



**BRIDGING THE AGE GAP –
DEVELOPMENT OF SOCIAL PARTNERS’
INITIATIVES FOR MANAGING
AGE RELATED CHALLENGES**

**A GENERÁCIÓS KÜLÖNBSÉGEKBŐL ADÓDÓ KIHÍVÁSOK
KEZELESÉNEK TÁMOGATÁSA A SZOCIÁLIS
PARTNEREK KEZDEMÉNYEZÉSÉVEL**



“BRIDGING THE AGE GAP” - A GENERÁCIÓS KÜLÖNBSÉGEKBŐL ADÓDÓ KIHÍVÁSOK KEZELESÉNEK TÁMOGATÁSA A SZOCIÁLIS PARTNEREK KEZDEMÉNYEZÉSÉVEL

A FELMÉRÉS AZ AGE GAP PROJEKT KERETÉBEN KÉSZÜLT, AZ MGYOSZ-
BUSINESS HUNGARY ÉS A KOPINT-TÁRKI KONJUNKTÚRAKUTATÓ INTÉZET
ZRT. EGYÜTTMŰKÖDÉSÉVEL.

SZERZŐ: DR. BOGÓ ROZÁLIA

Az "AGE GAP" projektet (VS/2019/0031) az Európai Bizottság Szociális párbeszéd támogatása programjának (VP/2018/001) társfinanszírozásával valósult meg.
A kizárólagos felelősség a szerzőkre hárul, a kiadvány csak a szerző álláspontját tükrözi, a Bizottság nem felelős az itt található információkért.

www.AGEGAP.eu

2020.



TARTALOMJEGYZÉK

<u>AZ "AGEGAP" PROJEKT MAGYARORSZÁGI FELMÉRÉSÉNEK1 ELEMZÉSE... 1</u>	
<u>1</u>	
<u>A magyar felmérés elemzése.....</u>	<u>2</u>
<u>1.A generációk közötti problémák értékelése.....</u>	<u>5</u>
<u>2.A generációk közötti együttműködés lehetőségének jelentősége</u>	<u>13</u>
<u>3.Válaszok a generációk közötti kihívásokra</u>	<u>14</u>
<u>4.A szakszervezetek bevonása.....</u>	<u>15</u>
<u>5.Az életkor menedzsment egyes elemeinek fontossága.....</u>	<u>16</u>
<u>6.Élethosszig tartó tanulás</u>	<u>18</u>
<u>7.Szükséges erőforrások</u>	<u>21</u>
<u>8. Kezdeményezések az életkor menedzsment területén.....</u>	<u>21</u>
<u>9.Következtetések</u>	
<u>22</u>	



A magyar felmérés elemzése

Az online felmérést 2019 októbere és 2020 áprilisa között végeztük. A részvételi felhívást a Munkaadók és Gyáriparosok Országos Szövetsége küldte el tagjainak, valamint néhány szakszervezetnek és a magyar munkavállalókat képviselő más szövetségeknek.

Összesen 174 válaszadó töltötte ki a kérdőívet. Többségében munkaadók, kisebb részben szakszervezetek (16) vagy más munkavállalókat képviselő szövetségek (9) vettek részt a kutatásban.

Ami a válaszadók által alkalmazottak számát illeti, a minta összetétele szinte homogén volt. Közel egyenlő arányban képviseltették magukat a mikro-, a kis-, a közepes és a nagy vállalatok a mintában.

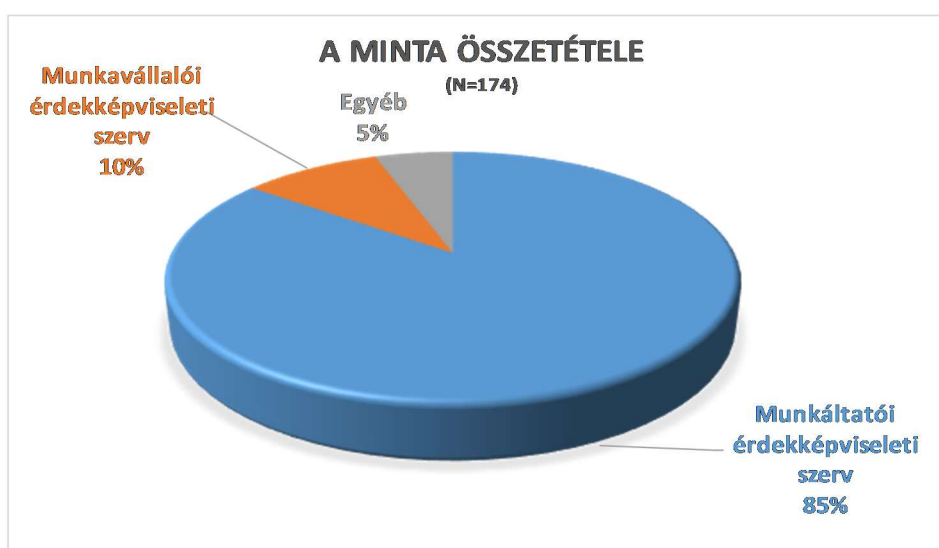
Ami azokat a gazdasági ágazatokat illeti, ahol a válaszadók tevékenykednek, a ipar túlnyomó többségben volt, az összes gazdasági ággal összevetve 49%-ot képviselt. Ezt követte az építőipar (10%), a kereskedelem (6%) szállítás (5%).

Figyelembe véve a válaszadók szervezeteinek tulajdonosait, a hazai magánszemélyek vezetik a listát 63%-os részesedésükkel. A multinacionális cégek leányvállalatai 15%-kal a második legnagyobb csoportot képviselték.

Szeretnénk megjegyezni, hogy a kérdőívet 174-en töltötték ki, mindazonáltal a különböző kérdésekre vonatkozó mintanagyság eltérhet ettől a számtól. Mint minden más felmérésben, nekünk is volt néhány válaszadónk, akik nem válaszoltak minden kérdésre. Ezért diagramjainkban mindig feltüntetjük a tényszerű számot (N).

