkedések, a multigenerációs és kormenedzsment, és végül a generációs sokszínűség. Az index öt területén elérhető maximális pontszámok az alábbiak szerint oszlanak meg:

1) Generációs tudatosság	10
2) Generációs sokszínűség	20
3) Intézkedések fiatalok számára	20
4) Intézkedések idősebbek számára	20
5) Multigenerációs és kormenedzsment	30
Összes pontszám	100

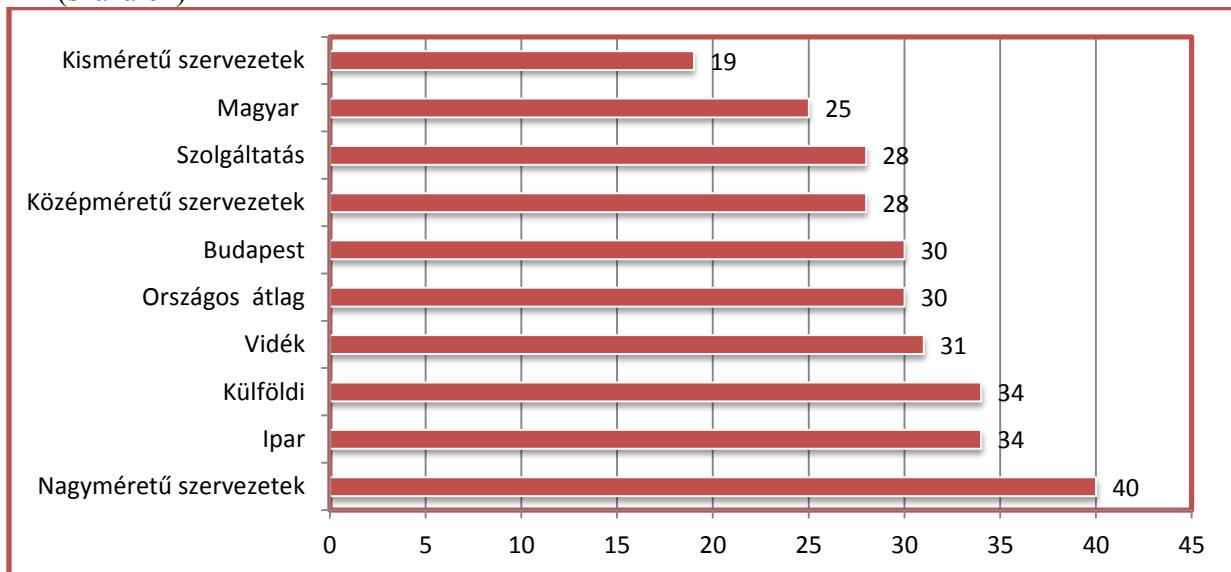
A minden szervezetre kiszámolt Multigenerációs Index legkisebb értéke 1, a legmagasabb pontszám pedig 77 volt a 100 pontos skálán. A minta egészére jellemző átlagérték 30 pont volt. Tehát a szervezetek átlagosan az elérhető pontszám közel egyharmadát érik el. A Multigenerációs Indexen a legjobb 20 százalékának számító „Felső 20 százalékhoz” tartozó szervezetek átlagos Multigenerációs Indexe az országos átlag közel kétszerese volt (57 pont). A Top 10, legjobb multigenerációs teljesítményt nyújtó szervezetek átlaga pedig még magasabb, 66 pont volt. Az országos átlag és a felső 20 százalék szervezeteinek a Multigenerációs Index részpontszámait összehasonlítva, azt figyelhetjük meg, hogy gyakorlatilag mind az öt vizsgált területen megközelítőleg kétszeres pontszámot értek el a felső 20 százalékhoz tartozó szervezetek. Tehát nem volt olyan speciális terület, amely kiugróan más mintázatot mutatott volna. Ezzel szemben a felső 20 százalék és a Top 10 szervezetei egyrészt abban különböztek egymástól, hogy a Top 10-hez tartozó szervezetek szignifikánsan több intézkedést vezettek be az idősebb munkavállalók számára, így kiegyensúlyozottabbá vált a fiatal és idősebb generáció kezelése a szervezetben. Másrészt, a Top 10 szervezetei körében jelentősen erősebb volt a multigenerációs és kormenedzsment intézményesültsége, tehát több olyan életkor-barát HR gyakorlattal rendelkeztek, amelyek a szervezeti kultúra, a toborzás és kiválasztás, valamint a képzés és tudásátadás életkor-alapú fejlesztésére koncentrált. (11. ábra.)

11. ábra: A Multigenerációs Munkahely Indexet alkotó 5 terület átlagos pontszámának összehasonlítása más vállalati csoportokéval (százalék)



A szervezetek típusa szerint a Multigenerációs Munkahely Index átlagos értékében a legnagyobb különbségeket a szervezet mérete alapján találjuk. A kis- és nagyméretű szervezetek átlagos Multigenerációs Index értéke között több mint kétszeres különbség van. (19 és 40 pont). A Multigenerációs Index és a szervezet mérete között a Pearson korrelációs együttható szerint (0,477) közepes erősségű összefüggés található és a korreláció 0,01-es szinten szignifikáns. Szintén szignifikáns volt (0,01-es szinten) az összefüggés a Multigenerációs Index és a szervezet magyar vagy külföldi tulajdona között, de a korreláció erősségét tekintve nagyon gyenge volt (0,254). Ezzel szemben a többi szervezeti változó tekintetében nem lehetett szignifikáns összefüggést kimutatni a Multigenerációs Index és a szervezet típusa között, se Budapesti-vidéki székhely, se szektorális hovatartozás szerint. (12. ábra)

12. ábra: A Multigenerációs Munkahely Index átlagos pontszáma a szervezet típusa szerint (százalék)



Összegzés

Tanulmányunkat a magyarországi és európai uniós munkaerő-piaci trendek és prognózisok felvázolásával kezdtük, amelynek lényeges megállapítása volt egyfelől, hogy Magyarországon a fiatal és idősebb korosztály foglalkoztatási rátája a javuló tendenciák ellenére sem tudta elérni az európai uniós átlagokat. Másfelől kiderült, hogy más európai országokhoz képest Magyarországon erőteljesebb lesz a jövőben az idősebb korosztály részarányának növekedése a foglalkoztatottakon belül, és 2040-re, akár a foglalkoztatottak negyedét is elérheti az 55-64 éves korosztály részaránya, míg a fiatalok aránya a jövőben várhatóan stagnálni fog. Ebben a munkaerő-piaci kontextusban kell értékelnünk a munkáltató szervezetek jelenlegi életkorral kapcsolatos politikáját, HR stratégiáját. Az elemzésből kiderült, hogy erős strukturális diszkrepancia van a munkaerő-piaci és demográfiai trendek és a vállalatok jelenlegi életkor-kezelési eljárásai között. Tehát a jövőben egyre növekvő feszültséget fognak okozni a munkaerőpiacon a munkáltató szervezetek életkor-kezelési eljárásai, különösen azoknak a szervezeteknek, amelyek időben nem alkalmazkodnak. Nagyon alacsony jelenleg azon szervezeteknek az aránya, amelyekről kijelenthető volna, hogy életkor-tudatos és életkor-barát HR politikát folytatna. A jövőbeni strukturális feszültségek csökkentése és elkerülése érdekében a munkáltató szervezeteknek érdemes volna növelniük az életkori tudatosság szintjüket. Ennek legegyszerűbb formája, ha a szervezet figyelemmel kíséri saját életkor szerinti összetételét, és megkérdőjelezné a jelenleg kialakult életkori struktúrát, vagyis nem a status quo fenntartásában látná magát érdekeltnek, hanem végiggondolná, hogy milyen okokra vezethető vissza a jelenlegi korstruktúra, és azok a tényezők hogyan alakíthatók.

A generációs sokszínűséggel kapcsolatban kiderült, hogy a szervezetek közel kétötödében a munkavállalók átlagos életkora 26 és 35 év közé esik, tehát egyértelműen érvényesül sok szervezetben a fiatalabb korosztályok preferálása az idősebbekkel szemben. A

fiatalabb korosztályokért folytatott verseny eredményeképpen a szervezetek aránytalanul sokkal több energiát és anyagiakat fordítanak a fiatalokkal kapcsolatos intézkedések megvalósítására mint az idősebb korosztály munkaerejének és tudásának a megőrzésére. A jelenlegi HR gyakorlatok folytatása helyett fenntarthatóbb megoldást jelentene a szervezeten belül a fiatalokat és idősebbeket célzó intézkedések kiegyenlítése, újragondolása. Mindenképpen fontos volna az „active ageing” (aktív öregedés) politikájának fejlesztésére Magyarországon a jövőben.

Ahhoz, hogy a különböző életkorú munkavállalókat nem érje hátrány a foglalkoztatás során, és szubjektíve is érezhessék az életkor-barát HR politika és stratégia pozitív hatásait, sokkal tudatosabban kell a szervezeti kultúrában is megjeleníteni ezeket az értékeket. A szervezeti kultúrában alapvető fontosságú, de nem elég a diszkrimináció-mentesség biztosítása, hanem a generációkkal kapcsolatos pozitív üzenetek megfogalmazása is szükséges. Érdekes volna a munkáltatóknak a toborzás és kiválasztás életkor alapú auditját is elvégeznie, és proaktív módszereket kidolgozni a különböző generációk elérésére. A multigenerációs menedzsment fejlesztése egy szervezeti tanulási folyamatot jelent. Ennek fontos része lehet a generációk közötti tudástranszfer tudatos alakítása, amely abban is segítheti a szervezeteket, hogy a multigenerációs munkaerővel kapcsolatos előnyökből nagyobb arányban részesüljenek a jövőben.

Hivatkozások

European Commission (2014). The 2015 Ageing Report. Underlying Assumptions and Projection Methodologies. European Economy. 8/2014. <http://dx.doi.org.10.2765/76255>

EUROSTAT (2017). Employment rates by sex, age and citizenship. Elérhető: http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=lfsa_ergan&lang=en Letöltve: 2017.április.11.

KSH (2015). A regisztrált gazdasági szervezetek száma, 2014. *Statisztikai tükrök*. 2015/22.

KSH (2015). Magyarország 2014. Budapest: KSH.

KSH (2016a) STADAT tábla. 3.2.7.2. A regisztrált társas vállalkozások száma létszám-kategóriák szerint – GFO'14. Elérhető:

https://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat_evkozi/e_qvd022.html. Letöltve: 2017.április.11.

KSH (2016b) STADAT tábla. A külföldi irányítású, nem pénzügyi leányvállalatok száma és aránya nemzetgazdasági ág és a végső tulajdonos székhelye szerint (2008–2014). Elérhető:

https://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat_eves/i_qtd001d.html. Letöltve: 2017.04.11

KSH (2016c) STADAT tábla. Működő, valódi új, valódi megszűnt vállalkozások száma nemzetgazdasági ág szerint (2003–2014) Elérhető:

http://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat_eves/i_qpg008.html. Letöltve: 2017.04.11

KSH (2016d) STADAT tábla. A regisztrált társas vállalkozások száma nemzetgazdasági ágak szerint – GFO'11 (2011–2014) Elérhető:

https://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat_evkozi/e_qvd012a.html. Letöltve: 2017.04.11

Tardos K. (2016). Kortalan szervezetek? Vállalati stratégiák és munkahelyi esélyegyenlőségi rendszerek a különböző életkorú munkavállalók foglalkoztatásában. *socio.hu Társadalomtudományi Szemle* (2), pp 142-172. DOI: 10.18030/socio.hu.2016.2.142.

Mellékletek

1. táblázat: A foglalkoztatási ráta Magyarországon és az Európai Unióban életkor és nem szerint 2006-ban és 2015-ben (százalék)

	2006	2015
15–64 évesek		
Európai Unió (28 ország)	64,3	65,6
Ebből: Férfiak	71,5	70,8
Nők	57,2	60,4
Magyarország	57,4	63,9
Ebből: Férfiak	63,9	70,3
Nők	51,1	57,8
15–24 évesek		
Európai Unió (28 ország)	36,4	33,0
Ebből: Férfiak	39,3	34,8
Nők	33,4	31,2
Magyarország	21,6	25,7
Ebből: Férfiak	24,6	28,1
Nők	18,6	23,1
55–64 évesek		
Európai Unió (28 ország)	43,3	53,3
Ebből: Férfiak	52,5	60,1
Nők	34,7	46,8
Magyarország	33,2	45,3
Ebből: Férfiak	41,2	54,4
Nők	26,6	37,7

Forrás: Eurostat 2017.

2. táblázat: A szervezetek megoszlása gazdálkodási forma szerint (százalék)

	mtd 2014 Multigenerációs minta	Országos 2014*
Társas vállalkozás	90,0	80,6
Korlátolt felelősségű társaság (kft.)	49,6	
Zártkörű részvénytársaság (zrt.)	28,9	
Betéti társaság (bt.)	0,8	
Nyilvános részvénytársaság (nyrt.)	10,7	
Szövetkezet	0	
Külföldi vállalkozás magyarországi fióktelepe	0	
Egyéni vállalkozás	0,8	-
Közigazgatás, közintézmény	1,7	1,8
Nonprofit szervezet	4,1	17,4
Alapítvány	0,8	
Közhasznú társaság (kht.)	0	
Nonprofit kft.	2,5	
Egyesület	0,8	
Egyéb szervezet	3,4	0,2
Összesen	100	100
	N=121	N=729973

* Forrás: KSH (2015) A regisztrált gazdasági szervezetek száma, 2014. A KSH adatoknál nem vettük figyelembe az egyéni vállalkozókat, mert az jelentősen torzította volna az összehasonlítás arányait.

3. táblázat: A szervezetek megoszlása a tulajdon jellege és magyar vagy külföldi illetősége szerint (százalék)

	Százalék
100% külföldi tulajdonban lévő vállalat	39,7
100% magyar tulajdonban lévő vállalat	33,9
Többségében külföldi tulajdonban lévő vállalat	14,9
Többségében magyar tulajdonban lévő vállalat	4,1
Állami/önkormányzati tulajdonban lévő magyar vállalat	2,5
Állami/önkormányzati költségvetési szerv	1,7
Magyar civilszervezet, érdekképviselő	1,7
50-50%-ban hazai és külföldi tulajdonban lévő vállalat	1,7
Összesen	100,0
	N=121

4. táblázat: A fiatalok számára bevezetett vállalati gyakorlatok előfordulási aránya (százalék)

	Százalék
Gyakornoki program főiskolások/egyetemisták számára	69
Határozatlan idejű szerződés	67
Diákmunka lehetőség	66
Szakmai képzés	63
Csapatépítő tréning	56
Képzési/tanulmányi szabadság, távollét	55
Együttműködés, közvetlen kapcsolat oktatási intézményekkel	48
Nyelvi képzés	48
Továbbtanulás támogatása	47
Mentorálás pályakezdők számára	40
Karrier és tehetségmenedzsment	39
Munkáltatói kölcsön	34
Beilleszkedési program	33
Hosszabb fizetés nélküli szabadság lehetősége	33
Frisssdiplomás program	32
Junior vezetőképzés	29
Belföldi mobilitás támogatása	26
Nyílt nap a tanulók /pályakezdők számára	26
Gyakornoki program középiskolások számára	25
Külföldi mobilitás támogatása	23
Lakástámogatás	22
Ösztöndíj lehetőség főiskolások/egyetemisták számára	13
Duális képzési rendszer szakmunkás tanulóknak	10
A munka világáról (jogok kötelezettségek) alapoktatás	9
Ösztöndíj lehetőség középiskolások számára	7
Információs brosrák a pályakezdők számára munkajogi kérdésekben	4
Elhelyezkedési támogatás (egyösszegű támogatás az első munkahelynél)	3

5. táblázat: Az idősebbek számára bevezetett vállalati gyakorlatok előfordulási aránya (százalék)

	Százalék
Szakmai képzés	52
Foglalkoztatás nyugdíjas kor elérése után	37
Nyelvi képzés	36
Védett kor tisztelete, komolyan vétele	36
Egészségtanácsadás	30
A nyugdíjba vonulás közös megtervezése	28
Önkéntes Nyugdíjpénztár tagság a munkavállalóknak	26
A frissen nyugdíjazottakra mint potenciális munkavállalókra tekintenek, akiket tanácsadói munkára, részmunkaidőre, vagy projekt munkára vissza lehet hívni.	24
Stresszmentesítő tanfolyamok	21
Irodai masszázs	21
Hangsúlyos az ergonomikus munkaállomások kialakítása	21
Azoknak a munkaköröknek a beazonosítása, amelyekben a rugalmas foglalkoztatás megvalósítható	20
Rugalmas és fokozatos nyugdíjba vonulási lehetőségek felajánlása	17
Kifejezetten az 50+ munkavállalók számára kialakított prevenció orvosi szűrővizsgálatok és egészségmegőrző programok szervezése	16
Atipikus munkaformák használata az életkori sokszínűség elősegítésére	14
Idősebb munkavállalók szükségleteinek figyelembe vétele a munkakörök megtervezésénél	13
Idősebb munkavállalók biztonságos, kevésbé megterhelő munkakörbe helyezése	13
Nyugdíjasklub működtetése	13
Egyszerre több atipikus munkaformát is kombinálhatnak a munkavállalók	9
Coaching lehetőség önkéntes alapon	7
Személyes tanácsadás, felkészítés a nyugdíjas évekre	7
Kapcsolat kiépítése nyugdíjasok szabadidős szervezeteivel, amely segíti a kapcsolati háló fenntartását a nyugdíjba vonulás után is.	6
Információs brosrák az idősebbek számára a nyugdíjba vonulással kapcsolatban	5
Információs füzetek a nyugdíjba vonulással kapcsolatban	3
Idősebb korra önmenedzselési tréning	3
Idősgondozásra alternatívák kiajánlása	2
CSR tevékenységként idősszervezetekhez kiközvetíteni az időseket	1

6. táblázat: A multigenerációs és kormenedzsment szervezeti kultúrával kapcsolatos intézkedéseinek előfordulási gyakorisága (százalék)

	Százalék
Olyan vállalati kultúra van, amelyben az életkor miatt nem kerülhet hátrányba senki	59
Minden korosztály irányában nyitott a szervezeti kultúra	49
Figyelnek arra, hogy a külső és belső kommunikációjuk minden korosztály számára pozitív legyen	36
A fiatalok értékeire is ráirányítják a figyelmet	33
Az idősebbek értékeire is ráirányítják a figyelmet	31
Életkori sokszínűség pozitív értéként jelenik meg a szervezetben	26
Küzdenek az életkorral kapcsolatos negatív sztereotípiák leküzdéséért	19
Van képzés a sokszínű szervezeti kultúra fejlesztésére	16
Életkori sokszínűséggel kapcsolatos HR politika meg- és kihirdetése	12
Tudatosan küzdenek az életkori akadályok leküzdéséért	11
Értékeltek a szervezeti kultúrát abból a szempontból, hogyan befolyásolhatja a különböző generációk foglalkoztatását	7
Jelentést készítenek évente a generációk arányának kiegyenlítéséről	7
Kampányokat szerveznek a munkáltató és munkavállalók életkorral kapcsolatos attitűdjeinek megváltoztatására	4

7. táblázat: A multigenerációs és kormenedzsment toborzással és kiválasztással kapcsolatos intézkedéseinek előfordulási gyakorisága (százalék)

	Százalék
Az álláshirdetésekből, munkaköri leírásokban az életkori megkötések kiiktatása	56
A kiválasztási döntésnél csak akkor veszik figyelembe az életkort, ha azt a munkakör jellege megkívánja	36
Az elbocsátandó munkavállalók kiválasztásánál az életkor nem szempont	35
Használnak olyan toborzási módszert, amellyel kifejezetten a fiatalokat célozzák meg	29
Figyelemmel kísérik a munkavállalók korösszetételét	22
Toborzási és kiválasztási módszerek átvilágítása az életkori diszkrimináció elkerülése érdekében	20
Az idősebb és fiatal munkavállalók speciális készségeinek felismerése és értékelése	17
A toborzás kiszervezése esetén olyan szolgáltató választása, amelyről tudható, hogy nem rekeszti ki a fiatalabb vagy idősebb korosztályokat.	16
Van minden életkori generáció számára toborzási üzenetük	16
Az életkori sokszínűséget az álláshirdetésekből is megjelenítik	13
Idősebb munkavállaló bevonása a kiválasztási folyamatba	13
Van olyan módszere a szervezetnek, amellyel a különböző generációhoz tartozó munkavállalók szükségleteiről szereznek tudomást	11
Az előszűrések és shortlistek felállításánál utólagos ellenőrzés, hogy az életkorral kapcsolatos negatív attitűdök ne befolyásolják a döntéseket	8
Használnak olyan toborzási módszert, amellyel kifejezetten az idősebbeket (50+) célozzák meg	7

8. táblázat: A multigenerációs és kormenedzsment képzéssel és tudásátadással kapcsolatos intézkedéseinek előfordulási gyakorisága (százalék)

	Százalék
Az idősebbek egyenlő eséllyel vesznek részt a képzésekben	49
Az idősebbek készségeit is fejlesztik	41
Vannak idősekből és fiatalokból álló vegyes munkacsoportok a kölcsönös tudásmegosztásra	31
Van lehetőség a tudás átadásra a fiatalok számára a nyugdíjba vonulás előtt	28
A középvezetők képzése a multigenerációs munkelő menedzselésére	24
Rugalmas tanulási utak/lehetőségek kialakítása a szervezetben belül	23
Képzés új technológiák elsajátítására az idősebb munkavállalók számára	22
Ez a szervezet tudatosan eltérő motivációs rendszert dolgozott ki az X és Y generáció tagjainak	17
A tanulási képességekkel kapcsolatos önbizalom erősítése	14
Életpálya és készségek értékelése	13
Szakemberképzésbe az idősebb munkavállalók bevonása	12
Az idősebbek által kedvelt tanulási és oktatási módszerek használata	5

Kortalan szervezetek? Vállalati stratégiák és munkahelyi esélyegyenlőségi rendszerek a különböző életkorú munkavállalók foglalkoztatásában¹

Bevezetés

Az életkorral összefüggő feszültségek a munkaerőpiacon nem újkeletűek, és elsősorban a fiatalabb és idősebb korosztályt érintik. Az életkor értéke társadalmi konstrukció kérdése (Tajfel és Turner 1986, Minichiello et al. 2000, Marshall 2010, Haviland et al. 2011), és jelentősen befolyásolhatja a különböző korosztályok sikerességét a munkaerőpiacon, amely megmutatkozhat a munkaerőpiacra való belépés vagy a munkaerőpiacon maradás lehetőségében, a betöltött munkakör jellegében és minőségében, az előremeneteli lehetőségekben, és egyéb, a foglalkoztatáshoz kapcsolódó jellemzőkben, mint a bérezés, a munka–magánélet egyensúlya és a foglalkoztatási viszony jellege. Az életkorhoz kapcsolódó negatív sztereotípiák és előítéletek eredményeképpen az életkor alapján történő diszkrimináció az egyik leggyakoribb fajtája a foglalkozási diszkriminációnak, mind Magyarországon, mind az Európai Unióban, különösen az idősebb, 55 év felettiak esetében (European Commission 2012). Ennek következtében a fiatal és az idősebb korosztály körében tartós tendenciaként érvényesül az aktív korú népességhez képest alacsonyabb foglalkoztatottság, a sérülékeny munkaerő-piaci pozíció.

A fiatalok és idősebbek körében tapasztalt alacsonyabb foglalkoztatási és magas munkanélküliségi ráták a foglalkoztatáspolitikai számára is jelentős kihívást jelentenek. Nem véletlen, hogy az Európai Unió külön programot hirdetett meg a fiatalok munkaerő-piaci integrációja érdekében *Youth Guarantee* néven (European Commission 2014), valamint, hogy a fenntartható fejlődés erősítése érdekében a *Europe 2020* stratégia keretében 75%-os foglalkoztatási rátát tűzött ki célul a tagállamok számára, amelyet az 55 éven felüliek növekvő foglalkoztatása nélkül nem lehet elérni. A foglalkoztatáspolitikai célkitűzések és különböző ösztönzők gyakorlati megvalósítása azonban a munkáltatói döntésektől függ. Ebből a szempontból kiemelt fontosságú kérdés, hogy a munkáltatók milyen stratégiát követnek a munkaerő korösszetételének kialakításában, illetve mennyiben fejlesztenek ki és alkalmaznak olyan humán erőforrás-menedzsment és munkahelyi esélyegyenlőségi rendszereket, amelyek nagyobb valószínűséggel teszik lehetővé a különböző életkorú és generációjú munkavállalók foglalkoztatását.

A munkáltatók életkor-kezelési stratégiái és gyakorlatai kevésbé kutatott terület Magyarországon, és a nemzetközi sokszínűség menedzsment/diverzitás irodalomban is csak az utóbbi évtizedben kapott nagyobb hangsúlyt részben az idősödő demográfiai

¹ A tanulmány első megjelenése: Tardos Katalin (2016). Kortalan szervezetek? Vállalati stratégiák és munkahelyi esélyegyenlőségi rendszerek a különböző életkorú munkavállalók foglalkoztatásában. *socio.hu Társadalomtudományi Szemle* (2), pp 142-172. DOI: 10.18030/socio.hu.2016.2.142.

korösszetétellel összefüggésben, részben a különböző generációkkal kapcsolatos hatékony foglalkoztatási módszerek erősítése érdekében. Ebben a tanulmányban a hazai munkáltató szervezetekre koncentrálnunk, és a következő kutatási kérdésekre keressük a választ:

1. Milyen típusai vannak a munkaerő életkori összetételének a munkáltató szervezeteknél? Az életkori összetétel vállalati típusaihoz kapcsolódóan szignifikánsan eltérő módon alakul-e a fiatalok és idősebbek vállalati befogadása, illetve kirekesztése?
2. Mennyiben jellemzi a magyarországi munkáltatókat, hogy tudatos életkor-barát HR politikát alkalmaznak a szervezetben a munkahelyi esélyegyenlőségi és sokszínűségi politikákhoz kapcsolódóan? Az életkori összetétel szerinti vállalati típusokhoz tartozó szervezeteknél eltérő-e az életkor- és sokszínűség-barát HR politika átlagos színvonala?
3. Az életkor- és sokszínűség-barát HR politika mennyiben jár együtt a kiegyensúlyozott életkori struktúrával, a fiatalabb és idősebb generációk kirekesztésének kisebb valószínűségével? Az életkor-barát HR politikának mely elemei korrelálnak leginkább a kiegyensúlyozott életkori struktúrával?

A kutatás során a következő hipotéziseket teszteltük:

- H1: Markánsan elkülönülő típusai vannak az életkori munkaerő-összetételnek a szervezeteknél, és ezzel összefüggésben szignifikánsan eltérő módon alakul a fiatalok és idősebbek szervezeti befogadása, illetve kirekesztése.
- H2: A tudatos életkor-barát HR politika relatív fejletlensége jellemzi a magyarországi munkáltatókat, de az életkori összetétel alapján kapott vállalati típusoknál szignifikánsan különböző színvonalú sokszínűség és életkor-barát HR politikát találunk.
- H3: Mind a fejlett életkor-barát HR politika, mind a fejlett munkahelyi sokszínűségi és esélyegyenlőségi gyakorlat (sokszínűség-barát HR politika) csökkenti a fiatal és az idősebb generáció kirekesztésének esélyét, és pozitív összefüggést mutat a kiegyensúlyozott életkor-struktúra megvalósításával.

Szakirodalmi áttekintés

Az életkor mint társadalmi konstrukció

A különböző életkorokhoz eltérő társadalmi jelentés kapcsolódik, ezért az életkor társadalmi konstrukcióként értelmezhető (Tajfel–Turner 1986, Minichiello et al. 2000, Marshall 2010, Haviland et al. 2011). Hogy ki a „fiatal” és ki az „idős”, nagyon is eltérhet országonként, még az Európai Unión belül is. A Eurobarometer 2012-es felmérése szerint (European Commission 2012b) az Európai Unióban átlagosan 64 éves kortól vélték valakit idősnek, míg átlagosan a „fiatal” életkor felső határát 42 évnél húzták meg. Az életkor relatív fogalmát mutatja, hogy Magyarországon az „idős” fogalma az Európai Unión belül relatíve fiatalabb életkortól értelmeződik. Míg Magyarországon átlagosan 58 éves kortól tekintenek valakit „idősnek”, addig Hollandiában 70 éves kortól kezdődik az időskor. Érdekes módon a „fiatal”

kor felső határa Magyarországon az európai átlagnál (42 év) későbbre esik, átlagosan 45,5 éves korra. Tehát ez azt jelenti, hogy a szubjektíve hosszú fiatal kor után jellemzően egy rövid középkorosztályhoz tartozás időszaka következik, amely nagyon gyorsan, még a hivatalos nyugdíjkor előtt 5-7 évvel, időskornak értékelődik Magyarországon. Ráadásul nem csak arról van szó, hogy Magyarországon az egyik legkoraibb életkortól definiálódik az „időskor”, hanem európai viszonylatban kiemelkedően magas, 61% (ez a legmagasabb érték Európában!) azoknak az aránya, akik úgy gondolják, hogy a magyar társadalomban az idősök megítélése negatív (European Commission 2012b).

Az Eurobarometer vizsgálat szerint (European Commission 2012b:8) az 55 év feletti munkavállalóknál pozitív értéként jelent meg, hogy megbízhatónak és tapasztaltnak tartják őket, másfelől negatívumként jelentkezett, hogy az újdonságok és modern technológia irányában inkább elzárkózónak bizonyulnak a társadalmi percepció és kategorizáció szerint. Másfelől, a fiatalokat gyakran gyorsabbnak, könnyebben tanulónak, illetve kevésbé megbízhatónak, könnyebben munkahelyet váltónak tartják (Szászvári 2011).

Az életkori diszkrimináció

A társadalmilag észlelt diszkrimináció a fiatalokkal és az idősebbekkel szemben kiemelkedően magas Magyarországon az Európai Unióhoz képest (European Commission 2012a). A népesség 75%-a vélekedett úgy, hogy az idősekkel szembeni diszkrimináció elterjedt vagy nagyon elterjedt Magyarországon (míg az európai uniós átlag 45% volt). A fiatalokkal szembeni diszkrimináció társadalmi percepciója ugyan abszolút értékben sokkal kisebb arányú Magyarországon (27%), de ez az európai uniós 18%-os átlagot jelentősen meghaladta, és szintén az egyik legmagasabb érték az Európai Unióban (European Commission 2012a).

Az aktív idősődéssel kapcsolatos Eurobarometer felmérés (European Commission 2012b) megállapította, hogy az életkor alapú személyesen vagy tanúként észlelt diszkrimináció a munkahelyen a leggyakoribb Európában. Átlagosan az állampolgárok egyötöde (20%) volt érintett ebben. Az európai átlaghoz képest Magyarországon közel kétszeres a munkahelyen észlelt életkor alapú diszkrimináció (39%).

Ha kifejezetten csak a személyesen átélt életkori diszkriminációt vizsgáljuk, akkor is hasonló tendenciákat mutat a diszkriminációt vizsgáló Eurobarometer felmérés (European Commission 2012a) az elmúlt 12 hónapban személyesen átélt életkori diszkrimináció mértékéről Magyarországon. Az 55 év feletti életkor miatt elszenvedett diszkrimináció 7% volt, ami majdnem kétszerese az európai átlagnak (4%). A 30 éves fiatalok esetében a személyesen átélt életkori diszkrimináció mértéke nem különbözött Magyarországon és az Európai Unióban, mindkét érték 2%-ot mutatott (European Commission 2012a).

