

BALOGH GÁBOR – KAROLINY MÁRTONNÉ

A KOROSODÓ NÉPESSÉG HR-FÓKUSZOKAT MÓDOSÍTÓ HATÁSAI NEMZETKÖZI ÖSSZEHOSONLÍTÁSBAN

A világ fejlett régióiban, köztük főként Európában az egyik legismertebb új demográfiai trend a népesség elöregedése, melynek hatásait a társadalmi-gazdasági élet számtalan területén mérlegelik. E tanulmány csupán az emberierőforrás-menedzsment (HRM) gyakorlatát érintő hatásait kívánja vizsgálni. A demográfiai kihívás e szempontból is kurrens témává tette a generációs sokszínűség kérdését, ugyanakkor nemzetközi összehasonlításban kevésbé vizsgálták eddig a kontextuális tényezőket. A tanulmány fő célkitűzése, hogy megvizsgálja a különböző ütemben öregedő országokban működő szervezetek speciális HR-fókuszait. A problémakört a legfrissebb (2014-2016) CRANET-felmérés adatállományának feldolgozásával járják körül a szerzők, ami a világ 35 CRANET-tagországát reprezentáló 6801 válaszadó szervezet gyakorlatának elemzését jelenti. Vizsgálatuk e szervezetek HR-gyakorlatainak olyan szegmensét elemzi (SPSS-számításokkal), ami a munkatársak korosztályonként két szélső kategóriáját – az időseket (50+) és a fiatalokat (-25) – célzóan kidolgozott speciális toborzási, képzési és karriertervezési akcióprogramokat érinti.

Kulcsszavak: öregedés, generációmenedzsment, nemzetközi összehasonlítás, CRANET-felmérés, HRM

Sokan vallják, hogy a társadalmak idősödése lesz a közeljövőben az emberierőforrás-menedzsment egyik legfontosabb befolyásoló tényezője (Markoulli et al., 2016; Tung, 2016). A vonatkozó szakirodalom feldolgozása, áttekintése alapján megállapítható, hogy a diverzitásmenedzsment kurrens téma, ugyanakkor kevés olyan kutatás található, amelynek középpontjában a nemzetközi összehasonlítás lenne. Vizsgálatunk általános célja emiatt az, hogy az idősödő társadalmak és a szervezeti speciális HR-programok közötti lehetséges kapcsolatokat feltárja. Kutatási kérdéseink e célkitűzés mentén úgy szólnak, hogy:

Azonosítható-e szignifikáns kapcsolat a demográfiai trendek (öregedés) és a HR-gyakorlatok között? Alkalmaznak-e speciális, kifejezetten az idősebbek és/vagy fiatalabbak számára kidolgozott toborzási, képzési vagy karriertervezési (előmeneteli) megoldásokat a szervezetek? Mely HR-területek kapnak kiemelt hangsúlyt a fiatal munkatársakra fókuszáló, és melyek játszanak nagyobb szerepet az idősebb dolgozókra koncentráló cégek életében? Elemzéseink az öregedő népesség problematikájának az emberierőforrás-menedzsment (HRM) gyakorlatokra kifejtett hatását úgy járják körül, hogy a világ idősebb és fiatalabb népességű országainak szervezeteiben azonos időszakban alkalmazott megoldásokat és irányvonalakat vetik egybe. Tesszük ezt a CRANET-hálózat legfrissebb, 2014-2016-os globális felmérési fordulójának 6801 szervezetétől érkezett válaszait tartalmazó adatbázisra építve.

A kérdésfeltevéseikre ez idáig adott válaszokat kereső szakirodalom áttekintése alapján megállapítható, hogy bár sok tanulmány foglalkozik a diverzitásmenedzsmenttel és az idősödő társadalmak problémájával, csupán néhány kapcsolja össze a két jelenséget, és vizsgálja a globális és regionális generációs trendek, valamint a tudatos vállalati HR-döntések összefüggéseit. Következésképpen vizsgálatunk az öregedési trendek hatásaira koncentrálna fiatalabb és idősebb munkavállalók menedzselési gyakorlatát vizs-

gálva, nemzetközi összehasonlítás alapján. Az alábbiakban ehhez a generáció- és diverzitásmenedzsment eddig mások által feltárt fontosabb szempontjait és megállapításait mutatjuk be.

A generáció- és diverzitásmenedzsment szempontrendszere

A korrall összefüggő tényezők kapcsán a továbbiakban a meghatározó kutatásokat vázolva rámutatunk a kutatók által felvetett problémákra, arra, hogy milyen kihívásokat vizsgáltak és elemeztek és milyen befolyásoló tényezőket azonosítottak. Két közelítésmódot mutatunk be: a generációmenedzsmentet (generation management), valamint a diverzitásmenedzsment (diversity management) tartományába sorolható kormenedzsmentet (age management).

A következőkben e megközelítések fontosabb koncepcióit, nézőpontjait ismertetjük, ám előttük a világ népességének életkor alakulására vonatkozó régióenkénti hasonlóságokat és különbségeket vázoljuk.

A világ demográfiai trendjei

A világ népessége idősödik: minden ország tapasztalja a globális népesség növekedését és az idősek arányának bővülését. Utóbbi a XXI. századi társadalmi átalakulási folyamatok egyik legjelentősebb trendje, amelynek hatásai a nemzetgazdaságok majdnem minden szektorát érintik. A világ népességének 1950 és 2015 közötti öregedési folyamatát az 1. táblázat az egyes régiók, földrészek életkori mediánjainak (középpértékeinek) változásaival szemlélteti. Ezek egyrészt a globális szintű korosodást (kb. 6 év) bizonyítják, másrészt a markáns területi különbségeket is láttatják. A legfejlettebb régiók lakóinak életkori középpértéke (41,2 évre) több, mint 13 évvel magasabb, mint a legkevésbé fejlett régiókban élők (27,8). A magas jövedelmű országok lakóinak életkori középpértéke 2015-ben több, mint a duplája az alacsony jövedelmű országokban

élőkének. A világ kontinenseit vizsgálva Európa (41,7 év) és Észak-Amerika (38,3 év) a legöregebb, a legfiatalabb pedig 19,4 éves életkori mediánál Afrika.

Az 1. táblázatból az is jól látható, hogy az 1950-es adatok változási iránya ugyan a legtöbb régióban az idősödés, ám annak üteme, mértéke régióként meglehetősen változó. A 65 évet átfogó időszak elején is eltérő mediánértékek bizonyos régiókban (a fejlett régiókban és a magas jövedelmű országokban) többnyire erősödő ütemű korosodást mutatnak. Mások, mint pl. az alacsony jövedelem-szintű országok lakóinak 1950-es években mért 18,9 éves életkori középértéke viszont kismértékű hullámváz után 2015-re 0,4 évet csökken.

mutató alapján Olaszország (29%), Németország (28%) és Portugália (28%) követi. A világ népességének örege-dési üteme is felgyorsult, és az előrejelzések szerint a 60 évnél idősebbek aránya globálisan több, mint 4%-kal fog megemelkedni a következő 15 évben: a 2015-ös 12,3%-os szintről 2030-ra eléri a 16,4%-os szintet. Ez pedig a 60 évnél idősebbek korcsoportjának 2000 és 2015 közötti 2,3%-os növekedéséhez képest igen gyorsnak tekinthető.