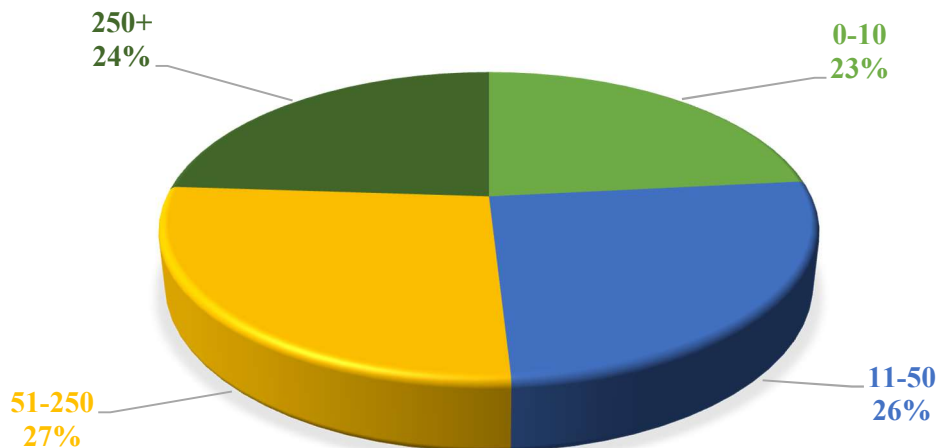
A következő adatok a minta összetételét mutatják be:

1. ábra



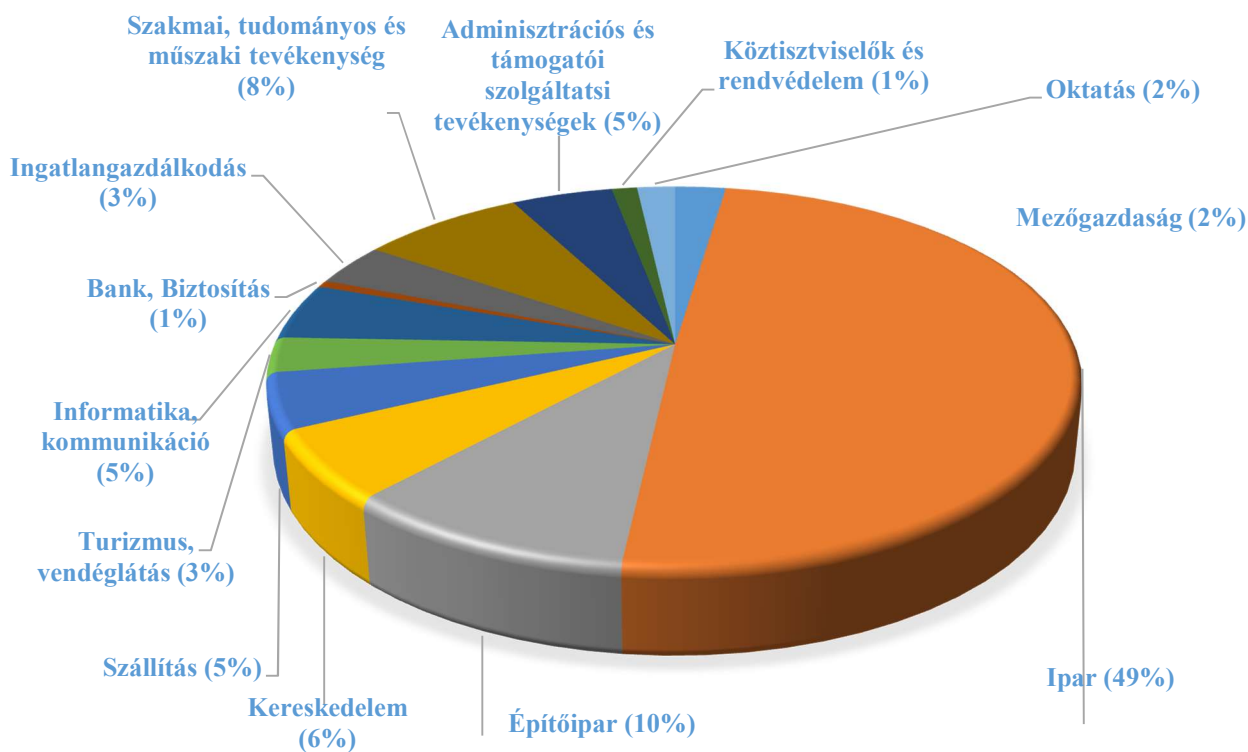
2. ábra

A válaszadó szervezeteknél foglalkoztatottak száma
(n = 167)



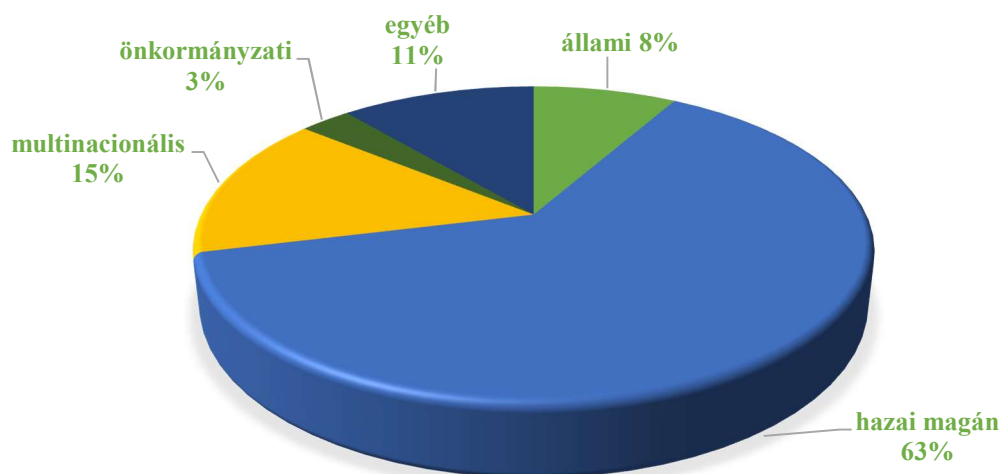
3. ábra

A válaszadó szervezet mely gazdasági ágazatban működik
(n = 168)



4. ábra

A válaszadó szervezet tulajdonosa (n = 170)