A diszkrimináció mérésének egy másik módszerét alkalmazták Richardson és munkatársai (2013) az Egyesült Államokban. A kutatásukban 156 felkért személynek hipotetikus álláskeresők kompetenciáit kellett értékelni, és dönteni arról, hogy kit vennének fel. Az életkor egyértelműen befolyásolta a felvételi döntéseket, és a 42-48 éves középkorosztályt részesítették leginkább előnyben. Az 54 évesnél idősebbeknek volt a legkisebb esélye a felvételre a kísérleti szituációban. Érdekessége a kutatásnak, hogy a kompetenciaszint nem mediálta a felvételi döntéseket, tehát egyértelműen közvetlen

diszkriminációról volt szó. A kutatás további érdekessége az volt, hogy megállapították: a felvételi döntések életkori megoszlása nem lineáris módon történik, hanem egy fordított „U” alakot mutat. Ismét más mérési eszközt használtak Roscigno és munkatársai (2007). Az Egyesült Államok, és azon belül Ohio államának 1988 és 2003 közötti életkori diszkriminációs jogi eseteit elemezve arra a következtetésre jutottak, hogy leginkább két életkorban csúcsosodnak ki a sérelmes esetek, az 50 éveseknél és a nyugdíjkor előtt álló 60 éveseknél. Az érintettek leginkább a betanított és szakmunkások köréből rekrutálódtak.

A fiatalok és idősek hátrányos megkülönböztetése sokszor értéksemleges környezetben és hivatkozással jelenhet meg. Roscigno és munkatársai (2007) felhívják a figyelmet arra, hogy a munkáltatók sokszor látszólag az életkortól (vagy más védett tulajdonságtól) független, semleges, az üzleti működéshez kapcsolódó érveket használnak diszkriminatív döntéseiknél, szándékolt vagy nem szándékolt módon. Így hivatkozhatnak például az üzleti érdekre, a piaci nyomásra, a szervezet imázsának megvédésére, fejlesztésére, a szervezet pénzügyi teljesítményére, költség–haszon szempontokra, a jobb kompetenciákra, vagy a munkateljesítményre is, mint hipotetikus legitimációs alapra. A kutatás számtalan olyan példát mutat be, ahol a munkáltatók látszólag gazdaságilag racionális indokokra hivatkoztak az életkorilag védett csoportokat hátrányosan érintő döntéseiknél, ám a jelenség mélyén mégiscsak életkori diszkrimináció volt megfigyelhető. Hasonló, a diszkriminációt legitimáló munkáltatói diszkurzusokat talált kutatása során Tilbury és Colic-Peisker (2006), amikor az ausztráliai, „látható mássággal” bíró menekültek és új bevándorlók alacsony foglalkoztatási arányát vizsgálták munkáltatói oldalról.

Az életkori diszkrimináció hatása

A szubjektíve észlelt életkori diszkrimináció szervezeti hatása kapcsán Snape és Redman (2003) egyrészt megerősítették más hasonló témájú kutatások eredményét, miszerint a szubjektíve észlelt életkori diszkrimináció negatívan befolyásolja a munkavállalók érzelmi elköteleződését a szervezet iránt. Másfelől csak részben igazolódott be az a feltételezésük, hogy az idősek által észlelt életkori diszkrimináció felgyorsította volna náluk a munkaerőpiacról való kivonulás szándékát. Boone és munkatársai (2013) az életkori diszkrimináció szándékos és nem szándékos jellege szerint elemzik az észlelt diszkrimináció hatását, és megállapítják, hogy a fiatalokat inkább a szándékos, míg az időseket inkább a nem szándékos diszkrimináció érinti. Abban mindkét életkori csoport megegyezik, hogy az általuk észlelt életkori diszkrimináció alacsonyabb szervezeti elkötelezettséghez vezetett.

Az aktív idősödéssel foglalkozó Eurobarometer felmérés eredményei szerint a továbbképzésekből való kizárás és az idősekkel kapcsolatos negatív percepciókra vezethető vissza, hogy a fokozatos nyugdíjba vonulás akadályokba ütközik, és az 55 év felettek gyakran idő előtt kiszorulnak a munkaerőpiacról (European Commission 2012b). Hasonló eredményekre jutott a *Cedefop* karriermenedzsmenttel kapcsolatos vizsgálata, amely arra hívta fel a figyelmet, hogy csak a tehetségekként nyilvántartott szűk munkavállalói csoport részesül fejlesztésben, míg a munkavállalók többségének, köztük az idősebbeknek is saját forrásból és erőből kell a karrierfejlesztéséhez hozzájárulnia (Cedefop 2008).

Életkor és munkateljesítmény

Szászvári (2011) az idősödő munkavállalókkal kapcsolatos sztereotípiákról szóló doktori értekezésében azt hangsúlyozza, hogy az idősekről való percepciók és a tényleges munkateljesítményük nincsenek összhangban. Az életkor és a munkateljesítmény összefüggéseinek objektív feltárását bemutató kutatások csak mérsékelt összefüggést mutatnak, míg az idősebb munkavállalókkal kapcsolatos sztereotípiák foglalkoztathatóságukat kérdőjelezzik meg. A disszertációból az is kiderül, hogy a fiatalabbak kedvezőtlenebbül ítélik meg az idősebbeket, azaz kevésbé fejlődőképesnek, érzelmileg instabilnak és kevésbé lojálisnak tartják őket. Az életkor növekedésével azonban egyre kedvezőbb az idősödő munkavállalók megítélése. Szászvári visszautalva Tajfel és Turner (1986) eredményeire leszögezi, hogy *a „szociális kategorizáció elmélete szerint az életkor, mint kategorizáló tényező eredményezi, hogy a saját csoport megítélése pozitívabb, mint a külső csoporté.”* (Szászvári 2011:69).

Az életkor és munkateljesítmény témakörében Bittman és munkatársai (2000 idézi Richardson et al. 2013) Ausztráliában végzett kutatása szerint nemcsak a felvettek életkori megoszlása mutatott fordított „U” alakot, hanem a munkáltatók által a munkavállalókról tételezett „legjobb munkateljesítmény időszaka” is. A 30 és 44 éves középkorosztályhoz kapcsolták a legtöbbször a „legjobb munkateljesítmény időszakát”, míg a fiatalok és az idősebb munkavállalók munkateljesítményét alacsonyabbnak tételezték. Hasonló eredményekre jutott Simonton (1988) is: a „kiváló teljesítmény” értékeléshez életkori metszetben fordított „U” alak párosult, tehát ismét a középkorosztályban azonosították a munkáltatók a „kiváló teljesítményt”.

Felmerül a kérdés, hogy a szervezetek hogyan alkalmazkodnak az életkori diszkrimináción kívül a különböző életkorú munkavállalók igényeihez és vélt vagy valós teljesítményéhez. Haviland és munkatársai (2011) megerősítették, hogy létezik az életkorhoz való alkalmazkodás folyamata is a szervezeteknél a munkakörök életkori alapon történő elosztása révén (*age-typed jobs*). Ezek olyan szervezeti folyamatok, amelyek elvben csökkenthetik az időskorral szembeni negatív attitűdöt és az életkori diszkrimináció jelentőségét. Egy, az IT szektorban végzett kutatásból kiderült, hogy a fiatalok átmenetileg belementek abba a ki nem mondott alkuba, hogy viszonylag alacsony bérért sokat túllóráztak, tudván, hogy később lehetőségük lehet olyan vezetői vagy értékesítői munkakörökbe kerülni, amely jobb munka–magánélet egyensúlyt tesz lehetővé. A kutatók arra a következtetésre jutottak, hogy az eltérő életkorúak közötti lehetséges konfliktusokat mérsékli a munkakörök életkori alapon történő elosztása, amely egyben ahhoz is hozzájárul, hogy a szervezeten belül kialakult munkaügyi folyamatok rendszere hosszú távon fennmaradjon.

A munkakörök által megkövetelt személyes képességek kapcsán Johnson és munkatársai (2011) kutatása felhívja a figyelmet arra, hogy az elmúlt évtizedekben megváltozott a munkakörök jellemzője, és a fizikai követelményekhez képest fontosabbak lettek a munkakörök kognitív követelményei. Ez a változás pozitívan befolyásolhatná az idősek foglalkoztathatóságát, de a munkakörök megnövekedett stressz tényezője miatt az idősebb generáció tagjai közül sokan mégis a nyugdíjba vonulást választják.

Kormenedzsment és az aktív idősödés

Fontos kérdés, hogy a szervezetek a passzív alkalmazkodás mellett milyen módon támogathatják, hogy az életkor minél inkább értéksemleges kategória legyen a munkahelyi szervezetben, és hogy a különböző életkorú munkavállalók egyforma eséllyel lehessenek sikeresek. Az idősebb korosztály kiemelten hátrányos helyzetének javítására fogalmazódtak meg az elmúlt évtizedben a kormenedzsment lehetséges vállalati gyakorlatai.

Ilmarinen (2012) tanulmánya a kormenedzsment lehetséges gyakorlatai közül nyolcat emel ki, ahogyan a vállalatok felléphetnek annak érdekében, hogy kiegyensúlyozottabbak legyenek az életkorral kapcsolatos vállalati politikák, és minden munkavállaló, életkortól függetlenül, hatékonyan tudjon dolgozni: 1. az életkorral és az idősödéssel kapcsolatban nagyobb tudatosság, 2. igazságos és méltányos attitűd az idősödéssel kapcsolatban, 3. a kormenedzsment beépítése a vezetők feladatai közé, 4. a kormenedzsment beépítése a HR politikába, 5. a munkaképesség és teljesítmény fenntartásának ösztönzése, 6. az élethosszig tartó tanulás támogatása, 7. az életkor-barát munkaszervezés, és végül 8. a biztonságos és méltó átmenet a nyugdíjas korba.

Az Európai Unió jellemző kormenedzsment gyakorlatait értékelve a *Cedefop*, a Szakképzés Fejlesztésének Európai Központja a 2015-ös tanulmányában megállapítja: annak ellenére, hogy a kormenedzsmenthez kapcsolódó vállalati gyakorlatok alapvetően szükségesek az öregségi nyugdíjkorhatár kitolódásával, a létező jó példák ellenére nem általános a kormenedzsment elterjedtsége és integrálása a humánerőforrás-politikákba. Továbbá leszögezik, hogy – Franciaországon kívül – a tagállamok nem vezettek be kötelező irányelveket a munkáltatók számára a kormenedzsment stratégiák ösztönzésére (Cedefop 2015). Az európai trendekhez illeszkedve, Tardos (2014) az idősek foglalkoztatásáról szóló cikkében kifejti, hogy Magyarországon, bár vannak kezdeményezések, de még nagyon ritka, hogy a vállalatok jól átgondolt, szisztematikus és stratégiaileg tervezett kormenedzsment rendszerekkel rendelkeznek.

A kormenedzsment elveinek megvalósítása beleilleszkedik a fenntartható munkavégzésről alkotott koncepcióba is. Az Eurofound ötödik összehasonlító felmérése az európai munkakörülményekről a fenntartható munkavégzés és az idősödő munkaerő-összetétel kapcsán öt területet emel ki, amely hozzájárulhat a munkavégzés fenntarthatóságához: (1) a munkakörülmények színvonala, (2) a fizikai és mentális egészség, (3) a munkával kapcsolatos önkifejezés lehetősége, (4) a munka és magánélet egyensúlya, végül (5) a munkavégzés társadalmi-gazdasági körülményei (Eurofound 2012).

Generációs sokszínűség és az életkor- és sokszínűség-barát HR politika

A generációs sokszínűség pozitív, illetve negatív hatása is a kutatók érdeklődési körébe került. Vajon jót tesz-e a szervezetnek, a kollegák közötti együttműködésnek, illetve a szervezeti teljesítménynek, ha minden generáció reprezentálva van a munkahelyen és sokszínűségi- és életkor-barát HR intézkedéseket vezetnek be?

Hennekam és Herrbach (2015) az időseket támogató HR intézkedések fogadtatását és a nyugdíjba vonulásra gyakorolt hatását vizsgálták Hollandiában alacsony képzettségű munkavállalóknál. Kiderült, hogy az életkor-barát HR intézkedéseket megbélyegzőként élték

meg az érintettek, és szívesebben vették volna, ha minden munkavállalóra egyformán vonatkoztak volna a bevezetett intézkedések. Riach (2009) HR vezetőkkal készített interjúsorozata is hasonló eredményre jutott: az idősebb munkavállalók stigmaként élték meg a másságra utaló, „hátrányos helyzetű csoportként” való megjelölést. Fontos kutatási eredmény volt az is, hogy míg a HR vezetők az életkori sokszínűségnek inkább a szervezeti kultúrával összefüggő elemeit hangsúlyozták, addig nem volt kézzel fogható bizonyítéka, hogy a gyakorlatban valóban növekedett volna az esélyegyenlőség és a diszkrimináció-mentes működés. A sokszínűség politika és a gyakorlatban megvalósuló egyenlőtlenségek egyidejűségéről más szerzők is írtak (Webb 1997, Linnehan–Konrad 1999, Tilbury–Colic-Peisker 2006, Metcalfe–Woodhams 2008). Ugyanakkor hangsúlyosabb a nemzetközi szakirodalomban a sokszínűségi politika és a szervezeti teljesítmény kapcsolatának a vizsgálata (Prahalad–Bettis 1986, Benschop 2001, Von Bergen et al. 2005, Mahadeo 2012, Kunze et al. 2013), mint annak a kérdésnek a középpontba állítása, hogy a sokszínűség-barát politika mennyiben csökkenti a hátrányos csoportok foglalkoztatásának az egyenlőtlenségeit, mennyiben teszi mérhetően befogadóbbá a szervezeteket. Hazai viszonylatban szintén kevés kutatási eredménnyel rendelkezünk arra vonatkozóan, hogy a sokszínűség-barát HR politikák mennyiben járulnak pozitívan hozzá a hátrányos helyzetű csoportok foglalkoztatásához. Tardos (2015b:107) magyarországi összehasonlító vizsgálata a munkahelyi esélyegyenlőség és sokszínűség alakulásáról 2010 és 2012 között arra a megállapításra jutott ezzel kapcsolatban, *„hogy az egyes hátrányos helyzetű csoportok foglalkoztatottságának kismértékű javulása 2010 és 2012 között, a kutatás eredményei szerint szinkronban volt a munkahelyi esélyegyenlőség és sokszínűség menedzsment vállalati tevékenységének magyarországi fejlődésével is.”*

Kunze és munkatársai (2011) a szubjektíve észlelt életkori diszkriminációs klíma szervezeti teljesítményre gyakorolt hatását vizsgálták meg. Kiindulópontként azt nézték meg, hogy a vállalaton belüli generációs sokszínűség mennyiben járulhat hozzá, hogy a szubjektíve észlelt életkori diszkriminációs klíma a szervezeten belül romoljon, vagyis növekedjen az észlelt életkori diszkrimináció. Arra a következtetésre jutottak, hogy az életkori sokszínűség hatására valóban romlott az észlelt életkori diszkriminációs légkör. Ezt követően pedig azt mutatták ki, hogy az észlelt életkori diszkrimináció hatására csökkent a munkavállalók szervezeti érzelmi kötődése és elkötelezettsége, ami a szervezeti szintű teljesítményre is negatív hatással volt. Egy későbbi kutatásban a szerzők (Kunze et al. 2013) a generációs sokszínűség és a szervezeti teljesítmény közötti összefüggés vizsgálata kapcsán azonban arra az eredményre jutottak, hogy a felső vezetők életkori előítéletességének alacsony foka és a sokszínűség-barát HR politikák moderálni tudják a generációs sokszínűség miatt keletkező negatívabb diszkriminációs klímát, és ezáltal csökkenthető az életkori sokszínűség esetleges negatív hatása a szervezeti teljesítményre. Tehát Kunze és munkatársai kutatása megerősítette azt a feltételezést, hogy azokban a szervezetekben, ahol van esélyegyenlőségi és sokszínűségi politika, ott a különböző életkori csoportok sokszínűségéből fakadó csoportok közötti konfliktus és az észlelt diszkriminációs klíma csökkenthető, még abban az esetben is, ha nem kimondottan életkor-barát HR politikáról és intézkedésekről volt szó. Szintén jelentős eredménye volt a kutatásnak, hogy bizonyította, a felső vezetők jelentős hatással lehetnek arra, hogy a szervezet alsóbb fokain enyhüljön vagy erősödjön a különböző életkorral kapcsolatos diszkriminációs nyomás. A szerzők azt a gyakorlati következtetést vonták le,

hogy a szervezeti teljesítmény növelése érdekében a szervezeteknek érdekük egyrészt a felső vezetést érzékenyíteni arra, hogy milyen fontos a szerepük a sokszínűség hatásaira a szervezetben. Másfelől hangsúlyozták, hogy érdemes a szervezeten belüli sokszínűség intézményesülését elősegíteni képzések és a hatékony kommunikáció révén, mivel ez olyan szignálokat küld a munkavállalók irányába, hogy a szervezet támogatja a sokszínűséget, így csökkenhet a szervezeti teljesítmény is csökkentő diszkriminációs klíma.

Az életkorral és az életkori sokszínűséggel kapcsolatban megvizsgált szakirodalom fő témái az életkor mint társadalmi kategória és konstrukció, az életkori diszkrimináció elterjedtsége, annak hatása és okai, az idősebbek foglalkoztatásának elősegítésére alkalmazható kormenedzsment és aktív idősödés politikák, valamint az életkori vagy generációs sokszínűség, az életkor- és sokszínűség-barát HR politika, és a szervezeti teljesítmény kapcsolódásai voltak. A fenti áttekintés alapján megállapítható, hogy az eddigi kutatások jobban koncentráltak a sokszínűség-barát HR politika és a szervezeti teljesítmény összefüggésére, mint annak a kapcsolatnak a feltérképezésére, hogy a sokszínűség-barát HR politika, illetve a mi esetünkben, annak egy adott sokszínűségi kérdésre fókuszáló típusa, az életkor-barát HR politika mennyiben jár együtt pozitív foglalkoztatási kimenetekkel, az adott hátrányos helyzetű csoportok nagyobb arányú foglalkoztatásával, erősebb szervezeti befogadásával.

Módszertan

A kutatáshoz az mtd Tanácsadói Közösség országos munkahelyi esélyegyenlőségi és sokszínűségi helyzetről 2014-ben készült vállalati felmérésének az adatait használjuk fel. Az mtd Tanácsadói Közösség két évente ismétli meg az online kérdőíves módszerrel készített benchmark kutatását a témában, de mindig egy speciális fókusz témával. 2014-ben az mtd felmérésének fókusz témája az életkori sokszínűség, a multigenerációs menedzsment és az életkor-barát HR politika volt.

A kérdőív összesen 56 kérdést tartalmazott a szervezettel kapcsolatban, a munkahelyi esélyegyenlőségi és sokszínűség terén bevezetett gyakorlatokról, a szervezetek életkori összetételéről, a fiatalok és az idősek számára bevezetett HR intézkedésekről. A kérdések többsége zárt kérdés volt, azonban a néhány nyitott kérdés lehetőséget adott a válaszadóknak arra, hogy részletesebben kifejtsek véleményüket.

Az interneten hozzáférhető elektronikus kérdőív 2014. szeptember eleje és 2015. február 28-a között volt elérhető a nyilvánosság számára. A kérdőívhez vezető link a sajtómegjelenéseken kívül a vállalati partnereknek küldött hírlevelekben volt olvasható, és megtalálható volt az mtd honlapján, a HR Portalon valamint a Profession.hu oldalakon. A kérdőívet a CV Online és Coaching Team partneri szervezetei, illetve vállalati kapcsolatai körében is terjesztették. A kérdőív kitöltése történhetett anonim módon, azonban a munkahelyi esélyegyenlőségi teljesítmények későbbi díjazása, illetve a szervezetek számára elnyerhető szakmai jutalmak inkább az azonosítható és regisztrált kérdőív kitöltését ösztönözték, amely online önkitöltő kérdőívénél mindenképpen növeli a megbízhatóságot.

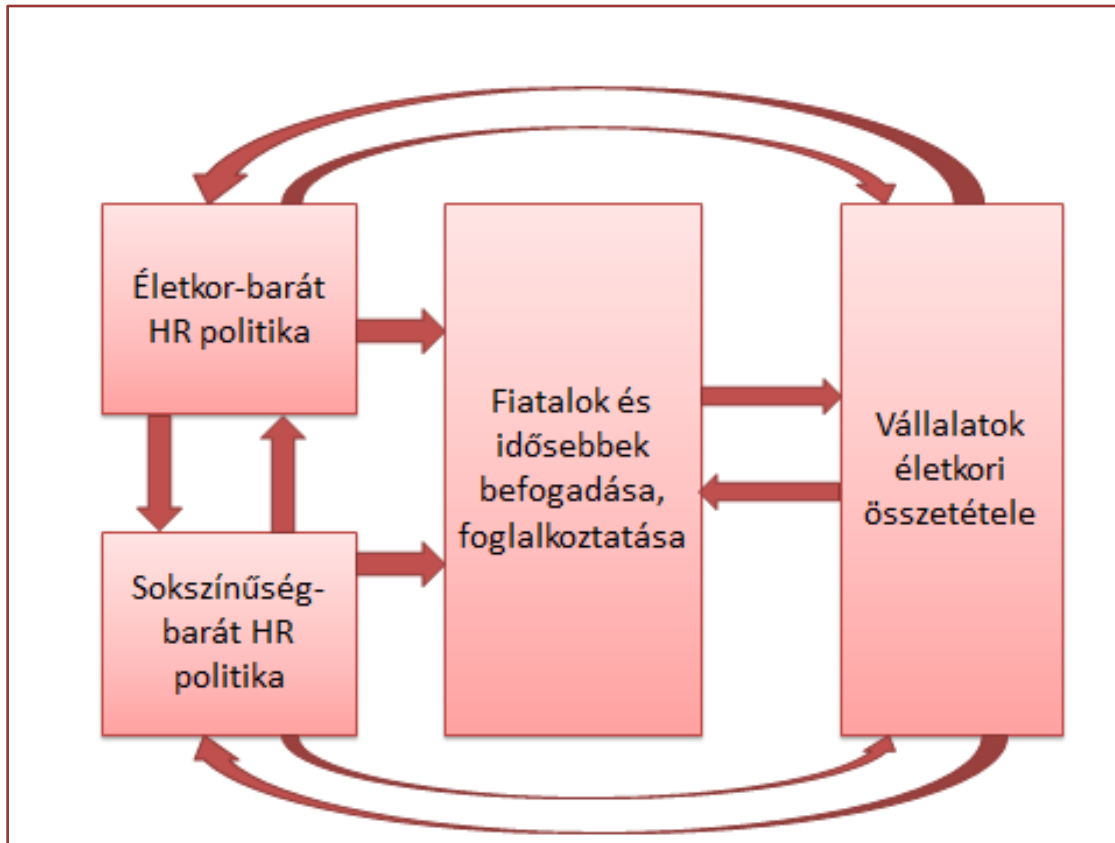
Az elemzést 155 szervezet adatai alapján végeztük az általános munkahelyi esélyegyenlőtlenség és sokszínűség tekintetében, és 121 szervezet adatai álltak rendelkezésre

a multigenerációs menedzsment fókusztema elemzésére. A kisebb elemszám arra vezethető vissza, hogy az életkorral kapcsolatos kérdések a kérdőív második részében voltak, és nem minden kitöltő fejezte be a kitöltést. A kérdőíveket jellemzően a szervezetek HR vezetője vagy munkatársa töltötte ki.

Összefoglalva a minta jellemzőit, megállapíthatjuk, hogy a nemzetgazdaság egészében működő gazdasági szervezetekhez képest az mtd mintájában felülreprezentáltak a nagy, 500 főnél több munkavállalót foglalkoztató szervezetek (38%), a külföldi irányítású (38,8%) a budapesti (53,7%), valamint az iparhoz tartozó szervezetek (38,8%). A mintában jelentősen alulreprezentáltak az állami vállalatok és a közszféra szervezetei (3,3%), ezért az eredmények főképpen a versenyszférára vonatkoztathatóak. A minta tehát nem reprezentatív, az önkéntes kitöltés módszere okán nagyobb arányban vannak benne olyan szervezetek, amelyek egyébként is jobban érdeklődnek a munkahelyi esélyegyenlőség és sokszínűség vállalati megvalósítása iránt. Ezt a tendenciát erősítette az is, hogy ismeretes volt: a 10 legjobb eredményt képviselő szervezet elnyeri a TOP 10 Sokszínű és Multigenerációs Szervezet díjat. Tehát összességében feltételezhetően „felfelé” torzít a minta a versenyszférán belül. Ezen körülmények mindenképpen óvatosságra intenek az adatok értelmezésénél és általánosíthatóságánál. Ennek ellenére a minta relatíve megbízható forrásként szolgál a magyarországi munkahelyi esélyegyenlőséggel és életkor-barát vállalati HR gyakorlatokkal kapcsolatos alapvető tendenciák tanulmányozására és kiértékelésére, különösképpen a vállalati típusokra lebontott adatok elemzésére.

A kutatás során felállított kutatási kérdéseket és tesztelni kívánt hipotéziseket az 1. ábra foglalja össze.

1. ábra: A kutatás konceptuális modellje



Az életkor-barát és sokszínűség-barát HR politika operacionalizálására két indexet alkottunk. Az egyik a Multigenerációs Index, a másik a Sokszínűségi Index. Mind az esélyegyenlőség és sokszínűség, mind a multigenerációs munkahely tekintetében kifejtett szervezeti teljesítményt a két index egy nullától százig terjedő skálán osztályozza, ezáltal könnyen összehasonlíthatóvá válnak a szervezetek teljesítményei. A Sokszínű Index és Multigenerációs Index részletes felépítését az 1. és 2. táblázat mutatja be a mellékletben.²:

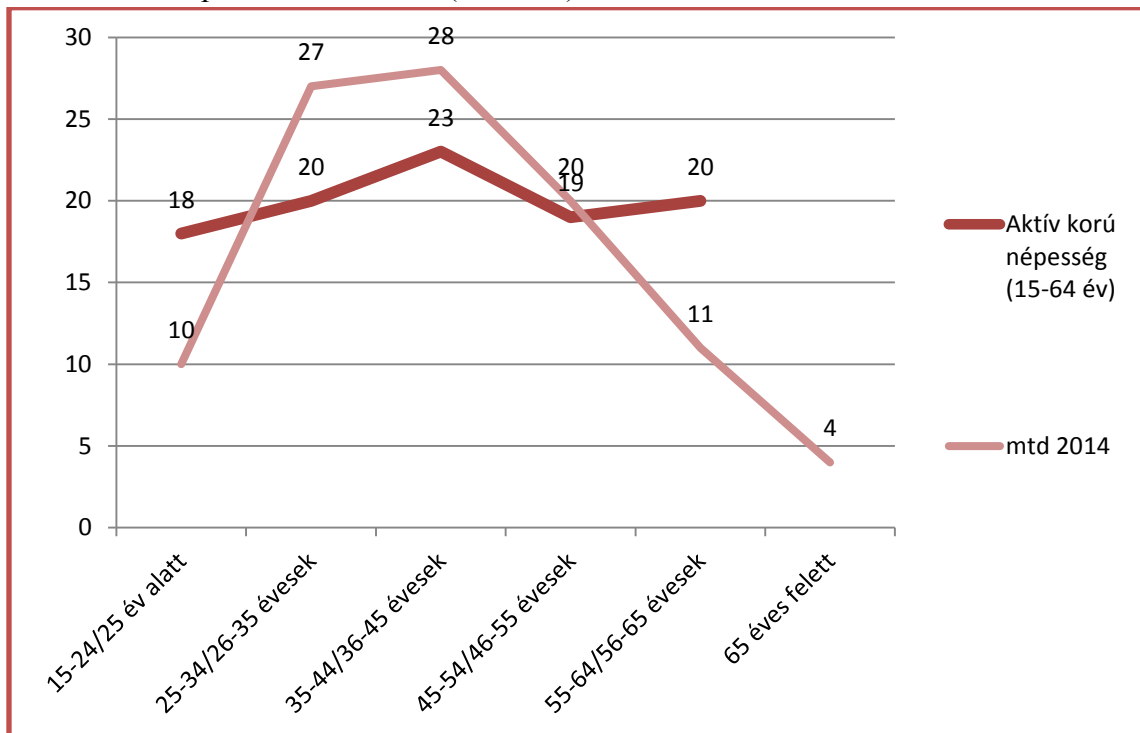
Kutatási eredmények

Generációs egyensúlytalanság a munkaerőpiacon

Az életkor szerinti egyensúlytalanságot jól reprezentálja, ha összevetjük az aktív korú népesség és a vállalati mintában a foglalkoztatottak életkor szerinti megoszlását. Az adatok egyértelműen mutatják, hogy a 25–45 éves középkorosztályban felülreprezentált a foglalkoztatottak aránya az aktív korú népességhez képest, míg a 25 év alatti és az 55 év feletti korcsoportban jelentős a foglalkoztatási deficit (2. ábra).

². A Multigenerációs Index kategóriáinak részletesebb eredményeiről lásd: Tardos Katalin (2015a) és a kötet második, *Életkori sokszínűség a munkahelyen* című tanulmányát.

2. ábra: Az aktív korú népesség és a foglalkoztatottak életkor szerinti megoszlása az mtd mintában szereplő szervezeteknél (százalék)



Forrás: KSH 2011, mtd 2014.

*A KSH és az mtd minta életkorcsoportok nem teljesen fedték le egymást, ezért mindkettőt feltüntettük az ábrán.

**Az aktív korú népesség életkorcsoportok szerinti megoszlását a 15–64 éves népességre számoltuk a KSH adatok alapján. Az mtd mintában hat életkori kategóriára kérdeztünk rá: 25 év alattiak, 26–35 évesek, 36–45 évesek, 46–55 évesek, 56–65 évesek, valamint 65 év felettek.

Nemzetközi összehasonlításban vizsgálva a fiatalok és idősebbek foglalkoztatási rátáit megállapíthatjuk, hogy mind az Európai Unióban, mind Magyarországon jellemző, hogy a 25 év alatti és az 55 év feletti korosztály foglalkoztatási rátája a teljes aktív korú népességre számított foglalkoztatási rátánál alacsonyabb szintű. Ugyanakkor a teljes aktív korú népesség és a fiatalok, illetve idősebbek rátái közötti különbség Magyarországon sokkal nagyobb. A fiatalok esetében Magyarországon 26,2%, az Európai Unió átlagában pedig 20,8% volt a különbség 2014-ben a fiatalok és a teljes népesség foglalkoztatási rátája között. Az idősebbek foglalkoztatását vizsgálva az aktív korú népesség átlagához képest Magyarországon 25 százalékpont különbség létezik, míg az Európai Unió átlagos különbözete 17,4 százalékpont. Ha abszolút értékben hasonlítjuk össze Magyarország és az Európai Unió átlagát a fiatalok és idősebbek foglalkoztatási rátáját tekintve, akkor Magyarországon 7,9 százalékponttal alacsonyabb a 25 év alattiak, és 10,1 százalékponttal az 55 év felettek foglalkoztatási rátája. Mindkét mutatót használva kedvezőtlenebb helyzetet mutat a fiatalok és idősebbek foglalkoztatása Magyarországon az Európai Unió átlagához képest, de különösen igaz ez az idősebb korosztály tekintetében (3. táblázat).