A fent bemutatott tények és előrejelzések *Pinto et al. (2014)* szerint a regionális kérdésektől a globális szintig terjedő aggodalmakat generálnak, így a világ kormányai-nak több, mint fele (55%) a társadalmak örege-dését nagy problémának tekinti. Az Európai Unió is bevont szociális

1. táblázat

A népesség életkori mediánja a világ régióiban
(év, 1950-2015)

Földrész, régió	1950	1955	1960	1965	1970	1975	1980	1985	1990	1995	2000	2005	2010	2015
VILÁG	23,5	23,1	22,6	21,9	21,5	21,8	22,5	23,3	24,0	25,1	26,3	27,4	28,5	29,6
Fejlettebb régiók	28,5	29,0	29,5	29,9	30,6	30,9	31,9	33,1	34,4	35,8	37,3	38,7	40,0	41,2
Kevésbé fejlett régiók	21,4	20,6	20,0	19,1	18,8	19,2	19,9	20,8	21,7	22,8	24,0	25,1	26,4	27,8
Magas jövedelmű országok	28,0	28,4	28,8	28,9	29,3	29,6	30,6	31,8	33,0	34,4	36,0	37,3	38,4	39,7
Közepes jövedelmű országok	21,9	21,1	20,5	19,5	19,1	19,6	20,3	21,2	22,1	23,4	24,8	26,1	27,5	28,9
Alacsony jövedelmű országok	18,9	18,8	18,6	18,4	18,0	17,8	17,8	17,6	17,5	17,5	17,5	17,7	18,0	18,5
AFRIKA	19,3	19,0	18,6	18,2	17,9	17,7	17,6	17,5	17,6	18,0	18,3	18,7	19,1	19,4
ÁZSIA	22,0	21,3	20,7	19,8	19,4	20,0	20,9	21,9	22,9	24,3	25,9	27,4	28,8	30,3
EURÓPA	28,9	29,5	30,3	30,9	31,7	32,1	32,6	33,5	34,7	36,1	37,7	39,2	40,4	41,7
LATIN AMERIKA ÉS KA-RIB TÉRSÉG	19,9	19,4	18,9	18,5	18,6	19,1	19,7	20,6	21,7	23,0	24,3	25,7	27,5	29,2
ÉSZAK-AMERIKA	29,8	29,9	29,3	28,2	28,1	28,8	29,9	31,4	32,8	34,1	35,4	36,5	37,4	38,3
ÓCEÁNIA	27,9	27,4	26,4	25,2	24,8	25,5	26,4	27,5	28,6	29,7	30,8	31,9	32,2	32,9

Megjegyzés: szürke szín jelzi a világ legöregebb régióit, kontinenseit
Forrás: United Nations, 2017

A világ népesedési tendenciáira vonatkozó ENSZ (2017) jelentés szerint az idősebb emberek száma világszerte bármely másik korcsoportnál gyorsabban növekszik. Ennek következtében az idősebbek aránya a teljes populációban globálisan növekvő tendenciát mutat. E forrás is hangsúlyozza, hogy bár az örege-dés világjelenség, annak hatása régióként eltérően érvényesül. Erőteljesen elsősorban ott, ahol a gazdaság már egy évszázaddal korábban kezdett rohamosabban fejlődni (azaz a ma gazdaságilag fejlett régiókban), máshol (a közepes, vagy alacsony jövedelmű országokban) azonban az idősödés csupán az elmúlt néhány évtizedben kezd észlelhető jelenséggé válni.

A hivatkozott ENSZ-dokumentum megállapítása, hogy 2017-ben globális átlagban nyolc emberből egy volt 60 évnél idősebb, az előrejelzések alapján 2030-ra pedig már minden hatodik emberre lesz igaz ez az állítás. A XXI. század közepére pedig már minden ötödik ember átlag-életkora 60 év fölött lesz. Az örege-dés elsősorban a magas jövedelmű országokban érzékelhető erőteljesen. Köztük is Japán ad otthont a világ legidősebb népességének: a lakosság 33%-a volt 60 év fölött 2017-ben. Japánt ugyanezen

partnereket és szervezeteket hozott létre annak érdekében, hogy az idősebb munkavállalók foglalkoztatási rátáját növelje, és biztosítsa számukra a készségfejlesztéshez, egészségmegőrzéshez és motivációhoz való hozzáférést. *Tung (2016)* ezt kiegészítően arra is rámutat, hogy a kormányzati és nem kormányzati szervezetek, valamint a kormányok közötti együttműködések során az egész világra kiterjedő viták zajlanak a korosodó népesség üzleti életre gyakorolt hatásairól. *Tardos (2016)* pedig a „fiatal” és az „idős” fogalmak relatív jellegére is rávilágít, vagyis arra, hogy országonként eltérő lehet az az átlagos életkor, ahol az egyes korcsoportok közötti határt meghúzzák, így szerepe az életkor társadalmi konstrukcióként is értelmezhető.

Az idősödés tehát – amint azt a fenti adatokból láthatuk – ugyan általános és globális, ugyanakkor a világ egyes régióiban nem azonos mértékben érvényesülő jelenség. A világ bizonyos országainak vállalatai a trend érvényesülése következtében számos új problémával szembesülhetnek: több idősebb alkalmazott hosszabb ideig van jelen a munkaerőpiacon, így a munkaképes generációk számá-

nak növekedését is eredményezi. A korcsoportok növekvő diverzitása kiélezheti az egyéni célok és értékek közötti különbségeket, ami nemcsak a munkaképes korú generációkat állítja új kihívások elé, de a foglalkoztató szervezetektől is tudatos HR-reakciókat, még inkább proaktív akciókat vár.

Generációk menedzselése a szervezetekben

A generációmenedzsment a konfliktusok kezelésére létrejött speciális tudáselemeket megjelenítő menedzsmentirányzat. *Marcaletti* (2017) frissen rendszerezte azokat a vezetéstudományi áramlatokat, amelyek szerepet játszottak a kialakulásában. Megállapításai szerint Angliában és az Egyesült Államokban (USA) már a '80-as évektől kezdődően erőteljesebb figyelem fordult a nyugdíjba vonuló dolgozók sajátosságainak vizsgálatára. Az Európai Unió néhány országában, mint pl. Finnországban, Norvégiában és Franciaországban szintén elkezdték vizsgálni az idősödési trendek és a generációmenedzsment, a fenntarthatóság és a munkahelyi jól-lét kapcsolatait. Később ezek az áramlatok külön menedzsmentirányzatokká alakultak. *Roßnagel* (2017) szerint a generációmenedzsment olyan eszközökre, intézkedésekre, alapelvekre, stratégiákra és megoldásokra fókuszál, amely a demográfiai változások következtében az eltérő életkori csoportokhoz tartozó dolgozók között keletkező problémákra kíván választ adni. Ugyanakkor fontos megjegyezni, hogy a generációk pszichológiájára még nem jelentkezett egyetlen elfogadott integratív elmélet, inkább a lehetséges problémákat (pl. diszkrimináció) elkerülését segítő praktikus ajánlásokat dolgoztak ki a szervezetek számára.

közeljövőben” állapítják meg vizsgálataik alapján *Pinto* és szerzőtársai (2014, p. 60.).

A HR-vezetők körében végzett kutatások alapján az látható, hogy mind Magyarországon, mind világszerte egyre nagyobb kihívások elé állítják a szervezeteket a generációs súrlódásokból adódó konfliktusok. Ezt a tendenciát tovább erősíti a szervezetek laposodása, hiszen a különböző generációk képviselőinek így szorosan egymás mellett kell dolgozniuk (*Meretei*, 2017). Ugyanakkor más kutatások (pl. *Krajcsák*, 2018, p. 38.) cáfolják, hogy „generációs különbségeknek befolyása lenne a szervezeti és szakmai motivációra; ha van is különbség, az inkább a korcsoportokra jellemző, mintsem a generációkra.”

Rudolph et al. (2016) arra mutatnak rá, hogy az életkor alapú diverzitás megértése és menedzselése a vállalatok érdemi feladatává válik. A szervezetek ez esetben választhatnak, hogy olyan HR-gyakorlatokat alkalmaznak, amivel a képzett fiatalabb munkaerőt képesek vonzani és megtartani, vagy inkább az idősebbekre koncentrálnak. Választhatják azonban a korosztályi, illetve generációs mix erősítését is, ám a programok kidolgozásakor érdemes a munkaerőpiacon jelenlévő generációknak a 2. táblázatban megjelenített főbb jellemzőit szem előtt tartani. A több generáció együttélését koordináló szervezeteknek az értékalapú konfliktusokon túl például arra is számítaniuk kell, hogy a javadalmazási rendszereik kidolgozásakor szintén komplex kihívásokkal találják szemben magukat. *Stone – Deadrick* (2015) ez utóbbihoz kapcsolódóan azt találták, hogy a szervezetek a gyakran statikus bérezési és juttatási struktúrájukat rugalmasabb javadalmazási rendszerre kell, hogy cseréljék.