1. A generációk közötti problémák értékelése

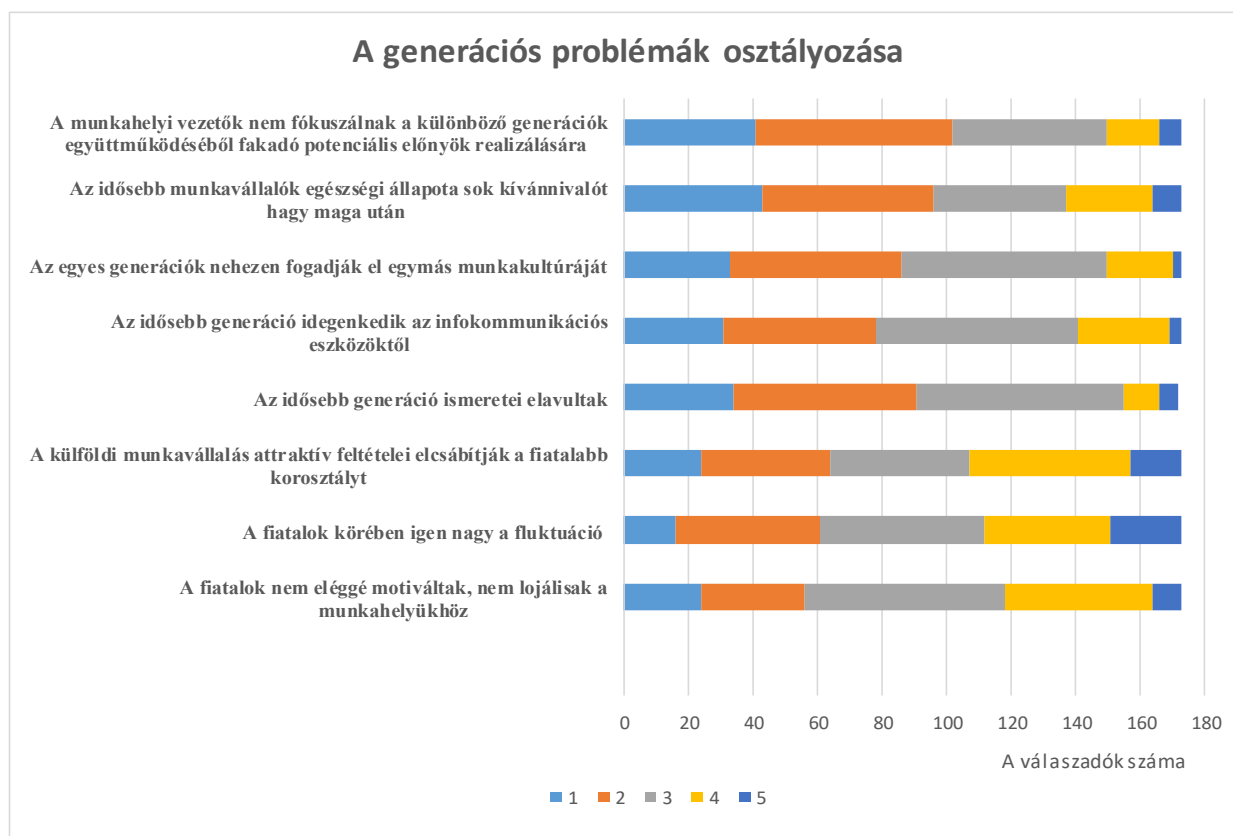
Arra kértük válaszadóinkat, hogy értékeljék a generációs problémákat aszerint, hogy mennyire súlyosak a szervezetük számára. (1) *Egyáltalán nincs vele probléma*; 2: *Van néhány kisebb probléma vele*; 3: *Van ez a probléma, de tudjuk kezelni*. 4: *Súlyos problémákat okoz*; 5: *Nagyon komoly problémákat okoz.*)

Egyrészt 8 értékelést választottunk a fiatalokra, másrészt az idősebb alkalmazottakra vonatkozóan. Ezek a következők voltak:

- A fiatalabb generáció lojalitása és motivációja nem kielégítő
- A fluktuáció a fiatal munkavállalók körében nagyon erős
- A külföldi foglalkoztatási lehetőségek vonzóbbak a fiatal generáció számára, mint a hazai munkalehetőségek
- Az idősebb generáció tudása néha elavult
- Az idősebb generáció idegenkedik az IKT-megoldásoktól
- A különböző generációk nehezen fogadják el egymás munkakultúráját
- Az idősebb munkavállalók egészségi állapota aggodalomra adhat okot
- A vezetőség nem összpontosít az idősödő munkaerő és a munkahelyi generációk közötti együttműködés lehetséges előnyeinek kiaknázására.

Az összesített eredményeket az 5. ábra mutatja be.

