

TARDOS KATALIN<sup>1</sup>

KORTALAN SZERVEZETEK?  
VÁLLALATI STRATÉGIÁK ÉS MUNKAHELYI ESÉLYEGYENLŐSÉGI RENDSZEREK A KÜLÖNBÖZŐ ÉLETKORÚ  
MUNKAVÁLLALÓK FOGLALKOZTATÁSÁBAN

DOI: 10.18030/SOCIO.HU.2016.2.142

ABSZTRAKT

Az életkor alapján történő diszkrimináció az egyik leggyakoribb fajtája a foglalkoztatási diszkriminációnak, mind Magyarországon, mind az Európai Unióban, különösen az idősebbek, azaz az 55 év felettek esetében. Ennek következtében a fiatal és az idősebb korosztály körében tartós tendenciaként érvényesül a teljes aktív korú népességhez képest alacsonyabb foglalkoztatottság, a sérülékeny munkaerő-piaci pozíció. 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 területek Magyarországon. A tanulmány egy 121 elemes vállalati kérdőíves felmérés adatai alapján elemzi az életkorral kapcsolatos vállalati humán stratégiákat és az életkorral kapcsolatos munkahelyi esélyegyenlőségi intézkedéseket. Klaszteranalízissel három markánsan eltérő vállalati életkor-stratégiát azonosítottunk, amely szignifikánsan meghatározza a fiatalok és idősebbek szervezeti befogadását és kirekesztését is. Fontos eredménye a kutatásnak, hogy éppen ott van kevesebb életkor-barát HR intézkedés, ahol a valóságban nagyobb az életkor szerinti egyensúlytalanság. A fejlettebb életkor-barát HR politika a kirekesztés mértékét csökkenti, de a nagyobb strukturális változást igénylő kiegyensúlyozott munkaerő-összetételre nem tud hatni.

**Kulcsszavak:** életkori diszkrimináció, munkahelyi esélyegyenlőség, életkor-kezelési vállalati stratégiák, sokszínűség és életkor-barát HR politika

---

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

## AGELESS ORGANISATIONS?

### COMPANY STRATEGIES AND WORKPLACE DIVERSITY AND EQUALITY POLICIES FOR EMPLOYING PEOPLE OF DIVERSE AGE

#### ABSTRACT

Age discrimination is one of the most frequent grounds of discrimination in employment, particularly for those aged 55 years and over, both in Hungary and the European Union. As a result, lower levels of employment rates compared to the active age population and a more vulnerable labour market position has been a long-term trend for the younger and more mature age groups. Hence, it is extremely important to explore what strategies employers develop for the age composition of their workforce and to what extent they encourage age-friendly human resource practices and workplace diversity and equality systems that enable the employment of people belonging to different age groups and generations with higher probability. Employers' age-related strategies and practices have not been considerably researched in Hungary to date. This paper analyses employers' age-related human resource management practices and diversity and inclusion initiatives based on an online questionnaire completed by a sample of 121 companies. Using cluster analysis three different age-related company strategies have been identified as the inclusion and exclusion of younger and more mature age groups significantly differed in the organisations of each cluster. An important finding of the research was that age-friendly human resource management initiatives were less developed in companies that were characterised by an imbalanced age composition. Furthermore, it has been revealed that more developed age-friendly human resource management practices correlate with lower levels of exclusion based on age, but not with a balanced age composition requiring more in-depth structural changes on behalf of the company.

**Key words:** age discrimination, workplace diversity and equality, age-related company strategies, diversity- and age-friendly HR policy