2. táblázat

A munkaerőpiac XX. században született generációinak sajátosságai

<i>Generációk a munkaerőpiacon</i>	<i>Baby boomer generáció (1946-1964 között születtek)</i>	<i>X-generáció (1965-1981 között születtek)</i>	<i>Y-generáció (1982-1999 között születtek)</i>
Fő jellemzők	Nagy hangsúlyt fektetnek a kemény munkára és az eredményekre	Hangsúly a szabadságon, a stabil foglalkoztatáson, a munka-magánélet egyensúlyán és az előrelépési lehetőségeken	Hangsúly a szabadságon, kevésbé tiszteletudóak, gyors kommunikáció, virtuális kapcsolatok, érzékenyebben a jogosultságokra
Lojalitás	Hűségesek a szervezethez	Könnyebben elhagyják a szervezetet	Könnyebben elhagyják a szervezetet
Jutalmak	Belső értékek, intrinsic motiváció	Külső, extrinsic motiváció	Kevésbé hangsúlyozza a külső motivációt, mint az X-generáció

Forrás: saját szerkesztés Stone – Deadrick (2015, p. 142.) és Ray – Singh (2016) alapján

Amikor Markoulli et al. (2016) számos mikro- és makroszintű vizsgálatot bemutató tanulmányának rendszerező áttekintése alapján azonosították a HRM top trendjeit, úgy találták, hogy ezek közül több is erős kapcsolatban áll az idősödő népességgel, ez alapján azt mondhatjuk, hogy napjaink egyik kurrens témája az öregedés, ami sok szempontból hatással lehet az egyes HR-területekre. „Az öregedő népesség korosodó munkaerőt jelent, ami érdekkonfliktusokat generálhat a fiatal és az idős kollégák között, és ez a helyzet valószínűleg nem fog megváltozni a

Pinto et al. (2014) e tekintetben azt találták, hogy az életkor előrehaladtával változnak az alkalmazottak személyes preferenciái: a munkavállalók biztonság iránti igénye, a szervezeti események, jutalmak, munkakör-tervezési szempontok a középkorúak esetében válnak fontosabbá, míg a fiatalok a képzést és a rugalmas munkavégzési gyakorlatokat preferálják. *Szászvári* (2011) kutatásai alapján érdemes hozzátenni, hogy az időséssel kapcsolatos sztereotípiák (pl. a foglalkoztathatóság megkérdőjelezése) nincsenek szoros összefüggésben a tényleges munkatelje-

sítményükkel – az empirikus bizonyítékok szerint csupán mérsékelt kapcsolat található az életkor és a munkavállalói teljesítmény között. Szécsi (2014, p. 126.) társadalmi-szociális közelítésű elemzésével megállapítja, hogy „az 55 év feletti munkavállalók munkaerő-piaci lehetőségeit többféle, egymással ütköző érdekek mozgatják. A több oldalról érkező nyomások terhe alatt nehéz mindenki számára elfogadható megoldást találni.”

„Különböző szerzők és intézetek érvelnek amellett, hogy az idősebb munkavállalókat arra kell ösztönözni, hogy minél tovább maradjanak a munkaerőpiacon, szerintük ugyanis az erre összpontosító stratégia jelentősen hozzá tudna járulni a szervezetek eredményességéhez” (Pinto et al., 2014, p. 60.).

Vizsgálataik alapján Pinto és szerzőtársai (2014, p. 59.) megállapítják, hogy „sok munkáltató tudatában van ugyan a munkaerő korosodásával kapcsolatos kérdés jelentőségének, de közülük csak néhányan készítenek akcióterveket kifejezetten ennek a célcsoportnak.” Miközben a felső vezetőknél és a HR-menedzsereknek szem előtt kell tartaniuk, hogy a generációmenedzsment jelentősége a jövőben növekedni fog, azt nem szabad csak az idősebb kollégákra kialakított módszernek tekinteni, ugyanis ez a hozzáállás más korcsoportok hátrányos megkülönböztetéséhez vezethet. E menedzsmentirányzat követői tehát a mindenki számára elérhető egyenlő lehetőségek biztosításának az elvét is hangsúlyozzák. Számos kutatás elemzi a regionális különbségeket is, így például Stokes et al. (2017) a brit munkaerőpiac vizsgálata során azt találták, hogy az idősebb munkavállalók aránya nagyban függ attól, hogy milyen iparágról, régióról, foglalkoztatási csoportról, cég méretről és cég életkoráról, valamint szakszervezeti részvételről van szó.

Összefoglalóan megállapítható, hogy a különböző korcsoportok, az eltérő értékrendeket követő generációk mai szervezetekben jellemző együttes jelenléte, a növekvő tehetség- és munkaerőhiány, a munkavállalók országok közötti áramlásával, mobilitásával tetézzve a generációmenedzsmentet kurrens kutatási és a gyakorlati témává avatja.

alapvetése, hogy a diverzitás maga értéket képvisel a szervezeti kultúrában. A sokszínűség sok formában jelenhet meg, lehet a nemekhez, a származási, kulturális háttérhez, az etnikai a vallási, politikai, hovatartozáshoz kapcsolódó. Megnyilvánulhat a munkaképességekhez, készségekhez, képzettségi szintekhez köthető, vagy személyiségbeli, motivációs, aspirációs, családi státuszhoz kapcsolódó és életkor alapú jellemzők mentén.

Egy-egy szervezet dolgozói sokféleképpen csoportosíthatók, a menedzserek munkavállalóik diverzitásához való hozzáállása szintűgy. Certo és Certo (2009) osztályozásában a vezetői hozzáállás skálájának két szélsőséges helyzete a diverzitás totális elutasításától a sokszínűség teljes körű megvalósításáig terjedhet (3. táblázat). Hangsúlyozzák, hogy szinergikus együttműködés nem képzelhető el a diverzitás tudatos menedzselése nélkül. A vizsgált szempontoknak kétirányú hatása is lehet, attól függően, hogy a menedzsment milyen mértékben foglalkozik az életkor alapú jelenségekkel. Habár sok tanulmány vizsgálja ezt a kérdést, csak néhány fordít figyelmet a hatástalan és nem megfelelő HR-gyakorlatokból következő kockázatok azonosítására, értékelésére – állapítja meg a Becker – Smidt (2016) szerzőpáros. A tehetséges fiatal munkavállalók megtalálása, vonzása is egyre nehezebbé válik, hiszen a vizsgált HR-gyakorlatok és -tapasztalatok alapján a fiatalabbak gyakran azokat a munkahelyeket preferálják, ahol „fiatal vállalatnál” dolgozhatnak, vagyis az alkalmazotti állomány alacsony átlagéletkort jelenít meg. Következésképpen az idősödési trendek hátráltathatják a magas szintű kompetenciákkal rendelkező frissdiplomások vonzását, toborzását (Merlevede, 2014; Balogh, 2016; Balogh – Farkasné, 2012).

Hogy az egyes országok szervezetei mennyire aktívan foglalkoznak a diverzitással, és benne a kormenedzsmenttel, számos tényezőtől függhet. Közük olyanoktól, mint a diverzitás politikák fejlettsége, az életkorok percepciója és értéke, a vállalati életkori összetétel stratégiák, HR-politikák fejlettsége stb. Egy Magyarországon lefolytatott – szervezeti életkor-stratégiák azonosításával

3. táblázat

A diverzitás különböző szervezeti megközelítései

	<i>Ellenállás, elutasítás</i>	<i>Elfogadás</i>	<i>Legitimálás</i>	<i>Sokszínű kultúra</i>
Megközelítés	Nem fontos	Konfliktusokat generálhat	Lehetőséget jelenthet	Erősíti a kultúrát
Akciók	Ellenállás, problémák elutasítása	Képzések, védekező akciók	Minimális konfliktus	Proaktív erőfeszítések
Következmények	A jelenlegi helyzet megőrzése	Külső megoldások keresése	Belső problémamegoldás	Hatékony kapcsolatok a szervezetben

Forrás: saját szerkesztés Certo – Certo (2009) alapján

Diverzitás az emberierőforrás-menedzsmentben

Az öregedés, illetve a munkavállalók életkorának figyelembevétele a diverzitásmenedzsmentnek nevezett szélesebb fogalomnak csak egyik, bár fontos összetevője. Az ugyanis a különböző tulajdonságokkal rendelkező (heterogén összetételű) emberek, munkacsoportok közös munkájával elérhető szinergiákat hangsúlyozza. Legfontosabb

foglalkozó – kutatás eredményei alapján Tardos (2016, p. 142.) nyomán az ismert, 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.”

Számos szervezet tagadja a diverzitásból fakadó szinergikus előnyöket, és az asszimilációt szorgalmazzák, míg mások a munkavállalók diverz összetétele értékét képvisel, így különböző HR-stratégiákat alkalmaznak kiaknázása érdekében. Toarniczky (2008, p. 23.) vizsgálatai szerint pedig „nincsenek egyértelmű válaszok a munkahelyi diverzitás és a szervezeti hatékonyság ok-okozati kapcsolatára vonatkozóan.”