5. ábra

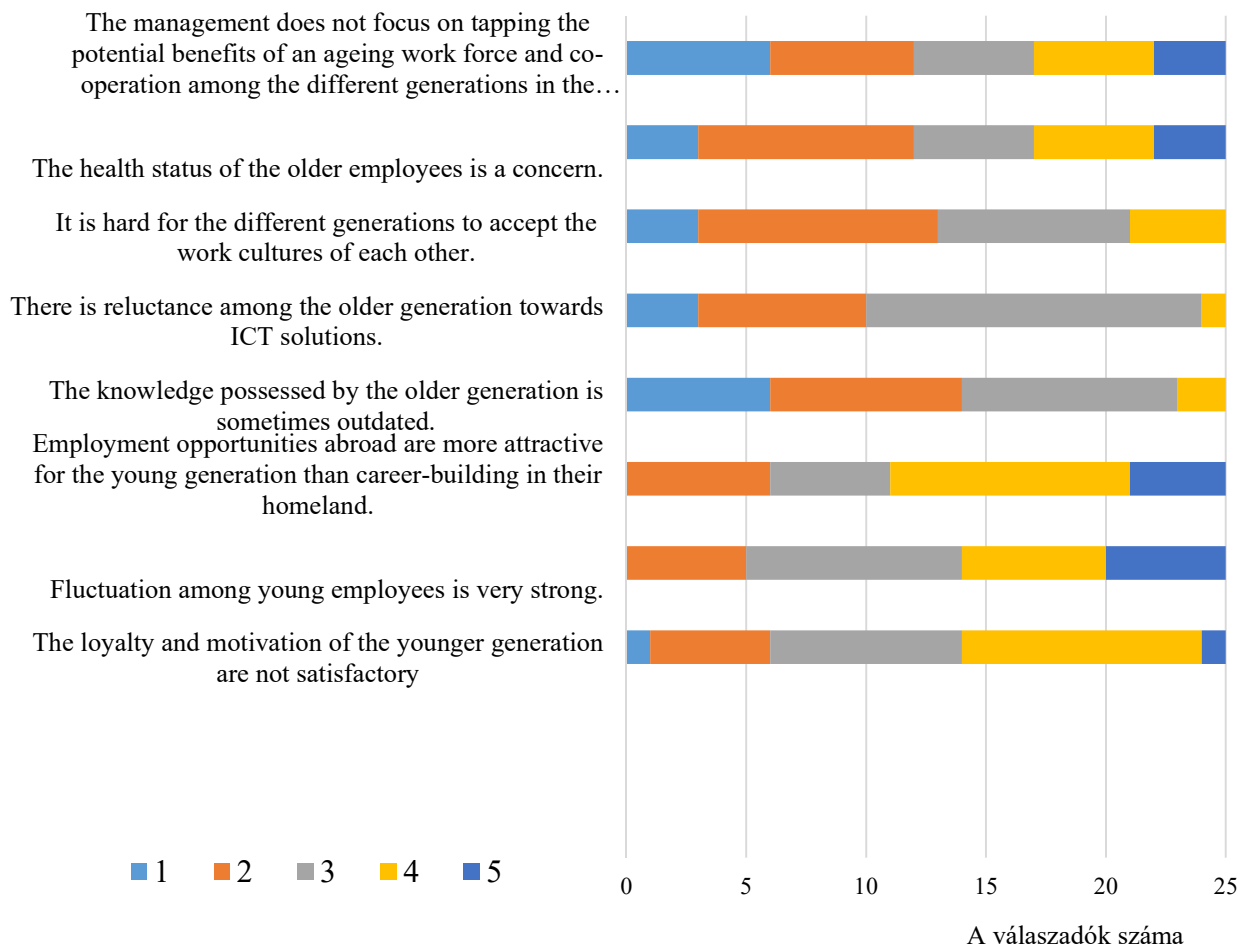


Válaszadóink komolyabbnak tartották a fiatalabb generációhoz kapcsolódó problémákat, mint az idősebb alkalmazottakkal kapcsolatosakat. A legmagasabb pontszámot (5) a fluktuációra adták, és ezt követte a vonzóbb külföldi karrier-építés. Az idősebb generációval, nevezetesen egészségi állapotukkal kapcsolatos legfontosabb problémát ugyanúgy 5-öst kapott, mint a fiatalok nem kielégítő lojalitása és motiváltsága.

Ha az 5-ös és 4-es értékelést tekintjük a legkomolyabb problémának, akkor kijelenthetjük, hogy válaszadóink az idősebb generációt érzik kevésbé problémásnak. Sőt, a legtöbb 1-est, azaz a legkevésbé problematikus értékelést éppen az idősebbek konkrét problémái kapták.

Annak érdekében, hogy kifinomultabb képet adjunk, a válaszadók különböző szegmenseit vizsgáltuk. A 6. ábra bemutatja, hogy a munkavállalók képviselői, azaz a szakszervezetek és néhány más szövetség hogyan ítéli meg a generációk közötti problémákat.

A generációs problémák értékelése a szakszervezetek és más munkavállalói szervezetek szempontjából



Egyrészt kijelenthetjük, hogy a munkavállalók képviselői szigorúbbak a fiatal generációval szemben, mint a válaszadók egész csoportja, másrészt nem érezték igazán komolynak az idősebbekkel kapcsolatos problémákat sem. Például három idősekkel kapcsolatos probléma esetén nem adtak 5-ös értékelést.

Azt is megvizsgáltuk, hogy a különböző méretű vállalatok képviselői hogyan értékelik a generációk közötti problémákat. A következő grafikonok segítségével bemutatjuk, hogy a mikro (0-10 főt foglalkoztató), a kis (11-50 főt foglalkoztató), a közepes (51-500 főt foglalkoztató) és a nagy (500+ főt foglalkoztató) vállalatok hogyan tekintenek a generációk közötti problémákra.

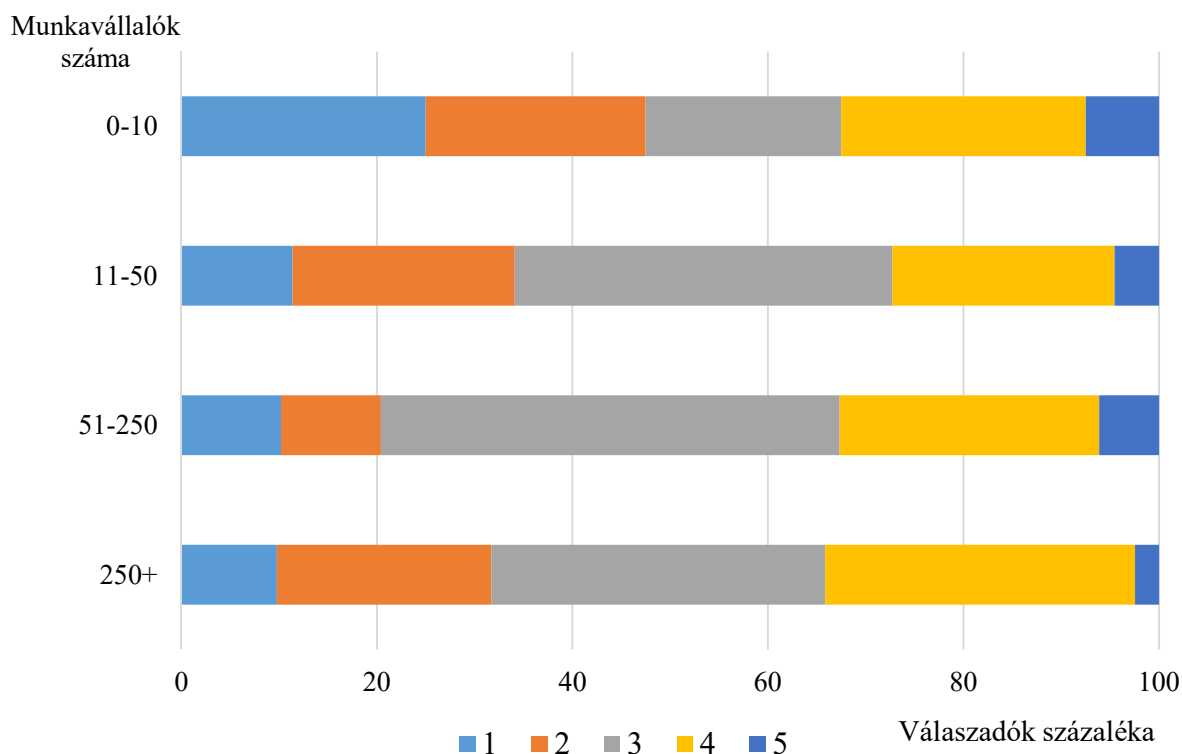
Mint már említettük, e négy szervezetszempont aránya szinte azonos a válaszadók között.

A 7-14-es ábrák egyenként bizonyítják, hogy az e csoportokból származó válaszadóink mennyire jelentősnek tartották a kérdőívünkben felsorolt generációk közötti feltételezéseket.

Amikor az eredményeket a szervezetek mérete szerint értékeljük, nem szabad megfeledkeznünk arról a tényről, hogy az alkalmazottak száma a munkakultúrát is nagyon meghatározza. Egy kis, gyakran családi tulajdonban lévő cégben levő személyes kapcsolatok jelentősen eltérnek a nagyobb vállalatoknál levő kapcsolatoktól.