## KORTALAN SZERVEZETEK?

### VÁLLALATI STRATÉGIÁK ÉS MUNKAHELYI ESÉLYEGYENLŐSÉGI RENDSZEREK A KÜLÖNBÖZŐ ÉLETKORÚ MUNKAVÁLLALÓK FOGLALKOZTATÁSÁBAN

---

#### BEVEZETÉS

Az életkorral összefüggő feszültségek a munkaerőpiacon nem újkeletűek, és elsősorban a fiatalabb és idősebb korosztályt érintik. Az életkor értéke társadalmi konstrukció kérdése (Tajfel–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 felettek 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 korösszetétellel összefüggésben, részben a különböző generációkkal kapcsolatos hatékony foglalkoztatási módszerek erősítése érdekében. Ebben a tanulmányban a hazai munkáltató szervezetekre koncentrálunk, 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 véltek 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 idősek 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 idősödéssel 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 elszervedett diszkrimináció 7% volt, ami majdnem kétszerese az európai átlagnak (4%). A 30 évesnél fiatalabbak 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 középkorostályt 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 idősök 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 idősök 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, az idősökkel kapcsolatos negatív munkáltatói percepciók és a fokozatos nyugdíjba vonulás lehetőségének hiánya miatt szorulnak ki az 55 év felettiek gyakran idő előtt 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 kérdőjelezi meg. A disszertációból az is kiderül, hogy a fiatalabbak kedvezőtlenebbül ítélik meg az idősebbeket, azaz kevésbé fejlődőképességnek, 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 legtöbben 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 túlóráztak, 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 életkor 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 értékes 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 idősődéssel kapcsolatban nagyobb tudatosság, 2. igazságos és méltányos attitűd az idősődéssel 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 kormenedzsmet gyakorlatait értékelve a Cedefop, a Szakképzés Fejlesztésének Európai Központja a 2015-ös tanulmányában megállapítja: annak ellenére, hogy a kormenedzsmenethez kapcsolódó vállalati gyakorlatok alapvetően szükségesek az öregségi nyugdíjkorhatár kitolódásával, a létező jó példák ellenére nem általános a kormenedzsmet elterjedtsége és integrálása a humánerőforrás-politikákba. Továbbá leszögezik, hogy – Franciaországon kívül – a tagállamok nem vezettek be kötelező irányelveket a munkáltatók számára a kormenedzsmet 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 kormenedzsmet rendszerekkel rendelkezzenek.

A kormenedzsmet 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 megőrzésként élték meg az érintettek, és szívesebben vették volna, ha minden munkavállalóra egyformán vonatkoztak volna a bevezetett intézkedések. Riach (2009) HR vezetőkkel 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 bizonyíték, 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 esély-



egyenlőség 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. Kunze és munkatársai 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 előítéleteségének 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 teljesítményt 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.

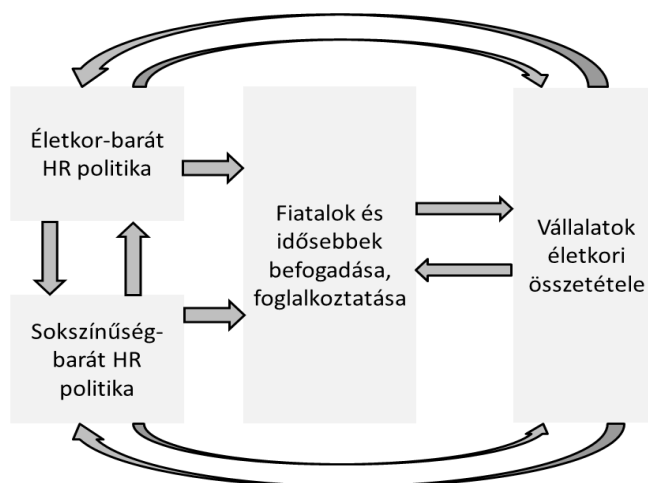
A kérdőív összesen 56 kérdést tartalmazott a szervezettel kapcsolatban, a munkahelyi esélyegyenlőségi és sokszínűség terén bevezetett gyakorlatokról, a szervezetek életkori összetételéről, a fiatalok és az idősek számára bevezetett HR intézkedésekről. A kérdések többsége zárt kérdés volt, azonban a néhány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

Az interneten hozzáférhető elektronikus kérdőív 2014. szeptember eleje és 2014. december 31-e 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 fókusz téma 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.