Armstrong et al. (2010, p. 977.) megállapítására alapozva azonban összegzésül érdemes figyelembe venni, hogy a diverzitásmenedzsment és az egyenlő bánásmód egyidejű érvényesítése és alkalmazása növeli a cégek teljesítményét, ezért különös figyelmet kell fordítani a személyre szabott képzésre, toborzásra, javadalmazásra, előléptetési rendszerre, miközben el kell kerülni a hátrányosan megkülönböztetett vagy figyelmen kívül hagyott (kor)csoportok létrejöttét.

Empirikus kutatás – Adatbázis, módszer és eredmények

A vonatkozó szakirodalom főbb súlypontjainak, kérdésköreinek és eredményeinek áttekintése után ebben a fejezetben saját feltételezéseinket, kutatási kérdéseinket, hipotézisünket és módszertanunkat mutatjuk be a legfrissebb CRANET-felmérés alapján.

A CRANET és a hozzá kapcsolódó adatbázis

Az 1989-ben alakult CRANET-hálózat (cranet.org) először az európai országokban, régiókban megvalósuló emberierőforrás-menedzsment politikák és gyakorlatok sajátosságainak azonosítását állította fő céljai közé, melynek alakulását longitudinális nemzetközi összehasonlító vizsgálatokkal kívánta megteremteni. Ebben az immáron mintegy három évtizedre visszatekintő kutatási együttműködésben részt vevő, egyre bővülő közösségben az egyes tagországokat azok egy-egy felsőoktatási intézményének oktatói-kutatói képviselik. A hálózati kooperáció mára már a világ több, mint 40 országának részvételével zajlik, melyben folyamatosan karbantartott, ám az időbeli összehasonlítást is lehetővé tevő kérdőívek segítségével végzett széles körű, reprezentatív mintavételen alapuló felmérések eredményeit a résztvevők hazai és nemzetközi porondokon disszeminálnak. Magyarország hálózati képviselete 2004 óta a szerzők intézményének részvételével valósul meg.

Az ezidáig nyolc felmérési fordulóban gyűjtött adatok lehetővé teszik az egyes (részt vevő) országok HRM-gyakorlatainak összehasonlítását világszerte – beleértve Magyarországot –, amelyet Steinmetz et al. (2011) meglátása szerint is tudományos standardok és átfogó szakértői koncepciók támogatnak, gazdag adatállománnyal. Parry et al. (2011) megfogalmazásában a CRANET-felmérés ma a világ legnagyobb független és reprezentatív HRM-politikákra és -gyakorlatokra fókuszáló felmérése. A hálózat szigorú módszertant nyújt a komplex nemzetközi összehasonlítás elvégzéséhez, ami a nemzetközi összehasonlító kérdőív és adatfelvételi

folyamat szisztematikus felülvizsgálatát, értékelését és fejlesztését is magában foglalja. A felmérés a szervezetek gyakorlatára vonatkozó és tényadatokon alapuló kérdésekre koncentrál, ezzel is erősítve az összehasonlítás lehetőségét.

Módszertan, hipotézisek és minta

A CRANET-felmérés legfrissebb fordulójából (2014–2016) származó válaszok segítségével egyedülálló szempontból tudjuk megvizsgálni a szakirodalomban vázolt öregedéssel kapcsolatos kérdések empirikus bizonyítékait. A nagymintás elemzések során SPSS-számításokat végeztünk. Az alfejezetben keresztábra elemzéseket és a Pearson-féle χ^2 teszt eredményeit mutatjuk be 5%-os (kétoldalú) szignifikanciaszinten. A megállapításokat fontosabb leíró statisztikákkal is kiegészítjük. A generáció- és főleg a kormenedzsmenttel kapcsolatos eredményekhez azzal kívánunk hozzájárulni, hogy megvizsgáljuk, van-e kimutatható kapcsolat az egyes országok idősödési trendjei és a gazdaságban működő vállalatok tudatossága között, azaz megjelennek-e a különböző korcsoportok számára kidolgozott HR-programok szervezeti szinten? Általános hipotézisünk a következő:

H_{a,b,c}: Az országok népességének korösszetétele és a szervezetek – fiatal és idős alkalmazottak számára kidolgozott – speciális HR (a=toborzási, b=képzési, c=karriertervezési) programjainak gyakorisága között szignifikáns kapcsolat van.

Az országok életkor szerinti profilját két szempontból is vizsgáljuk, így két alhipotézist is megfogalmazunk:

H_{1a,b,c}: az idősebb (magasabb életkori középpértékkel rendelkező) társadalmakban működő cégek mind a fiatal, mind az idősebb korcsoportba tartozó alkalmazottak esetében nagyobb figyelmet fordítanak a speciális HR-programokra, mint a fiatalabb országokban működő szervezetek.

H_{2a,b,c}: az erőteljesebb öregedési trenddel (a medián életkor nagyobb mértékű növekedési ütemével) rendelkező társadalmakban működő cégek mind a fiatal, mind az idősebb korcsoportba tartozó alkalmazottak esetében nagyobb figyelmet fordítanak a speciális HR-programokra, mint a kevésbé erőteljesen öregedő országokban működő szervezetek.

A speciális HR-programokat három fő HR-területen vizsgáltuk a toborzás, a képzés és a karriertervezési megoldásoknál. A hipotézisek tesztelése során tekintetbe vett két alkalmazotti korcsoport (fiatalok és idősök) meghatározásához – a Cranet-kérdőívben alkalmazottakra alapozva – a 25 év alattiakat és az 50 éven felülieket definiáltuk.

A CRANET-felmérésben részt vevő országok teljes népességének életkori mediánja 1950-2015 között

Országok 41,1 év fölött	1950	2015	Különbség (1950-2015)	Országok 41,1 év alatt	1950	2015	Különbség (1950-2015)
Németország	35,3	46,2	+10,9	Svédország	34,2	41,0	+ 6,8
Olaszország	28,6	45,9	+17,3	Szerbia	25,8	40,6	+14,8
Görögország	26,0	43,6	+ 7,6	Egyesült Királyság	34,9	40,0	+ 5,1
Ausztria	35,7	43,2	+ 7,5	Norvégia	32,6	39,1	+ 6,5
Spanyolország	27,5	43,2	+15,7	Szlovákia	27,0	39,1	+12,1
Litvánia	27,8	43,1	+15,3	Oroszország	24,3	38,7	+14,4
Szlovénia	27,7	43,1	+15,4	Egyesült Államok (USA)	30,0	38,0	+ 8,0
Lettország	30,5	42,9	+12,4	Ausztrália	30,4	37,5	+ 7,1
Horvátország	27,9	42,8	+14,9	Kína	23,9	37,0	+13,1
Finnország	27,8	42,5	+14,7	Izland	26,5	36,0	+ 9,5
Svájc	33,2	42,3	+ 9,1	Ciprus	23,7	35,9	+12,2
Hollandia	28,0	42,1	+14,1	Brazília	19,2	31,3	+12,1
Észtország	29,9	41,7	+11,8	Izrael	25,5	30,3	+ 4,8
Dánia	31,7	41,6	+ 9,9	Törökország	19,7	29,8	+10,1
Belgium	35,5	41,5	+ 6,0	Indonézia	20,0	28,4	+ 8,4
Magyarország	30,1	41,3	+10,2	Dél-Afrika	20,9	25,7	+ 4,8
Románia	26,3	41,3	+15,0	Fülöp-szigetek	18,2	24,2	+ 6,0
Franciaország	34,7	41,2	+ 6,5				

Jelmagyarázat: szürke színnel a 41,1 év fölötti országokat jelöltük;

fehér háttérrel a 41,1 év alatti országok jelennek meg, a 2015-ös adatok alapján csökkenő sorrendben.