7. ábra

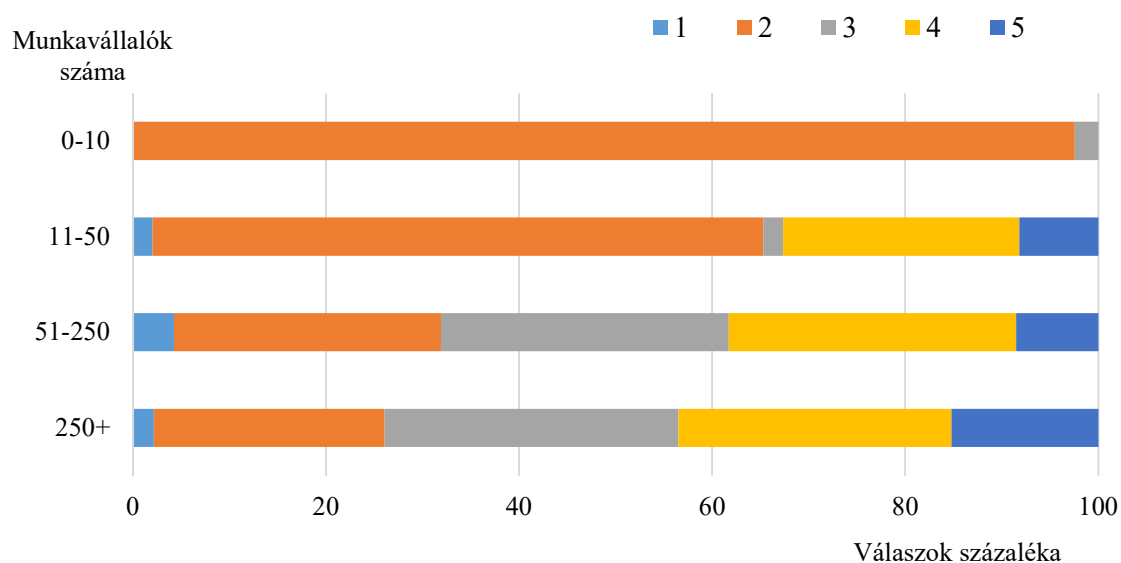
A fiatalabb korosztály lojalitása és motiváltsága nem megfelelő



A fiatalabb generáció nem kielégítő lojalitásának és motivációjának értékelése vegyes, egyrészt a legkevésbé (1,2) fontosnak, másrészt a legégetőbbnek (4,5) is tartották a mikrovállalatok. A bizonytalanság (3-as) volt a legkisebb rész a választásukban. Míg a közép- és a kisvállalkozásokat képviselő szinte minden második válaszadó úgy érezte, hogy ez egy létező probléma, de meg tudják oldani.

8. ábra

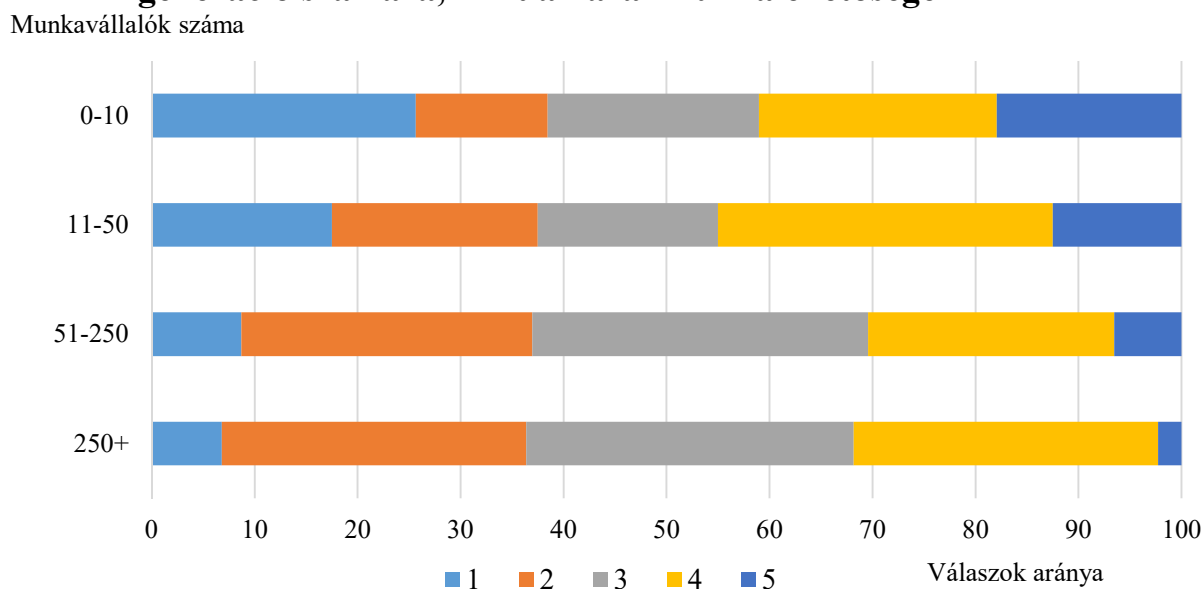
A fluktuáció nagyon magas a fiatalabb munkavállalók körében



A nagyvállalatok képviselői a fiatal munkavállalók fluktuációját nagyon fontos tényezőnek tekintették (5). A kisvállalkozások kivételével az egyes csoportok egyharmada jelezte, hogy a fluktuáció jelentős probléma (4,5).

9. ábra

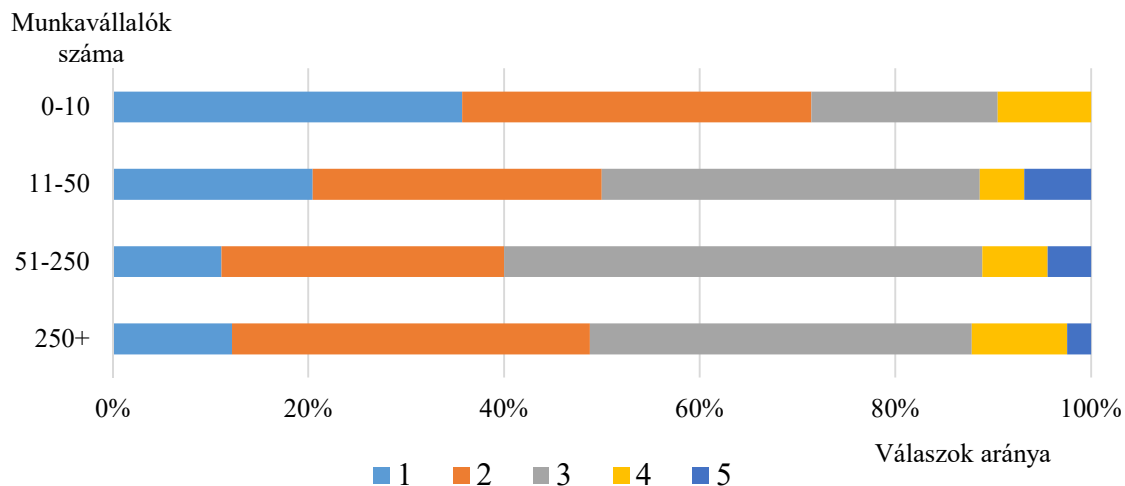
A külföldi foglalkoztatási lehetőségek vonzóbbak a fiatal generáció számára, mint a hazai munkalehetőségek



Minél kisebb egy vállalat annál komolyabb problémát okoz a munkavállalók számára vonzóbb külföldi karrier. Ugyanakkor a mikrovállalatok adták a legalacsonyabb pontot is a probléma kapcsán. Ugyanígy a kisvállalkozások ítélték a legnagyobb problémának (4,5) a munkaerő-vándorlást.