1. ábra. A kutatás konceptuális modellje



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

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.<sup>2</sup>

## KUTATÁSI EREDMÉNYEK

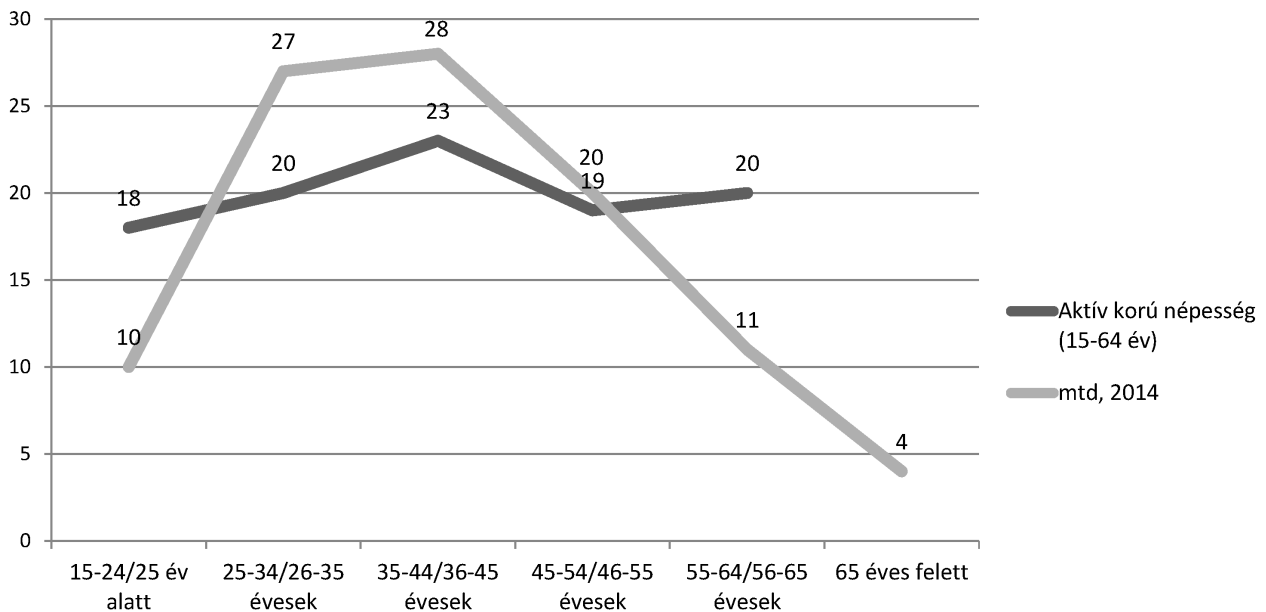
### Generációs egyensúlytalanság a munkaerőpiacon

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).

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 Magyarországot és az Európai Unió átlagát a fiatalok és idősebbek foglalkoztatási rátáját tekintve, akkor Magyarországon 7,9 százalékponttal

<sup>2</sup> A Multigenerációs Index kategóriáinak részletesebb eredményeiről lásd: Tardos Katalin (2015a).

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 feltűntettük 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 felettiak.

alacsonyabb a 25 év alattiak, és 10,1 százalékponttal az 55 év felettiak 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).

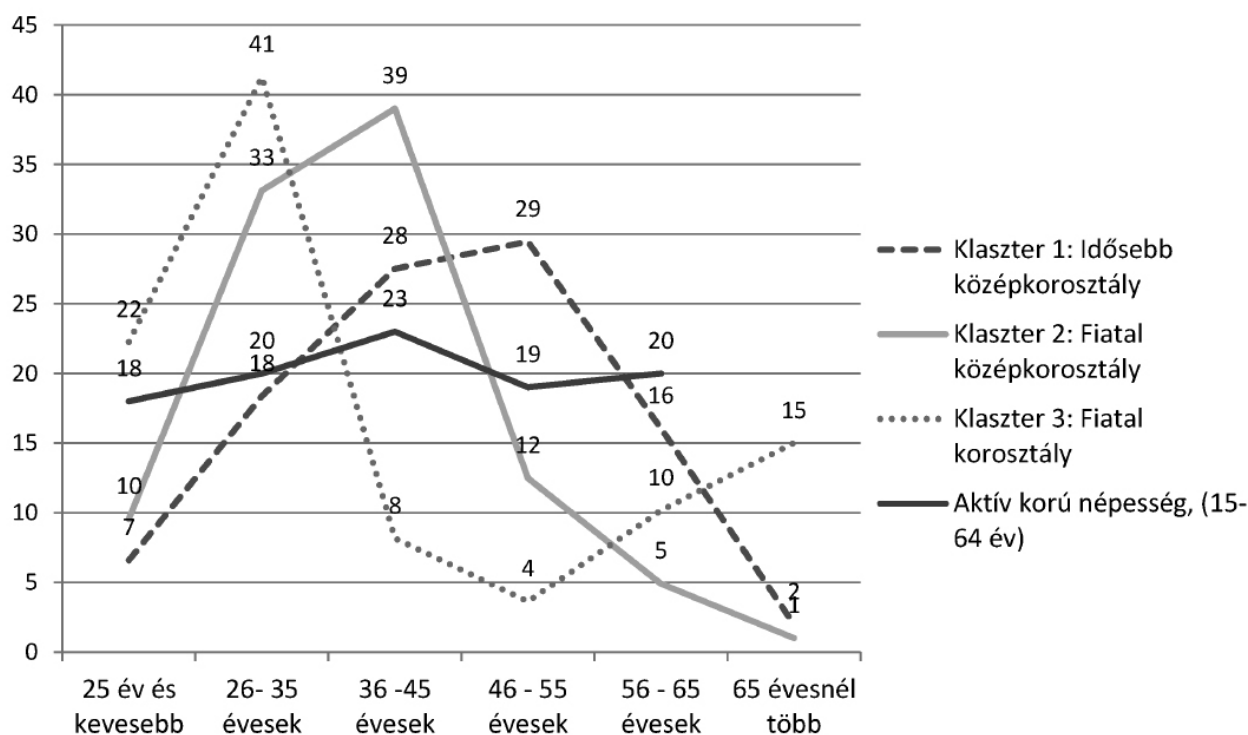
### A munkaerő életkori megoszlásának vállalati típusai