Forrás: szerzők saját szerkesztése United Nations (2017) adatai alapján

A CRANET legfrissebb felmérésében részt vevő 35 ország kategorizálásához az ENSZ legújabb statisztikái alapján a társadalmakat öregedés szempontból két csoportba soroltuk (4. táblázat): a H₁ hipotézis esetében a 2015-ös életkori

mediánjuk alapján csökkenő sorrendbe állítottuk az országokat. Célunk az volt, hogy közel egyenlő számosságú csoportokat alakítsunk ki, így a 41,1 év (a rangsor mediánja) szabta meg a két csoport közötti határt: az első kategóriába

A 2014-16-os CRANET-felmérés különböző intenzitással korosodó országai

Intenzívebben öregedő országok	Különbség 1950-2015 között	Kevésbé öregedő országok	Különbség 1950-2015 között
Olaszország	+17,3	Törökország	+10,1
Spanyolország	+15,7	Dánia	+ 9,9
Litvánia	+15,3	Izland	+ 9,5
Szlovénia	+15,4	Svájc	+ 9,1
Románia	+15,0	Indonézia	+ 8,4
Horvátország	+14,9	Egyesült Államok (USA)	+ 8,0
Szerbia	+14,8	Görögország	+ 7,6
Finnország	+14,7	Ausztria	+ 7,5
Oroszország	+14,4	Ausztrália	+ 7,1
Hollandia	+14,1	Svédország	+ 6,8
Kína	+13,1	Franciaország	+ 6,5
Lettország	+12,4	Norvégia	+ 6,5
Ciprus	+12,2	Belgium	+ 6,0
Brazília	+12,1	Fülöp-szigetek	+ 6,0
Szlovákia	+12,1	Egyesült Királyság	+ 5,1
Észtország	+11,8	Izrael	+ 4,8
Németország	+10,9	Dél-Afrika	+ 4,8
Magyarország	+10,2		

Forrás: szerzők szerkesztése United Nations (2017) alapján

így az a 18 ország került, amely idősebb népességgel rendelkezik, a másodikba a fiatalabb életkorú 17 ország került. A 4. táblázatban szürkével jelölt, a medián életkornál idősebb társadalmak mindegyike európai ország. A határérték alatti életkorú országok (fehérrel) néhány európain kívül a világ többi kontinensének Cranet-tagságait reprezentálják.

A H_2 hipotézis vizsgálatához másfajta osztályozást alkalmaztunk: a népesség 1950 és 2015 közötti átlagos életkornövekedési differenciái alapján állítottuk csökkenő rangsorba az országokat. Az intenzívebben öregedő (1950-2015 között több, mint 10,1 évnél életkornövekménnyel rendelkező) országokat szürkével jelöltük, és a kevésbé gyorsan idősödő (10,1 évnél alacsonyabb különbséget mutató) országokat fehér háttérrel soroltuk fel az 5. táblázatban.

A felmérés eredményei és értékelése

A 6. táblázatban vázolt leíró statisztikák a 2015-ben megfigyelhető országokénti életkori mediánokat és a szervezetek idősebb és fiatalabb dolgozói számára kidolgozott speciális toborzási, képzési és karriertervezési akcióprogramjainak¹ gyakoriságait mutatják be. A táblázat utolsó sora a minták átlagait mutatja, melynek értékei alapján az átlag fölötti értékekkel jellemezhető országokat a táblázatban szürke színnel jelöltük, ahogy az utolsó oszlopban szereplő, magasabb életkori mediánú országokat is.

A 6. táblázat utolsó oszlopában szereplő értékekre így rátekinthetünk megállapítható, hogy a korosabb országok között kivétel nélkül az CRANET európai tagságait találjuk.

A táblázat utolsó sorában szereplő, a három HR-területre vonatkozó, az idősebb, illetve a fiatalabb korosztályokat célzó speciális programok átlagai pedig egyértelműen azt mutatják, hogy a fiatalok mindhárom vizsgált HR-terület esetében sokkal nagyobb eséllyel számíthatnak speciális gondoskodásra, mint az idősebbek korcsoportja.

Az átlagtól való eltéréseket HR-területenként és országonként is vizsgálva az állapítható meg, hogy a toborzás területén az idősek számára kialakított akcióprogramokkal jóval az átlagos szint fölötti arányt mutat például a Franciaországban (55%) és a Szlovákiában (29,4%), illetve a Fülöp-szigeteken (31,9%) és az Izraelben (27%) érvényesülő gyakorlat. Azonban míg közülük az első kettő az idősebb, addig a második kettő a fiatalabb országok csoportjában található. A fiatalabbakat célzó speciális tobor-

zásra viszont a fiatalabb országokban (Indonézia 78,3%, Fülöp-szigetek 57,2%) találunk széleskörűen alkalmazott gyakorlatot, ám ebben a körben számos más idősebb országot (pl. Egyesült Királyság 63,2%, Franciaország 61%) is találunk.

A speciális képzési programokat nyújtó gyakorlatokról az állapítható meg, hogy a legfiatalabb országokban a fiatal munkavállalók képzése terén határozottan kimutathatók az ezt célzó tudatosan kialakított stratégiák (Indonézia 75,8%, Fülöp-szigetek 58,7%), ám ezekben az országokban ez a gyakorlat az idősebb korcsoportok esetében is meglehetősen magas arányt mutat (sorrendben 27,8% és 31,2%). A korosodó társadalmakban viszont országonként nagyon eltérő szervezeti gyakorlat azonosítható. A francia szervezetek például miközben hangsúlyosan (59%) az idősek képzésével foglalkoznak, ebben az országban a fiatalok számára kidolgozott képzési gyakorlattal rendelkező cégek aránya is magas (55,5%). Hasonló tendencia figyelhető meg szintén az idősebb társadalmak közé tartozó Belgiumban is, amennyiben nem lényeges hangsúlybeli különbséggel foglalkoznak az idősebb és a fiatalabb munkatársakat egyaránt célzó speciális képzési programokkal, ám a franciáknál alacsonyabb értékek mellett (35,4% és 32,5%) teszik ezt. Ugyanakkor például az olasz cégek (a minta második legidősebb országa) sokkal nagyobb hangsúlyt fektetnek a fiatalabb alkalmazottak képzésére (43,5%), mint az idősebbekére (16,1%). Máshol pedig, mint például a szintén az idősebb országok csoportjában található Közép-Kelet-Európa volt szocialista országaiban, pl. Magyarországon vagy Lettországon, Litvániában, mindkét korcsoport nemcsak képzési, hanem mindhárom HR-területet érintő szervezeti gyakorlata átlag alatti értékekkel jellemezhető.

A harmadik vizsgált HR-terület, a karriertervezés fiatal munkavállalókra fókuszáló támogatása a fiatalabb országokban szintén nagyon fontosnak tűnik (Indonézia 72,7%, Fülöp-szigetek 52,2%), ugyanakkor ez az érték a korosodó társadalmak egyes országaiban (például az Egyesült Királyságban 47,9%) is magas, miközben itt az idősebbek karriermenedzselésére a cégek kisebb aránya (19,6%) szentel figyelmet. Franciaországban viszont mindkét korosztálynál magas értékeket lehet megfigyelni, ugyanis a cégek 43,2%-a dolgozott ki karriertervezési akciótervet a fiatalabbak számára, miközben az idősebb korcsoportot célzóan a válaszadók még magasabb aránya (59,5%) jelezte ezt a gyakorlatot

6. táblázat

Az idősebb (50 év fölötti) és fiatalabb (25 év alatti) alkalmazottak számára speciális akcióprogramokat kínáló szervezetek aránya a 2014-16-os CRANET-felmérés országai között (százalék) és az országok népességének életkori középértéke 2015-ben (év)