10. ábra

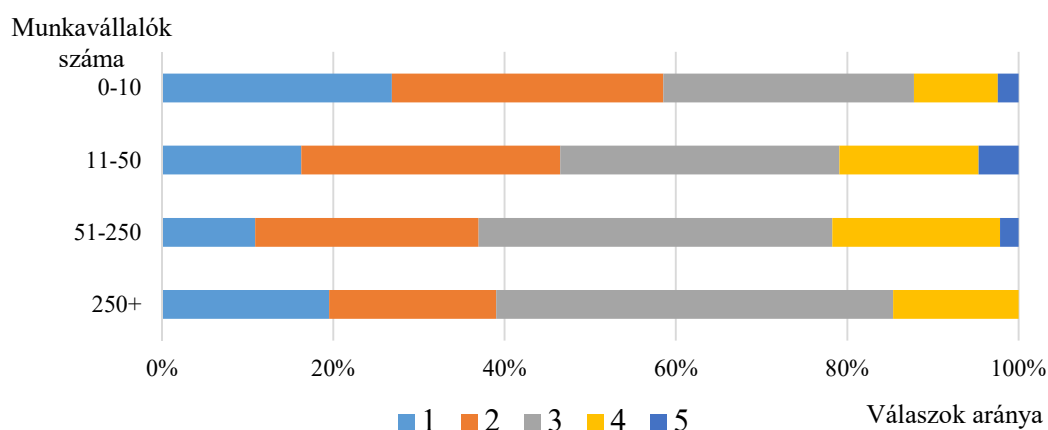
Az idősebb generáció tudása néha elavult



Néhány válaszadónknak problémája van az idősebb generáció tudásával. A mikrovállalatok a legelégedettebbek, 70%-uk azt jelezte vissza, hogy egyáltalán nem, vagy csak kis probléma számukra (1,2), hogy az idősebb generáció elavult ismeretekkel rendelkezik. A három másik vállalatcsoport számára ez a probléma közepesen fontos, többnyire cégen belül próbálják kezelni.

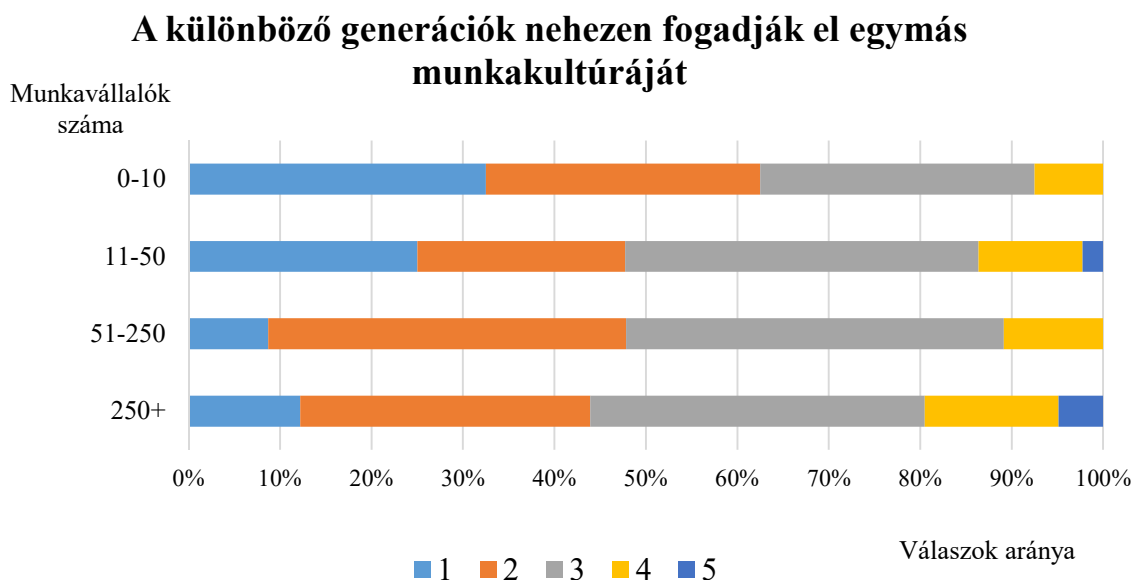
11. ábra

Az idősebb generáció idegenkedik az IKT-megoldásoktól



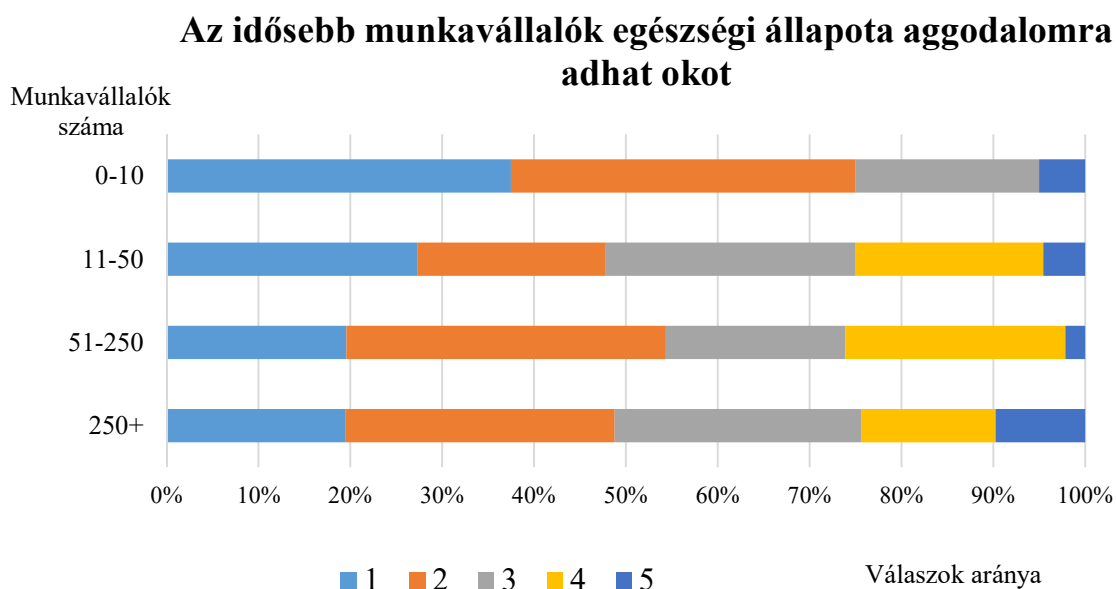
Az idősebb generációt érintő sztereotípa, azaz hogy nem szívesen használnak IKT megoldásokat a felmérésünk szerint kevésbé jellemző a hazai viszonylatban. A válaszadóknak csak egy kis része tekintette komoly problémának. Meglepő módon a nagy vállalatok nem is adtak 5 pontot.