A kutatás egyik alapvető célja az volt, hogy felállítsuk, 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%) szerveze-

3. ábra. A vállalati életkori megoszlások típusai – Klaszterelemzés



Forrás: mtd 2014, KSH 2011.

teket 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 be<sup>3</sup>. 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 felettek átlagos aránya nem éri el az aktív korú népességben 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 népességben belüli arányukhoz képest. A harmadik klaszterhez tartozó szervezetek szintén az idősek felé kirekesztőek, de még radikálisabban, mint a második klaszter szervezetei.

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

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

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.

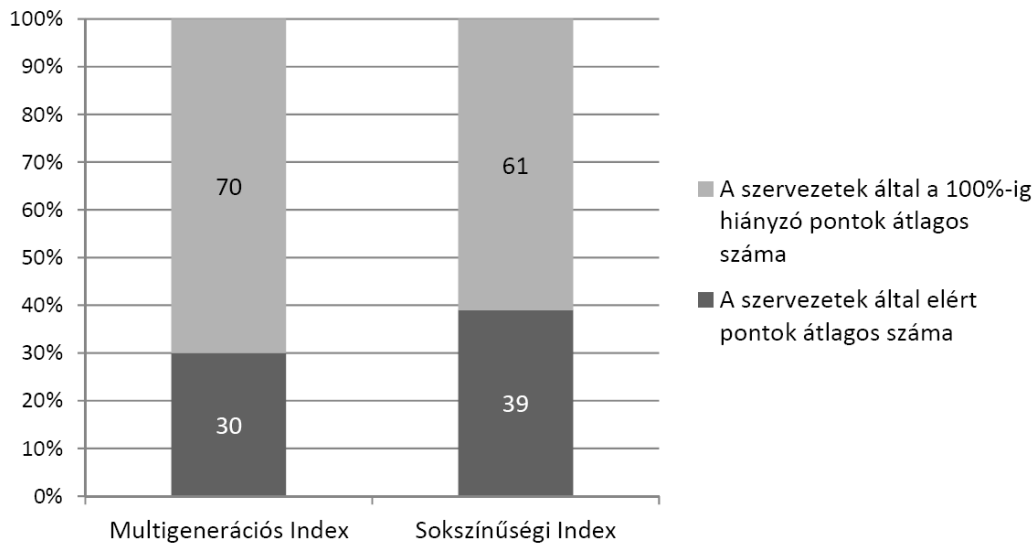
Tovább finomíthatjuk az elemzésünket, ha azt vizsgáljuk, hogy az egyes klaszterekhez tartozó szervezeteknél milyen arányban jelenik meg az életkor alapú teljes mértékű kirekesztés, vagyis, hogy az adott életkorcsoportból egyáltalán nem foglalkoztatnak munkavállalókat. Az adatok azt mutatják, hogy az életkori összetétel vállalati típusaihoz kapcsolódóan szignifikánsan eltérő módon alakul a fiatalok és idősebbek vállalati kirekesztése, a legkevésbé kirekesztők 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).

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).

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



Részletesebben vizsgálva a Multigenerációs Index kategóriáit, szembeűnő, 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 kiderűlt (Tardos 2015a), hogy míg a fiatalok számára a szervezetek átlagosan 9 intézkedést vezettek be, addig az idősebbek számára csak 5 intézkedést regisztrálhatunk<sup>4</sup>. 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 nyűjtottak a szervezetek (mindkét esetben 40%-át érték el átlagosan a pontszámoknak), de abszolűt 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 végűl legalacsonyabb teljesítményt a *Fiatal korosztály* klaszterhez tartozó szervezetek érték el (36 pont). Fontos azonban hangsűlyozni, hogy az ANOVA számítás révén kiderűlt, hogy a három vállalati típusban