Országok	Akcióprogramok						A népesség életkori mediánja 2015-ben (év)
	Toborzás		Képzés		Karriertervezés		
	Idősebb dolgozók	Fiatalabb dolgozók	Idősebb dolgozók	Fiatalabb dolgozók	Idősebb dolgozók	Fiatalabb dolgozók	
Németország	2,6%	14,9%	18,7%	29,0%	8,2%	16,7%	46,2
Olaszország	2,4%	38,7%	16,1%	43,5%	7,1%	34,5%	45,9
Görögország	4,4%	26,5%	4,4%	23,8%	2,8%	18,3%	43,6
Ausztria	12,7%	18,4%	35,5%	34,5%	15,0%	24,2%	43,2
Spanyolország	5,1%	36,7%	7,6%	26,6%	1,3%	12,7%	43,2
Litvánia	6,2%	12,4%	6,2%	21,4%	2,8%	9,0%	43,1
Szlovénia	6,3%	15,5%	16,6%	27,6%	5,7%	16,7%	43,1
Lettország	3,0%	4,5%	7,5%	22,4%	4,5%	19,4%	42,9
Horvátország	6,2%	40,6%	6,2%	32,7%	4,2%	36,7%	42,8
Finnország	6,5%	14,5%	27,0%	23,9%	29,3%	20,1%	42,5
Svájc	9,4%	24,0%	26,6%	37,5%	15,1%	22,9%	42,3
Hollandia	13,2%	39,5%	11,9%	27,8%	23,9%	27,8%	42,1
Észtország	2,4%	10,8%	1,2%	9,6%	1,2%	8,5%	41,7
Dánia	13,1%	14,6%	13,1%	18,7%	17,7%	10,1%	41,6
Belgium	16,5%	34,9%	35,4%	32,5%	29,9%	25,4%	41,5
Magyarország	2,9%	22,0%	5,5%	23,4%	4,4%	19,8%	41,3
Románia	36,9%	42,2%	21,3%	31,1%	8,9%	34,2%	41,3
Franciaország	55,0%	61,0%	59,0%	55,5%	59,5%	43,2%	41,2
Svédország	5,4%	18,3%	1,8%	10,8%	2,9%	6,1%	41,0
Szerbia	13,8%	29,4%	18,8%	41,3%	11,3%	25,6%	40,6
Egyesült Királyság	24,1%	63,2%	25,5%	59,0%	19,6%	47,9%	40,0
Norvégia	13,8%	31,3%	7,2%	21,5%	16,4%	16,4%	39,1
Szlovákia	29,4%	43,1%	10,7%	36,6%	3,8%	28,6%	39,1
Oroszország	4,0%	28,8%	4,8%	61,6%	1,6%	48,0%	38,7
Egyesült Államok (USA)	19,7%	26,2%	18,2%	22,8%	15,8%	21,1%	38,0
Ausztrália	10,1%	18,0%	10,9%	17,7%	10,1%	13,2%	37,5
Kína	16,4%	40,2%	19,1%	15,2%	14,1%	14,1%	37,0
Izland	3,6%	8,1%	1,8%	2,7%	2,7%	0,9%	36,0
Ciprus	5,7%	14,0%	6,9%	24,4%	3,4%	8,1%	35,9
Brazília	13,9%	53,4%	12,7%	46,6%	7,6%	24,9%	31,3
Izrael	27,0%	36,9%	16,2%	21,6%	10,8%	13,5%	30,3
Törökország	11,7%	51,3%	17,5%	46,8%	8,4%	28,6%	29,8
Indonézia	20,9%	78,3%	27,8%	75,8%	23,2%	72,7%	28,4
Dél-Afrika	15,7%	42,1%	22,3%	52,9%	10,7%	32,2%	25,7
Fülöp-szigetek	31,9%	57,2%	31,2%	58,7%	29,7%	52,2%	24,2
Átlag	13,5%	31,8%	16,4%	32,5%	12,4%	24,4%	38,9

Megjegyzés: szürkével jelöltük az összesített átlagokon felüli értékeket

Forrás: saját szerkesztés N=6 801 elemű minta alapján

A leíró statisztikák tehát azt mutatják, hogy társadalmi szintű öregedési tendenciák és a szervezeti szintű, korcsoportokra kialakított HR-programok előfordulási gyakoriságának összevetése meglepően változatos képet alkot. A feltételezett összefüggések megragadása, bizonyítása vagy elvetése érdekében így az erőteljesebb statisztikai apparátus bevetését is szükségesnek ítéltük.

Az adatokat Pearson-féle χ^2 teszt alkalmazásával elemezve (7. táblázat) megállapítható, hogy az országok népességének életkori középértéke (mediánja) és a fiatalok és idősek számára kidolgozott speciális HR-megoldások gyakorisága között szignifikáns kapcsolat mutatható ki. Ezen túl a szignifikáns kapcsolat mindhárom alhipotézis esetében ($H_{1a,b,c}$ toborzásra, képzésre és karriertervezésre vonatkoztatva) szintén kimutatható. Ezek alapján a H_1 hipotézisünk (5%-os szignifikanciaszinten) elfogadhatónak értékelhető.

7. táblázat

A Pearson-féle χ^2 eredményei az idősebb (50 év fölötti) és fiatalabb (25 év alatti) alkalmazottak számára nyújtott speciális akcióprogramok kapcsán

Akcióprogramok az 50+ és -25 éves kollégáknak		Pearson-féle χ^2 értékek	Kétoldalú aszimptotikus szignifikancia
Toborzás	50+	24,944	,000
	25-	62,902	,000
Képzés	50+	19,704	,000
	25-	4,704	,030
Karriertervezés	50+	6,687	,010
	25-	,218	,641

Forrás: saját szerkesztés N=6 801 elemű minta alapján

A 8. táblázatban található, az országok népességének életkori középértéke és a vizsgált három HR-területen a legfiatalabb és a legidősebb munkavállalói korcsoportokat célzó speciális gyakorlatok között a legtöbb esetben szignifikáns kapcsolat mutatható ki, melyeket részleteiben megvizsgálva a következő megállapítások fogalmazhatók meg:

- mindhárom vizsgált HR-terület gyakorlata kapcsán, mindkét országcsopotról elmondható, hogy a munkavállalók legfiatalabb korcsoportja a szervezetektől erőteljesebb figyelmet kap, mint a korosabb (50+) alkalmazottak,
- a speciális *toborzási* programokat alkalmazók kapcsán érdekes megfigyelni, hogy az 50 év feletti korcsoportba tartozó dolgozók számára a „fiatal országok” válaszadó szervezeteinek némileg magasabb hányada (15,6%) kínál programokat, mint ahogy azt a „korosodó országokban” (11,2%) működők teszik, miközben a toborzáskor alkalmazott megkülönböztetett figyelem mindkét országcsoportban a fiatalokra fókuszál, figyelemre méltóan érdekes az a helyzet, ami e téren a fiatalabb országok gyakorlatának (35,3%) az idősebb társadalmakét megelőző (26,1%) arányait mutatja,
- a speciális képzési programok esetében miközben azt láthatjuk, hogy a fiatalokat célzó alkalmazók aránya lényegesen meghaladja az idősebbekre összpontosítókét, ám az életkori középérték alapján megkülönböztetett országok gyakorlatait összevetve e tekintetben a különbség alig érzékelhető, a speciális *képzési* programok kapcsán ugyanakkor az állapítható meg, hogy „idősebb országokban” működő szervezetek nagyobb hányada (18,1%) szervez az idősebbek (50+) számára ilyen programokat, mint a „fiatalabb országokban” (14%) tevékenykedők,
- a speciális karriertervezési megoldások terén szignifikáns különbségeket csupán az 50+ korcsoport esetében találtunk. Számukra az idősebb társadalmakban a szervezetek nagyobb hányada (12,9%) nyújt karriertervezési megoldásokat, mint ahogy azt a „fiatalabb országokban” (10,8%) működő válaszadóknál tapasztalhattuk.

Az életkorral kapcsolatos más szervezeti gyakorlatokhoz kapcsolódó adatokat kereszttábla-elemzéssel (Pearson-féle χ^2 teszt) vizsgálva, számos további érdekes eredményre bukkantunk, melyek alapján az alábbi megállapítások tehetők:

- a sokszínűségi nyilatkozattal rendelkező cégek szignifikánsan gyakrabban alkalmaznak toborzási, képzési és karriertervezési programokat az 50 évnél idősebb (χ^2 érték: 25,440; kétoldali aszimptotikus szignifikancia: 0.000) és a 25 évnél fiatalabb (χ^2 érték: 84,418; kétoldali aszimptotikus szignifikancia: 0.000) alkalmazottak esetében, vagyis mindkét korcsoportnál kimutatható a kapcsolat, fontos megemlíteni, hogy a kapcsolat triviálisnak tűnhet, ugyan-

akkor az eredmények egyben azt is alátámasztják, hogy ezek a nyilatkozatok nemcsak adminisztratív dokumentumok, hanem valóban alkalmazott, jelentéssel bíró eszközök, és a diverzitás nyilatkozattal rendelkező cégek jelentős része tudatában van a sokszínűség, azon belül is az életkorral kapcsolatos ügyek, a kormenedzsment jelentőségével,

- minél magasabb a szervezetekben a fiatal (25 év alatti) alkalmazottak aránya, annál erősebb annak valószínűsége, hogy a szervezetnek van speciális toborzási (χ^2 érték: 84,418; kétoldali aszimptotikus szignifikancia: 0.000), képzési (χ^2 érték: 49,168; kétoldali aszimptotikus szignifikancia: 0.000) és karriertervezési (χ^2 érték: 69,490; kétoldali aszimptotikus szignifikancia: 0.000) programja a fiatalok számára,
- a fent vázolt jelenségek ellenére, ahol az alkalmazottak öregebbek (50 évnél idősebbek), ott a szervezetek nem dolgoznak ki speciális toborzási programokat az idősebbek számára, helyettük a fiatalabbak vonzására, kiválasztására fókuszálnak,
- ahol az 50 évnél idősebbek aránya magasabb, ott több szervezet nyújt képzési lehetőségeket a korosodó alkalmazottak számára, és kevesebb képzési és karriertervezési lehetőséget a fiatalabb kollégáknak, ám az utóbbit az idősek számára sem biztosítják.