A munkaerő életkori megoszlásának vállalati típusai

A kutatás egyik alapvető célja az volt, hogy megállapítsuk, milyen típusai vannak a munkaerő életkori összetételének a munkáltató szervezeteknél. Ennek érdekében klaszteranalízist végeztünk. A számítások eredményeképpen a mintában szereplő szervezetek életkori megoszlásuk szerint három klaszterbe sorolódtak. Az életkorcsoportok leggyakoribb előfordulási aránya szerint az első klasztert *idősebb középkorosztálynak* neveztük el, mert itt a 36–55 év közöttiek voltak felülreprezentálva a népességen belül előforduló életkori megoszláshoz képest. A második klasztert *fiatal középkorosztálynak* neveztük el, mert ennél a munkáltatói csoportnál a 26–45 év közötti korosztály volt felülreprezentált. Végül a harmadik klasztert pedig *fiatal korosztálynak* hívjuk, mert ebben a csoportban a 18–35 év közöttiek voltak a leggyakrabban előforduló életkorcsoport.

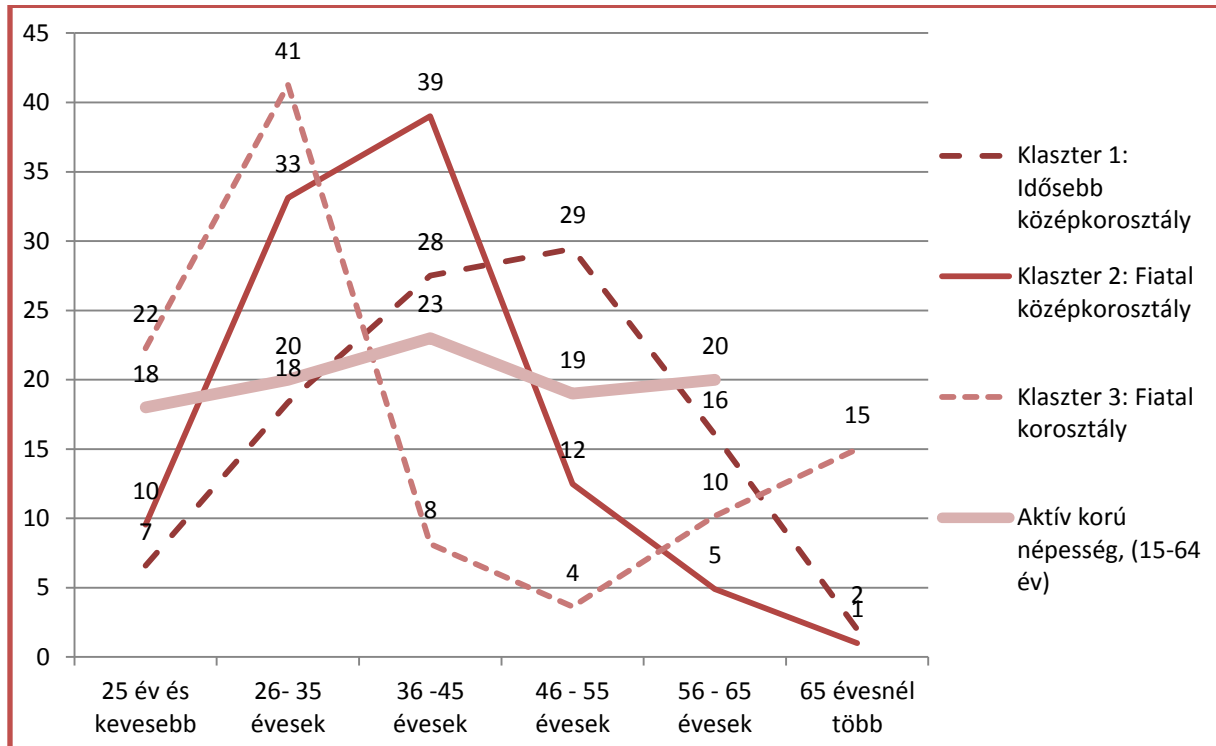
Megvizsgáltuk, hogy a klasztereken belül milyen típusú szervezetek fordulnak elő.

- 1) Az első klaszterben (*Idősebb középkorosztály*) jellemzően közepméretű (43%) és nagyméretű (43%) szervezeteket találunk. A szervezetek többsége az iparban működött (57%), vidéken helyezkedett el (61%) és többségében vegyes vagy külföldi tulajdonban állt (61%).
- 2) A második klaszterben (*Fiatal középkorosztály*) jellemzően közepméretű (46%) és kisméretű (30%) szervezeteket találunk. A szervezetek többsége a szolgáltatási szektorhoz tartozott (73%), Budapesten helyezkedett el (64%), és többségében vegyes vagy külföldi tulajdonban állt (61%).
- 3) A harmadik klaszterben (*Fiatal korosztály*) kisméretű (37%) és nagyméretű (37%) szervezeteket vegyesen találunk. A szervezetek többsége a szolgáltatási szektorhoz tartozott (74%), Budapesten helyezkedett el (63%), és többségében (53%) magyar tulajdonú volt.

A klaszterekben szereplő szervezetek foglalkoztatottainak átlagos életkor szerinti megoszlását a 3. ábra mutatja be³. Egyértelműen látszik, hogy az ábrában szereplő szervezetek átlagos életkori megoszlása szignifikánsan eltér egymástól. Ugyanakkor az is egyértelmű az ábrából, hogy – egyetlen kivételtől eltekintve (a 25 év alattiak esetén a harmadik klaszterhez tartozó szervezetek) – a három klaszter szervezetei abban hasonlítanak, bár eltérő mértékben, hogy a 25 éven aluliak és az 55 év felettiak átlagos aránya nem éri el az aktív korú népességen belüli arányukat. Mindhárom klaszter vállalatai valamilyen irányban kirekesztőek, bár ez nem feltétlenül intencionális. Az első klaszter szervezetei az idősebb korosztályt befogadják, de a fiatalok felé kirekesztők. A második klaszter szervezeteinél már 45 év felett alulreprezentáltak a munkavállalók a népességen belüli arányukhoz képest. A harmadik klaszterhez tartozó szervezetek szintén az idősek felé kirekesztőek, de még radikálisabban, mint a második klaszter szervezetei.

³ A mintán belül 103 szervezet esetében álltak rendelkezésre az életkori megoszlásra vonatkozó adatok, tehát a további számításoknál szűkíteni kellett a mintát.

3. ábra: A vállalati életkori megoszlások típusai – Klaszterelemzés



Forrás: mtd 2014, KSH 2011.

Az életkor alapú diszkriminációt közvetlenül nem, csak közvetve, a statisztikai reprezentáltság adataival tudjuk mérni a vállalati mintában. Ilyen értelemben a fiatal 25 év alatti és az idősebb, 55 év feletti korosztály szervezeti jelenlétének teljes hiányát kirekesztésként, vagyis a diszkriminációs folyamatok eredményeként értelmezzük. Másfelől, tisztában vagyunk azzal, hogy egyszerre több tényező is alakítja a fiatalok és idősebbek munkaerő-piaci jelenlétét, foglalkoztatottságát, tehát nem biztos, hogy egy adott korcsoport hiánya a szervezetben feltétlenül tudatos vagy nem tudatos diszkrimináció következménye, illetve azt sem állítjuk, hogy ez volna minden esetben a legfontosabb tényező. A fiatalok körében nyilvánvalóan jelentős a tanulmányai miatt inaktív aránya, a tanulmányok alatt elérhető részmunkaidős diákmunkák csak korlátozott mértékben állnak rendelkezésre, kevés új munkahely létesül, ezért kisebb a munkaerőpiac felvevői kapacitása az újonnan bekerülni szándékozók számára. A fiatalok nem feltétlenül rendelkeznek azzal a szaktudással és tapasztalattal, amelyre a szervezeteknek szüksége van. Az idősebb korosztály körében többek között csökkentheti a munkaerő-piaci jelenlétet a rosszabb egészségi állapot, a szükséges szaktudás elavulása, az atipikus munkaformák korlátozott alkalmazása is.

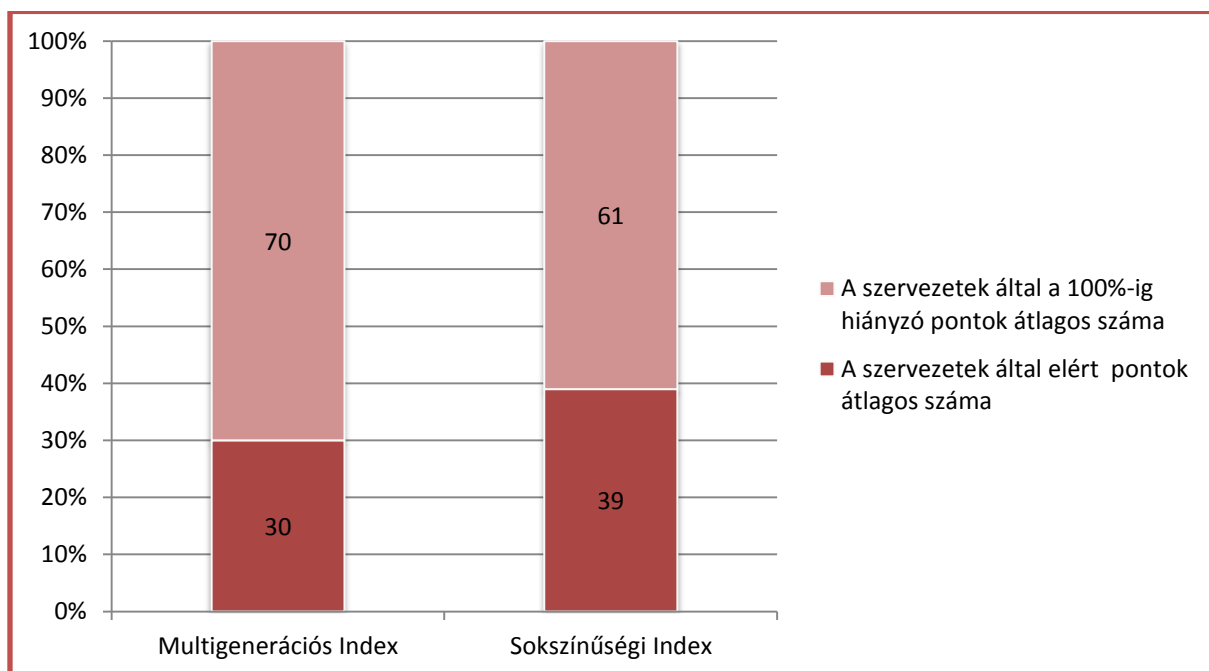
Tovább finomíthatjuk az elemzésünket, ha azt vizsgáljuk, hogy az egyes klaszterekhez tartozó szervezeteknél milyen arányban jelenik meg az életkor alapú teljes mértékű kirekesztés, vagyis, hogy az adott életkorcsoportból egyáltalán nem foglalkoztatnak munkavállalókat. Az adatok azt mutatják, hogy az életkori összetétel vállalati típusaihoz kapcsolódóan szignifikánsan eltérő módon alakul a fiatalok és idősebbek vállalati kirekesztése, a legkevésbé kirekesztőek az első klaszterbe (Idősebb középkorosztály) tartozó szervezetek (15,7%), míg a leginkább kirekesztő vállalati típust a harmadik klaszterbe (Fiatal korosztály) tartozó cégek alkotják (63,2%!). Mindenképpen elgondolkodtató, hogy a

mintában szereplő szervezetek közel egyharmada (31,1%) vagy a fiatalokat, vagy még inkább az idősebbnek számító 55 év felettieket egyáltalán nem foglalkoztatja. Látni kell, hogy az idősebb, 55 éven felüli korosztály aktivitási rátájának javításának jelentős korlátot szab országos szinten, hogy a munkáltató szervezetek több mint egyötöde (21,4%) a gyakorlatban elzárkózik e korosztály foglalkoztatásától. A fiatalokkal kapcsolatos teljes elzárkózás kisebb mértékű, de az is a szervezetek több mint tizedét jellemzi (12,6%) (4. táblázat).

A sokszínűség- és életkor-barát HR politikák színvonala

A Sokszínűségi és Multigenerációs Indexet felhasználva láthatjuk, hogy a sokszínűség- és életkor-barát HR politikák átlagos színvonala relatíve alacsony Magyarországon. A maximálisan 100 pontos skálán mérve a mintában szereplő szervezetek teljesítményét, a Sokszínűségi Indexen átlagosan 39 pontot, míg a Multigenerációs Indexen 30 pontot értek el a szervezetek 2014-ben. Ugyanakkor a mintában szereplő szervezeteknél az általános esélyegyenlőségi és sokszínűségi politika átlagos színvonala magasabb, mint a specializált életkor-barát HR politika (4. ábra).

4. ábra: A Sokszínűségi Index és Multigenerációs Index átlagos pontszáma a 100 pontos skálán.



A Sokszínűségi Index kritériumait külön-külön vizsgálva, megállapíthatjuk, hogy a szervezeteken belül relatíve alacsony az esélyegyenlőség intézményesülése (pl. esélyegyenlőségi stratégia, terv, referens megléte), az esélyegyenlőséget javító intézkedések és juttatások (pl. akadálymentesítés, egészségügyi szűrővizsgálatok, munkásszállítás, munkahelyi napközbeni gyermekellátás), és az esélyegyenlőséget és sokszínűséget támogató HR eszközök használata (atipikus munkaformák, képzés, fejlesztés). A szervezetek az ebben a kategóriákban megszerezhető pontszámoknak csak 32-38%-át szerezték meg átlagosan (5. táblázat).

Részletesebben vizsgálva a Multigenerációs Index kategóriáit, szembevetve, hogy az idősebbek számára bevezetett intézkedések maximális pontszámainak átlagosan csupán 20%-át érik el a szervezetek, míg a fiatalok számára bevezetett intézkedések területén átlagosan ennél többet, azaz az elérhető pontszámok 35%-át szerzik meg a szervezetek. A részletesebb elemzésnél kiderült (Tardos 2015a), hogy míg a fiatalok számára a szervezetek átlagosan 9 intézkedést vezettek be, addig az idősebbek számára csak 5 intézkedést regisztrálhattunk⁴. Másik fontos fejlesztendő területe az életkor-barát HR politikának a multigenerációs menedzsment és kormenedzsment, ami kifejezetten a szervezeti kultúra fejlesztését, a toborzási és kiválasztási gyakorlatokat és a képzés és fejlesztés szempontjából vizsgálta a különböző életkorcsoportokkal való vállalati foglalkozást. A multigenerációs- és kormenedzsment területén az elérhető pontszámok átlagosan 23%-át érték el a szervezetek. A generációs tudatosság és a generációs sokszínűség tekintetében relatíve jobb teljesítményt nyújtottak a szervezetek (mindkét esetben 40%-át érték el átlagosan a pontszámoknak), de abszolút értékben ezek a területek is jelentős fejlesztéseket kívánnak (6. táblázat).

A következőkben megvizsgáljuk, hogy a hármas életkori vállalati tipológia kategóriáihoz tartozó szervezeteknél átlagosan milyen színvonalú a sokszínűségi- és életkor-barát HR politika. A sokszínűség-barát HR politikát tekintve a *Fiatal középkorosztályt* reprezentáló második klaszterben volt a legmagasabb (48 pont) a Sokszínűségi Index, a második legjobb átlagos értékkel rendelkezett az *Idősebb középkorosztályt* foglalkoztató első klaszter (46 pont), és végül legalacsonyabb teljesítményt a *Fiatal korosztály* klaszterhez tartozó szervezetek érték el (36 pont). Fontos azonban hangsúlyozni, hogy az ANOVA számítás révén kiderült, hogy a három vállalati típusban mért Sokszínűségi Index átlagos értékei közötti különbségek nem szignifikánsak.

Az életkor-barát HR politikát tekintve az *Idősebb középkorosztályt* reprezentáló első klaszterben volt a legmagasabb (36 pont) a Multigenerációs Index, a második legjobb átlagos értékkel rendelkeztek a *Fiatal középkorosztályt* foglalkoztató második klaszter szervezetei (32 pont), és végül szintén a legalacsonyabb teljesítményt a *Fiatal korosztály* klaszterhez tartozó szervezetek érték el (22 pont). Fontos azonban hangsúlyozni, hogy az ANOVA számítás révén kiderült, hogy a három vállalati típusban mért Multigenerációs Index átlagos értékei közötti különbségek szignifikánsak voltak (7. táblázat).

Mind a Sokszínűségi, mind a Multigenerációs Index értéke szignifikánsan korrelál a szervezetek méretével. Ezért fontos volt kontrollálni a vállalati tipológiával kapott tendenciákat méretek szerint is. Az adatok azt mutatják, hogy mindegyik vállalati típuson (klaszteren) belül lineárisan növekszik mind a Sokszínűségi, mind a Multigenerációs Index átlagos értéke a méret növekedésével. Ugyanakkor külön vizsgálva a kisméretű (0–49 fő), a közepméretű (50–500 fő) és a nagyméretű (500 fő feletti) szervezeteket, a Sokszínűségi Index

⁴ Kifejezetten a fiatalok számára bevezetett intézkedések közé tartozhatnak a következő gyakorlatok: gyakornoki program főiskolások/egyetemisták számára, diákmunka lehetőség, együttműködés, közvetlen kapcsolat kialakítása oktatási intézményekkel, továbbtanulás támogatása, pályakezdők mentorálása, frissdiplomás program, junior vezetőképzés, nyílt nap szervezése tanulók /pályakezdők számára, valamint gyakornoki program kialakítása középiskolások számára. Az idősebb korosztályt célozhatják az olyan gyakorlatok mint a szakmai képzés, a védett kor tisztelete, az egészség-tanácsadás, a nyugdíjba vonulás közös megtervezése, az ergonómikus munkaállomások kialakítása, a rugalmas és fokozatos nyugdíjba vonulási lehetőségek felajánlása, az 50+ munkavállalók számára kialakított orvosi szűrővizsgálatok és egészségmegőrző programok, egyszerre több atipikus munkaforma kombinálása.

tekintetében egyöntetűen érvényesül, hogy minden egyes méretnagyság szerint a Fiatal középkorosztály klaszterhez tartozó szervezetek esetén volt a legmagasabb a Sokszínűségi Index átlagos pontszáma. Hasonlóan a Multigenerációs Index esetén is minden egyes méretnagyság szerint (kivéve a kisméretűeknél) az Idősebb középkorosztály klaszter szervezeteinél volt a legmagasabb az átlagos értéke a Multigenerációs Indexnek.

A sokszínűség- és életkor-barát HR politika összefüggései a fiatalok és idősebbek szervezeti befogadásával, kirekesztésével

Sokszínűség- és életkor-barát HR politika és életkori kirekesztés

A változók közötti kapcsolat vizsgálatához fontos volt meghatározni, hogy a két index segítségével mért sokszínűségi és multigenerációs szervezeti teljesítményt milyen esetben fogjuk egyrészt sokszínűség-barát, másrészt életkor-barát HR politikának minősíteni. Mindkét indexen a mintában szereplő szervezetek felső 20%-ának teljesítményét minősítettük ekként. Először a sokszínűség- és életkor-barát HR politika és az életkori kirekesztés kapcsolatát vizsgáljuk meg, ezt követően a sokszínűség- és életkor-barát HR politika és a kiegyensúlyozottnak minősített életkori munkaerő megoszlás kapcsolatát vesszük górcső alá, végül az életkori kirekesztés és a kiegyensúlyozott életkori munkaerő-összetételt vetjük össze.

Először az együttesen mért életkori kirekesztést (fiatalok és idősök eseteit összevonva) vizsgáljuk meg közelebbről a sokszínűség- és életkor-barát HR politika függvényében. Utána külön-külön is megvizsgáljuk a korrelációs együtthatót mind a fiatalok, mind az idősebb korosztály kirekesztése és a sokszínűség- és életkor-barát HR politika között.

Az általános Sokszínűségi Index és az életkori kirekesztés ténye között nincs szignifikáns korrelációs kapcsolat. Tehát a jó teljesítmény az általános sokszínűség-barát HR politika terén nem jár feltétlenül együtt az életkori kirekesztés hiányával, másképp fogalmazva, a sokszínűség-barát HR politika nem feltétlenül küszöböli ki az életkori diszkriminációt, sőt statisztikailag szignifikáns összefüggést nem lehet kimutatni a két változó között (8. táblázat).

A Multigenerációs Index által mért életkor-barát HR politika ellenben szignifikánsan összefügg a szervezeten belül előforduló életkori kirekesztéssel, de a két változó közötti kapcsolat gyenge. A kapcsolat fordítottan arányos, tehát ez azt jelenti, hogy a szervezet minél jobb teljesítményt nyújt a Multigenerációs Indexen annál valószínűbb, hogy alacsonyabb lesz az életkori kirekesztés előfordulása a szervezeten belül (9. táblázat).

Külön vizsgálva a fiatalok szervezeti kirekesztését, arra a megállapításra jutottunk, hogy sem a Sokszínűségi Indexen, sem a Multigenerációs Indexen tanúsított vállalati teljesítmény nem függ szignifikánsan össze a 25 év alattiak munkahelyi kirekesztésével (10. és 11. táblázat). Az 55 év felettiak szervezeti kirekesztését vizsgálva kiderült, hogy csak a Multigenerációs Indexen mért jó vállalati teljesítmény, tehát a jó minőségű életkor-barát HR politika mutatott szignifikáns összefüggést az idősebb életkorú munkavállalók befogadását tekintve. Ahogy az együttesen vizsgált életkor alapú kirekesztés esetében sem, ugyanúgy csak az idősebbekre vonatkoztatva sem volt megállapítható szignifikáns korreláció a sokszínűségi vállalati teljesítmény és az idősebbek kirekesztésének jelenléte vagy hiánya között (12. és 13. táblázat). Tehát, mindezek alapján arra következtethetünk, hogy a fiatalok integrációja más

szervezeti tényezőkkel függ elsősorban össze, míg az idők befogadását pozitívan befolyásolhatja az életkor-barát HR politika.

Sokszínűség- és életkor-barát HR politika és kiegyensúlyozott életkori munkaerő-összetétel

Először is azt kellett eldöntenünk, hogy mit nevezünk kiegyensúlyozott életkori összetételnek. „Kiegyensúlyozottnak” minősítettük egy adott életkori csoport vállalaton belüli gyakoriságát, ha az a teljes aktív korú népességen belüli aránytól 5 százalékkal jobban nem tért el sem lefelé, sem felfelé. Tehát az adott életkorcsoport gyakoriságát akkor vettük „kiegyensúlyozottnak”, ha ezen a 10%-os állományon belül volt. Ezt követően összeszámoltuk, hogy az öt életkori kategória közül (25 éves és fiatalabb, 26–35 éves, 36–45 éves, 46–55 éves, 55 év feletti) hány minősült „kiegyensúlyozottnak”.

A klaszteranalízissel kialakított vállalati típusok kapcsán már láthattuk, hogy egyetlen típus sem volt kimondottan kiegyensúlyozott, és a típusokhoz kapcsolódó kirekesztési valószínűség is eltérő volt. Ezen előzmények ellenére meglepő eredménye a kutatásnak, hogy egyetlen olyan szervezet volt a mintában (1%!), amely megfelelt annak a kritériumnak, hogy mind az öt életkori kategóriában a munkaerő-megoszlása a 10%-os sávon belül maradjon. Ezzel szemben közel egyharmadot (!) ért el azon szervezeteknek az aránya, amelynek életkori megoszlása egyetlen kategórián belül sem maradt a „kiegyensúlyozott” tartományban. A szervezetek több mint négyötöde (82,5%) kettő vagy kevesebb „kiegyensúlyozott” korcsoporttal rendelkezett, és csak a szervezetek kevesebb mint egyötödénél (17,5%) fordult elő, hogy három vagy több „kiegyensúlyozott” életkorcsoporttal rendelkezett az életkorstruktúrájában (14. táblázat). A továbbiakban azokat a szervezeteket minősítettük relatíve kiegyensúlyozott munkaerő életkori megoszlásúnak, amelyek legalább három életkorcsoport tekintetében kiegyensúlyozottak voltak.

Visszacsatolva a vállalati klaszterek alapján kapott tipológiához és a munkaerő kiegyensúlyozott életkori megoszlásához, alkalmazva azt az indikátort, hogy legalább három életkorcsoport tekintetében kiegyensúlyozottnak minősíthető a szervezet, kiderült, hogy a *Fiatal korosztály* klaszteréhez tartozó szervezetek 100%-a (!) kiegyensúlyozatlan életkori struktúrával rendelkezik. A *Fiatal középkorosztály* klaszterhez tartozó szervezetek 97%-a (!) szintén kiegyensúlyozatlan életkori struktúrával rendelkezik, és hogy az összes (egy szervezet kivételével) kiegyensúlyozottnak minősített szervezet az *Idősebb középkorosztály klaszterhez tartozik*. Ennek ellenére ezen a klaszteren belül is kisebbségben (egyharmad) vannak a „kiegyensúlyozott” életkori összetétellel rendelkező szervezetek, és a szervezetek kétharmada (!) ebben a klaszterben sem kiegyensúlyozott életkorilag.

A sokszínűség- és életkor-barát HR politika és a kiegyensúlyozott életkori munkaerő-összetétel kapcsolatát vizsgálva, megállapíthatjuk, hogy sem a Sokszínűségi Indexen mért jó teljesítmény, sem a Multigenerációs Indexen tanúsított jó vállalati teljesítmény nem függ szignifikánsan össze a munkaerő kiegyensúlyozott összetételével (15. és 16. táblázat). Részletesebb bontásban vizsgálva a Multigenerációs Index alkategóriái közül egyedül a *Generációs sokszínűség* mutat szignifikáns kapcsolatot a kiegyensúlyozott életkori összetétellel, míg a Sokszínűségi Index alkategóriái közül csak a *foglalkoztatottak sokszínűsége*, azaz hogy hány hátrányos helyzetű csoportból alkalmaznak munkavállalókat, mutat szignifikáns kapcsolatot a kiegyensúlyozott életkori összetétellel.

Életkori kirekesztés és kiegyensúlyozott életkori munkaerő-összetétel

A kiegyensúlyozott munkaerő-összetétel tágabb fogalom, mint a fiatalok és idősebbek befogadása, illetve kirekesztése. Nyilván minél inkább kiegyensúlyozott egy szervezet életkori összetétele, annál kisebb a valószínűsége az életkori diszkriminációnak és kirekesztésnek, illetve fordítva: minél kevésbé rekeszti ki a szervezet a fiatalokat és időseket, annál valószínűbb, hogy kiegyensúlyozott legyen az életkori összetétele. Elvileg elképzelhető, hogy egy szervezet nem rekeszt ki teljesen egy életkorcsoportot sem, de ettől még az életkori összetétele nem nevezhető kiegyensúlyozottnak. A mintában szereplő szervezetek több mint fele (53,4%!) éppen ebbe az „inkonzisztens” típusba esik: nem rekeszti ki teljesen sem a fiatalokat, sem az idősebbeket, de életkori megoszlása mégsem nevezhető kiegyensúlyozottnak (a legalább három életkorcsoport egyensúlya alapján számítva). A szervezetek második leggyakoribb típusa, hogy életkori kirekesztés is van és a munkaerő-összetétele sem kiegyensúlyozott (29,1%). Harmadik a gyakoriságban, hogy konzisztensen nincs kirekesztés és a munkaerő összetétele is kiegyensúlyozott (15,5%), és végül kis mértékben, de előfordulhat az is, hogy van kirekesztés, mégis kiegyensúlyozott a munkaerő életkori összetétele (1,5%). Ha a kiegyensúlyozott életkorcsoportok számát vetjük össze az életkori kirekesztés tényével, akkor ugyan gyenge, de szignifikáns korrelációt mutat a két változó (17. táblázat).

Összegzés

Tanulmányunkban a szervezetek életkor-kezelési stratégiáit, típusait vizsgáltuk elsősorban azzal a céllal, hogy jobban megértsük: a makroszinten tapasztalt egyenlőtlenségek a különböző életkorcsoportokhoz tartozók foglalkoztatásában milyen szervezeti döntések hatására valósulnak meg, illetve mennyire szélesen elterjedt a munkáltatók körében a fiatalok és idősebbek részleges vagy teljes kirekesztése. A kutatási eredményeket döntő többségében a versenyszféra munkáltatóit reprezentáló vállalati mintán vizsgáltuk.

Az első kérdés, amelyre a választ kerestük, az volt, hogy milyen típusai vannak a munkaerő életkori összetételének a munkáltató szervezeteknél, illetve, hogy az életkori összetétel vállalati típusaihoz kapcsolódóan szignifikánsan eltérő módon alakul-e a fiatalok és idősebbek vállalati befogadása, illetve kirekesztése. A klaszteranalízissel három markánsan eltérő vállalati életkor-stratégiát azonosítottunk, amelyet az életkorcsoportok leggyakoribb előfordulási aránya szerint *idősebb középkorosztálynak*, *fiatal középkorosztálynak*, illetve *fiatal korosztálynak* neveztünk el. Az első hipotézisünk, mely szerint markánsan elkülönülő típusai vannak a szervezeteknél életkor szerint a munkaerő-összetételének, és ezzel összefüggésben szignifikánsan eltérő módon alakul a fiatalok és idősebbek szervezeti befogadása, illetve kirekesztése beigazolódt. Minél fiatalabb volt a legnagyobb arányban a szervezeten belül jelen lévő korosztály, annál nagyobb mértékű volt az adott vállalati típushoz tartozó szervezetek körében az életkori kirekesztés. Átlagosan a szervezetek körében az 55 év felettiek kirekesztése közel kétszer olyan gyakorisággal fordult elő mint a 25 év alattiaké.

Az egész mintára vetítve a mintában előforduló szervezetek átlagos életkori megoszlása egy fordított „U” alakot képezett le. Összességében a középkorosztály (25–45 év közöttiek) szignifikáns felülreprezentáltsága összhangban van a munkaerő-piaci foglalkoztatási

statisztikákkal, és összefügg a munkáltatók körében az életkor és a munkateljesítmény kapcsolatának percepciójával, vagyis, hogy mind a felvételnél, mind a munkateljesítmény értékelésénél a középkorúak teljesítményét gondolják egyértelműen a legjobbnak (Bittman et al. 2000 – idézi Richardson et al. 2013). Valószínűleg fontos az is, hogy a vállalati döntéshozók szerint a középkorosztályhoz tartozóknak még nem avult el a szaktudásuk, nem kell feltétlenül túl sokat befektetni a jó minőségű munkateljesítmény eléréséhez. Másrészt, fontos magyarázó tényezője lehet a magyarországi munkaerőpiacon megjelenő életkori egyensúlytalanságoknak, hogy európai viszonylatban az egyik legkorábbi életkorban, 58 évesen, már „idősnek” tekintik az embereket (European Commission 2012b), amely az életkorok társadalmi konstrukcióján kívül arra is következtetni enged, hogy nagyon összetett társadalmi folyamatok hatására lehet az idősekkel kapcsolatos attitűdöket és ezt az életkori társadalmi kategorizációt megváltoztatni, amely aztán a munkáltató szervezetek felvételi döntéseire is visszahathat.