4 Kifejezetten a fiatalok számára bevezetett intézkedések közé tartozhatnak a következű gyakorlatok: gyakornoki program főiskolások/ egyetemisták számára, diákmunka lehetőség, együttműködés, közvetlen kapcsolat kialakítása oktatási intézményekkel, továbbtanulás támogatása, pályakezdők mentorálása, frissdiplomás program, junior vezetőképzés, nyűlt 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 ergonomikus munkaállomások kialakítása, a rugalmas és fokozatos nyugdíjba vonulási lehetőségek felajánlása, az 50+ munkavállalók számára kialakított orvosi szűrűvizsgálatok és egészségmegőrzű programok, egyszerre több atipikus munkaforma kombinálása.



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 középméretű (50–500 fő) és a nagyméretű (500 fő feletti) szervezeteket, a Sokszínűségi Index 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 idősek 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 vállalatban belüli gyakoriságát, ha az a teljes aktív korú népességben 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 kiemelten 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 kategóriái közül egyedül a *Generációs sokszínűség* mutat szignifikáns kapcsolatot a kiegyensúlyozott életkori összetétellel, míg a *Sokszínűségi Index* kategóriái 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 széles 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 kapcsolódó-

an 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 beigazolódott. 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 feletiek 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 időséssel 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 kormenedzsmet 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 felettek kirekesztését nem mutatott szignifikáns összefüggést, ezzel szemben az életkor-barát HR politika magasabb színvonala szignifikánsan összefüggött az 55 év felettek 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*, 28(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](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](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](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](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\\_foglalkoztatás](http://www.ksh.hu/nepszamlalas/tablak_foglalkoztatás). [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>.
- Metcalfe, 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-szaszvarki\\_karina.pdf](http://pszichologia.pte.hu/sites/pszichologia.pte.hu/files/files/files/dok/disszert/d-2011-szaszvarki_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. (szerk.) *Psychology of Intergroup Relations*. Chicago: Nelson. 7–24.
- Tardos, K. (2014) Older Adults and Work Life in Hungary. In Kocianova Renata (szerk.) *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/10.1177/0957926506066349>.
- 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
<b>A foglalkoztatottak összetételének sokszínűsége. Ebből:</b>	<b>28</b>
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
Fogyatékossgal 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
<b>Az esélyegyenlőségi politika intézményesültsége. Ebből:</b>	<b>28</b>
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 esélyegyenlőséggel	2
<b>Az esélyegyenlőséget és sokszínűséget támogató HR eszközök használata. Ebből:</b>	<b>26</b>
Az alábbi HR eszközök közül melyeket alkalmazzák esélyegyenlőségi céllal?	
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



SOKSZÍNŰSÉGI INDEX	Maximális pontszám
Teljesítményértékelő rendszer	2
<b>Esélyegyenlőséget javító intézkedések és juttatások. Ebből:</b>	<b>16</b>
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
<b>Az esélyegyenlőségi politika jövőbeni fejlesztése. Ebből:</b>	<b>2</b>
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
<b>Összesen</b>	<b>100</b>



2. táblázat. A Multigenerációs Index részletes felépítése

MULTIGENERÁCIÓS INDEX	MAXIMÁLIS PONTSZÁM
<b>Generációs tudatosság. Ebből:</b>	<b>10</b>
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
Érdekes munkáltatóként a generációs sokszínűséggel, kormenedzsment kérdéssel foglalkozni	1
<b>Intézkedések fiatalok számára. Ebből:</b>	<b>20</b>
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 brosúrák 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
<b>Intézkedések idősebbek számára. Ebből:</b>	<b>20</b>
Kifejezetten az 50+ munkavállalók számára kialakított prevencióos orvosi szűrővizsgálatok és egészségmegőrző programok szervezése	1
Egészségtanácsadás	1

MULTIGENERÁCIÓS INDEX	MAXIMÁLIS PONTSZÁM
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 brosúrák 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
<b>Multigenerációs és kormenedzsmnt. Ebből:</b>	<b>30</b>
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

MULTIGENERÁCIÓS INDEX	MAXIMÁLIS PONTSZÁM
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
<b>Generációs sokszínűség. Ebből:</b>	<b>20</b>
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
<b>Összesen</b>	<b>100</b>

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 feletti 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 20% 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 kirekesztés	Felső 20% a Multigenerációs Indexen
Életkori kirekesztés	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	102

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

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

„Kiegyensúlyozott életkorcsoportok” vállalati száma	Esetszám	Százalék	Kummulált 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).