Második hipotézisünk (H₂) teszteléséhez a korábban már vázolt, a különböző ütemben öregedő társadalmak alternatív osztályozási módszerét alkalmaztuk. Ezek alapján az „intenzívebben korosodó” és a „kevésbé idősödő” országokat különböztettük meg (8. táblázat).

8. táblázat

Az idősebb és fiatalabb életkori mediánú, valamint a különböző intenzitással korosodó társadalmakban megjelenő speciális HR-programok száma (db) és aránya (%) 5%-os szignifikanciaszinten

Csoportok	50+	Toborzás		Képzés		Karriertervezés	
		25-	50+	25-	50+	25-	50+
Idősebb társadalmak	Darab	330	772	536	859	382	646
	%	11,2%	26,1%	18,1%	29,3%	12,9%	22,2%
Fiatalabb társadalmak	Darab	518	1187	466	1062	359	750
	%	15,6%	35,3%	14,0%	31,8%	10,8%	22,7%
Intenzívebben korosodó társadalmak	Darab	368	981	420	987	266	729
	%	11,7%	31,2%	13,2%	31,4%	8,4%	23,2%
Kevésbé idősödő társadalmak	Darab	480	978	582	934	475	667
	%	15,4%	30,8%	18,6%	29,8%	15,2%	21,7%

Megjegyzés: a szürke színű értékek azt jelölik, hogy ebben az esetben nem találtunk szignifikáns különbséget 5%-os szignifikanciaszinten
Forrás: saját szerkesztés N=6 801 elemű minta alapján

A H_2 hipotézist is keresztábla-elemzéssel (Pearson-féle χ^2 teszt) vizsgáltuk, melynek főbb eredményeként az alábbiakban az 5%-os szignifikanciaszinten kiszűrt szignifikáns kapcsolatokat mutatjuk be.

A fentiek szerint e tekintetben csak a válaszadók speciális képzési programokat tartalmazó gyakorlatáról formálható mindkét korcsoportot érintő kép. Ezekre alapozva egyrészt megállapítható, hogy a H_1 hipotézis kapcsán megfogalmazottakhoz hasonló helyzetet találunk, amennyiben:

- a fiatalokra (25 év alatti munkavállalók) fordított figyelem mind az intenzívebben korosodó, mind pedig a lassabban korosodó országok szervezeteinél megelőzi az idősebbekre (50+) irányulót,
- a fiatalok (-25) képzését célzó speciális programokat alkalmazók magas aránya mellett az is kiemelendő, hogy a két vizsgált országcsoporthoz működő szervezetek gyakorlataira inkább a hasonlóság a jellemző, hiszen a köztük mutatkozó különbség marginális (1,6%),
- az idősebb (50+) dolgozók számára nyújtott képzési programok aránya a lassabb ütemben idősödő országokban a válaszadók magasabb arányánál (18,6%) jellemző gyakorlat, mint az intenzívebben korosodó országokban, hiszen ott csupán a cégek 13,2%-a alkalmaz ilyen, életkor alapján személyre szabott programot. (χ^2 érték: 33,317; kétoldali aszimptotikus szignifikancia: 0.000).

A toborzás és a karriertervezés kapcsán csupán az idősebbekre irányuló gyakorlat mutat szignifikáns kapcsolatot a medián életkorral. E tekintetben meglepő módon mindkét HR-területet illetően az fogalmazható meg, hogy az intenzívebben öregedő társadalmak szervezeteinek kisebb arányánál foglalkoznak az idősebbekre irányuló speciális toborzási és karriertervezési programokkal (11,7% és 8,4%), mint ahogy azt a lassabban idősödő országokban működők (15,4% és 15,2%) teszik.

Összességében az eredmények alapján megállapítható, hogy az idősödési trend komoly, de korántsem egyedüli befolyásoló tényezőként hat napjaink szervezeteinek működésére. A vizsgálatunkban szereplő szervezetek által alkalmazott, a legfiatalabbakat és a legidősebbeket célzó speciális toborzási, képzési és karriertervezési gyakorlatok gyakorisága és a cégek működési helyét adó országok lakosainak életkori középértéke között szignifikáns kapcsolat volt kimutatható. A kapcsolat iránya szempontjából és a szervezetek más kontextuális jellemzői mentén azonban változatos megoldásokkal találkoztunk. A diverzitás-, illetve kormenedzsment – szakirodalmi áttekintésben vázolt – komponensei és az általunk alkalmazott, a Cranet-tagországok világméretű nemzetközi összehasonlító felmérésére hagyatkozó fenti eredményei is bizonyítják, az öregedés napjaink olyan erős kontextuális tényezője, amire a szervezeteknek HR-stratégiáik, -politikáik súlypontjainak kidolgozása során érdemes fokozott figyelmet fordítani.

Következtetések, lehatárolások és további kutatási irányok

A szakirodalmi áttekintésben vázoltuk azokat az okokat és hatásokat, amelyeket az öregedési trendek generálhatnak a HR-gyakorlatokban. A feltárt szakirodalomban azonban az erre adott megoldásokat egy-egy szervezet vagy ország szintjén vizsgáló munkákat találtunk, így szükségét éreztük a nemzetközi összehasonlító megközelítésnek. Empirikus kutatásunk az idősödési trendekkel összefüggésben a toborzásra, a képzésre és a karriertervezésre koncentrált, a munkavállalók legfiatalabb és a legidősebb korosztályait célzó speciális HR-gyakorlatait vizsgálta. Felmérésünk egyedülálló adatokkal, a CRANET-adatbázis segítségével járul hozzá a fenti jelenségek nemzetközi szintű összehasonlító elemzésen alapuló feltárásához.

Eredményeink értelmében szignifikáns kapcsolat mutatható ki az egyes országok népességének életkora és a szervezet által különböző korcsoportok számára kidolgozott speciális HR-programok gyakorisága között. Fontos hozzátenni, hogy a kapcsolatok iránya nem minden esetben egyértelmű, és regionális szempontból sem tekinthetjük az egyes területeken mért eredményeket homogénnek vagy általánosnak. Európában, például átlag fölötti szinten, a legmagasabb arányban a következő országokban működő szervezetek alkalmazzák a speciális programokat: Ausztria, Svájc, Olaszország, Szerbia, Franciaország, Egyesült Királyság, Norvégia és Szlovákia. Európán kívül szintén átlag fölötti értékeket találtunk Braziliában, Törökországban, Dél-Afrikában, Indonéziában és a Fülöp-szigeteken. Ahogy az adatokból, látható, Európa a legöregebb kontinens, melynek országai gyorsan intenzíven öregsznek ugyan, ám a tanulmányban vizsgált HR-gyakorlatok terén sem mutat egységes képet, így megállapítható, hogy a kormenedzsment terén sincs egyetlen egységes európai modell, ami tovább erősíti Gooderham (2010) és Karoliny et al. (2013) korábbi megállapításait.

Eredményeinkből egyértelműen kitűnik, hogy számos szervezet alkalmaz tudatos stratégiákat, és dolgoz ki speciális programokat a fiatalabb és az idősebb alkalmazottak számára a toborzás, képzés és karriertervezés területén. Miközben a demográfiai trendek és a HR-gyakorlatok közötti általunk feltételezett és vizsgált kapcsolatok szignifikánsnak bizonyultak, több szempontból könnyen érthető, más esetekben viszont meglepő helyzetet tártak fel. Az empirikus adatok egyértelműen azt mutatják, hogy ugyan a társadalmak öregedési folyamata sokhelyütt már a napi folyamatok befolyásolója, a szervezeti gyakorlat fókuszában sokkal erőteljesebben állnak a fiatal (-25), mint az idős (50+) munkavállalók. Sőt, meglepő módon az idősebbekkel a fiatalabb, illetve a lassabban öregedő társadalmak szervezeteinek magasabb aránya foglalkozik, mint ahogy azt az idősebb, vagy a gyorsabban öregedő országokban működők teszik. Az idősebb társadalmakban működő szervezetek HR-rendszereiről tehát megállapítható, hogy azok ez idáig kevésbé alkalmazkodtak munkavállalóik változó életkori összetételéhez. Az itt joggal elvárható gyakorlattal szemben éppen az idősebbekre fordítanak kisebb figyelmet. A kevésbé öregedő tár-

sadalmakban tevékenykedő szervezetek HR-gyakorlatai viszont azt mutatják, hogy itt erőteljesebben foglalkoznak idősebbekkel.