Másodsorban arra kerestük a választ, hogy mennyiben jellemzi a magyarországi munkáltatókat, hogy tudatos életkor-barát HR politikát alkalmaznak a szervezetben a munkahelyi esélyegyenlőségi és sokszínűségi politikákhoz kapcsolódóan, illetve, hogy az életkori összetétel vállalati típusaihoz tartozó szervezeteknél eltérő-e az életkor- és sokszínűség-barát HR politika átlagos színvonala. Hipotézisünknek az első része, mely szerint a tudatos életkor-barát HR politika relatív fejletlensége jellemzi a magyarországi munkáltatókat, beigazolódott. Az is egyértelműen kijelenthető, hogy az általános sokszínűség-barát HR politika relatíve fejlettebb Magyarországon, mint a specializált életkor-barát HR politika. Kutatásunk eredményei összecsengenek a *Cedefop* (2015) európai elemzésével, mely szerint nem általános a kormenedzsmint elterjedtsége és integrálása a humán erőforrás politikába. Fontos eredménye a kutatásnak, hogy éppen ott van kevesebb életkor-barát HR intézkedés, ahol a valóságban nagyobb az életkor szerinti egyensúlytalanság. A vállalati életkori típusok közül a *Fiatal korosztály* kategóriában volt a legalacsonyabb a Multigenerációs Index eredménye, és az *Idősebb középkorosztály* kategória szervezeteinél a legmagasabb. Tehát inkább ott vezettek be életkor-barát HR politikát, több idősebbeknek szóló intézkedést, ahol az életkori struktúrában eleve jelentősebb volt az idősebbek aránya. Két okból dönthet úgy egy szervezet, hogy sokszínűség- és életkor-barát HR politikát kíván bevezetni: egyrészt, hogy a munkaerő-összetételben változást indítson be a szervezetben, másrészt, hogy a meglévő összetételhez hatékonyabban illeszkedő politikával rendelkezzen. Úgy tűnik, hogy Magyarországon inkább ez utóbbi típus a jellemző az életkor-kezelési stratégiával kapcsolatban. Második hipotézisünknek, mely szerint az életkori összetétel alapján kapott vállalati típusoknál szignifikánsan különböző színvonalú sokszínűség- és életkor-barát HR politikát találunk csak részben igazolódott be. Míg a sokszínűség-barát HR politika színvonala nem volt szignifikánsan eltérő a három vállalati életkori típusban, addig az életkor-barát HR politika szignifikánsan az *idősebb középkorosztály* típus szervezeteinél volt fejlettebb. Ennek oka lehet egyrészt, hogy a használt mérőeszköz, nevezetesen, hogy a Sokszínűségi Index csak nagyon kismértékben méri a vállalatok életkorral kapcsolatos politikájának teljesítményét, másrészt felveti annak a kérdését, hogy a vállalatok az általános sokszínűségi politikájuk keretében csak nagyon minimálisan foglalkoznak a vállalat keményebb, strukturális kérdéseivel.

Harmadik kutatási kérdésünk azt vizsgálta, hogy az életkor- és sokszínűség-barát HR politika mennyiben jár együtt a kiegyensúlyozott életkori struktúrával, a fiatalabb és idősebb generációk kirekesztésének kisebb valószínűségével, valamint, hogy az életkor-barát HR politikának mely elemei korrelálnak leginkább a kiegyensúlyozott életkori struktúrával. Az a feltevésünk, hogy mind a fejlett életkor-barát HR politika, mind a fejlett sokszínűség-barát HR politika csökkentik a fiatal és az idősebb generáció kirekesztésének esélyét csak részben bizonyult igaznak. A sokszínűség-barát HR politika színvonala és az életkori kirekesztés ténye között sem együttesen, sem külön-külön vizsgálva a 25 éven aluliak és 55 év feletti kirekesztését nem mutatott szignifikáns összefüggést, ezzel szemben az életkor-barát HR politika magasabb színvonala szignifikánsan összefüggött az 55 év feletti kirekesztésének alacsonyabb szintjével. Ugyanakkor a sokszínűség- és életkor-barát HR politika és a kiegyensúlyozott életkori munkaerő-összetétel között nem volt szignifikáns kapcsolat. Alapvetően a mintában szereplő szervezetek négyötödének életkori megoszlása életkorilag nem kiegyensúlyozott, még ha nem is rekesztik ki teljesen a fiatalokat vagy idősebbeket.

Eredményeink arra engednek következtetni, hogy a szervezetek többsége a diszkrimináció legdurvább formáit igyekszik elkerülni, de alapvetően tudatosan nem törekszenek a kiegyensúlyozott életkori összetételre, mert üzletileg nem ezt tartják a legcélszerűbb munkaerő-összetételnek. Egyértelmű, hogy van egy „mélystruktúra” az ideálisnak tekintett korösszetétellel kapcsolatban, és ez nem a kiegyensúlyozott korösszetétel. A sokszínűség- és életkor-barát HR politika erre a „mélystruktúrára” illeszkedik. Az adatok arra utalnak, hogy a fejlett életkor-barát HR politika célzott jellege miatt a kirekesztés mértékét csökkenti, de a nagyobb strukturális változást igénylő kiegyensúlyozott munkaerő-összetételre nem tud hatni, illetve elképzelhető, hogy ezt csak hosszabb időtávon képes elérni. Visszautalhatunk itt azokra a kutatásokra is, amelyek szintén megerősítették, hogy a sokszínűség politika a gyakorlatban nem feltétlenül szünteti meg az egyenlőtlenségeket (Webb 1997, Tilbury–Colic-Peisker 2006, Riach 2009). Levonhatjuk azt a következtetést is, hogy amíg a sokszínűségi politika, és azon belül az életkor-barát HR politika nem válik stratégiai fontosságúvá a szervezeten belül, addig a strukturális viszonyokat csak kismértékben tudja megváltoztatni. A változáshoz fontos továbbá az is, hogy a kiegyensúlyozott életkori struktúra, a fenntartható fejlődés, a vállalatok társadalmi felelősségvállalásának egyik alapvető dimenziójaként definiálódjon a szervezeteknél, és hogy az életkor új értelmezési mezőbe kerüljön a HR politikán belül.

Hivatkozások

- Benschop, Y. (2001) Pride, prejudice and performance: relations between HRM, diversity and performance. *International Journal of Human Resource Management*, 12, 7, 1166-1181. <http://dx.doi.org/10.1080/09585190110068377>.
- Boone, J. – McKechnie, J – Swanberg, S. J. – Besen, E. (2013) Exploring the workplace impact of intentional/unintentional age discrimination. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 28 No. 7/8, 907-927. <http://dx.doi.org/10.1108/JMP-06-2013-0179>.
- Cedefop (2008) Career development at work: a review of career guidance to support people in employment. Luxembourg: Publications Office. Cedefop panorama series; No 151. Elérhető: http://www.cedefop.europa.eu/EN/Files/5183_en.pdf [Letöltve: 2016-02-15].
- Cedefop (2015) *Increasing the value of age: guidance in employers' age management strategies*. Luxembourg: Publications Office of the European Union. Cedefop research paper; No 44. <http://dx.doi.org/10.2801/7932>
- Eurofound (2012) Sustainable work and the ageing workforce. Publications Office of the European Union, Luxembourg. <http://dx.doi.org/10.2806/42794>. Elérhető: <http://www.eurofound.europa.eu/publications/report/2012/working-conditions-social-policies/sustainable-work-and-the-ageing-workforce> [Letöltve: 2016-02-16].
- European Commission (2012a) Discrimination in the EU in 2012. Special Barometer 393. Elérhető: http://ec.europa.eu/public_opinion/archives/ebs/ebs_393_en.pdf [Letöltve: 2013-02-16].
- European Commission (2012b) *Active ageing*. Special Eurobarometer; No 378. Elérhető: http://ec.europa.eu/public_opinion/archives/ebs/ebs_378_en.pdf [Letöltve: 2016-02-14].
- European Commission (2014) EU measures to tackle youth unemployment. Elérhető: http://europa.eu/rapid/press-release_MEMO-14-466_en.htm [Letöltve: 2015-02-14].
- Haviland, S. B. – Marshall, V. W. – McMullin, J. A. (2011) Accommodations, job sorting, and age designations across the life span: A structural analysis of age relations in the modern workplace. Conference Papers -- American Sociological Association.
- Hennekam, S. – Herrbach, O. (2015) The influence of age-awareness versus general HRM practices on the retirement decision of older workers. *Personnel Review*, 44, 1, 3 – 21. <http://dx.doi.org/10.1108/PR-01-2014-0031>
- Ilmarinen, J. (2012) Promoting Active Ageing in the Workplace. European Agency for Safety and Health at Work. Elérhető: <https://osha.europa.eu/en/publications/articles/promoting-active-ageing-in-the-workplace>. [Letöltve: 2014-05-14].
- Johnson, R. W. – Mermin, G. B. T. – Resseger, M. (2011) Job Demands and Work Ability at Older Ages. *Journal of Aging & Social Policy*, 23, 101–118, <http://dx.doi.org/10.1080/08959420.2011.551465>.
- KSH (2011) Népszámlálási adatok. A népesség nemek, korcsoport és gazdasági aktivitás szerint. Elérhető: http://www.ksh.hu/nepszamlalas/tablak_foglalkoztatasi. [Letöltve: 2016-02-16].
- Kunze, F. – Boehm, S. A. – Bruch, H. (2011) Age diversity, age discrimination climate and performance consequences—a cross organizational study. *Journal of Organizational Behavior*, 32, 2, 264-290. <http://dx.doi.org/10.1002/job.698>.

- Kunze, F. – Boehm, S. A. – Bruch, H. (2013) Organizational Performance Consequences of Age Diversity: Inspecting the Role of Diversity-Friendly HR Policies and Top Managers' Negative Age Stereotypes. *Journal of Management Studies*, 50, 3, 413-442.
<http://dx.doi.org/10.1111/joms.12016>.
- Linnehan, R. – Konrad, A. M. (1999) Diluting Diversity: Implications for Intergroup Inequality in Organizations, *Journal of Management Inquiry*, 8, 399–414.
<http://dx.doi.org/10.1177/105649269984009>.
- Mahadeo, J. D. – Soobaroyen, T. – Hanuman, V. O. (2012) Board composition and financial performance: Uncovering the effects of diversity in an emerging economy. *Journal of Business Ethics*, 105(3), 375-388. <http://dx.doi.org/10.1007/s10551-011-0973-z>.
- Marshall, V. W. (2010) A Life Course Perspective on Information Technology Work. *Journal of Applied Gerontology*, 30, 2, 185-198. <http://dx.doi.org/10.1177/0733464810367791>.
- Metcalf, B. D. – Woodhams, C. (2008) Critical Perspectives in Diversity and Equality Management. *Gender in Management*, 23, 6, 377–381.
<http://dx.doi.org/10.1108/17542410810897508>.
- Minichiello, V. – Browne, J. – Kendig, H. (2000) Perceptions and consequences of ageism: views of older people. *Ageing & Society*, 20, 3, 253-278. Elérhető:
<https://brainmass.com/file/361751/Minichiello.pdf> [Letöltve: 2016-02-14].
- Prahalad, C. K. – Bettis, R. A. (1986) The dominant logic: A new linkage between diversity and performance. *Strategic Management Journal*, 7, 6, 485-501.
<http://dx.doi.org/10.1002/smj.4250070602>.
- Riach, K. (2009) Managing difference: Understanding age diversity in practice. *Human Resource Management Journal*, 19, 2, 319-335. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1748-8583.2009.00096.x>.
- Richardson, B. – Webb, J. – Webber, L. – Smith, K. (2013) Age discrimination in the evaluation of job applicants. *Journal of Applied Social Psychology*, 43, 35–44.
<http://dx.doi.org/10.1111/j.1559-1816.2012.00979.x>.
- Roscigno, V. J. – Mong, S. – Byron, R. – Tester, G. (2007) Age Discrimination, Social Closure and Employment. *Social Forces*, 86, 1, 313-334.
<http://dx.doi.org/10.1353/sof.2007.0109>.
- Simonton, D. K. (1988) Age and outstanding achievement: What do we know after a century of research? *Psychological Bulletin*, 104, 2, 251–267. <http://dx.doi.org/10.1037//0033-2909.104.2.251>.
- Snape, E. – Redman, T. (2013) Too old or too young? The impact of perceived age discrimination. *Human Resource Management Journal*, 13,1, 78-89.
<http://dx.doi.org/10.1111/j.1748-8583.2003.tb00085.x>.
- Szászvári K. (2011) Az idősödő munkavállalókkal kapcsolatos sztereotípiák. Doktori (ph.d.) értekezés. Pécs, Jannus Pannónius Tudományegyetem. Elérhető:
http://pszichologia.pte.hu/sites/pszichologia.pte.hu/files/files/files/dok/disszert/d-2011-szaszvარი_karina.pdf [Letöltve: 2016-02-16]
- Szécsi J. (2014) Az idősödő munkavállalók helyzete a munkaerőpiacon. *Esély*, 1, 113-128.
- Tajfel, H. – Turner, J. C. (1986) The social identity theory of intergroup behaviour. In Worchel, S. – Austin, W. G. (ed.) *Psychology of Intergroup Relations*. Chicago, Nelson, 7–24.

- Tardos, K. (2014) Older Adults and Work Life in Hungary. In Kocianova Renata (Ed.) *Analysis and Comparison of Forms and Methods for the Education of Older Adults in the V4 Countries*. Praha: Filozofická fakulta Univerzity Karlovy, 126-133.
- Tardos K. (2015a). Életkori sokszínűség a munkahelyen. In *Halmazódó Diszkrimináció. Kirekesztés és integráció a munkaerőpiacon*. Szeged: Belvedere Meridionale, 265-270.
- Tardos K. (2015b) Fejlődés vagy stagnálás? Összehasonlító vizsgálat a munkahelyi esélyegyenlőség és sokszínűség alakulásáról 2010 és 2012 között. *Kultúra és Közösség*, 3, 101-115.
- Tilbury, F. – Colic-Peisker, V. (2006) Deflecting responsibility in employer talk about race discrimination. *Discourse and Society*, 17, 5, 651-676.
<http://dx.doi.org/10.1177/09579265060666349>.
- Von Bergen, W. – Soper, B. – Parnell, John A. (2005) Workforce Diversity and Organisational Performance. *Equal Opportunities International*, 24, 3-4, 1-16.
<http://dx.doi.org/10.1108/02610150510788033>.
- Webb, J. (1997) The Politics of Equal Opportunity. *Gender, Work and Organization*, 4, 3, 159–169. <http://dx.doi.org/10.1111/1468-0432.00032>.

Mellékletek

1. táblázat: A Sokszínűségi Index részletes felépítése

SOKSZÍNŰSÉGI INDEX	Maximális pontszám
A foglalkoztatottak összetételének sokszínűsége. Ebből:	28
Az alábbi hátrányos helyzetű munkavállalók jelen vannak-e szervezetében? (Igen válaszok)	
Nők	2
Kettőnél több 14 év alatti gyermeket nevelők	2
Gyermekeit egyedül nevelők	2
Pályakezdők	2
45 év feletti munkavállalók	2
Fogyatékkal élők (testi, szellemi)	2
Megváltozott munkaképességűek	2
Tartósan beteg hozzátartozót ápolók	2
Más szexuális orientációjúak, LMBT emberek	2
Romák	2
Egyéb etnikai kisebbségek	2
Más nemzetiségűek, migránsok	2
Kistérségben élők	2
Egyéb, éspedig	2
Az esélyegyenlőségi politika intézményesültsége. Ebből:	28
Van-e az Önök cégénél...? (Igen válaszok)	
Esélyegyenlőségi terv	2
Esélyegyenlőségi stratégia	2
Esélyegyenlőségi referens, koordinátor	2
Esélyegyenlőségi munkacsoport	2
Sokszínűségi politika	2
Anti-diszkriminációs szabályzatok	2
Anti-diszkriminációs képzés	2
Zaklatásra vonatkozó szabályzat/eljárásrend	2
Az esélyegyenlőségi gyakorlat monitorozása	2
Pályázat társadalmi, esélyegyenlőségi díjakra	2
Etikai kódex, amely tartalmaz a munkahelyi esélyegyenlőség, egyenlő bánásmód biztosítására vonatkozó irányelveket	2
Dolgozói elégedettségvizsgálat, amely kitér-e az esélyegyenlőségi szempontokra	2
Kapcsolat hátrányos helyzetű munkavállalókat segítő civil szervezetekkel	2
Szervezeti szinten legalább 1 éve foglalkoznak munkahelyi	2

esélyegyenlőséggel	
Az esélyegyenlőséget és sokszínűséget támogató HR eszközök használata. Ebből:	26
Az alábbi HR eszközök közül melyeket alkalmazzák esélyegyenlőségi cézzal?	
Távmunka	2
Részmunkaidő	2
Rugalmas munkaidő	2
Osztott munkakör (Job sharing)	2
Munkakörtervezés	2
Munkakör-értékelés	2
(Re)Orientációs képzés	2
Mentoring	2
Coaching	2
Készségfejlesztő programok	2
Szakmai képzések	2
Karrierfejlesztés	2
Teljesítményértékelő rendszer	2
Esélyegyenlőséget javító intézkedések és juttatások. Ebből:	16
Van-e/vannak-e az Önök cégénél...? (Igen válaszok)	
Egészségügyi szűrővizsgálatok	2
Sportolási lehetőség	2
Akadálymentesítés	2
Családi programok, juttatások	2
Kapcsolattartás a GYED/GYES-en levő kismamákkal	2
Munkahelyi bölcsőde, óvoda, illetve férőhely biztosítása	2
Nyári gyermektáborozás	2
Szoptatásra, pihenésre berendezett helyiség	2
Az esélyegyenlőségi politika jövőbeni fejlesztése. Ebből:	2
Tervezik olyan anti-diszkriminációs intézkedések bevezetését, amely a hátránnyal élő munkavállalói csoportok esélyeit javítják	1
Rendelkezésre állnak további emberi és anyagi erőforrások a tervezett intézkedések bevezetéséhez	1
Összesen	100

2. táblázat: A Multigenerációs Index részletes felépítése

MULTIGENERÁCIÓS INDEX	MAXIMÁLIS PONTSZÁM
Generációs tudatosság. Ebből:	10
Kihívást jelenthetnek a demográfiai folyamatok (idősödő munkaerő-kínálat, kevesebb fiatal) a munkaerő-biztosításnál a jövőben.	1
Vizsgálták már, hogy a 25 éves vagy fiatalabb alkalmazottaknak milyen szükségleteik vannak a munkahelyen	1
Vizsgálták már, hogy az idősebb, 50+ életkorú alkalmazottaknak milyen szükségleteik vannak a munkahelyen	1
Tudatosan foglalkoznak a különböző életkorú/generációs munkavállalók hatékony menedzselésével	1
Elfogadható elvárás a munkavállalók részéről, hogy az életkori sajátosságokat figyelembe vegye a munkáltatójuk	1
A szervezet tudatosan épít a multigenerációs munkaerővel kapcsolatos előnyök kiépítésére	1
A szervezet használja az X és Y generáció fogalmát a HR politikájának kialakításánál	1
A szervezet készül a Z generáció fogadására	1
Szeretnék a jövőben bővíteni a multigenerációs és kormenedzsmenttel kapcsolatos intézkedések körét a szervezeten belül	1
Érdemes munkáltatóként a generációs sokszínűséggel, kormenedzsment kérdésével foglalkozni	1
Intézkedések fiatalok számára. Ebből:	20
Gyakornoki program középiskolások számára	0,5
Gyakornoki program főiskolások/egyetemisták számára	1
Duális képzési rendszer szakmunkás tanulóknak	1
Frisssdiplomás program	1
Diákmunka lehetőség	1
Nyílt nap a tanulók /pályakezdők számára	1
Együttműködés, közvetlen kapcsolat oktatási intézményekkel	1
Ösztöndíj lehetőség középiskolások számára	0,5
Ösztöndíj lehetőség főiskolások/egyetemisták számára	0,5
Beilleszkedési program	1
Csapatépítő tréning	0,5
Mentorálás pályakezdők számára	1
A munka világáról (jogok kötelezettségek) alapoktatás	0,5
Információs brosrúrák a pályakezdők számára munkajogi kérdésekben	0,5
Határozatlan idejű szerződés	1
Elhelyezkedési támogatás (egyösszegű támogatás az első munkahelynél)	0,5
Lakástámogatás	1

Munkáltatói kölcsön	1
Továbbtanulás támogatása	1
Képzési /tanulmányi szabadság, távollét	0,5
Hosszabb fizetés nélküli szabadság lehetősége	0,5
Belföldi mobilitás támogatása	0,5
Külföldi mobilitás támogatása	0,5
Karrier és tehetségmenedzsment	1
Junior vezetőképzés	0,5
Szakmai képzés	0,5
Nyelvi képzés	0,5
Intézkedések idősebbek számára. Ebből:	20
Kifejezetten az 50+ munkavállalók számára kialakított prevenciós orvosi szűrővizsgálatok és egészségmegőrző programok szervezése	1
Egészségtanácsadás	1
Stresszmentesítő tanfolyamok	1
Irodai masszázs	0,5
Idősebb munkavállalók szükségleteinek figyelembe vétele a munkakörök megtervezésénél	1
Idősebb munkavállalók biztonságos, kevésbé megterhelő munkakörbe helyezése	1
Azoknak a munkaköröknek a beazonosítása, amelyekben a rugalmas foglalkoztatás megvalósítható	1
Atipikus munkaformák használata az életkori sokszínűség elősegítésére	0,5
Egyszerre több atipikus munkaformát is kombinálhatnak a munkavállalók	0,5
Hangsúlyos az ergonomikus munkaállomások kialakítása	1
Coaching lehetőség önkéntes alapon	0,5
Idősebb korra önmenedzselési tréning	1
Szakmai képzés	0,5
Nyelvi képzés	0,5
Védett kor tisztelete, komolyan vétele	1
Információs broszúrák az idősebbek számára a nyugdíjba vonulással kapcsolatban	0,5
A nyugdíjba vonulás közös megtervezése	1
Rugalmas és fokozatos nyugdíjba vonulási lehetőségek felajánlása	1
Személyes tanácsadás, felkészítés a nyugdíjas évekre	0,5
Információs füzetek a nyugdíjba vonulással kapcsolatban	0,5
Foglalkoztatás nyugdíjas kor elérése után	1
A frissen nyugdíjazottakra mint potenciális munkavállalókra tekintenek, akiket tanácsadói munkára, részmunkaidőre, vagy projekt munkára vissza lehet hívni.	0,5
Nyugdíjasklub működtetése	0,5

Önkéntes Nyugdíjpénztár tagság a munkavállalóknak	1
Kapcsolat kiépítése nyugdíjasok szabadidős szervezeteivel, amely segíti a kapcsolati háló fenntartását a nyugdíjba vonulás után is.	0,5
Idősgondozásra alternatívák kiajánlása	0,5
CSR tevékenységként idősszervezetekhez kiközvetíteni az időseket	0,5
Multigenerációs és kormenedzsmnt. Ebből:	30
Életkori sokszínűséggel kapcsolatos HR politika meg- és kihirdetése	0,5
Életkori sokszínűség pozitív értéként jelenik meg a szervezetben	0,5
Minden korosztály irányában nyitott a szervezeti kultúra	0,5
Olyan vállalati kultúra van, amelyben az életkor miatt nem kerülhet hátrányba senki	0,5
Az idősebbek értékeire is ráirányítják a figyelmet	0,5
A fiatalok értékeire is ráirányítják a figyelmet	0,5
Küzdenek az életkorral kapcsolatos negatív sztereotípiák leküzdéséért	0,5
Jelentést készítenek évente a generációk arányának kiegyenlítéséről	0,5
Van képzés a sokszínű szervezeti kultúra fejlesztésére	0,5
Értékeltek a szervezeti kultúrát abból a szempontból, hogyan befolyásolhatja a különböző generációk foglalkoztatását	0,5
Tudatosan küzdenek az életkori akadályok leküzdéséért	0,5
Figyelnek arra, hogy a külső és belső kommunikációjuk minden korosztály számára pozitív legyen	0,5
Kampányokat szerveznek a munkáltató és munkavállalók életkorral kapcsolatos attitűdjeinek megváltoztatására	0,5
Toborzási és kiválasztási módszerek átvilágítása az életkori diszkrimináció elkerülése érdekében	0,5
Az álláshirdetésekből, munkaköri leírásokban az életkori megkötések kiiktatása	0,5
Az életkori sokszínűséget az álláshirdetésekből is megjelenítik	0,5
A toborzás kiszervezése esetén olyan szolgáltató választása, amelyről tudható, hogy nem rekeszti ki a fiatalabb vagy idősebb korosztályokat.	0,5
Használják olyan toborzási módszert, amellyel kifejezetten a fiatalokat célozzák meg	0,5
Használják olyan toborzási módszert, amellyel kifejezetten az idősebbeket (50+) célozzák meg	0,5
Van minden életkori generáció számára toborzási üzenetük	0,5
Az idősebb és fiatal munkavállalók speciális készségeinek felismerése és értékelése	0,5
A kiválasztási döntésnél csak akkor veszik figyelembe az életkort, ha azt a munkakör jellege megkívánja	0,5
Az előszűrések és shortlistek felállításánál utólagos ellenőrzés, hogy az életkorral kapcsolatos negatív attitűdök ne befolyásolják a döntéseket	0,5
Idősebb munkavállaló bevonása a kiválasztási folyamatba	0,5
Figyelemmel kísérik a munkavállalók korösszetételét	0,5

Van olyan módszere a szervezetnek, amellyel a különböző generációhoz tartozó munkavállalók szükségleteiről szereznek tudomást	0,5
Az elbocsátandó munkavállalók kiválasztásánál az életkor nem szempont	0,5
Az idősebbek készségeit is fejlesztik	0,5
Az idősebbek egyenlő eséllyel vesznek részt a képzésekben	0,5
Vannak idősekből és fiatalokból álló vegyes munkacsoportok a kölcsönös tudásmegosztás ösztönzésére	0,5
Van lehetőség a tudás átadásra a fiatalok számára a nyugdíjba vonulás előtt a szervezeti tudás elvesztésének minimalizálására	0,5
Idősebbekből és fiatalokból álló Tanácsadó Testület létrehozása az életkori sajátosságok jobb reprezentálására a szervezeti politikák kialakítása során.	0,5
Rugalmas tanulási utak/lehetőségek kialakítása a szervezeten belül	0,5
Van képzés új technológiák elsajátítására az idősebb munkavállalók számára	0,5
Az életkori akadályok leküzdésére született kezdeményezések szervezeti támogatása	0,5
Az idősebbek által kedvelt tanulási és oktatási módszereket használják a vállalati képzéseknél	0,5
Életpálya és készségek értékelése	0,5
A tanulási képességekkel kapcsolatos önbizalom erősítése	0,5
Szakemberképzésbe az idősebb munkavállalók bevonása	0,5
Van képzés az életkori tudatosság növelésére HR és vonalbeli vezetőknek	0,5
Képezték szervezeti szinten a közvetlen feletteseket/ középvezetőket a multigenerációs munkaerő hatékony menedzselésével kapcsolatban	2,5
Van a fiatalok, idősebbek, illetve multigenerációs munkaerő számára bevezetett best practice (legjobb) esélyegyenlőségi, foglalkoztatási gyakorlatuk	2,5
A szervezet hajlandó megtanulni új működési módokat annak érdekében, hogy az eltérő életkorú munkavállalókat hatékonyan menedzselje	2,5
A szervezet tudatosan eltérő motivációs rendszert dolgozott ki az X és Y generáció tagjainak	2,5
Generációs sokszínűség. Ebből:	20
25 éves és fiatalabbak aránya (≥ 10 és ≤ 25 százalék)	2
56 – 65 évesek aránya (≥ 10 és ≤ 25 százalék)	2
A munkavállalók átlagos életkora a szervezetben 36-45 év között	2
Az elmúlt 5 évben emelkedett a 25 év alattiak aránya a szervezetben	2
Az elmúlt 5 évben emelkedett az 55 év feletti aránya a szervezetben	2

A 25 év alattiak, illetve a pályakezdők szerepelnek célcsoportként az esélyegyenlőségi tervben	2
Az 55 év felettiak szerepelnek célcsoportként az esélyegyenlőségi tervben	2
Vannak nyugdíjasok, saját korábbi állományból és külső munkaerőpiacról felvettek is	2
Nem volt életkori diszkriminációval kapcsolatos munkaügyi perük	2
A szervezetben minden korosztály reprezentálva van, és egyformán jól érzi magát	2
Összesen	100

3. táblázat: A fiatal és idősebb korcsoport foglalkoztatása Magyarországon és az Európai Unióban (%)

	Foglalkoztatási ráta Magyarországon	Foglalkoztatási ráta az EU 28-ben	Magyarország - EU átlag különbség
25 évnél fiatalabbak (20–24 éves)	40,5%	48,4%	-7,9
55 évnél idősebbek (55–64 évesek)	41,7%	51,8%	-10,1
Országos/EU28 átlag 2014 (20–64 év)	66,7%	69,2%	-2,5

Forrás: KSH 2014, STADAT táblák, EUROSTAT 2014.

4. táblázat: Életkori megoszlás szerinti vállalati típusok és a 25 év alattiak és 55 év felettiak kirekesztésének esélye

	Klaszter 1: Idősebb közép-korosztály	Klaszter 2: Fiatal közép-korosztály	Klaszter 3: Fiatal korosztály	Összesen
A 25 év alattiakat kirekesztő szervezetek aránya	9,8%	12,1%	21,1%	12,6%
Az 55 év felettiakat kirekesztő szervezetek aránya	5,9%	27,3%	52,6%	21,4%
Az életkori kirekesztésben érintett szervezetek aránya	15,7% N=51	36,4% N=33	63,2% N=19	31,1% N=103

Forrás: mtd 2014.

5. táblázat: A szervezetek által elért pontok átlagos aránya a Sokszínűségi Index kritériumai szerint

Sokszínűségi Index	A szervezetek által elért pontok átlagos aránya	A szervezetek által a 100%-ig hiányzó pontok átlagos aránya	Összesen (%)
A foglalkoztatottak összetételének sokszínűsége	46	54	100
Az esélyegyenlőségi politika intézményesültsége	32	68	100
Az esélyegyenlőséget és sokszínűséget támogató HR eszközök használata	38	62	100
Esélyegyenlőséget javító intézkedések és juttatások	38	62	100
Az esélyegyenlőségi politika jövőbeni fejlesztése	50	50	100
Összesen	39	61	100

6. táblázat: A szervezetek által elért pontok átlagos aránya a Multigenerációs Index kritériumai szerint

Multigenerációs Index	A szervezetek által elért pontok átlagos aránya	A szervezetek által a 100%-ig hiányzó pontok átlagos aránya	Összesen (%)
Generációs tudatosság	40	60	100
Intézkedések fiatalok számára	35	65	100
Intézkedések idősebbek számára	20	80	100
Multigenerációs és kormenedzsment	23	77	100
Generációs sokszínűség	40	60	100
Összesen	30	70	100

7. táblázat: A Sokszínűségi és Multigenerációs Index átlagos értéke az életkori vállalati típusok szerint

Életkori vállalati típusok (klaszter)		Sokszínűségi Index*	Multigenerációs Index**
Idősebb középkorosztály	Mean	45,90	35,69
	N	51	51
	Std. Deviation	20,775	17,385
Fiatal középkorosztály	Mean	47,52	31,89
	N	33	33
	Std. Deviation	19,457	14,953
Fiatal korosztály	Mean	36,05	22,32
	N	19	19
	Std. Deviation	25,385	13,543
Összesen	Mean	44,60	32,00
	N	103	103
	Std. Deviation	21,477	16,581

* Sokszínűségi Index/ Életkori vállalati típusok (klaszter): Sig: 0,149.

** Multigenerációs Index/ Életkori vállalati típusok (klaszter): Sig: 0,010.

8. táblázat: Az életkori kirekesztés előfordulása és a Sokszínűségi Indexen mért teljesítmény korrelációs együtthatója

		Felső % a Sokszínűségi Indexen	Életkori kirekesztés
Felső 20% a Sokszínűségi Indexen	Pearson Correlation	1	-,086
	Sig. (2-tailed)		,385
	N	103	103
Életkori kirekesztés	Pearson Correlation	-,086	1
	Sig. (2-tailed)	,385	
	N	103	103

9. táblázat: Az életkori kirekesztés előfordulása és a Multigenerációs Indexen mért teljesítmény korrelációs együtthatója

		Életkori kirekesztes	Felső 20% a Multigenerációs Indexen
Életkori kirekesztes	Pearson Correlation	1	-,243*
	Sig. (2-tailed)		,014
	N	103	102
Felső 20% a Multigenerációs Indexen	Pearson Correlation	-,243*	1
	Sig. (2-tailed)	,014	
	N	102	102

* A korreláció 0.05-ös szinten szignifikáns (kétoldali).