12. ábra



Hasonlóképpen, az idősebb generáció IKT-képességének megítéléséhez, a különböző generációk munkakultúrájának kölcsönös elfogadását válaszadóink nem tekintették komoly problémának. Az 1 és 2 pontok aránya rendkívül magas volt a mikrovállalatok körében.

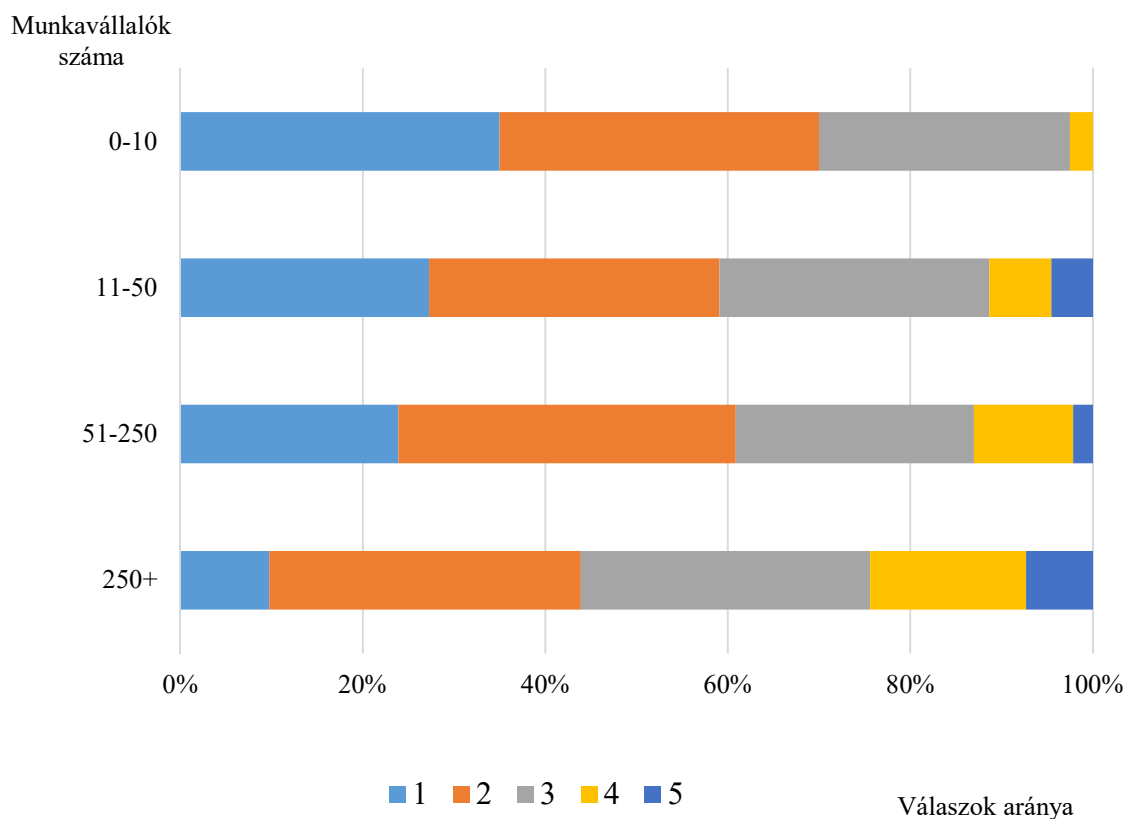
13. ábra



A mikrovállalkozások kivételével a válaszadók körülbelül egynegyede jelezte, hogy problémát jelent az idősebb munkavállalók egészségi állapotát (4,5). az 5 pontok aránya a több mint 250 főt foglalkoztató vállalatok kategóriájában volt a legmagasabb.

14. ábra

A vezetőség nem összpontosít az idősödő munkaerő és a munkahelyi generációk közötti együttműködés lehetséges előnyeinek kiaknázására