Eredményeink lehatárolásánál fontos megismételni, hogy azokat számos további magyarázó (független) változó befolyásolhatja, amelyek feltárása érdekében a jövőben érdemesnek tartjuk további szempontokat (pl. a külső kulturális és intézményi, valamint a szervezeti kontextus, nemek (gender) hatása, szervezeti méret, szektor, ágazat stb.) érvényesítő vizsgálatok végzését.

A CRANET-felmérés nemzetközi összehasonlításokra egyedülálló lehetőséget kínáló adatbázisára építő elemzéseink alapján sem állíthatjuk azonban, hogy eredményeink globális érvényességűek, hiszen abban „csupán” a világ 35, Európát túlreprezentáló, valamint a gazdasági szempontból fejlettebb országai HR-gyakorlatainak elemzésére volt módunk.

Jegyzet

1 A CRANET-kérdőív a *toborzási módszerek* között vizsgálja a belülről történő toborzást, az alkalmazotti közvetítést, az újsághirdetést, az álláshirdetést (honlapon vagy munkaerő-közvetítő cégen keresztül), a közösségi médiát, az állásbörzét, a munkaügyi központot, a gyakornoki programot stb. A kérdőív a *képzésekre* általánosságban kérdez rá az egyes érintetti csoportokra (pl. munkába visszatérő nők, etnikai kisebbségek, alacsonyán képzett munkaerő, fogyatékossgal élők stb. számára kidolgozott speciális képzések). A kérdőív a *karrierfejlesztés* esetében több módszert is vizsgál, pl. on-the-job képzés, projekt team-munka, formális karriertervek, fejlesztő központok, utódlási tervek, rotáció, tehetség programok, nemzetközi megbízások, coaching, mentorálás, e-learning stb. Mindhárom HR-funkciónál azt vizsgálja a kérdőív, hogy ezeknek a gyakorlatoknak létezik-e a megkérdézett szervezetnél – bizonyos érintetti csoportok számára megfogalmazott – speciális változata?

Felhasznált irodalom

- Armstrong, C. et al.* (2010): The impact of diversity and equality management on firm performance: Beyond high performance work systems. *Human Resource Management*, Vol. 49, No. 6, pp. 977–998.
- Balogh, G.* (2016): Integrative evaluation methods in talent management: empirical research exemplified by students at the Faculty of Business and Economics at the University of Pécs. In: Blštáková, J. – Markovič, P. (ed.) *Managing and Developing Human Resources 2015 – The Academic Bridge to HRM Practice*. Frankfurt am Main: MCDP International UG, pp. 11–23.
- Balogh, G. – Farkasné, Zs.* (2012): Features of 'Talent-branding' in the light of empirical research. *Advances in Management*, Vol. 5, No. 2, pp. 15–21.
- Becker, K. – Smidt, M.* (2016): A risk perspective on human resource management: A review and directions for future research. *Human Resource Management Review*, Vol. 21, pp. 149–165.
- Certo, S. C. – Certo, S. T.* (2009): *Modern management concepts and skills*. 9th edition. London: Pearson Prentice Hall
- Gooderham, P. – Nordhaug, O.* (2010): One European model of HRM? CRANET empirical contributions. *Human Resource Management Review*, Vol. 21, pp. 27–36.
- Karoliny, Zs. – Galambosné Tiszberger, M. – Poór, J. – Farkas, F.* (2013): A HR döntéshozatal hatása a szervezeti teljesítményre – Regionális jellemzők vizsgálata a CRANET 2008/10 felmérésben. *Tér - Gazdaság - Ember: a Széchenyi István Egyetem Kautz Gyula Gazdaságtudományi Karának tudományos folyóirata*, Vol. 1, No. 2, pp. 73–95.
- Krajcsák, Z.* (2018): Az alkalmazotti elkötelezettség relatív fontossága a munka megváltozó világában. *Vezetéstudomány*, Vol. 49, No. 2, pp. 38–44.
- Marcaletti, F.* (2017): Age management within work organizations in Europe. Origins, method, tools, and practices. Conference: Comitato Aziendale Europeo. Barilla: Parma, 2017.05.31.
- Markoulli, M. – Lee, C. – Byington, E. – Felps, W. A.* (2016): Mapping Human Resource Management: Reviewing the field and charting future directions. *Human Resource Management Review*, Vol. 26, pp. 1–30.
- Meretei B.* (2017): Generációs különbségek a munkahelyen. *Vezetéstudomány*, Vol. 48, No. 10, pp. 10–18.
- Merlevede, P.* (2014): Talent management: A focus on excellence. Managing human resources in a knowledge economy. Source: eBooks: bookboon.com 2017.09.23.
- Parry, E. – Stavrou-Costea, E. – Morley, M.* (2011): The CRANET International Research Network on Human Resource Management in retrospect and prospect. *Human Resource Management Review*, Vol. 21, pp. 1–4.
- Pinto, A. – da Silva Ramos, S. C. M. – Nunes, S. M. M. D.* (2014): Managing an aging workforce: What is the value of human resource management practices for different age groups of workers? *Review of Applied Management Studies*, Vol. 12, pp. 58–68.
- Ray, P. – Singh, M.* (2016): HR Transformation for the New Generation in the Work Force. *The Indian Journal of Industrial Relations*, Vol. 52, No. 2, pp. 336–349.
- Roßnagel, Ch. S.* (2017): Age Management: An International Perspective. In: *An Introduction to Work and Organizational Psychology*. pp. 521–527.
- Rudolph, C. – Toomey, E. – Baltes, B.* (2016): Considering Age Diversity in Recruitment and Selection: An Expanded Work Lifespan View of Age Management. In: Parry, E. – McCarthy, J. (eds.): *The Palgrave Handbook of Age Diversity and Work*. London: Palgrave Macmillan, pp. 607–638.
- Steinmetz, H. – Schwens, Ch. – Wehner, M. – Kabst, R.* (2011): Conceptual and methodological issues in comparative HRM research: The CRANET project as an example. *Human Resource Management Review*, Vol. 21, pp. 16–26.
- Stokes, L. – Bryson, A. – Bewley, H. – Forth, J.* (2017): Older workers and the workplace. Evidence from the Workplace Employment Relations Survey. Research Report. London: National Institute of Economic and Social Research (NIESR) on behalf of the Department for Work and Pensions
- Stone, D. – Deadrick, D.* (2015): Challenges and opportunities affecting the future of human resource

management. Human Resource Management Review, Vol. 25, pp. 139–145.

Szászvári K. (2011): Az idősödő munkavállalókkal kapcsolatos sztereotípiák. Doktori (PhD) értekezés. Pécs, Pécsi Tudományegyetem. Letöltve: http://pszichologia.pte.hu/sites/pszichologia.pte.hu/files/files/dok/disszert/d-2011-szaszvari_karina.pdf 2018.07.27.

Szécsi J. (2014): Az idősödő munkavállalók helyzete a munkaerőpiacon. *Esély*, Vol. 25, No. 2, pp. 113–128.

Tardos K. (2016): Kortalan szervezetek? Vállalati stratégiák és munkahelyi esélyegyenlőségi rendszerek a

különböző életkorú munkavállalók foglalkoztatásában. *SOCIO.HU: Társadalomtudományi Szemle*, Vol. 6, No. 2, pp. 142–172.

Toarniczky A. (2008): Munkahelyi diverzitás, mint szervezeti csodaszor?! *Munkaügyi Szemle*, Vol. 52, No. 1, pp. 18–24.

Tung, R. L. (2016): New perspectives on human resource management in a global context. *Journal of World Business*, Vol. 51, pp. 142–152.

United Nations (2017): World Population Prospects 2017. Source: <https://esa.un.org/unpd/wpp/Download/Standard/Population/> 2017.12.24.