10. táblázat: A fiatalok kirekesztésének előfordulása és a Sokszínűségi Indexen mért teljesítmény korrelációs együtthatója

		Felső 20% a Sokszínűségi Indexen	A 25 év alatti munkavállalókat kirekesztő vállalatok
Felső 20% a Sokszínűségi Indexen	Pearson Correlation	1	-,058
	Sig. (2-tailed)		,563
	N	103	103
A 25 év alatti munkavállalókat kirekesztő vállalatok	Pearson Correlation	-,058	1
	Sig. (2-tailed)	,563	
	N	103	103

11. táblázat: A fiatalok kirekesztésének előfordulása és a Multigenerációs Indexen mért teljesítmény korrelációs együtthatója

		A 25 év alatti munkavállalókat kirekesztő vállalatok	Multigenerációs Munkahely Index
A 25 év alatti munkavállalókat kirekesztő vállalatok	Pearson Correlation	1	,096
	Sig. (2-tailed)		,336
	N	103	103
Multigenerációs Munkahely Index	Pearson Correlation	,096	1
	Sig. (2-tailed)	,336	
	N	103	103

12. táblázat: Az idősebbek kirekesztésének előfordulása és a Sokszínűségi Indexen mért teljesítmény korrelációs együtthatója

		Az 55 év feletti munkavállalókat kirekesztő vállalatok	Felső 20% a Sokszínűségi Indexen
Az 55 év feletti munkavállalókat kirekesztő vállalatok	Pearson Correlation	1	,185
	Sig. (2-tailed)		,062
	N	103	103
Felső 20% a Sokszínűségi Indexen	Pearson Correlation	,185	1
	Sig. (2-tailed)	,062	
	N	103	103

13. táblázat: Az idősebbek kirekesztésének előfordulása és a Multigenerációs Indexen mért teljesítmény korrelációs együtthatója

		Felső 20% a Multigenerációs Indexen	Az 55 év feletti munkavállalókat kirekesztő vállalatok
Felső 20% a Multigenerációs Indexen	Pearson Correlation	1	,267**
	Sig. (2-tailed)		,007
	N	102	102
Az 55 év feletti munkavállalókat kirekesztő vállalatok	Pearson Correlation	,267**	1
	Sig. (2-tailed)	,007	
	N	102	103

** . A korreláció 0.01-ös szinten szignifikáns (kétoldali).

14. táblázat: A kiegyensúlyozott életkorcsoportok számának megoszlása (%)

„Kiegyensúlyozott életkorcsoportok” vállalati száma	Esetszám	Százalék	Kumulált megoszlás
0	32	31,1	31,1
1	30	29,1	60,2
2	23	22,3	82,5
3	15	14,6	97,1
4	2	1,9	99,0
5	1	1,0	100,0
Összesen	103	100,0	

15. táblázat: A kiegyensúlyozott vállalati életkori összetétel életkorú és a Sokszínűségi Indexen mért teljesítmény korrelációs együtthatója

		Legalább három életkor kategóriában kiegyensúlyozott	Felső 20% a Sokszínűségi Indexen
Legalább három életkor kategóriában kiegyensúlyozott	Pearson Correlation	1	,038
	Sig. (2-tailed)		,706
	N	103	103
Felső 20% a Sokszínűségi Indexen	Pearson Correlation	,038	1
	Sig. (2-tailed)	,706	
	N	103	103

16. táblázat: A kiegyensúlyozott vállalati életkori összetétel életkorú és a Multigenerációs Indexen mért teljesítmény korrelációs együtthatója

		Felső 20% a Multigenerációs Indexen	Legalább három életkor kategóriában kiegyensúlyozott
Felső 20% a Multigenerációs Indexen	Pearson Correlation	1	,132
	Sig. (2-tailed)		,185
	N	102	102
Legalább három életkor kategóriában kiegyensúlyozott	Pearson Correlation	,132	1
	Sig. (2-tailed)	,185	
	N	102	103

17. táblázat: Az életkori kirekesztés előfordulása és a szervezeten belüli kiegyensúlyozott életkorcsoportok számának korrelációs együtthatója

		Hány életkorcsoportban kiegyensúlyozott a korstruktúra	Életkori kirekesztés
Hány életkorcsoportban kiegyensúlyozott a korstruktúra	Pearson Correlation	1	,282**
	Sig. (2-tailed)		,004
	N	103	103
Életkori kirekesztés	Pearson Correlation	,282**	1
	Sig. (2-tailed)	,004	
	N	103	103

** A korreláció 0.01-ös szinten szignifikáns (kétoldali).

Az életkor és az intézmények szerepe a munkaerő-piaci integráció és dezintegráció alakulásában.¹ Hat vállalati esettanulmány tanulságai²

Bevezetés

Az életkornak, különösen a 25 évesnél fiatalabb és az idősebb, 55 év feletti korosztályban, jelentős szerepe van a munkaerő-piaci integráció és dezintegráció folyamatának alakulásában. A különböző életkorú munkavállalóknak, akár azonos iskolai végzettség mellett is, nem egyforma az esélye a munkaerő-piaci pozíció biztonságának elérésében. Ezek a nehézségek nemcsak az életciklus természetes következményei, hanem fontos társadalmi, strukturális és intézményi működési mechanizmusok alakítják a munkaerő-piacra belépni szándékozók, illetve a már ott lévők munkaújtát, munkaminőségét és munkafeltételeit. Természetesen sem a fiatal, sem az idősebb életkorcsoport nem homogén társadalmilag, ezért a munkaerőpiacon és a szervezetekben jelenlévő integrációs és dezintegrációs folyamatok is eltérően érintik őket.

A kutatás célja az volt, hogy meghatározza milyen strukturális és intézményi tényezők alakítják a fiatal és idősebb generáció munkaerő-piaci integrációját és dezintegrációját. Az alkalmazott elemzési keret tehát elsősorban a strukturális, az állami szabályozással, a munkaerőpiaccal, a munkáltatókkal kapcsolatos tényezőket vizsgálja, és nem a munkaerő-piaci státuszt meghatározó egyéni tényezőkre (szakképzettség, iskolai végzettség, lakóhely stb.) koncentrál. Az elemzés fókuszában a munkáltatók állnak. A fő kérdés megválaszolásához fontos volt azt megérteni, vajon milyen tényezőkre vezethető vissza, hogy a munkáltatók hogyan alakítják a munkaerő életkori összetételét a szervezetükben. A szervezeti stratégia a munkaerő életkori megoszlásának alakítására alapjaiban határozza meg makro szinten, hogy milyen esélye lesz a 25 év alattiaknak és az 55 év feletieknek a foglalkoztatott-státuszt elérniük a munkaerőpiacon. További kérdés volt, hogy használható-e az a Tardos (2012) által a hátrányos helyzetű csoportok munkaerő-piaci integrációját és dezintegrációját meghatározó tényezőkről felvázolt általános elméleti modell speciálisan az életkori dimenzió mentén, s ha igen, akkor milyen módon (1. ábra).

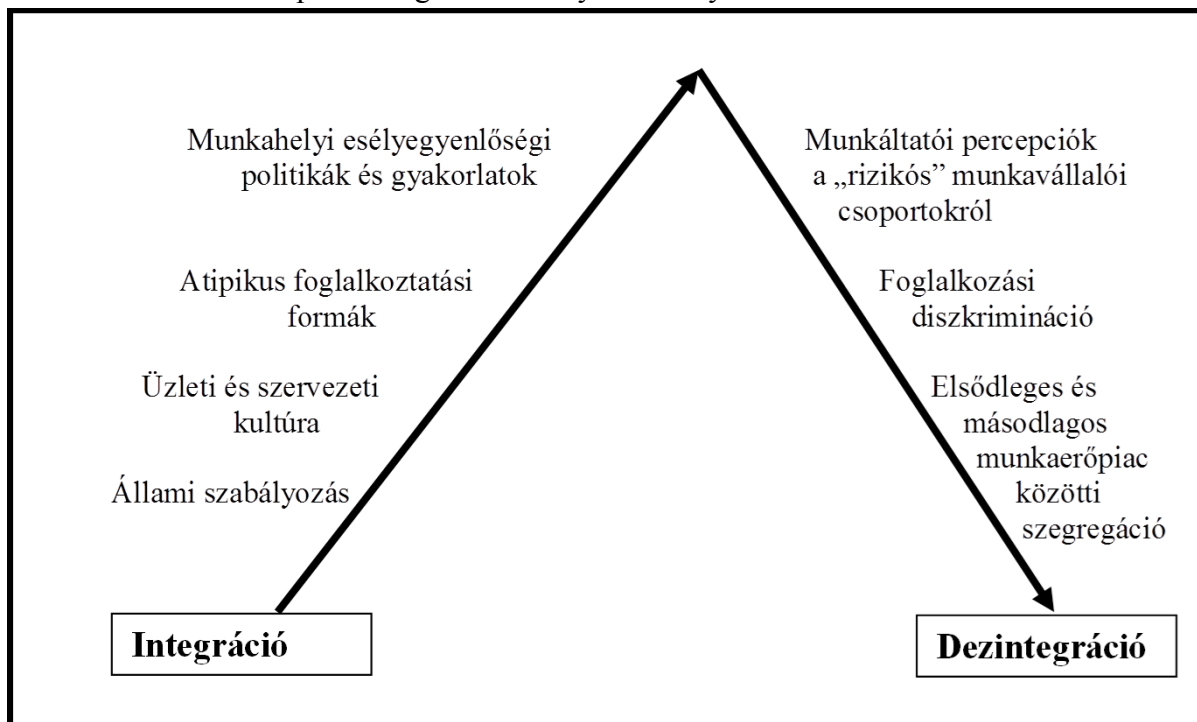
A munkaerő-piaci integrációt elősegítő tényezők közül négyet tartalmaz a kiindulópontként használt modell: a legáltalánosabb az állami szabályozás, amely meghatározza azt a keretet, amelyben a szervezetek munkaerő-gazdálkodási döntéseiket meghozzák; a második az üzleti és szervezeti kultúra, ami a mögöttes értékrend révén befolyásolja a munkahelyi döntéshozók humán erőforrással kapcsolatos döntéseit is; a harmadik az atipikus munkaformák elterjedtsége, amely több hátrányos helyzetű csoport számára segítheti az elhelyezkedést, igaz, gyakran a munkaerő-piaci integráció alacsonyabb

¹ A tanulmány első megjelenése: Tardos Katalin (2017). Az életkor és az intézmények szerepe a munkaerő-piaci integráció és dezintegráció alakulásában. Hat vállalati esettanulmány tanulságai. *socio.hu Társadalomtudományi Szemle* (1). DOI: 10.18030/socio.hu.2017.1.27.

² A kutatás az OTKA 108836 számú projektjének támogatásával készült.

fokán, marginalizáltabb pozícióban; végül a negyedik, a munkahelyi sokszínűségi és esélyegyenlőségi politikák és gyakorlatok színvonala. A legáltalánosabb dezintegrációs tényező a modellben a „rizikós” munkavállalókról alkotott munkáltatói percepciók. Ez jelzi, hogy mely munkavállalói csoportokkal lesz óvatos a munkáltató, hol nehezebb bizalmi viszonyt kialakítani (munkára jelentkező) munkavállaló és munkáltató között. E munkáltatói percepciók sok esetben akár foglalkozási diszkriminációhoz is vezethetnek, s ez utóbbi a második dezintegrációs tényező. Végezetül, a munkaerőpiacon jellemző szegregációs folyamatok alkotják a dezintegrációs tényezők harmadik kategóriáját, elsősorban az elsődleges és másodlagos (közfoglalkoztatási) munkaerőpiac közötti átjárhatatlanságra utalva.

1. ábra: A munkaerő-piaci integrációt befolyásoló tényezők



Forrás: Tardos 2012.

A kutatás során azt a hipotézist kívántuk ellenőrizni, hogy a munkaerő-piaci integrációt és dezintegrációt általában alakító tényezők magyarázó erővel bírnak az életkorral összefüggő integrációs és dezintegrációs folyamatokban is.

A tanulmány első részében áttekintjük az intézmények szerepét a társadalmi és munkaerő-piaci integráció és dezintegráció alakulásában, majd az életkor perspektívájából végigvesszük az elméleti keretként használt modell alapján a munkaerő-piaci integrációt és dezintegrációt alakító tényezőket. A második részben a kutatás módszertanát és az elemzett vállalati esetek típusait tekintjük át. A harmadik rész a vállalati esettanulmányokat mutatja be és elemzi, amelyben összegzésként egy új, az életkorra adaptált elméleti modellt alkotunk az életkorral kapcsolatos integrációs és dezintegrációs mechanizmusok leírására.

A munkaerő-piaci integrációt és dezintegrációt alakító tényezők az életkor perspektívájából

Jelen kutatás az „Integrációs és dezintegrációs folyamatok a magyar társadalomban” című OTKA kutatás részeként jött létre. Dupcsik és Szabari (2015) elméleti tanulmányukban a következőképpen határozták meg a társadalmi integráció fogalmát: „Társadalmi integráció alatt értjük, amikor az egyén vagy intézmény (cselekvő, ágens) kooperál egy társadalmi csoporttal vagy kollektivitással úgy, hogy »bizonyos mértékben« elfogadja annak *értékeit, normáit, szabályait* stb.” (Dupcsik – Szabari 2015: 61). Jelen esetben az integrációs ágens mint intézményi cselekvő elsősorban a vállalat, a munkáltató és benne a foglalkoztatáspolitikai, humánpolitikai és esélyegyenlőségi döntéseket hozó személyek. A társadalmi csoportokat életkor szerint határoztuk meg, mégpedig a fiatal, 25 év alattiak és az idősebb, 55 év feletti csoportját állítva az elemzés középpontjába. A társadalmi integráció definícióját felhasználva úgy is megfogalmazhatjuk kutatási kérdésünket, hogy az intézményi cselekvő, a vállalat/szervezet/munkáltató hogyan kooperál a két kiválasztott társadalmi csoporttal? Mennyiben fogadja el azok értékeit, mennyiben törekszik arra, hogy a kommunikáció, kooperáció pozitív irányú legyen, valamint, hogy milyen képzetekkel és percepciókkal rendelkezik az adott társadalmi csoportokról, amelyek majd intézményi döntéseit is meghatározzák. Meghatározó szempontjai lesznek az elemzésnek azok a cselekvések, döntések, amelyek befolyásolják, hogy „az integrációs ágensek” kooperációja javul vagy romlik hosszabb távon, vagyis az integrációs/dezintegrációs mechanizmusok.

Kovács és munkatársai (2015) hangsúlyozzák, hogy az integráció/dezintegráció fogalma sok esetben átfedésben van a befogadás és kirekesztés, valamint az egyenlőtlenségek fogalmával. Értelmezésem szerint a befogadás és kirekesztés „statikusabb” fogalom mint az integráció/dezintegráció fogalompár. Míg a befogadás és kirekesztés inkább egy „állapotot” jelöl, addig az integráció és dezintegráció, az integrációs és dezintegrációs mechanizmusok révén inkább feltételezi a folyamatot és annak valamilyen dinamikáját, mértékét. A jelen kutatásban a szervezetek korstruktúrájának középpontba állítása egy adott pillanatra vonatkozó integrációs/dezintegrációs helyzetet, állapotot jelöl, amelyek az integrációs és dezintegrációs tényezők következtében alakultak ki, de az integrációs tényezők következtében kialakult struktúra a jövőben változhat és átalakulhat, amennyiben a struktúrát kialakító integrációs és dezintegrációs folyamatok kombinációja átalakul.

Az állami szabályozás szerepe a fiatal és idősebb korosztály munkaerő-piaci integrációjában

Az államnak alapvetően három típusú eszköz áll rendelkezésére, amellyel befolyásolni tudja a munkáltatók magatartását a hátrányos helyzetű csoportok foglalkoztatása terén: 1) kötelező jellegű rendeletek és törvények; 2) pozitív (kedvezményekkel járó), illetve negatív (büntető, szankcionáló jellegű) ösztönzők; 3) ellenőrzés állami hatóságok révén.

Az első kategóriába tartozó fontos törvény, amely a fiatalok és az idősebbek munkaerő-piaci integrációját is meghatározhatja azáltal, hogy védett tulajdonságnak minősíti

az életkort és a foglalkozási diszkriminációval kapcsolatos jogorvoslati lehetőségeket bővíti, az Egyenlő bánásmódról szóló törvény,³ amely 2004 januárjában lépett hatályba Magyarországon. Egy másik jelentős állami rendelkezés, amely a munkaerő-kínálatot jelentősen befolyásolta a fiatalok esetében az oktatási rendszer átalakítása és a tankötelezettségi életkor 16 évre csökkentése volt 2012 szeptemberétől.⁴ Másfelől az idősebbek körében, egyrészt a nyugdíjkorhatár fokozatos emelése és a kedvezményes nyugdíjba menés lehetőségeinek szűkítése következett be, illetve az ezzel részben ellentétes hatású törvény a nők 40 év utáni nyugdíjba vonulási lehetőségének megteremtése.⁵ További fontos állami szabályozás volt a kötelező részmunkaidő bevezetése a GYES-ről, GYED-ről munkába visszatérő szülő részére a gyermek három éves koráig a közszférában 2010. január 1-től, amennyiben a munkavállaló erre igényt tart.⁶

Az állami szerepvállalás második csoportjába tartoznak a pozitív (kedvezményekkel járó), illetve negatív (büntető, szankcionáló jellegű) ösztönzők. Pozitív ösztönző eszköznek számítanak azok a klasszikus állami aktív foglalkoztatáspolitikai eszközök (pl. támogatott képzések, a vállalatoknak nyújtott bértámogatás vagy járulék- és adókedvezmény, a pályakezdők gyakornoki rendszere, stb.) amelyek a munkáltatóknak nyújtanak kedvezményeket annak érdekében, hogy nagyobb valószínűséggel foglalkoztassanak valamilyen hátrányos helyzetű csoporthoz tartozó embereket. A rendszerváltás utáni években ezek a pozitív ösztönzők elsősorban a munkanélküliek foglalkoztatását célozták, ám a rendszer bonyolult volt, erős adminisztrációs terhet jelentett a vállalatok számára, a megpályázható támogatási formák, illetve a támogatottak célcsoportja gyakran változott, ami azzal járt, hogy a vállalatok nem kalkulálhattak hosszú távon egy-egy támogatási formával. Nehezen volt kiszámítható, hogy éppen a kisgyermekes anyák, a roma tartósan munkanélküliek, az 50 év felettek, a pályakezdők hátrányos munkaerő-piaci helyzetben lévő csoportjának a foglalkoztatásával lehet-e állami támogatásokhoz jutni. A foglalkoztatók nagy része a fentiek miatt nem kívánta igénybe venni a kormányzat által megteremtett lehetőségeket (Tardos 2007). A versenyszféra munkáltatóinak nyújtott aktív foglalkoztatási eszközök közül a legnépszerűbb a 2005-ben bevezetett, majd 2007-ben kibővített START-kártyák (Start, Start Plusz, Start Extra) rendszere volt. Ennél a juttatási formánál a munkavállalónak kellett az adminisztrációs terhet viselnie és kiváltania a START kártyát; a START kártya rendszere a fiatal pályakezdőket, a munkaerő-piacra visszatérni szándékozó kismamákat és az idősebb és képzetlen tartós munkanélküliek csoportját támogatta (Cseres-Gergely – Scharle 2009). A 2013-ban bevezetett „munkahelyvédelmi akcióterv”⁷ egységesíti a hátrányos helyzetű csoportoknak adható korábbi járulékkedvezményeket. Újdonsága volt az intézkedéscsomagnak az életkori hátrányokkal rendelkezők (25 év alattiak és 55 év felettek) foglalkoztatásának támogatása, amely ilyen mértékben nem volt jellemző a foglalkoztatáspolitikára korábban. A negatív ösztönzőket tekintve 2010 hozott új helyzetet a foglalkoztatáspolitikában, mégpedig azáltal, hogy amikor a megváltozott munkaképességű emberek kötelező 5% százalékos foglalkoztatási kvótáját nem teljesítő szervezeteknek a

³ 2003. évi CXXV. törvény az egyenlő bánásmódról és az esélyegyenlőség előmozdításáról.

⁴ 2011. évi CX. törvény a nemzeti köznevelésről.

⁵ A társadalombiztosítási nyugellátásról szóló 1997. évi LXXXI. törvény (a továbbiakban: Tny.) 2011. január 1-jétől hatályos módosítása.

⁶ 2009. évi CXXVI. törvény egyes munkaügyi tárgyú törvények módosításáról.

⁷ Lásd részleteket a <http://mva.kormany.hu/> lapon.

korábbi pénzbüntetés közel hatszorosát kellett befizetniük rehabilitációs hozzájárulás gyanánt az Országos Rehabilitációs Alapba⁸. Az állami intézkedés indirekten az idősebb életkorúak foglalkoztatását is ösztönözte, tekintettel arra, hogy a megváltozott munkaképességű emberek csoportján belül felülreprezentáltak az idősebb életkorúak.

Az állami szabályozás és szerepvállalás harmadik típusa az ellenőrzési funkció. Az elsősorban a munkavégzés munkaügyi, munkavédelmi, munkaegészségügyi vonatkozásait ellenőrizni hivatott Országos Munkabiztonsági és Munkaügyi Főfelügyelőség (OMMF) 2014-től megszűnt önálló hatóság lenni, és betagozódott a Nemzetgazdasági Minisztérium és a Megyei Kormányhivatalok közigazgatási egységeibe.⁹ Egy másik ellenőrzési funkcióval bíró hatóság az Egyenlő Bánásmód Hatóság (EBH), amelyhez azok a személyek fordulhatnak, akik úgy vélik, hogy munkáltatóik megszegték az egyenlő bánásmód elvét a foglalkoztatásuk valamilyen területén, és ezért diszkrimináció érte őket. Az EBH nem jár ki ellenőrizni a munkáltatókat, hanem konkrét bejelentések esetében indít vizsgálatot. Valószínűleg ezért is, és az alacsony jogtudatosság miatt is évente csupán 2-4 életkori diszkrimináció miatt hoznak határozatot (EBH 2016, Neményi et al 2013).

A nemzetközi szakirodalomban az állami szabályozás hatását a különböző életkori csoportok foglalkoztatására a fiatalok esetében elsősorban a deregularizáció (a határozott idejű szerződések és a munkahely biztonságát garantáló intézkedések felszabadítása), az idősebbek esetén a nyugdíjkorhatár emelése szempontjából vizsgálták a kutatások (Noelke 2016, Gebel – Giesecke 2016).

Üzleti kultúra és életkor

Perry és Finkelstein (1999) egy fontos tanulmányukban azokat a szervezeti tényezőket elemezték, amelyek a szervezeti döntéshozók kognitív folyamatain keresztül befolyásolhatják az életkor-alapú foglalkozási diszkriminációhoz vezető döntéseket. Megállapításuk szerint a szervezeti értékek hozzájárulhatnak a munkakörökről alkotott sztereotípiákhoz (*job stereotypes*). A munkakör és személy, illetve a személy és szervezet illesztésének folyamatában a szervezeti értékek fontos szerepet tölthetnek be. A „fiatalos” értékeket, mint például a kreativitás, az innováció és a rugalmasság általában inkább a fiataloknak tulajdonítják és nem az idősebbeknek. Perry és Finkelstein (1999) három feltevést fogalmaznak meg az üzleti kultúra, a szervezeti értékek és az életkor összefüggésében. Egyrészt, hogy azoknál a szervezeteknél, amelyek olyan értékeket vallanak, melyeknek van életkori kapcsolódása nagyobb valószínűséggel fogunk életkor-alapú munkaköröket (*aged-typed jobs*) találni. Másrészt, a munkavállalók életkora nagyobb valószínűséggel generál életkorról összefüggő munkaköri sztereotípiákat olyan szervezeteknél, ahol a szervezeti értékek életkori asszociációkat indíthatnak el, mint azoknál a szervezeteknél, amelyek a sokszínűség és egyenlőség értékeit expliciten fogalmazzák meg. Harmadrészt, arra a következtetésre jutnak, hogy azok a szervezetek, amelyek a sokszínűség és egyenlőség értékeit fogalmazzák meg hivatalosan kisebb valószínűséggel használnak az életkor által

⁸ A rehabilitációs hozzájárulás a 2009-es 177. 600 Ft/fő/év összegről 2010. január 1.-jétől 964. 500 Ft/fő/évre változott. 2009. évi LXXVII tv 129.§, továbbiakban: Ftt 41/A § (5) bekezdés.

⁹ Tudomásom szerint nem készült még kutatás arról, hogy az OMMF szervezeti átalakulása milyen módon befolyásolta az állami ellenőrzési funkció megvalósulását.

torzított kiválasztási folyamatokat, és ezáltal kevésbé is követnek el életkor-alapú diszkriminációt.

Atipikus munkaformák és az életkor

Az atipikus foglalkoztatás elemzéséhez két alapvető szempontból szoktak közelíteni: egyrészt, hogy mennyiben hozzáférhetőek a munkaerőpiacon ezek a munkaformák általában, és kiváltképp a hátrányos helyzetű csoportok számára; másfelől pedig, hogy mennyiben jelentenek kiszolgáltatottabb, „másodrendű”, marginalizálódott munkavállalói státuszt. A bizonytalan, a munkaerőpiacon hosszabb távon az atipikus munkaformákba szorult kiszolgáltatott réteget nevezte el Standing (2011) *prekariátus*nak. Ugyanakkor Magyarországon a foglalkoztatás szempontjából nagyon fontos az első kérdés is, mégpedig hogy ezek a munkaformák mennyiben érhetőek el a munkaerőpiacon akár a fiatalok, akár az idősebbek számára.

Köztudott, hogy Magyarországon a rugalmas, atipikus munkaformák elterjedtsége alacsony európai viszonylatban, és ez a tendencia tartósnak tűnik. Különösen fontos ebből a szempontból a részmunkaidő, mert annak mértéke erős korrelációt mutat a foglalkoztatási ráta szintjével (Hárs 2010, Seres 2011). A részmunkaidőben foglalkoztatottak aránya 2015-ben Magyarországon 5,7%, míg az Európai Unióban átlagosan 19,6% volt (Eurostat 2016a). Míg a részmunkaidő az Európai Unió átlagát tekintve kifejezetten a 25 év alattiak foglalkoztatási formája (32,2%), addig Magyarországon a fiatalok körében sem magasabb szignifikánsan a részmunkaidősök aránya (6,9%). Magyarországon, ugyan abszolút értékben az 55–64 évesek körében az európai átlaghoz képest csupán fele a részmunkaidőben foglalkoztatottak aránya, de a magyarországi teljes foglalkoztatott népességre jellemző aránynak közel a kétszerese (5,7% és 10,3%). Felmerül a kérdés, hogy ez az elsődleges munkaerőpiac munkáltatóinak új foglalkoztatási gyakorlatára utal-e vagy a másodlagos munkaerőpiacon az idősebb közfoglalkoztatottak nagyobb számú részfoglalkoztatására.

A határozott idejű szerződéssel foglalkoztatottak tekintetében nem volt jelentős eltérés az egész aktív korú népességre vetítve a magyarországi és az európai uniós átlagos arányok között 2015-ben (14,2% és 11,4%). Ugyanakkor, míg az Európai Unióban stagnált a határozott idejű szerződéssel foglalkoztatottak aránya az elmúlt 10 évben, addig Magyarországon a határozott idejű szerződések gyakoribbá váltak 2006 és 2015 között (6,8% és 11,4%). Mind Magyarországon, mind az Unióban a legnagyobb gyakorisággal a 15-24 évesek körében találunk határozott idejű szerződéssel foglalkoztatottakat (43,5% és 23,1%), de az 55-64 éves korosztályban Magyarországon magasabb a határozott idejű szerződéssel foglalkoztatottak aránya mint az Európai Unióban, amelynek okait fontos volna feltérképezni a jövőben (6,5% és 10,8%) (Eurostat 2016b). Az összes atipikus munkaforma elemzése szétfeszítené ennek a tanulmánynak a kereteit, de fontos e helyütt megemlíteni további fajtáit: a rugalmas munkaidőt, a távmunkát és *home office*-t, a munkaerő-kölcsönzést, és a diákszövetkezeteken keresztüli foglalkoztatást is.

Munkahelyi esélyegyenlőség és sokszínűség politika

Az életkori diverzitás a legkevésbé kutatott területe a munkahelyi esélyegyenlőség és sokszínűség politikának (Shore et al. 2009). A hagyományos életkori megoszlás, mely szerint a fiatalok a szervezet alsó szintjén, míg az idősebbek a felsőbb szinteken felülreprezentáltak, az elmúlt évtizedekben erodálódott, ahogy a tradicionális karrierutak és az életkorral kapcsolatos normák is (Shore et al. 2009). Az életkori sokszínűséggel foglalkozó kutatások általában az idősebb korosztály hátrányos helyzetét mutatják ki, legyen az a toborzás, kiválasztás területén (Finkelstein et al. 1995), a teljesítményértékelésnél (Avolio et al. 1990) vagy a képzésnél, tudásszerzésnél (Csizmadia 2016). Ezért is jelent meg a munkahelyi esélyegyenlőség és sokszínűség politikán belül a kormenedzsment (*age management*) és aktív idősödés (*active ageing*) irányzat, amely elsősorban azokat a munkahelyi gyakorlatokat kutatja és népszerűsíti a munkáltatók körében, amelyek az idősödő munkavállalók hatékony és hosszú távú foglalkoztatását segítik elő (Ilmarinen 2012, Eurofound 2012, Cedefop 2015).

Ugyanakkor egyre több kutatás foglalkozik azzal, hogy negatív hatása is lehet, ha a vállalatok által bevezetett gyakorlatok címkézve egy-egy hátrányos helyzetű csoportnak, jelen esetben időseknek vagy fiataloknak készülnek. A célcsoport stigmatizálnak érezheti magát (Hennekam és Herrbach 2015) vagy ronthatja a szervezeten belül a különböző életkorú munkavállalók közötti kapcsolatot (*age relations*). Brooke és Taylor (2005) amellet érvelnek, hogy a csoportokon belül és a csoportok közti életkori kapcsolatokat is figyelembe kell venni a vállalati döntéshozóknak. A csoporton belüli életkori sokszínűség kiaknázására született a *multigenerációs menedzsment* kifejezés, amely abból indul ki, hogy a generációk közötti konfliktusok minimalizálását és a kölcsönös tudásátadás módjait és folyamatait kell megteremteni a szervezeteken belül az életkori sokszínűség előnyeinek érvényesítéséhez. Egyre nagyobb hangot kap a kutatásokban azonban, hogy nem a különböző életkorokat kell menedzselni (például idősebbeket, fiatalokat), hanem inkább életkor-tudatos vagy életkor-barát humán erőforrás politikát (*age-friendly HR*, *age-inclusive HR*) kell kialakítani, tehát a kormenedzsmentet ki kell terjeszteni minden generációra (Brooke – Taylor 2005, Kunze et al. 2013). Felmerülhet a kérdés, hogy életkor-barát HR politika kialakulásához elégséges-e, ha a szervezetek az általános sokszínűségi politikát magasabb szinten teremtik meg. Tardos (2016) kutatása azt az eredményt mutatta, hogy nincs szignifikáns korreláció a szervezetek általános sokszínűségi és az életkori sokszínűség terén elért teljesítménye között. Leginkább akkor volt megfigyelhető az életkor-barát HR politika magasabb szintje, ha különböző kontextuális okok miatt magasabb volt az idősebb korosztály előfordulása a szervezetben.

A kutatásoknak egy újabb iránya a szervezeten belüli hatalmi tényezőkre helyezi a hangsúlyt az egyenlőtlenségek megértésében (Acker 2006). Ebből a szempontból értelmezhető a generációk közötti, a HR és a vállalatvezetés, a HR és a vonalbeli vezetők közötti hatalmi viszony is (Foster – Harris 2005, Zanoni – Janssens 2004).

Munkáltatói percepciók a rizikós munkavállalói csoportokról

Acker (1990) „ideális munkavállaló” fogalmát továbbgondolva, érdemes feltenni a kérdést, hogy a fiatalokról és idősebbekről alkotott sztereotípiák és percepciók mennyiben ellentétesek

a munkáltatók ideális munkavállalóról alkotott elképzeléseivel, és ezek mennyiben járulnak hozzá a két életkorcsoport kirekesztéséhez. A munkáltatók toborzási szokásairól és a hátrányos csoportokkal kapcsolatos percepcióiról hat Európai Unió országban készült kutatás¹⁰ három hátrányos helyzetű csoporttal kapcsolatos attitűdre kérdezett rá: az 50 évesnél idősebbekre, az etnikai kisebbségekhez tartozókra, valamint a tartós munkanélküliekre. Az összeurópai mintára vetítve, a munkáltatók negyede tartotta az 50 év feletti korosztályhoz tartozó jelentkezőket kockázatos választásnak (Tardos – Petersen 2011). Gringart és szerzőtársai (2005) vállalati döntéshozók körében készített kutatásukban négy fő területen találtak gyengébb értékelést az idősekről a fiatalokhoz képest: képezhetőség, alkalmazkodás a változásokhoz, kreativitás, és az új technológiákhoz való viszony. Ugyanakkor mind a fiataloknál és az idősebbeknél is megjelennek pozitív és negatív sztereotípiák is. Kuncze és munkatársai (2014) összegezve az ezen a területen készített kutatásokat, a fiatalokkal kapcsolatban pozitív vonásként említik, hogy nagy teherbírásúak, lelkesek, negatívumként, hogy elhamarkodottan ítélik meg, lazák, könnyen elterelődik a figyelmük, nem udvariasak. Másfelől az idősekkel kapcsolatos pozitív sztereotípiák lehet, hogy bölcssek, kitartóak, lojálisak, megfontoltak, míg a negatív oldalon a lassúság, nehézkesség, nem nyitottság az új dolgokra, tanulásra szokott előfordulni.

Az életkor alapú foglalkozási diszkrimináció

Hagyományosan a diszkrimináció, és azon belül az életkori diszkrimináció munkaerőpiaci megjelenését a sztereotípiákhoz, előítéletekhez, a társadalmi kategorizációhoz, és a társadalmi identitáshoz kötik. Perry és Finkelstein (1999) az életkori diszkrimináció okait kutatva felhívták a figyelmet arra, hogy nemcsak személyeket, hanem egyes munkaköröket is életkorilag kategorizálnak (*age-typed jobs*). Ez azzal a következménnyel jár, hogy a fiatalabbak teljesítményét a „fiatalos munkakörökben”, az idősebbek teljesítményét viszont „az idősebbeknek való munkakörökben” fogják jobbnak értékelni a munkáltatók. Szerintük az életkor-alapú munkakörök megjelenését nagyobb valószínűséggel találhatjuk azokban a szervezetekben, amelyek a belső munkaerőpiacra építenek. Másfelől, ráirányították arra is a figyelmet, hogy az életkor feltűnő vonásként kategóriaképző elem, és a fiatal és idősebb korosztályokkal kapcsolatos sztereotípiák tudatosan vagy nem tudatosan is működhetnek. Harmadrészt, fontos tényező lehet az is, hogy a döntéshozók számára elegendő információ áll-e a rendelkezésre ahhoz, hogy a személy–munkakör illeszkedésénél megalapozottan dönthessenek. Foschi és szerzőtársai (1994) amellet érveltek, hogy az életkori sztereotípiák szerepe abban az esetben növekedhet meg, amikor bizonytalan, hogy az álláskeresőknek pontosan milyenek a kompetenciáik, vagy amikor nincs egyértelműen legjobb jelentkező. Ezzel a helyzettel kapcsolatban fogalmazta meg Foschi (1992) a *kettős követelmények modelljét*, amelynek értelmében a magasabb státussal, elfogadottabb jellemzőkkel rendelkező személyeknél lazábbak a felvételi követelmények, míg az alacsonyabb státusszal rendelkezőknél (például 55 év felettiek) szigorúbbak ugyanannak a felvételi eljárásnak a követelményei.

¹⁰ A munka és jólét összeegyeztetése Európában (*Reconciling Work and Welfare*, RECWOWE, FP6) – Munkahely megőrzés és a munkáltatók toborzási döntései. 6 országban (Olaszország, Szlovénia, Dánia, Németország, Svájc, Magyarország) összesen 41 munkáltatóval készült félig strukturált interjú.

Elsődleges és másodlagos munkaerőpiac közötti szegregáció életkori metszetben

A 2016 júniusában nyilvántartott 245657 fő közfoglalkoztatott 29,1%-a volt 50 év feletti, míg 12,6%-a 25 év alatti (Belügyminisztérium 2016). A tankötelezettség életkorának leszállítása lehetővé tette, hogy az iskolarendszert elhagyók akár 16 éves korukban közvetlenül a közmunka programokba áramoljanak, és eleve szegregált körülmények között kezdjék meg munkaerő-piaci pályafutásukat. Az elsődleges és másodlagos munkaerőpiac közötti átjárhatóságról ad képet a Tárki-MTA 2015-ös felmérése.¹¹ E szerint azok közül, akik a kérdezést megelőző 12 hónapban voltak közmunkások a 18–24 éves korosztály 14,3%-ának, míg az 55–64 éves korosztály 21,9%-ának sikerült az elsődleges munkaerőpiacra visszakerülniük, de az idősebbeknél ez döntő többségben csak alkalmi munkát jelentett (15,6%), míg a fiataloknál teljes munkaidős foglalkoztatást. Tehát a fiatal közmunkásoknak inkább volt esélye teljes munkaidős alkalmazásban visszakerülniük az elsődleges munkaerőpiacra, mint az idősebbeknek.

Összegezve a kutatás szakirodalmi és elméleti előzményeit, megállapíthatjuk, hogy az életkorhoz kapcsolódó integrációs és dezintegrációs mechanizmusok vizsgálatára kiválasztott hét fő vizsgálati szempont alapján az életkor fontos integrációs és dezintegrációs tényezőként értelmezhető a foglalkoztatás területén, és jelentős szerepe van a munkaerő-piaci integráció és dezintegráció alakulásában. Ugyanakkor a szakirodalmi áttekintés további fontos vizsgálandó szempontokra hívta fel a figyelmet: az életkori sztereotípiák mellett munkaköri sztereotípiák is létezhetnek, sőt azon belül életkor-alapú munkakörök is kialakulhatnak, amelyre nagyobb esély van, ha erős belső munkaerőpiaccal rendelkezik egy szervezet, vagy ha olyan szervezeti értékek jellemzik a szervezeti kultúrát, amelyek kapcsolódhatnak életkori sztereotípiákhoz, ahelyett, hogy expliciten a sokszínűség és egyenlőség értékeit hirdetnék a szervezetek (Perry – Finkelstein 1999). Mind az életkorral kapcsolatos munkáltatói percepciók és sztereotípiák, az életkor-alapú munkakörök megjelenése a szervezetben, valamint a kettős követelmények modelljének kialakulása erősíti az életkor alapú diszkrimináció jelenségét. Tekintettel arra, hogy a munkahelyi esélyegyenlőségi és sokszínűségi politika fejlettsége önmagában nem feltétlenül vezet kiegyensúlyozottabb életkori megoszláshoz a szervezeteknél és az életkori csoportokon belüli és közötti kapcsolatokat és érdemes ápolni, ezért inkább életkor-tudatos vagy életkor-barát HR politika kialakítását tartják előnyösnek a szakirodalomban, amely elkerüli az életkor alapú stigmatizációs folyamatokat a munkahelyeken.

Módszertan

A kutatásban a magyarországi munkáltató szervezetek életkor-kezelési eljárásait és az azokat befolyásoló tényezőket kívántuk feltérképezni elsősorban a munkaerő-piaci integrációs és dezintegrációs hatásokat értékelve, osztályozva. A kutatás során esettanulmány stratégiát alkalmaztunk. Az esettanulmányok leíró és feltáró jellegűek voltak (Dahlmann – Huws 2007).

¹¹ A reprezentatív kérdőíves felmérés az OTKA K 108836 jelű Integrációs és dezintegrációs folyamatok a magyar társadalomban című kutatás keretében készült. Saját számítások.

Összesen hat szervezetet választottunk ki. A mintavételnél fontos szempont volt, hogy minél heterogénebb szegmenseit reprezentálják a szervezetek a munkaerőpiacnak. Terveztük, hogy legyen a mintában 1) nagy- vagy közép méretű szolgáltató szektorhoz tartozó vállalat, 2) tudás-intenzív iparágban működő vállalat, 3) nagyméretű ipari vállalat (szakmunkásokkal és betanított munkásokkal), 4) Közsférához tartozó szervezet, és 5) kis- és középvállalkozás. Végül 6 szervezet került a mintába. A konkrét szervezetek kiválasztásánál kiindulópontként kezeltünk egy 2014-es vállalati vizsgálatot, az mtd Tanácsadói Közösség országos munkahelyi esélyegyenlőségi és sokszínűségi helyzetről online kérdőíves módszerrel készített vállalati felmérést, amelynek fókusztemája az életkori sokszínűség, a multigenerációs menedzsment és az életkor-barát HR politika volt¹² (Tardos 2016). Tekintettel arra, hogy az említett felmérés keretében a vállalatoknak lehetőségük volt arra, hogy nevük és elérhetőségük megadásával töltsék ki a kérdőívet, amennyiben részt akartak venni a TOP 10 Sokszínű és Multigenerációs Szervezet díj megmérettetésében, így a kutatási adatbázis jó kiindulópontnak bizonyult a vállalatok kiválasztására és a kapcsolatfelvételre.

Az adatgyűjtés fő módszere a félig strukturált interjú volt. Eredetileg minden szervezetnél két interjút terveztünk, egyet egy HR munkatárssal, és egyet egy vonalbeli vezetővel. Sajnos ezt a tervünket nem tudtuk teljesíteni, csak két esetben, mert a szervezetek csak egyetlen interjú elkészítéséhez járultak hozzá. Így az esetek elemzéséhez jellemzően egy HR-es interjúra és többnyire ugyanazon a személy által kitöltött kérdőíves adatokra támaszkodhattunk, amelyek a szervezet sokszínűségi, fiatalokkal és idősebbekkel kapcsolatos HR gyakorlatait tartalmazta. Az elkészült interjúk száma alacsony a kutatásban, de az interjúk során kapott adatok megbízhatóságát és érvényességét növelte, hogy az interjúalanyok érdeklődtek a téma iránt, első lépésben saját elhatározásukból kitöltötték a kérdőívet, és utána került sor interjú felkérésükre. A kérdőívek adatait nem kvantitatív, hanem kvalitatív módon közelítjük meg, az interjúk kiegészítéseként. A vállalatok jellemzőit és a használt adatgyűjtés módszerét az alábbi táblázat tartalmazza.

1. táblázat: A mintában szereplő vállalatok elnevezése, típusa, és a használt adatgyűjtés módszere

Vállalat elnevezése	Jellemzők	Adatgyűjtés módszere
ÜZLETLÁNC	Szolgáltatás, külföldi tulajdonú vállalat, több mint 1000 főt foglalkoztat	1. Interjú: HR munkatárs 2. Interjú: Üzletvezető 3. Online kérdőív
PIACKUTATÁS	Szolgáltatás, magyar tulajdonú kisvállalkozás	1. Interjú: Adminisztratív (Ügyfélkapcsolati) munkatárs) 2. Online kérdőív
SZOFTVER	Szolgáltatás, külföldi multinacionális vállalat egyik közép méretű magyarországi egysége.	1. Interjú: HR munkatárs 2. Online kérdőív

¹² Az interneten hozzáférhető elektronikus kérdőív 2014. szeptember eleje és 2014. december 31-e között volt elérhető a nyilvánosság számára. A mintába 121 szervezet került be. A kérdőíveket jellemzően a szervezetek HR vezetője vagy munkatársa töltötte ki. Szervezetenként egyetlen kérdőív került kitöltésre. A minta összetételéről és a felmérés eredményeiről részletesebb információ található e kötet második és harmadik tanulmányában.

BIZTOSÍTÓ	Szolgáltatás, külföldi multinacionális vállalat egyik magyar tulajdonban lévő kisméretű alvállalkozása/szerződött partnere	1. Interjú: HR munkatárs (központi vállalat) 2. Interjú: Alvállalkozás ügyvezető igazgatója 3. Online kérdőív
KÖZINTÉZMÉNY	Szolgáltatás, magyar közepméretű közintézmény	1. Interjú: HR munkatárs 2. Online kérdőív
IPARVÁLLALAT	Ipar, többségében külföldi tulajdonban lévő nagyvállalat, több mint 5000 főt foglalkoztat	1. Interjú: HR munkatárs 2. Online kérdőív

Az esettanulmány értelemszerűen nem reprezentatív, de a minta heterogenitása szektor, méret, és a tulajdonos illetősége szerint megfelelő arra, hogy a munkaerőpiacon lévő munkáltatók fontosabb típusait képviselje.

Kutatási eredmények

Szervezetek életkori összetételének és munkaerő-biztosítás jellemzőinek bemutatása

Vállalati esettanulmány 1: ÜZLETLÁNC

„...próbálunk emberközpontú vállalattá válni.”

Az Üzletlanc egy multinacionális háttérű vállalat, több mint 1000 főt foglalkoztat saját állományban, és hasonló nagyságrendű a franchise rendszeren keresztül foglalkoztatottak száma is. A cégnél az átlagéletkor 35 év, de markánsan felülreprezentált a 25 évnél fiatalabb korosztály aránya (mintegy 50%), míg a 45 év feletti korosztály az állomány 4%-át teszi ki. Az utóbbi 10 évben a befogadó és sokszínűség szervezeti fejlesztésével megjelentek más munkavállalói csoportok is, mint a kismamák és a megváltozott munkaképességű emberek, azonban az idősebb korosztály általában lemorzsolódik, ha egyáltalán bekerül.

Vállalati esettanulmány 2: PIACKUTATÁS

„Ez sem volt tudatos, hanem így alakult.”

A 100%-ban magyar tulajdonú kisvállalkozás 10 éve alakult. Gyógyszeripari piackutatással, marketing tanácsadással és beteg edukációs programokkal foglalkoznak. Jelenleg 14 állandó alkalmazottjuk van, és működtetnek egy saját önálló Call Centert, ahol megbízási szerződéssel még dolgozik 1-10 fő a megrendelésektől függően. A leterheltség általában véve nagy, sok stresszes időszak van a projektmunkák során. A szervezet kifejezetten fiatalnak mondható. Az átlagéletkor 28 év, a legidősebbek a tulajdonosok 42 éves életkorral.

Vállalati esettanulmány 3: SZOFTVER

„...ebből a szempontból kortalan a szervezet.”

A szervezet egy az informatikai és szoftver iparágban működő nagy multinacionális vállalat egyik magyarországi egysége. A középmeretű szervezet alapvetően az értékesítéssel foglalkozik, és 250 és 500 fő közötti alkalmazotti létszámmal működik. Az életkori skálán alulreprezentáltak voltak a 25 év alattiak és főképp az 55 év feletiek. Az átlagos életkor 40 év, a 36-45 évesek alkotják a munkavállalók több mint kétötödét. A fiatalok és az idősebbek alulreprezentáltsága nem fogalmazódott meg expliciten, hanem a szervezet „kortalansága” kapott hangsúlyt az elbeszélésben.

Vállalati esettanulmány 4: BIZTOSÍTÓ

„Mi azt valljuk, hogy a nálunk dolgozó értékesítők, azok a mi belső ügyfeleink.”

A biztosítások értékesítésével foglalkozó magyar kisvállalkozás egy külföldi multinacionális biztosítótársaságnak a szerződött partnere. A kiszervezés rendszere többszörös, mert a kisvállalkozás is többségében külsős, vállalkozói státuszban lévő értékesítőkkal dolgozik. Ugyanakkor a stabil munkaerő-állomány megteremtése stratégiai cél, ezért értékes „belső ügyfelekként” kezelik az értékesítőket, utalva arra, hogy ha nem is jogilag, de hozzáállásban saját munkavállalókként tekintenek rájuk. Az 5 belső és 50 külsős kollegával működő cég korstruktúrája viszonylag kiegyensúlyozottnak mondható, de felülreprezentáltak a közép korosztályok. Az átlagos életkor 38-40 év körül van.

Vállalati esettanulmány 5: KÖZINTÉZMÉNY

„... ,hogyan ne papíron létezzék.”

Az 50 éve alakult közintézmény papíron 350 főt foglalkoztathat, de munkaerőhiánnyal küzd, és kb. 30 fő hiányzik az állományából, főleg a fizikai területen. A fizikai területen a munkakör jellege ugyan szakképzettséget nem, de hosszú betanulást igényel, a 3 hónapos belső képzés után a gyakorlatban 1 év után lesznek a munkavállalók igazából elég gyakorlottak ahhoz, hogy felelősségteljesen el tudják látni a munkájukat. A munka nagy fizikai és lelki megterhelést jelent. A szervezet korösszetételében elsősorban a fiatal középkorosztály van felülreprezentálva. A szervezetnek van esélyegyenlőségi terve, többfajta juttatással rendelkeznek, de ezek megreformálásán dolgoznak, és szeretnék, hogy a gyakorlatok „ne csak papíron létezzék”.

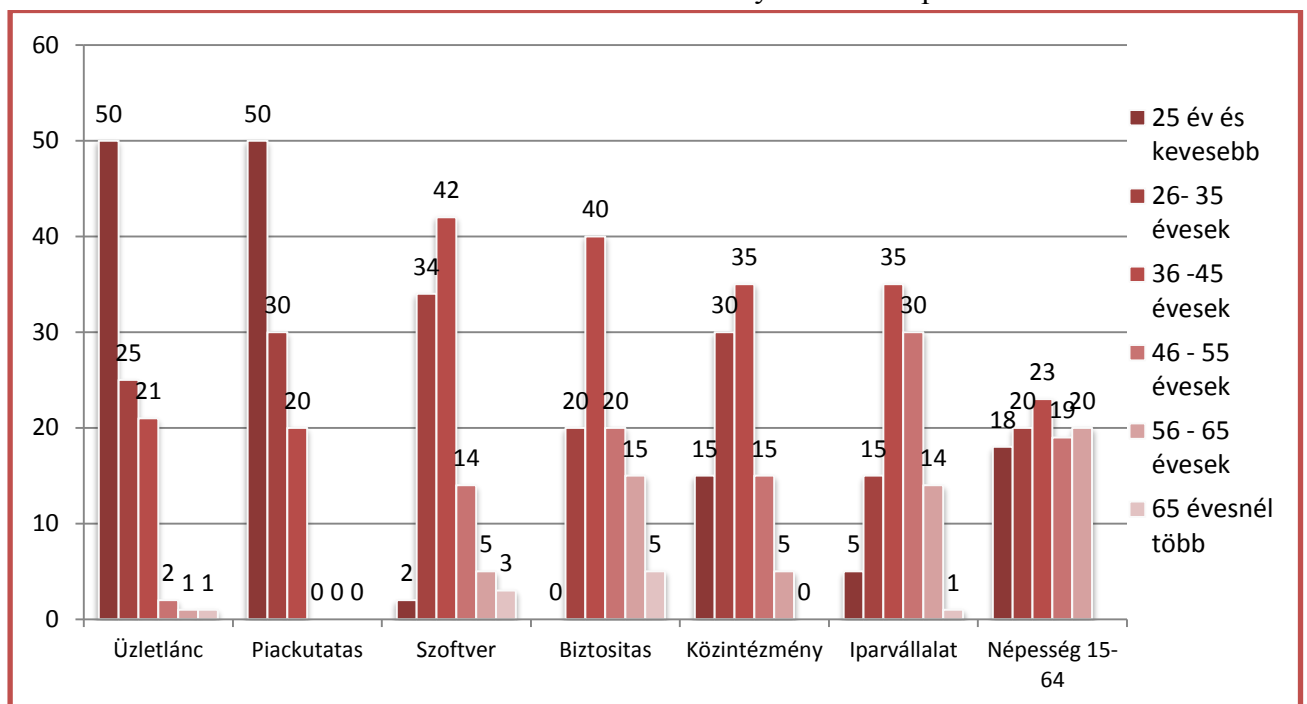
Vállalati esettanulmány 6: IPARVÁLLALAT

„...idősebb szervezet vagyunk, tehát innentől kezdve sok az idősebb munkavállaló is.”

A nagyvállalat 5000 főt foglalkoztat. Az iparági jellegzetességekkel összefüggésben a munkakörök többségére hosszú belső betanulásra van szükség. Ezért a szervezet HR politikája markánsan épít a megtartásra, a hosszabb távú foglalkoztatásra annak érdekében, hogy a kezdeti humán beruházás megtérüljön. Átlagosan a munkavállalók 13-14 évet töltenek a szervezetnél, de nem ritka az élethosszig tartó foglalkoztatás sem. Az átlagéletkor 43 év, és a munkavállalók életkorcsoportok szerinti megoszlása viszonylag kiegyensúlyozott eloszlást mutat.

Megállapíthatjuk, hogy három markánsan eltérő típusba sorolhatóak a foglalkoztatottak életkori megoszlása alapján. Az első típus a fiatal, 18–35 éves korosztály foglalkoztatására helyezi a hangsúlyt. Ehhez a kategóriához tartozik a mintákban az Üzletlanc és a Piackutatás. A szervezetek második típusa, amelyek a fiatal középkorosztályból, vagyis a 25–45 évesek köréből választja az alkalmazottainak zömét. Ebbe a csoportba tartozik a Szoftver, a Biztosítás és a Közintézmény. Végül az életkori megoszlás harmadik típusa az idősebb középkorosztály tagjait foglalkoztatja jellemzően. Ilyen volt a mintánkban az Iparvállalat. Az alábbi ábra az esettanulmányokban szereplő szervezetek életkori megoszlását mutatja a 15–64 éves aktív korú népesség életkori megoszlásához képest (2. ábra). A kettő összevetéséből egyértelműen látszik, hogy valamilyen formában és mértékben minden mintában szereplő szervezetnél jelen van az életkori egyensúlytalanság, a kiegyensúlyozatlan korstruktúra.

2. ábra: A munkaerő életkori összetétele az esettanulmányokban szereplő vállalatoknál



Forrás: mtd Tanácsadói Közösség 2014, KSH 2011.

A szervezetek életkori megoszlását befolyásoló tényezők

Az állami szabályozás szerepe

A 2012-ben bevezetett Munkahelyvédelmi akcióterv névre keresztelt új állami ösztönző-rendszer a pályakezdő fiatalok és az idősebb, 55 év feletti korosztályok foglalkoztatásában egyik szervezetnél sem vezetett változásokhoz a szervezet életkori összetételének alakításában. Tehát a szervezetek toborzási, kiválasztási stratégiájában nem történt változás, de az elérhető pénzügyi előnyöket a meglévő életkori összetétel alapján érvényesítették a szervezetek.

„... nálunk nem befolyásolta. Eddig is ugyanúgy foglalkoztattunk, nyilván kevesebb létszámmal idősebb korosztályt, mint ezelőtt. Pályakezdőnk eddig is volt nagyon sok,

fiatal eddig is volt nagyon sok. Az, hogy most bejött ez a járulékkedvezmény 2012-ben nem fókuszáltunk arra, hogy na, ha van ilyen járulékkedvezmény, akkor indítsunk egy idősnek szóló tájékoztatót, hogy őket is behívjuk ugye a cégbe.” (Üzletlanc)

„Szerintem nem nagyon figyeljük ezeket.” (Piackutató)

„Az, hogy változtattunk-e, erre bizton állíthatom, hogy nem. Egészen biztosan, hogy használjuk, (...) de megmondom őszintén, tehát emiatt a toborzási technikánkat meg nem változtattuk.” (Szoftver)

„Engem ez igazán nem befolyásolt, nem azért vettem fel egy alkalmazottat, mert megkerestem, hogy kit tudok a legolcsóbban felvenni a piacról.” (Biztosító)

„Egy ilyen nagyobb vállalatnál mi örülünk, ha valamilyen adót megtakaríthatunk, de a kiválasztásnál nem fogok azért felvenni egy 55 évest, mert hogy hú de jó lesz az adót megtakarítom, hanem azt fogom nézni, hogy ő mennyire alkalmas arra a pozícióra.” (Iparvállalat)

Hasonlóan vélekedett a mintában az egyetlen középsőszférához tartozó Közintézmény is: „Persze érvényesítjük ezeket, de ez lényegében az egyik zsebből a másik zsebbe, tehát nem érdemleges nálunk ez.” Ugyanakkor a Közintézmény számára jelentős változást hozott a kerkedvezményes nyugdíj megszüntetése, illetve a középsőszférában kötelező részmunkaidős foglalkoztatás lehetősége a GYES után. Mindkét törvényi változás lépéskényszerbe hozta a szervezetet, míg a kerkedvezményes nyugdíj megszüntetését negatívan ítélték meg, mert a szervezet a vonzónak számító megtartó erejét veszítette el és az idősebbek arányának növekedése helyett várhatóan a fluktuációt növelésével fog járni, addig a részmunkaidős foglalkoztatás GYES után pozitív hatású volt, és kiegészítve rugalmasabb munkaidővel és munkaidő-kedvezménnyel hozzájárult a fiatalabb női munkaerő megtartásához. Az Üzletlanc esetében a diákszövetkezeti formában való foglalkoztatás állami szabályozása mindenképpen hatással volt a szervezetre (erről később lesz szó), és valószínűleg a munkaerő-kölcsönzés gyakorlatának törvényi szigorítása is befolyásolta azt a döntését a szervezetnek, hogy megszüntették ezt a toborzási és foglalkoztatási gyakorlatukat, de alapjában véve nem jártak jelentős következményekkel az életkor-kezelési stratégiákra, a korábbi foglalkoztatási minták megváltoztatására. A vállalat típusától és életkori összetételétől függetlenül megállapíthatjuk, hogy a fiatal és idősebb korosztály foglalkoztatására bevezetett járulék-kedvezménynek mint költségcsökkentő elemnek örülnek a szervezetek, de az anyagi ösztönzés nem olyan mértékű, hogy ezért a szervezetek újragondolták volna toborzási, munkaerő-biztosítási stratégiájukat. A többi állami szabályozás esetén is az volt a tapasztalat, hogy csak kismértékben befolyásolta a korábban meglévő szervezeti életkor-kezelési stratégiákat. Ilyen értelemben az életkorral kapcsolatos állami szabályozás ugyan céljait tekintve lehet integráló hatású, de a gyakorlatban jelentős mértékű elmozdulás hiányában inkább semlegesnek ítélnélhetjük a hatását a vállalati életkori stratégiákkal kapcsolatban.¹³

¹³ Az állami szabályozás és a vállalati foglalkoztatási stratégiák kölcsönhatásának részletesebb vizsgálata meghaladja e tanulmány kereteit.

Üzleti kultúra és szervezeti értékek

Az Üzletláncnál az üzleti és szervezeti értékek szerepét fontosnak tartották a munkahelyi esélyegyenlőség fejlesztése, és azon belül az életkori sokszínűség kialakításában. Ezt az értéket felelősségvállalásként fogalmazták meg. A cég üzleti szabályzatában az alábbi értékek szerepelnek hivatalosan: „elkötelezettek vagyunk munkatársaink felé, hiszünk a CÉG rendszerben, etikusán működtetjük a rendszerünket, vissza is juttatunk a közösségnek, nyereségesen építjük vállalatunkat, folyamatosan fejlődésre törekszünk.”

A Piackutatás cégnél hivatalos üzleti értékeket nem fogalmaztak meg, de az interjúból egyértelműen kiderült, hogy az emberi nyitottság fontos érték a szervezetben.

„Az alapvető ilyen emberi nyitottság, ami úgy megvan az alapgárdánál. Befogadó a társaság.”(Piackutatás)

A Szoftver cég határozottan kiállt a másság tisztelete, a tolerancia, a nyitottság mint vállalati értékek mellett.

„De megmondom őszintén én továbbra is kitartok amellett, hogy a kultúra az az egyik, ami a legfontosabb. (...) És ez abszolút szerintem a vállalati kultúránk alapja, hogy ahogy mondtam, hogy nyitottan álljunk egymáshoz. (...) tehát akár (legyen ez) kor alapján legyünk mások, vagy bármilyen nemi identitás, vagy vallás, vagy nemzetiség, ez teljesen mindegy.” (Szoftver)

Ugyanakkor a vállalat hivatalosan megfogalmazott értékei között ez a fajta nyitottság áttételesen van csak meg. A három szervezeti érték inkább az üzletre koncentrált: 1) Elkötelezettség minden ügyfél sikere iránt, 2) Fontos az innováció – a cégünk és az egész világ számára, 3) Bizalom és személyes felelősség az összes kapcsolatban. Ez utóbbi, harmadik érték veti fel az egyéni felelősséget és a bizalmat, amelynek része lehet a nyitottság, tolerancia, valamint az egyenlő bánásmód is. Egyébként a vállalati értékek inkább az üzleti sikerre és a teljesítményorientációra koncentrálnak.

A Biztosító ügyvezetője az emberi értékeket hangsúlyozta. Ezzel kapcsolatban elmondta, hogy az értékesítőkre mint belső ügyfelekre tekint.

„Mi azt valljuk, hogy a nálunk dolgozó értékesítők, azok a mi belső ügyfeleink, tehát nem mint termelő egységre tekintünk (rájuk), hanem mint belső ügyfélre.” (Biztosító)

A Közintézménynél nincsenek hivatalosan megfogalmazott szervezeti értékek, de úgy vélték, hogy az az állami feladat, amelyet ellátnak, megjeleníti a társadalmi felelősségvállalást azáltal, hogy a társadalmi reintegrációt célozza.

Az Iparvállalat esetén érték az etikus működés, követelmény a törvényi szabályoknak a betartása minden szinten. A HR stratégia megvalósításában a fő értékek a stratégiai partnerség az üzleti szervezetekkel, az együttműködés és a team munkára való törekvés, alkalmasság, a bizalom, a megbízhatóság, a kiválóság és a megoldás orientáltság.

A vállalati esetek alapján láthatjuk, hogy a sokszínűség, az esélyegyenlőség, a befogadás, a tolerancia, a nyitottság értékei, általában csak informálisan jelennek meg a szervezetek többségénél, bár majd mindegyik szervezet utalt ezekre az értékekre. Ugyanakkor ezek az értékek általában közvetve kapcsolódhatnak a formálisan megfogalmazott értékekhez, mint amilyen az etikus működés, a bizalom, az együttműködés volt. Életkori metszetben nézve az értékeket, életkori asszociációval talán a leginkább az „innováció” üzleti értéke járhat, mely aktiválhatja azt az életkori sztereotípiát, mely szerint inkább a fiatalabbakban

nagyobb az innovációra, a változásra való képesség, mint az idősebbeknél (Perry és Finkelstein 1999). Szintén hatása lehet az üzleti hatékonyság és teljesítmény központi értéként való megnevezése, amennyiben a kiváló teljesítmény a középkorosztályhoz kapcsolódik a munkáltatók percepcióiban (Simonton 1988, Bittman et al. 2000 idézi Richardson et al. 2013). Ilyen értelemben az üzleti kultúrának lehet integratív és dezintegratív hatása is.

Atipikus foglalkoztatási formák

A hat szervezet közül hármat jellemzett a foglalkoztatás rugalmasságára való törekvés, az atipikus munkaformák használata. Az egyik szervezet (Üzletlanc) életkori szempontból a fiatalok, és azon belül a tanuló fiatalok foglalkoztatására helyezte a hangsúlyt foglalkoztatási stratégiájában, a másik két szervezet (Szoftver és Biztosító) a fiatal középkorosztályt foglalkoztatta legnagyobb arányban.

Az Üzletlanc egyik legfejlettebb HR gyakorlata a rugalmas foglalkoztatás. Egyrészt van részmunkaidő, akár 4, akár 6 órás változatban. Másrészt egy speciális szoftverprogramnak köszönhetően a cég heti szinten is jelentősen tud alkalmazkodni a munkavállalók munkaidő-beosztási szükségleteihez, tehát rugalmas munkaidőt tud biztosítani. A rugalmasság a munkavállalói elégedettség növelésének is a tudatos eszköze a szervezetnél.

„(...) a diákok is szeretnek minket, pontosan azért, mert rugalmas munkaidő beosztásban tudunk foglalkoztatni munkavállalókat. Ez ugye pontosan egy nappali tagozatos hallgatónak nagyon megfelelő, mert ugye mindenkinek más-más az órarendje, ehhez tudják igazítani a munkaidő beosztást. Gyakorlatilag minden dolgozónknak van arra lehetősége, hogy megadja a szabadnap kérelmeit, heti 5 napban dolgoznak, van két szabadnap, csak az nem biztos, hogy a hétvégére esik, és ezt a szabadnapkérelmes táblázatot összekötöttük a munkaidő beosztást író programmal, tehát ez így automatikusan beszívja ezeket a kérelmeket.” (Üzletlanc)

A Szoftver cégnél elérhető a rugalmas munkaidő, a részmunkaidő, és a távmunka is. A kultúra teljesítmény- és feladatorientált, tehát a lényeg, hogy a teljesítmény elérje a kívánt szintet.

„Alapvetően nálunk a lényeg az, hogy a munka el legyen végezve, tehát nem szokott abból probléma lenni, hogyha most a gyermeknek a gyermek iskolájában szülői értekezlet van és 1 órával korábban el kell menni, tehát azért arra a napra nem fog senki szabadságot kérni. Teljesen normális ez a rugalmasan történő munkavégzés.” (Szoftver)

A Biztosítónál az üzleti modell, amely a külsőleg szerződött vállalkozó értékesítőkre épít, lehetővé teszi a rugalmas munkaformák érvényesítését, elsősorban a rugalmas munkaidőt és a részfoglalkoztatást, tehát munkahely biztonság szempontjából csak az egyént terheli a kockázat, de fogalmazhatunk úgy, hogy cserébe viszont a rugalmas foglalkoztatás lehetőségét kapják meg a szerződött partnerek.

„Teljesen nyitottak vagyunk a normál, megszokott napi 8 órás foglalkoztatástól való eltérésre, van kismamánk, aki gyakorlatilag szinte csak otthonról dolgozik. (...)... a kezdőknél még elvárjuk, hogy velünk együttműködve dolgozzanak, nyilván vállalkozók, tehát ott is inkább lehetőséget biztosítunk a tanulásra így fogalmaznék, kötelezővé nem igazán tudjuk tenni, de nálunk is tudunk alkalmazkodni ahhoz, hogy 4 órában, 6 órában

vagy éppen adott héten hány óra munkát tud végezni, mert magánéletében éppen megoldandó feladatai vannak (...)”.(Biztosító)

A három szervezetnél, amelyre nem volt jellemző az atipikus munkaformák rendszerszerű használata leginkább a részmunkaidős foglalkoztatásról számoltak be a Gyes-ről visszatérő kisgyermekes anyukák esetében. Hiányukat a munkakör, munkavégzés sajátosságaival magyarázták. Egyedül a Közintézménynél merült fel, hogy a jövőben esetleg az idősebbek foglalkoztatásához is alkalmazhatják majd. Összegzésként megállapíthatjuk, hogy csak egyetlen szervezet használta az atipikus munkaformákat kifejezetten a fiatal korosztály foglalkoztatásának elősegítésére (Üzletlánc), és egyetlen szervezet sem célozta kifejezetten az idősebb korosztály rugalmasabb foglalkoztatását. A munkáltatók elsősorban a gyermekes középkorosztály igényének megfelelően, a családbarát munkahely koncepciójába illeszkedően használták a rugalmas munkaformákat, és nem az életkori sokszínűség fejlesztésére. Tehát az atipikus munkaformáknak lehet integratív, de hiányuk esetén dezintegratív hatása is.

Munkahelyi esélyegyenlőségi és sokszínűségi politikák és gyakorlatok

Az Üzletláncnál hangsúlyos esélyegyenlőségi politikát találunk, de esélyegyenlőségi tervükben elsősorban a megváltozott munkaképességű emberek, illetve a kisgyermekes anyukák integrálására koncentrálnak, és nem az életkori sokszínűsége. A cég honlapján is hangsúlyosan kommunikálja, hogy diszkriminációmentes, befogadó munkahelyként működik. Az utóbbi években több díjat is elnyert ezen a területen a szervezet. Előremutató gyakorlat, hogy a vezetőképzési és a teljesítményértékelési rendszerbe integrálták a munkahelyi esélyegyenlőségi témákat.

A Piackutatásnál az informális HR politikák következtében, illetve a tudatosság, túlszabályozás negatív jellemzőként való felfogásából logikusan következik, hogy a szervezet nem rendelkezik expliciten megfogalmazott munkahelyi esélyegyenlőségi és sokszínűségi politikákkal.

A Szoftver cég jó gyakorlatot képvisel a munkahelyi befogadás és sokszínűségi politikáját tekintve. Jellemző az is, hogy tabu területeket felvállalnak külső kommunikációjukban, mint például az LMBT és roma kisebbségek ügye. Egyrészt ilyen módon kívánják segíteni a hátrányos helyzetű csoportok társadalmi integrációját, másrészt így kívánják a maguk mintaadó szerepét kialakítani. A szervezet befogadás és sokszínűségi politikájának fő célcsoportjait képezik a női munkavállalók, a megváltozott munkaképességű emberek, a családosok, és a roma kisebbséghez tartozók. Az életkori sokszínűség nem jelenik meg prioritásként az esélyegyenlőségi politikában, és bár van néhány intézkedés a fiatalok, és kisebb mértékben az idősebbek számára, mégis, ez a terület a sokszínűségi politika egészéhez viszonyítva, alulfejlett.

A Biztosító, más kkv-ékhez viszonyítva magasabb színvonalú munkahelyi esélyegyenlőségi és sokszínűségi politikával rendelkezik, de elsősorban az eltérő életkorú munkavállalók menedzselésében jeleskedik. Az esélyegyenlőségi politika összességében kevésbé intézményesült, de van sokszínűségi politika, etikai kódex, amely tartalmazza az egyenlő bánásmód elvét, végeznek elégedettségi vizsgálatokat, amelyben rákérdeznek a diszkrimináció-mentes környezettel való elégedettségre.

A Közintézménynek papíron van esélyegyenlőségi terve, de most érkezett el a szervezet oda, hogy megpróbálják tartalommal megtölteni a törvényi előírás miatt megfogalmazott tervet, mert elsősorban a toborzás, munkaerő-biztosítás és a munkaerő megtartásának lehetséges eszközeként kezdenek tekinteni a munkahelyi esélyegyenlőségre. Elsősorban a romákra, a nőkre és a nagycsaládosokra koncentrálnak. Életkori metszetből inkább a fiatalok számára vannak gyakorlatok, az idősebbeknek kevésbé, de a gondolkodás elindult ebben a témában is.

Az Iparvállalat magas színvonalú esélyegyenlőségi és sokszínűségi politikával rendelkezik. Egyrészt erősen intézményesült a munkahelyi esélyegyenlőségi rendszere a szervezetnek, van esélyegyenlőségi tervük, sokszínűségi politikájuk, esélyegyenlőségi referensük, anti-diszkriminációs és zaklatás elleni szabályzataik. Másfelől az átlagnál több olyan juttatási forma van jelen a cégnél, amely a hátrányos helyzetű csoportok munkahelyi integrációját is segítheti. Ilyenek például az akadálymentesítés, egészségügyi szűrővizsgálatok, munkásszállítás, kapcsolattartás a GYES-en lévőekkel. Kiemelten jó gyakorlatként értékelhető a cég abból a szempontból, hogy a fiatalok és idősebb életkorú munkavállalók számára egyenlő mértékben fejlesztettek HR gyakorlatokat és juttatási formákat.

Összegezve a munkahelyi esélyegyenlőségi és sokszínűségi gyakorlatokat, azt láttuk, hogy több szervezet is kimagasló általános munkahelyi esélyegyenlőségi és sokszínűségi gyakorlatot valósított meg, de az életkori sokszínűség fejlesztése nem volt kiemelt prioritás a szervezeteknél. Alapvetően akkor jelent meg az életkori sokszínűség kezelése, ha az a munkaerő életkori összetételéből fakadóan fontosnak bizonyult. Tehát, ha a fiatalokra épít a foglalkoztatáspolitikája a szervezetnek, akkor a fiatalokkal kapcsolatos intézkedések kerülnek az előtérbe, ha az idősebb korosztály is jelentősen reprezentálva van, akkor az idősebbekkel kapcsolatos intézkedések is hangsúlyosabbá válhatnak. Tehát fontos eredmény, hogy az esélyegyenlőségi és sokszínűségi gyakorlatok fejlettsége alapján nem lehet következtetni a szervezetek életkor-kezelési stratégiáira, sem arra, hogy törekedni fog-e a szervezet a kiegyensúlyozottabb életkori megoszlás elérésére. Ilyen értelemben a munkahelyi esélyegyenlőségi gyakorlatnak lehet integratív, dezintegratív vagy semleges hatása is az életkorhoz kapcsolódóan.

Munkáltatói percepciók a rizikós munkavállalói csoportokról

Az Üzletláncnál mindkét életkori csoporttal kapcsolatban megfogalmazódtak rizikós, a munkáltató számára hátrányos tulajdonságok. A fiatalokkal kapcsolatban a legfőbb problémaként az merült fel, hogy nehéz őket a szervezetnél tartani, tehát nagy az elvándorlás, a fluktuáció. Az idősebbeknél kiderült, hogy lassabban dolgoznak, több rugalmasságra van szükségük, nem feltétlenül bírják a „pörgős” munkaköröket, ezért nehezen illeszthetők be a szervezetbe.

A Piackutatás cégnél az idősek foglalkoztatásától ódzkodnak, illetve alkalmatlannak tartják őket a „pörgős” munkakörnyezetben. Az idősebb korosztály egyértelműen rizikósnak vagy problémásnak van minősítve, annak ellenére, hogy volt pozitív és negatív tapasztalat is. A Piackutatás a fiatalokkal kapcsolatban nem fogalmazott meg rizikófaktorokat.

A Szoftver vállalatnál a rizikót nem az életkori csoportokhoz kapcsolta az interjúalany, hanem általában a munkaerő homogeneitásához. Ez az explicit kiállítás a diverzitás mellett kivételes volt a mintában szereplő szervezeteknél.

„Én inkább a veszélyforrást azt egy homogén szervezetben látom, mert pont azáltal születnek jó ötletek és halad előre a szervezet, és ezt megannyi kutatás bebizonyította, ezt nem gondolom, hogy taglalnom kellene, hogy egy diverz szervezet mennyivel nagyobb, akár profitot is termel, vagy mennyivel termelékenyebb, mennyivel innovatívabb, mennyivel több ötlet jön.” (Szoftver)

A Biztosítónál az interjúalanyok nem tagadták, hogy az egyes csoportok foglalkoztatásával járhatnak rizikók is. A legrizikósabbnak a fiatalokat említették, merthogy könnyen és gyorsan váltanak. Az idősokkal kapcsolatban pedig az fogalmazódott meg problémaként, hogy kieshetnek a munkából vagy nem tudják követni a gyors változásokat. Azonban az interjúalanyok hangsúlyozták, hogy ezek a generációs különbségek áthidalhatóak, csak meg kell tanulni az új együttműködési módokat.

A Közintézménynél a „nagyon fiatal” és az idős munkavállalót tartották rizikósnak. A fiatalok rizikójaként azt emelték ki, hogy a felelősségtudatuk még nem annyira fejlett. Az idősebb korosztálynál pedig a szellemi frissesség csökkenését.

Az Iparvállalat cégnél az életkori csoportokkal kapcsolatban inkább azt hangsúlyozták, hogy minden csoporttal kapcsolatban van „valamilyen konkrét előny vagy hátrány”. A fiatalokkal kapcsolatban a szervezeti létezés, a munkába szocializálódás folyamatát és nehézségeit említették, míg az idősebbekkel kapcsolatban az elfáradás, és egészségi problémák megjelenését emelték ki.

Összegezve az életkorcsoportokkal kapcsolatos rizikók szervezeti percepcióját, megállapíthatjuk, hogy mind a fiatalokkal, mind az idősebbekkel kapcsolatban általános az életkorral összefüggő rizikók megfogalmazása. Egyetlen szervezet volt az általános tendencia alól kivétel. A megnevezett kockázatok alapvetően lefedik az életkorral kapcsolatos, a társadalomban széles körben jelenlévő életkori sztereotípiákat. Érdekes volt, hogy a megfogalmazott életkori rizikók nem voltak feltétlenül összefüggésbe hozhatóak a szervezetek életkori összetételével, de a sztereotípiák és a valós megtapasztalt nehézségek jellemzően összeszővődtek. Ilyen értelemben a rizikós munkavállalókról alkotott munkáltatói percepcióknak főként dezintegratív vagy semleges hatása lehet.

Életkor alapú foglalkozási diszkrimináció

Az interjúk alapján nagyon nehéz feltérképezni az életkori diszkrimináció mértékét egy szervezetnél, de a róla alkotott diskurzust viszont lehet értékelni. A szervezetek a diskurzusukban mind arról számoltak be, hogy nincsen náluk életkori diszkriminációhoz kapcsolódó eset. A diskurzusban különböző érvek voltak felsorakoztatva ennek alátámasztására, minthogy rendelkeznek szigorú szabályokkal, a diszkrimináció-mentes működés a külső kommunikációjukban is megjelenítik, a teljesítmény-orientált kultúrában mindig a legjobban megfelelő embert veszik fel függetlenül a személyes tulajdonságoktól, illetve a bejelentett esetek száma elenyésző és tartalmilag nem merítik ki a diszkrimináció fogalmát. Ugyanakkor egyik szervezet sem reflektált arra, hogy a szervezeten belül található életkori összetételhez mennyiben járulhatnak hozzá diszkriminatív vagy kirekesztő hatású

mechanizmusok, vagy mi okozhatja az életkori struktúra kiegyensúlyozatlanságát. Összesen két tényező vetődött fel ezzel kapcsolatban, hogy az álláshirdetések stílusa esetleg indirekten elbátortalaníthatja az idősebb álláskeresőket, illetve, hogy a megtervezett előremeneteli rendszer és a szervezetbe belépési rendszer korlátozhatja az újbelépők életkori összetételét. Összességében a foglalkozási diszkrimináció kezelésének lehet integratív és dezintegratív hatása is.

Elsődleges és másodlagos munkaerőpiac közötti szegregáció életkori metszetben

A mintában szereplő szervezetek a vártnál és az országos tendenciákhoz képest nyitottabbnak bizonyultak a munkanélküliek, tartós munkanélküliek, vagy korábban közfoglalkoztatottak foglalkoztatására, legalábbis a diskurzus szintjén. Ennek oka lehet a szervezetek egy részénél a munka jellege és a fluktuáció magas szintje is, ahol a viszonylag egyszerű betanított munkakörökben a magas fluktuáció miatt nagy számban van szükség a frissen toborzott és felvett emberekre.

A továbbiakban olyan tényezőket, szempontokat fogunk közelebbről megvizsgálni, amelyek nem voltak benne az eredeti elméleti modellünkben, de a szervezetek életkori összetételére a vállalati interjúk alapján befolyással lehetnek.

Üzleti modell (franchise, egyéni vállalkozók)

A vállalati esettanulmányok során kétféle, a hagyományostól eltérő üzleti modellel találkoztunk: a franchise rendszerrel és az egyéni vállalkozóként végzett alvállalkozói munkával. Közismert, hogy a franchise rendszerben nagyon szigorúan kell követni a megbízó cég elvárásait, folyamatait és rendszereit, ugyanakkor az interjúalany érzékeltette, hogy a kontroll lehetősége kisebb ezeknél az egységeknél, amelynek az életkori összetételre is lehet hatása. A rendszer gyenge pontja, hogy a franchise rendszerben működtetett éttermek valódi toborzási gyakorlatára „nem látnak rá”. Ugyanakkor a franchise-ban dolgozó üzletvezetőket is a központi képzési rendszeren belül képezik ki, tehát elvileg ugyanazokat a politikákat kellene megvalósítaniuk mint a központi szervezetnek.

„Közös alapozó képzés az esélyegyenlőségi, az SMC tanfolyam, amin ugye szintén a vidéki éttermekből is műszakvezetők, üzletvezető-helyettesek ugyanezen a képzésen vesznek részt, az központosítva van. Illetve hát a politikák az mind ugyanaz, ehhez mindig ragaszkodunk és tartaniuk is kell magukat a többi üzletnek is. Viszont gyakorlatban nyilván nem látunk rá.” (Üzletlác)

A másik szervezet, amelyik nem hagyományos foglalkoztatási modellel működik, a Biztosító. Az egyéni vállalkozóként szerződött munkatársak tekintetében egyrészt könnyebben vállalnak be rizikósabb csoportból is munkavállalókat, mind a fiataloknál, mind az idősebeknél, tehát ebben az értelemben integráló hatású lehet, ugyanakkor hosszabb távon mégis olyan bizonytalanságok vannak beépítve a foglalkoztatási viszonyba, amelynek dezintegratív hatása is lehet. Ezek alapján úgy gondoljuk, hogy mind a hagyományos és nem

hagyományos üzleti modell alkalmazásának lehetnek mind integratív és dezintegratív hatásai is.

HR és foglalkoztatási stratégia

Az utánpótlás-biztosítás fontos feladata a HR-nek. Ugyanakkor a „fiatalítás” mint expliciten megfogalmazott HR politika sokszor a racionális utánpótlás-biztosításon túl is megjelenik a szervezeteknél. A jelentősebb HR innovációk inkább a fiatal tehetségek bevonása tekintetében valósultak meg, míg kevésbé jellemző az idősebbeket célzó kormenedzsment szintjének emelését célzó HR innovációk. A Biztosítónál és az Iparvállalatnál is a „fiatalítást” jelezték legfontosabb HR stratégiának. A Biztosítónál ezt részben a rendszerváltás után felvett nagyszámú középgeneráció kiöregedésével, részben az új értékesítők megtartásának nehézségeivel (a belépőknek a fele 3 héten belül elmegy) magyarázták. Ezért az anyacég komplex szakmai fejlesztési karriertervezési rendszert dolgozott ki, amelyet az általunk vizsgált partner Biztosító is alkalmaz saját szervezetében.

„És mi tudatosan azzal szólítjuk meg a fiatal diplomás generációkat, hogy egy karrierpályát mutatunk, ami céges szinten támogatott, tehát a nagy cég, anyacégnek erre tudatosan kidolgozott rendszerstratégiája van, ami a versenytársaknál nincsen, tehát komolyan vesszük a fiatalokat.” (Biztosító, Anyacég, HR munkatárs)

Az Iparvállalat esetén a „fiatalítás” stratégia részben a valós utánpótlás kérdésével, részben a tartós foglalkoztatásra, megtartásra építő HR stratégia következtében kialakult életkori munkaerő-összetétel percepciójára vezethető vissza. Miközben valóban alulreprezentáltak a fiatalok a szervezetben, az 55 évesnél idősebbek nem felülreprezentáltak az aktív korú népességhez képest, mégis „idős szervezetnek” minősítették magukat.

A munkavállalói elköteleződés erősítését és a munkavállalók megtartását célzó HR stratégiával rendelkező szervezetek elvben nagyobb valószínűséggel tudnak integratív hatást kifejteni az életkori összetételre (Iparvállalat), de azt is láttuk, hogy ez nem feltétlenül vezet kiegyensúlyozott korstruktúrához. Például a Szoftver cégnél az elkötelezettségre is koncentráló HR stratégia ellenére jelentősen alulreprezentáltak az idősebb korosztályok, és jellemzően a középkorosztályok foglalkoztatására építenek.

A HR stratégiák másik nagy típusa, a költségcsökkentő HR stratégiák esetében, az Üzletlanc és a Piackutatás esetében azt láttuk, hogy elsősorban a fiatal korosztály foglalkoztatását célozzák meg. Ezek alapján úgy gondoljuk, hogy a HR politikának lehet egyszerre integratív és dezintegratív hatása a két vizsgált életkori csoportra.

Toborzási csatorna egyoldalúsága

Két olyan szervezet volt a vizsgált vállalatok körében, amelyben megfigyelhető volt egyetlen toborzási csatorna dominanciája. Az Üzletláncnál a munkavállalók életkori összetételére jelentős hatással volt, hogy a legfőbb toborzási csatornaként a diákszövetkezetek működnek. A diákszövetkezeteken keresztül foglalkoztatottak kiemelkedően magas aránya tehát alapjaiban határozza meg a munkaerő életkor szerinti összetételét.

„Tehát most gyakorlatilag a vállalati állományi létszámnak, tehát az éttermi résznél kb. az 50%-a diák foglalkoztatott, ami azt jelenti, hogy nappali tagozatos diákot foglalkoztatunk, többi 50% állandósnak mondjuk mi, de közöttük is lehet olyan, aki egyébként tanulmányokat folytat esti tagozaton vagy levelező tagozaton. Nyilván a jogviszony szempontjából fontos az, hogy a nappalisok ugye diákok.” (Üzletlánc)

Egy másik példa, hogy a toborzási csatorna egyoldalúsága miként vezet kiegyensúlyozatlan életkori összetételhez az informális toborzáshoz kapcsolódik.

„Mert itt mindenki mindenkinek az ismerőse. Szóval, hogy én külsőként dolgoztam be, az én ismerősöm volt a Viki, amikor én már állandó voltam idejött, akkor az ő unokatesója, barátnője, másik barátnője. A Miklós itt dolgozott, az ő feleségét vettük föl. Volt projektmenedzserünk ismerősének az ismerőse a pénzügyesünk, és így bezárult a kör.” (Piackutatás)

Mindkét szervezet életkorilag a leginkább kiegyensúlyozatlan, a fiatal korosztályt foglalkoztatja legnagyobb arányban. Olyan szempontból, hogy elősegítik a fiatalok munkaerő-piaci integrálását pozitívként értékelhetjük ezt a gyakorlatot, ugyanakkor látni kell, hogy éppen ennél a két szervezetenél a legerősebb az idősebb generáció kirekesztése. Tehát ilyen szempontból pedig dezintegráló hatása van a toborzási csatorna egyoldalúságának.

Munkakörök jellege

Az egyedi tudást, hosszú betanulást igénylő munkakörök és a kiegyensúlyozottabb életkori megoszlás között erőteljes összefüggés rajzolódott ki.

„Olyan tevékenységekkel foglalkozunk, amelyhez nagyon fontos, hogy már a betanulási idő is hosszú, tehát aki ezt megtanulja, aki itt beválik az elsősorban itt tudja értékesíteni a tudását és nekünk meg erre nagy szükségünk van, mert sokáig tart a betanulás, tehát kölcsönösen függünk egymástól, úgyhogy így általában nagyon sokan hosszú távon, akár élethosszig is itt dolgoznak, itt töltik az éveiket nálunk.”

(Iparvállalat)

Ugyanakkor ez az összefüggés sem mondható teljesen automatikusnak, mivel a Közintézmény esetében szintén hosszú betanulást igénylő munkakörrel volt dolgunk, bár szakképzettséget nem igényelt, és mégsem járt együtt a kiegyensúlyozott korösszetétellel. Egyrészt a szervezet megtartó ereje kisebb volt, másrészt elvesztette a legnagyobb vonzerejét, a 25 évnyi munkaviszony után járó korekedvezményes nyugdíjat. A nagy fizikai és lelki megterhelést jelentő munkakör inkább abba az irányba hat, hogy a munkavállalók könnyebb munkahelyet keressenek maguknak egy bizonyos életkor után.

Az alacsony és magas szakképzettséget igénylő munkakörök tekintetében, inkább az alacsony képzettséget igénylő betanított munkaköröknél láttuk azt, hogy az alacsonyabb bérezés miatt inkább a fiatalokat célozták meg, de ez sem törvényszerű feltétlenül. Tehát a munkakör jellegének lehet integratív, dezintegratív vagy semleges hatása is.

Munkakörök életkor szempontú percepciója

Perry és Finklestein (1999) írt először arról, hogy vannak olyan munkakörök, amelyeket életkorilag kategorizálnak (*age-typed jobs*). A kutatásban két olyan szervezet volt (Üzletlanc és Piackutatás) a hat közül, ahol egyértelműen léteztek életkor alapján kategorizált munkakörök, és volt egy harmadik köztes eset is (Közintézmény). Az életkor-alapú munkaköröknél mindkét esetben a fiataloknak való munkakörökről volt szó, és mindkét szervezet a „pörgős” munkakör címkét használta.

„Szerintem, hát így azt tapasztaltuk minél fiatalabb valaki, annál rugalmasabban áll ezekhez a feladatokhoz, meg mivel folyamatos a pörgés és tényleg iszonyat feszített munkatempó van, ezért az már, aki eljön interjúra, és mondjuk 2 gyereke van, és azt a nagyon klasszikus 8-tól 4-ig munkaidő(t szeretné), az nem is szokta vállalni. Mert nem szoktunk ebből titkot csinálni, hogy itt van, hogy túlórázni kell. Úgyhogy az már alaptól kiesik egy szűrőn.” (Piackutatás)

„Igazából a munka jellegéből adódóan (...) maga a munkakör pörgős, gyors feladatvégzést, illetve munkavégzést igényel. Általában a fiatalokra jellemző az, hogy ezt a ritmust fel tudják venni, stressz nyomás alatt tudnak gyorsan dolgozni, persze van nyilván idősebb korú is, aki ezt fel tudja venni, nyilván ez a beszélgetéseknél, tájékoztatókon ez kiderül, illetve elmondjuk nekik, hogy ezt fogják-e bírni, nyilván a saját döntésük alapján jönnek ide dolgozni.” (Üzletlanc)

Az életkor-alapú munkaköri sztereotípiák szerepe fontos a toborzási és kiválasztási döntésekben. Egyfajta utólagos legitimációját adják a kiválasztási preferenciának. Az életkori munkaköri sztereotípiák hozzájárulnak más életkorcsoportok kirekesztéséhez, és ezáltal dezintegrációs hatásúak. Ugyanakkor a preferált életkorcsoportot segítik integrálni.

A munkaerő életkori összetételének percepciója

Két olyan szervezet volt a kutatás során, amelynél a munkaerő életkori összetételének percepciója nem fedte az életkori megoszlási adatok által mutatott „objektív” képet. Egyrészt az Iparvállalat esetében érződött, hogy az önmeghatározásukban nagyobb hangsúlyt kapott az idősebb munkavállalók nagy aránya (30% 50 év feletti) mint amennyire valóban előregedő szervezetről lenne szó: „idős szervezet vagyunk, tehát innentől kezdve sok az idősebb munkavállaló is”. A 43 éves átlagéletkor valószínűleg kicsit magasabb az átlagnál, de demográfiailag megalapozott, és a munkavállalók életkorcsoportok szerinti megoszlása a legkiegyensúlyozottabb volt a vizsgált szervezetek közül.

A másik érdekes példa a Szoftver cég volt. Ebben a szervezetben a fiatal középgeneráció foglalkoztatására helyezik a hangsúlyt: a 26-45 évesek alkotják a munkavállalók több mint háromnegyedét. Ugyanakkor a fiatalok és az idősebbek

alulreprezentáltsága nem fogalmazódott meg expliciten, hanem a szervezet „kortalansága” kapott hangsúlyt az elbeszélésben. Tehát érvényesült egyfajta „vakság” az életkori megoszlás egyensúlytalanságával kapcsolatban. Elképzelhető, hogy a cégre jellemző teljesítményorientáltság hangsúlyozása, és ezzel összefüggésben az a kívánalom, hogy mindig a teljesítmény szempontjából a legjobb embert kell az üres pozíciókra kiválasztani, nemcsak az egyenlő bánásmód elvének gyakorlati alkalmazásához vezethet, hanem szerepet játszhat abban is, hogy főképp a középkorosztályhoz tartozókat foglalkoztatják. Kutatások kimutatták, hogy a munkáltatók az életkor és a kiváló teljesítmény között fordított U alakot tételeznek, és a 30 és 44 éves életkorra teszik a legjobb teljesítmény időszakát (Simonton 1988, Bittman et al. 2000 idézi Richardson et al. 2013).

Összességében a munkaerő életkori összetételének percepciója lehet integratív, dezintegratív vagy semleges hatású.

Bérezés

Megfigyelhető volt, hogy az alacsony bérezés sokszor a fiatalabb korosztályok erőteljesebb foglalkoztatásával járt együtt, megerősítve azokat a vélekedéseket, hogy a fiatalok foglalkoztatását preferáló szervezetek általában költséghatékonyabb foglalkoztatási stratégiát is kívánnak megvalósítani.

„Valamilyen szinten azért nyilván a betanított munka jellegéből adódóan a bérezés sem magas, nyilván nincsen szakképesítés, (...) ehhez mért ugye a bérezés is. Egy idősebb korosztálynál már nyilván vannak elvárások, akinek már van egy végzettsége, főiskolai diploma vagy egyetemi diploma, vagy éppen OKJ-s végzettség, szakvégzettség, az nyilván próbál a szakmájában elhelyezkedni, illetve magasabb bérezésért.” (Üzletlác)

Egyfelől, jó, hogy vannak olyan munkakörök, amelyekre a fiatalok nagyobb eséllyel pályázhatnak, és ez integráló hatású, másfelől a kiszolgáltatott foglalkoztatási helyzetek és az alacsony elérhető bérszínvonal a dezintegráció irányába is hat, mert az idősebbek azért is dönthetnek úgy, hogy nem az adott munkáltatót választják, mert élethelyzetükhöz és szükségleteikhez képest alacsony az elérhető bér.

Belső munkaerőpiac

Perry és Finklestein (1999) azt a hipotézist fogalmazták meg, hogy az életkor-alapú munkakörök megjelenését nagyobb valószínűséggel találjuk azokban a szervezetekben, amelyek a belső munkaerőpiacra építenek. Ezt a hipotézist a kutatás is megerősítette. Abban a két szervezetben, ahol voltak életkor-alapú munkaköri sztereotípiák, valóban jellemző volt a belső munkaerőpiac és előmenetel. Egyrészt, az Üzletlác is alapvetően a belső munkaerőpiacra épít. Tehát a legegyszerűbb belépési munkakörben vesz fel és belül képzi ki a magasabb pozíciókra a munkavállalókat. Másrészt, hasonló szisztémát találtunk a Piackutatás cégnél.

„Eddig az volt a tapasztalat, hogyha ilyen projekt menedzseri szintű munkára kell valaki, akkor a Call Centerben dolgozó állandók közül hoztunk így föl vagy át valakit. Hirdetéssel embert ide még nem találtunk. (...) Aki itt marad hosszútávon, mindenki

alulról kezdte. Én külsős kérdezőbiztos voltam. A Viki, a projektmenedzserünk ő telefonáló volt a Call Centerben másodállásban. A Miki is operátorként kezdte, aki most a projekt asszisztensünk. (...) ...de most már azt szeretnénk, hogyha ez így is lenne, mert ha így valakit idehozunk, nem érti az alsó folyamatokat, meg úgy az egésznek a gyökere marad ki, és az a tapasztalat, hogy azok a legkitartóbbak és leginkább képből levő, jól dolgozó munkatársak, akik alulról kezdtek. Úgyhogy ez most meg már tudatos lett.” (Piackutatás)

Ugyanakkor az egyedi szaktudást igénylő Iparvállalat cégnél a munkaerő megtartása és a belső munkaerőpiac nem járt együtt az életkor-alapú sztereotípiák kialakulásával. Ezek alapján azt gondoljuk, hogy bizonyos más tényezőkkel összekapcsolódva, a belső munkaerőpiac működtetésének lehetnek életkorral kapcsolatos implikációi is, hozzájárulhat mind a munkaerő-piaci integrációhoz és dezintegrációhoz is.

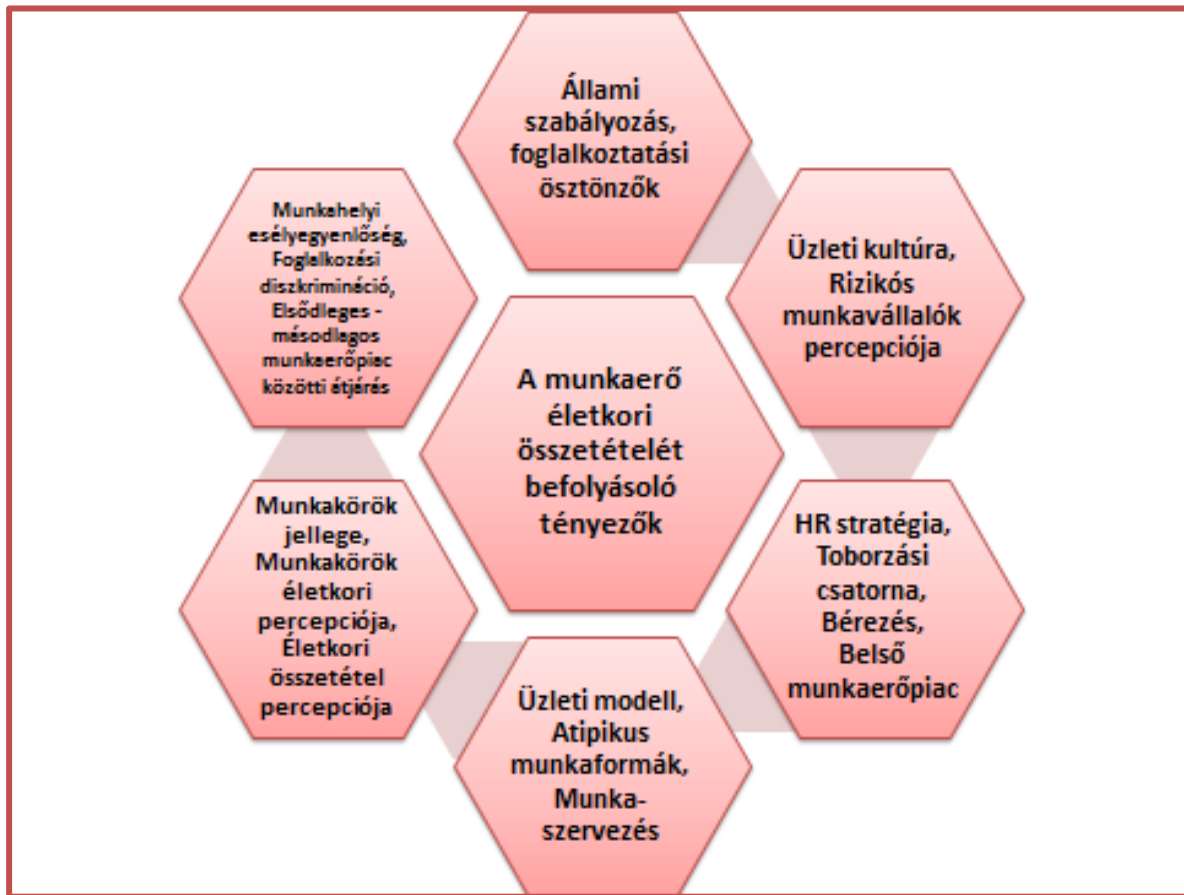
Munkaszervezés, munkaköri rotáció

A kutatás során kevés konkrét információt gyűjtöttünk a munkaszervezéssel kapcsolatban. Egy olyan eset fordult elő (Üzletlanc), amikor egy adott szervezet a megváltozott munkaképességű emberek esetében változtatott általános munkaszervezési gyakorlatán, a munkaköri rotáción, míg az idősebb munkavállalók esetében nem mutatkozott erre nyitottnak, ezzel is akadályozva nagyobb arányban az idősebb korosztály foglalkoztatását. Tehát ilyen értelemben egy adott munkaszervezés rugalmatlan fenntartása lehet dezintegráló hatással egy életkori csoportra.

Az életkori összetételre ható tényezők összegzése

A kutatás a felszínre hozta, hogy sokkal több tényező hat a munkáltató szervezetek életkori összetételének alakulására, mint az eredeti modellben szereplő 4 integrációs és 3 dezintegrációs tényező (1. ábra). Az elemzés kiegészült további 9 tényezővel. A kutatás rávilágított arra is, hogy gyakorlatilag mindegyik vizsgált tényező működhet integrációs és dezintegrációs hatással is annak függvényében, hogy az adott szervezetnél hogyan kombinálódnak ezek a tényezők, és milyen tartalommal töltik meg azokat a szervezetek. Ilyen értelemben, a gyakorlatban szinte nem lehet külön integrációs és dezintegrációs tényezőkről beszélni, mert a foglalkoztatási kimenetekben mérhető hatás attól függ, hogy az adott területen milyen tartalmat valósít meg a szervezet, valamint sok esetben semleges hatása is lehet egy adott tényezőnek. Például az atipikus foglalkoztatási munkaformák esetén nyilván dezintegrációs hatása van, ha semmilyen rugalmas foglalkoztatási forma nem érhető el, de abban az esetben is, ha elérhető, kérdés, hogy melyik, kiket céloz meg, a foglalkoztatottak közül ki veheti igénybe. Tehát egyáltalán nem biztos, hogy pozitívan, integrálóan hat akár a fiatalok, akár az idősebbek foglalkoztatására, vagy általában véve a kiegyensúlyozott korstruktúra kialakítására. Ezért fontosabbnak tartottunk egy olyan modell felállítását, amely szintetizálja a befolyásoló tényezők szélesebb skáláját, anélkül, hogy jeleztük volna, hogy melyik közülük az integráló vagy dezintegráló hatású (3. ábra).

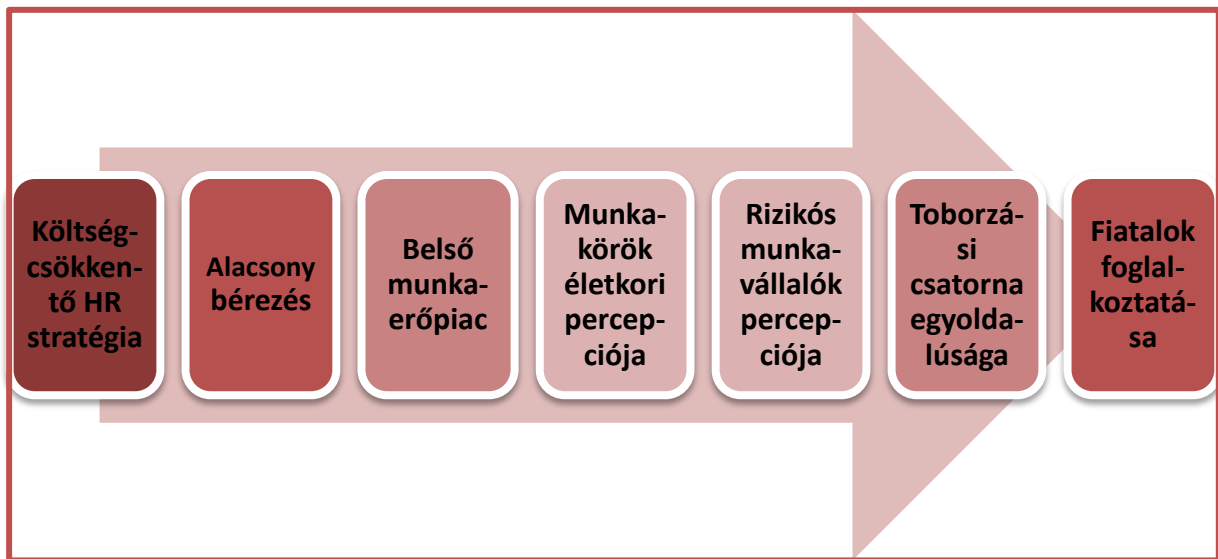
3. ábra: A munkaerő életkori összetételét befolyásoló integrációs és dezintegrációs tényezők



Az integrációs és dezintegrációs tényezők egyenkénti feltárása mellett fontosnak tartjuk azt is megvizsgálni, hogy a 3 szervezeti csoportban, a *fiatal korosztályt*, a *fiatal középkorosztályt*, illetve az *idősebb középkorosztályt* foglalkoztató szervezetek esetében megfigyelhetők-e közös mechanizmusok a hasonló életkori struktúra kialakulásában.

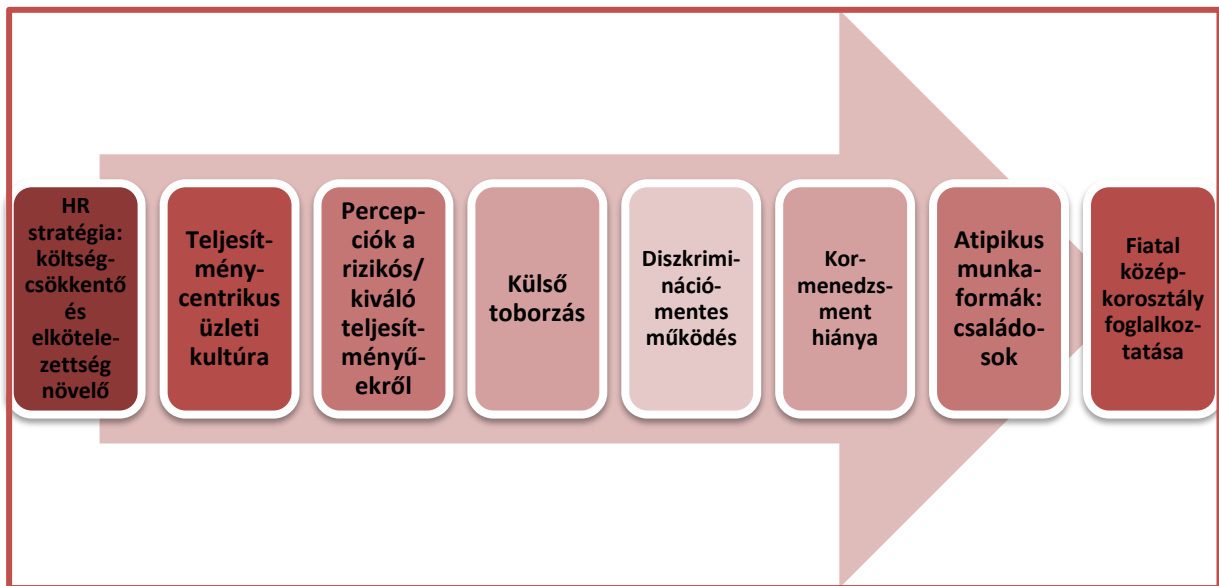
A *fiatal korosztályt* (18-35 évesek) foglalkoztató Üzletláncnál és Piackutatásnál, bár két nagyon különböző szervezet (nagy multinacionális cég és magyar kisvállalkozás), mégis sok hasonlóságot találtunk az életkori összetételhez vezető okok között. Mindkét szervezetnél jellemző volt, hogy költségcsökkentő HR stratégiát alkalmaztak, amely együtt járt egy viszonylag alacsony bérszínvonallal, mivel a munkakörök elvégzéséhez nem kellett külső formalizált szaktudás, illetve szakképzettség, hanem a szervezeten belül lehet azokat megtanulni, ezért a belső munkaerőpiac működtetésére fókuszáltak. Ez azt jelentette, hogy elsősorban a szervezet alsó, bemeneti szintjén toboroztak, főképp fiatalokat. A fiatalok foglalkoztatásával erősödött az a munkaköri percepció, hogy ezek „fiatalos, pörgős” munkakörök, tehát a fiataloknak lesz jó a teljesítményük ezekben a munkakörökben. Ezáltal erősödött az idősebb munkavállalókkal kapcsolatos rizikók, sztereotípiák észlelése, ami tovább erősítette a fiatalok preferálását. Végül a választott toborzási csatorna egyoldalúsága, egyik esetben a diákszövetkezetek, másik esetben az informális toborzás, tovább erősítette a fiatalok foglalkoztatását, a munkaerő hosszú távon kiegyensúlyozatlan életkori összetételét (4. ábra).

4. ábra: A szervezet életkori összetételében döntően a fiatalok foglalkoztatását preferáló szervezeteknél megfigyelhető tipikus integrációs és dezintegrációs tényezők



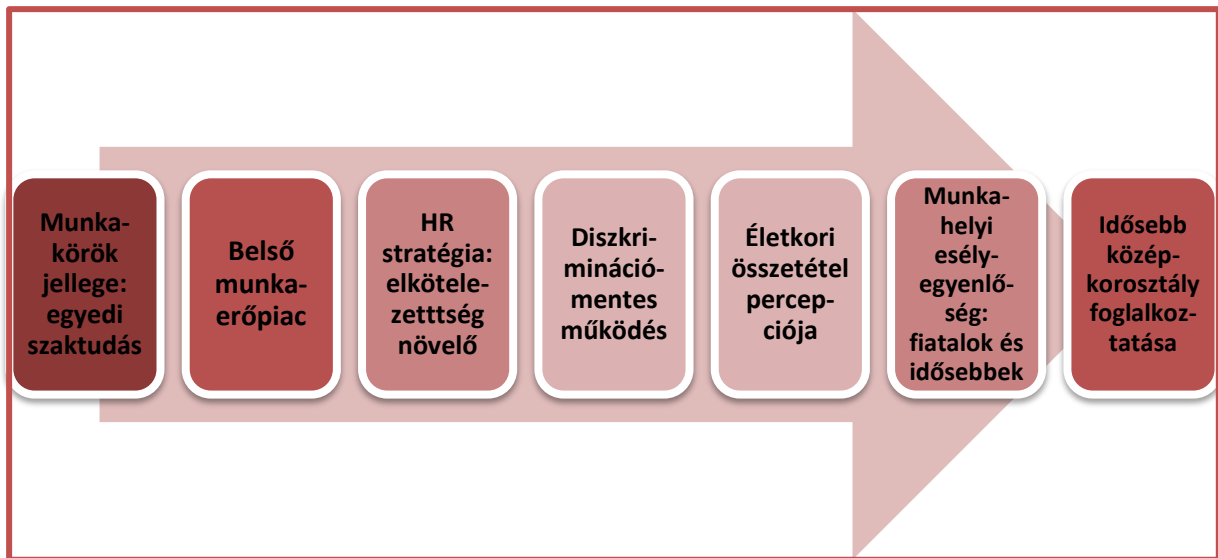
A fiatal középkorosztály (26-45 évesek) foglalkoztatására fókuszáló szervezeteknél sokkal nehezebb volt megalkotni egy koherens mechanizmus ábrát. A kutatásban három szervezet tartozott ebbe a csoportba, a Szoftver, a Biztosító és a Közintézmény. A szervezetek HR stratégiájának jellemzője volt, hogy kombinálta az elkötelezettségnövelő és költségcsökkentő elemeket. Az üzleti kultúrában megjelent a befogadás és tolerancia, de fontos elem volt az innováció és üzleti hatékonyság is. Ebből a szempontból tudatosan vagy sem, működhetnek a rizikós munkavállalókkal és a kiváló teljesítményt nyújtókkal kapcsolatos életkor alapú percepciók, vagyis, hogy valószínűsíthetően a középkorosztály a leghatékonyabb csoport. Mivel ezekre a szervezetekre kevésbé volt jellemző a belső munkaerőpiac hangsúlyossága, inkább a külső toborzás volt számukra fontos. Ennek hatékonyságához és a jogi következmények elkerülése érdekében elvileg fontos lehetne a diszkrimináció-mentes működés számukra, de a gyakorlatban ez nem feltétlenül érvényesül. A munkahelyi esélyegyenlőséget részben üzleti előnyként tételezték, részben a munkaerő megtartás és elkötelezettségnövelés eszközeként kezelték. Ugyanakkor nem voltak jellemzőek az életkorral kapcsolatos intézkedések, főként nem az idősebbeket célzó kormenedzsment gyakorlatok. Az atipikus munkaformák jellegzetesen inkább a családos középkorosztályt célozták, amely tényezők együttes eredőjeként a fiatal középkorosztály került túlsúlyba a foglalkoztatottak körében (5. ábra).

5. ábra: A szervezet életkori összetételében döntően a fiatal középkorosztály foglalkoztatását preferáló szervezeteknél megfigyelhető tipikus integrációs és dezintegrációs tényezők



Az *idősebb* középkorosztályt (36-55 évesek) foglalkoztató Iparvállalatnál meghatározó hatással volt a munkakör jellege, az, hogy egyedi szaktudásra, hosszú belső betanulásra épül a cég, és máshol a munkaerőpiacon ezt a szaktudást nem lehet könnyen sem értékesíteni, sem beszerezni. Ezért a belső munkaerőpiacnak pozitív, integráló hatása van. Fontos a megtartás, így az elkötelezettségnövelő HR stratégia illeszkedik a szervezet szükségleteihez. A belső munkaerőpiac működtetéséhez fontos a diszkrimináció-mentesség. Ugyanakkor az életkori összetétel percepciójában erősen megfogalmazódott, hogy „idős a szervezet”, ezért a munkahelyi esélyegyenlőségi gyakorlatok és HR innovációk nemcsak az idősebbeket célozzák, hanem a frissen bevezetett és bevezetni kívánt fiatalokra is koncentrálnak. Összességében ezek az okok vezettek a mintán belül a legkiegyensúlyozottabb korstruktúrához (6. ábra).

6. ábra: A szervezet életkori összetételében döntően az idősebb középkorosztály foglalkoztatását preferáló szervezeteknél megfigyelhető tipikus integrációs és dezintegrációs tényezők



Összegzés

A kutatás célja az volt, hogy elsősorban kvalitatív módszertannal meghatározzuk, hogy milyen strukturális tényezők és intézményi működések alakítják a fiatal és idősebb generáció munkaerő-piaci integrációját és dezintegrációját, illetve, hogy megértsük, hogy milyen tényezőkre vezethetők vissza, hogy a munkáltatók hogyan alakítják a munkaerő életkori összetételét a szervezetükben, vagyis életkor-kezelési stratégiájukat. A kutatás során Tardos (2012) munkaerő-piaci integrációs és dezintegrációs tényezőket bemutató modelljét alkalmazva, azt a hipotézist teszteltük, hogy a munkaerő-piaci integrációt és dezintegrációt általánosan alakító tényezők magyarázó erővel bírnak az életkorral összefüggő integrációs és dezintegrációs folyamatok megértésében is.

A hipotézist részben tudtuk elfogadni tekintettel arra, hogy az eredeti négy integrációs (állami szabályozás, ösztönzés, üzleti kultúra, atipikus munkaformák, munkahelyi esélyegyenlőségi és sokszínűségi gyakorlatok) és három dezintegrációs tényezőn (rizikós munkavállalókkal kapcsolatos munkáltatói percepciók, a foglalkozási diszkrimináció és az elsődleges és másodlagos munkaerőpiac közötti átjárhatóság) kívül további kilenc tényezőt tártunk fel, amelyeknek hatása lehet a munkáltató szervezetek életkor-kezelési stratégiájának alakításában. Kiderült, hogy a szervezet által alkalmazott üzleti modell, a HR és foglalkoztatási stratégia, a munkakör jellege, a belső munkaerőpiac használata, a bérezés színvonala, az életkori összetétel percepciója, a munkakörök életkor szerinti percepciója, a munkaszervezés rugalmatlansága, valamint a használt toborzási csatorna egyoldalúsága is hatással lehet az adott szervezet életkori összetételére, a fiatalok és idősebb korcsoportok munkaerő-piaci integrációjára, illetve dezintegrációjára.

A kutatás során arra a következtetésre jutottunk, hogy nem érdemes külön nevesíteni az integrációs és dezintegrációs tényezőket, mert gyakorlatilag mindegyik vizsgált tényező működhet integrációs és dezintegrációs hatással is annak függvényében, hogy az adott

szervezetnél hogyan kombinálódnak ezek a tényezők, és milyen tartalommal töltik meg azokat a szervezetek. Ezért egy olyan új elméleti modellt alkottunk, amelybe mind a 16 tényező bekerült, amelyek végső soron alakíthatják a szervezetek életkor-kezelési stratégiáját és életkori megoszlását. Nem állítjuk, hogy nem lehetne további piaci és szervezeti befolyásoló tényezőket beazonosítani, de a szakirodalmi áttekintés és az empirikus vizsgálat ezeket tárta fel. Fontos eredménye a kutatásnak, hogy sikerült a három fő vállalati életkori összetétel típusban feltárni az életkori összetételt befolyásoló fontos integrációs/dezintegrációs mechanizmusokat. Ugyanakkor fontos hangsúlyozni, hogy a kutatási eredmények további ellenőrzésre szorulnak. A vizsgált esetek és a vállalatoknál készült interjúk alacsony száma miatt a kutatás elsősorban exploratív volt, érvényességét mindenképpen további kutatásokkal kell igazolni. Elképzelhető, hogy nagyobb elemszámú minta esetén a három fő vállalati életkori összetétel típusban további integrációs és dezintegrációs hatásmechanizmusokat, altípusokat lehetne feltárni, amely hozzájárulna, hogy még jobban megértsük, hogy milyen tényezők egymásra hatásának eredményeképpen alakul ki az életkori összetétel struktúrája a munkáltató szervezeteknél, miért van az, hogy a fiatalabb és idősebb korosztályok munkaerő-piaci integrációja tartósan bizonytalan.

Hivatkozások

- Acker, J. (1990) Hierarchies, Jobs, Bodies: A Theory of Gendered Organizations. *Gender & Society*. 4. 2. 139-158.
- Acker, J. (2006) Inequality Regimes Gender, Class, and Race in Organizations. *Gender and Society*. 20. 4. 441-464. <http://dx.doi.org/10.1177/0891243206289499>
- Avolio, B. – Waldman, D. – McDaniel, M. A. (1990) Age and work performance in nonmanagerial jobs: the effects of experience and occupational type. *Academy of Management Journal*. 33(2). 407-422.
- Belügyminisztérium (2016) Havi tájékoztató a közfoglalkoztatás alakulásáról 2016. június. Elérhető: http://kozfoglalkoztatás.kormany.hu/download/b/41/81000/Havi%20t%C3%A1j%C3%A9koztat%C3%B3_2016_j%C3%BAn.pdf. [Letöltve: 2016-09-5]
- Brooke, L. –Taylor, P. (2005) Older workers and employment: managing age relations. *Ageing and Society*, 25, 415-429. <http://dx.doi.org/10.1017/S0144686X05003466>
- Cedefop (2015) *Increasing the value of age: guidance in employers' age management strategies*. Luxembourg: European Union. Cedefop research paper; No 44. <http://dx.doi.org/10.2801/7932>
- Cseres-Gergely Zs. – Scharle Á. (2009) *A Start programok értékelésének lehetőségei adminisztratív adatok felhasználásával*. Budapest: Budapest Intézet
- Csizmadia P. (2016) Munkahelyi tanulás és társadalmi integráció. *socio.hu*. 1. 27-51. <http://dx.doi.org/10.18030/socio.hu.2016.1.27>
- Dahlmann, S. – Huws, U. (2007) *Quality standards for case studies in the European Foundation*. Dublin: Eurofound.

- Dupcsik Cs. – Szabari V. (2015) Elméleti bevezető az Integrációs és dezintegrációs folyamatok a magyar társadalomban című OTKA kutatáshoz. *socio.hu*. 3. <http://dx.doi.org/10.18030/socio.hu.2015.3.44>
- Egyenlő Bánásmód Hatóság (EBH) (2016) Jogesetek. Elérhető: <http://www.egyenlobanasmod.hu/article/index/jogesetek> [Letöltve: 2016-09-5]
- Eurofound (2012) *Sustainable work and the ageing workforce*. Luxembourg: European Union. <http://dx.doi.org/10.2806/42794>. Elérhető: <http://www.eurofound.europa.eu/publications/report/2012/working-conditions-social-policies/sustainable-work-and-the-ageing-workforce> [Letöltve: 2016-02-16].
- Eurostat (2016a) A részmunkaidőben foglalkoztatottak aránya az Európai Unióban életkor szerint (%). Elérhető: <http://ec.europa.eu/eurostat/tgm/table.do?tab=table&init=1&language=en&pcode=tps00159&plugin=1>
- Eurostat (2016b) Temporary employees as percentage of the total number of employees, by sex and age (%). Elérhető: http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=lfsa_etpga&lang=en
- Finkelstein, L. M. – Burke, M. J. – Raju, M. S. (1995) Age discrimination in simulated employment contexts: an integrative analysis. *Journal of Applied Psychology*, 80(6), 652-663 <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.80.6.652>
- Foschi, M. – Lai, L. – Sigerson, K. (1994) Gender and double standards in the assessment of job applicants. *Social Psychology Quarterly*. 57. 326-339.
- Foschi, M. (1992) Gender and double standards for competence. In: C. L. Ridgeway (szerk.) *Gender, interaction, and inequality*. New York: Springer-Verlag. 181-207.
- Foster, C. – Harris, L. (2005) Easy to say, difficult to do: diversity management in retail. *Human Resource Management Journal*. 15. 3. 4-17. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1748-8583.2005.tb00150.x>
- Gebel, M – Giesecke, J. (2016) Does Deregulation Help? The Impact of Employment Protection Reforms on Youths' Unemployment and Temporary Employment Risks in Europe. *European Sociological Review*. 32(4): 486-500. <http://dx.doi.org/10.1093/esr/jcw022>
- Gringart, E. – Helmes, E. – Speelman, C. (2005) Development of a Measure of Stereotypical Attitudes towards Older Workers. Exploring Attitudes Toward Older Workers Among Australian Employers: An Empirical Study. *Journal of Aging & Social Policy*. February. 85-103. http://dx.doi.org/10.1300/J031v17n03_05
- Hárs Á. (2010) *Az atipikus foglalkoztatási formák nemzetközi összehasonlítása statisztikák alapján*. Budapest: MTA Közgazdaságtudományi Intézet.
- Hennekam, S. – Herrbach, O. (2015) The influence of age-awareness versus general HRM practices on the retirement decision of older workers. *Personnel Review*, 44, 1, 3 – 21. <http://dx.doi.org/10.1108/PR-01-2014-0031>
- Ilmarinen, J. (2012) Promoting Active Ageing in the Workplace. European Agency for Safety and Health at Work. Elérhető: <https://osha.europa.eu/en/publications/articles/promoting-active-ageing-in-the-workplace>. [Letöltve: 2014-05-14].
- Kovács I. – Kristóf L. – Szabó A. (2015) Társadalmi integráció, dezintegráció és társadalmi rétegződés. *socio.hu*. 3 63-83. <http://dx.doi.org/10.18030/socio.hu.2015.3.63>

- KSH (2011) *Népszámlálási adatok. A népesség nemek, korcsoport és gazdasági aktivitás szerint*. Hozzáférhető: http://www.ksh.hu/nepszamlalas/tablak_foglalkoztatás. [Letöltve: 2016-02-16].
- Kunze, F. – Boehm, S. A. – Bruch, H. (2013) Organizational Performance Consequences of Age Diversity: Inspecting the Role of Diversity-Friendly HR Policies and Top Managers' Negative Age Stereotypes. *Journal of Management Studies*. 50. 3. 413-442.
<http://dx.doi.org/10.1111/joms.12016>
- Neményi M. – Ferencz Z. – Laki I. – Ságvári B. – Takács J. – Tardos K. – Tibori T. (2013) *Az egyenlő bánásmóddal kapcsolatos jogtudatosság növekedésének elemzése 2010-2013 között - fókuszban a nők, a romák, a fogyatékos és az LMBT emberek*. Budapest: Egyenlő Bánásmód Hatóság.
- Noelke, C. (2016) Employment Protection Legislation and the Youth Labour Market. *European Sociological Review*. 32 (4):471-485. <http://dx.doi.org/10.1093/esr/jcv088>
- Perry, E. L. – Finkelstein, L. M. (1999) Toward a broader view of age discrimination in employment-related decisions: a joint consideration of organizational factors and cognitive processes. *Human Resource Management Review*. 9. 1. Spring. 21-49.
[http://dx.doi.org/10.1016/S1053-4822\(99\)00010-8](http://dx.doi.org/10.1016/S1053-4822(99)00010-8)
- Richardson, B. – Webb, J. – Webber, L. – Smith, K. (2013) Age discrimination in the evaluation of job applicants. *Journal of Applied Social Psychology*. 43. 35-44.
<http://dx.doi.org/10.1111/j.1559-1816.2012.00979.x>.
- Seres A. (2011) A részmunkaidős foglalkoztatás tendenciái. *Közgazdasági Szemle*. LVIII. április. 351-367.
- Shore, M. L. – Hung-Herrera, B.G. – Dean, M. A. – Holcombe Ehrhart, K. – Jung, D. I. – Randel, A. E. – Singh, G. (2009) Diversity in organizations: Where are we now and where are we going? *Human Resource Management Review*. 19. 117-133.
<http://dx.doi.org/10.1016/j.hrmr.2008.10.004>
- Simonton, D. K. (1988) Age and outstanding achievement: What do we know after a century of research? *Psychological Bulletin* 104. 2. 251-267.
<http://dx.doi.org/10.1037//0033-2909.104.2.251>.
- Standing, G. (2011) *The Precariat: The New Dangerous Class*. London: Bloomsbury Academic.
- Tardos K. (2007) Munkaerő-piaci helyzetkép és az aktív foglalkoztatási eszközök működése Borsod-Abaúj-Zemplén megyében. In: Tibori T. (szerk.) *Zempléni átjáró*. Budapest: MTA Szociológiai Kutatóintézet – Belvedere Meridionale Alapítvány. 49-109.
- Tardos, K. (2012) Befogadás és kirekesztés a munkahelyeken. In: Kovács Imre – Dupcsik Csaba – P Tóth Tamás – Takács Judit (szerk.) *Társadalmi integráció a jelenkori Magyarországon*. Budapest: Argumentum. 222-242.
- Tardos, K. (2016) Kortalan szervezetek? Vállalati stratégiák és munkahelyi esélyegyenlőségi rendszerek a különböző életkorú munkavállalók foglalkoztatásában. *socio.hu* 2. 142-172.
<http://dx.doi.org/10.18030/socio.hu.2016.2.142>
- Tardos K. – Petersen, J. (2011) Recruitment Channels and Strategies for Employing the Low-skilled Workers in Europe. *Review of Sociology*. 21(4) 95-112.

Zanoni, P. – Janssens, M. (2004) Deconstructing Difference: The Rhetoric of Human Resource Managers' Diversity Discourses. *Organization Studies* 25: 55-74.
<http://dx.doi.org/10.1177/0170840604038180>