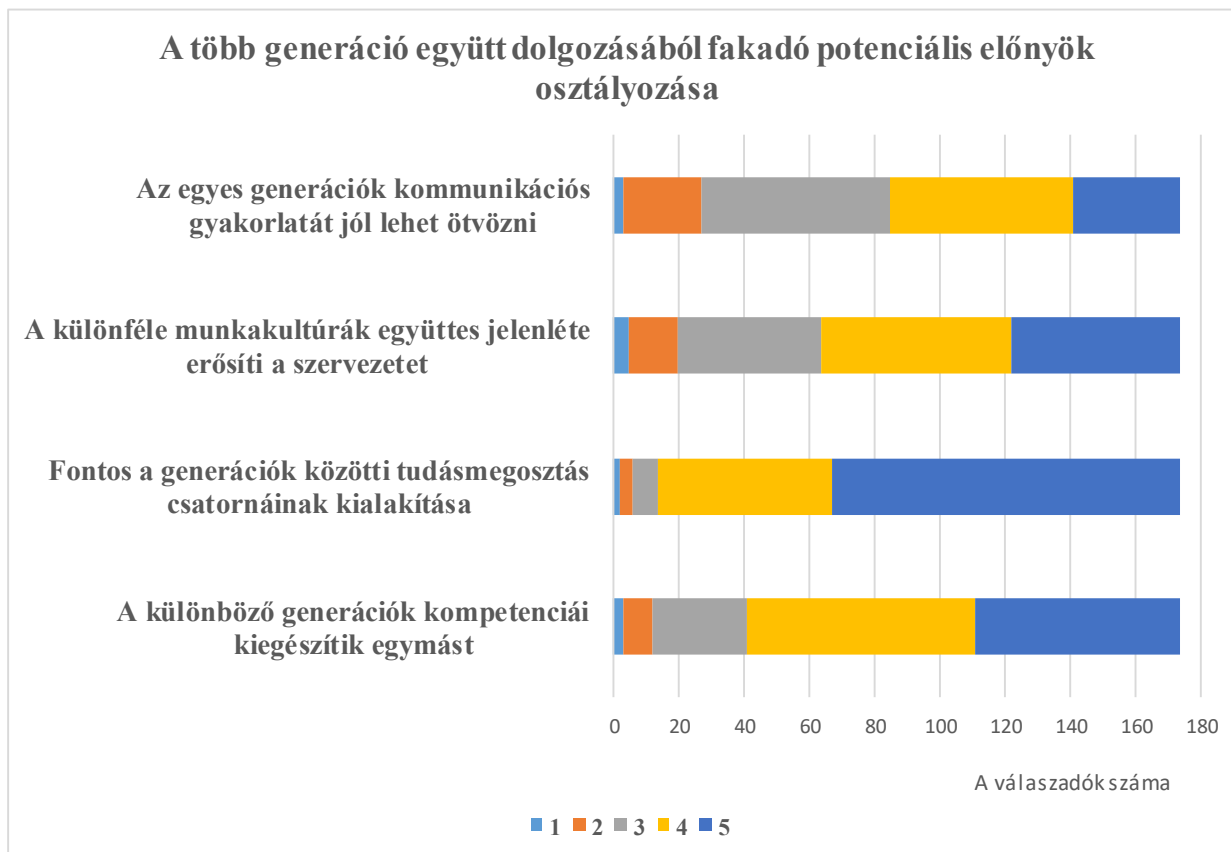


Az előregedő munkaerő és a különböző generációk közötti együttműködés lehetséges előnyeinek kiaknázására való törekvés hiánya fordítottan arányosnak bizonyult a vállalatok méretével. Míg a nagyvállalatok válaszadóinak körülbelül egynegyede 5 vagy 4 pontot adott, a mikrovállalkozások esetében ez a probléma kevésbé volt jelentős.

2. A generációk közötti együttműködés jelentőségének értékelése

Arra kértük válaszadóinkat, hogy értékeljék az intergenerációs együttműködés különböző elemeinek fontosságát iskolai jegyek használatával, azaz az 1 azt jelenti, hogy nem fontos... és 5 azt jelenti, hogy rendkívül fontos. Az eredményeket a következő ábra szemlélteti.

15. ábra



Először is ki kell jelentenünk, hogy a válaszadók többsége minden elemet fontosnak tartott. Ez azt jelentheti, hogy tisztában vannak a generációk közötti együttműködés természetével.

A "Generációk közötti tudásátadás fontos" kijelentés pontszáma volt a legmagasabb, mivel a válaszadók több mint 60%-a rendkívül fontosnak (5) és további 30%-os fontosnak nyilvánította (4).

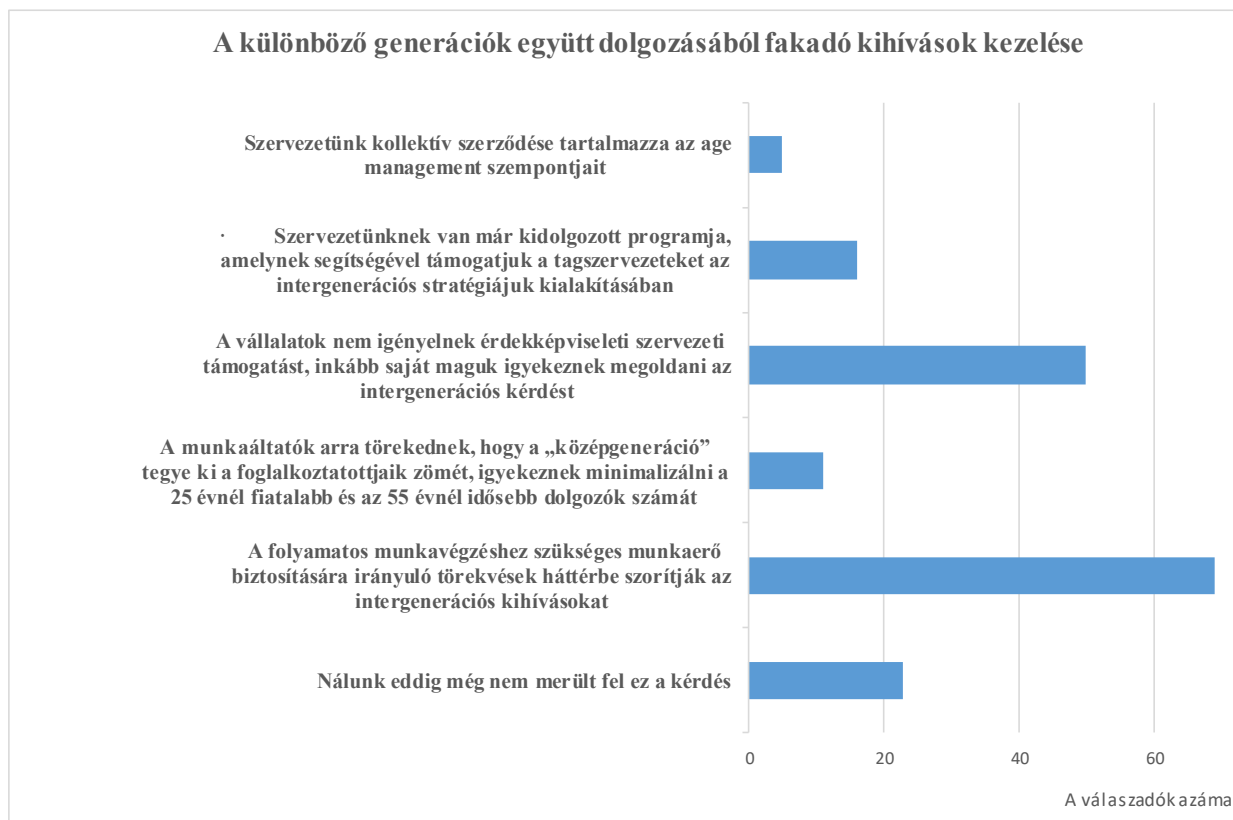
"A különböző generációk kompetenciái kiegészítik egymást" állítás áll a második legfontosabb helyen. Csupán 40 válaszadó volt, aki nem tartotta fontosnak vagy rendkívül fontosnak.

Ebben az erős versenyben a kommunikációs gyakorlatra vonatkozó kijelentés kapta a legalacsonyabb értékelést, de így sem ért el alacsony pontszámot.

3. Válaszok az intergenerációs kihívásokra

Válaszadóinkat arra kértük, hogy válaszoljanak arra a kérdésre, hogy az eddigiekben szervezetük hogyan reagált a generációk közötti kihívásokra. Csak egy választ kellett kijelölniük egy előre elkészített listáról. A 16. ábra mutatja be az eredményeket.

16. ábra



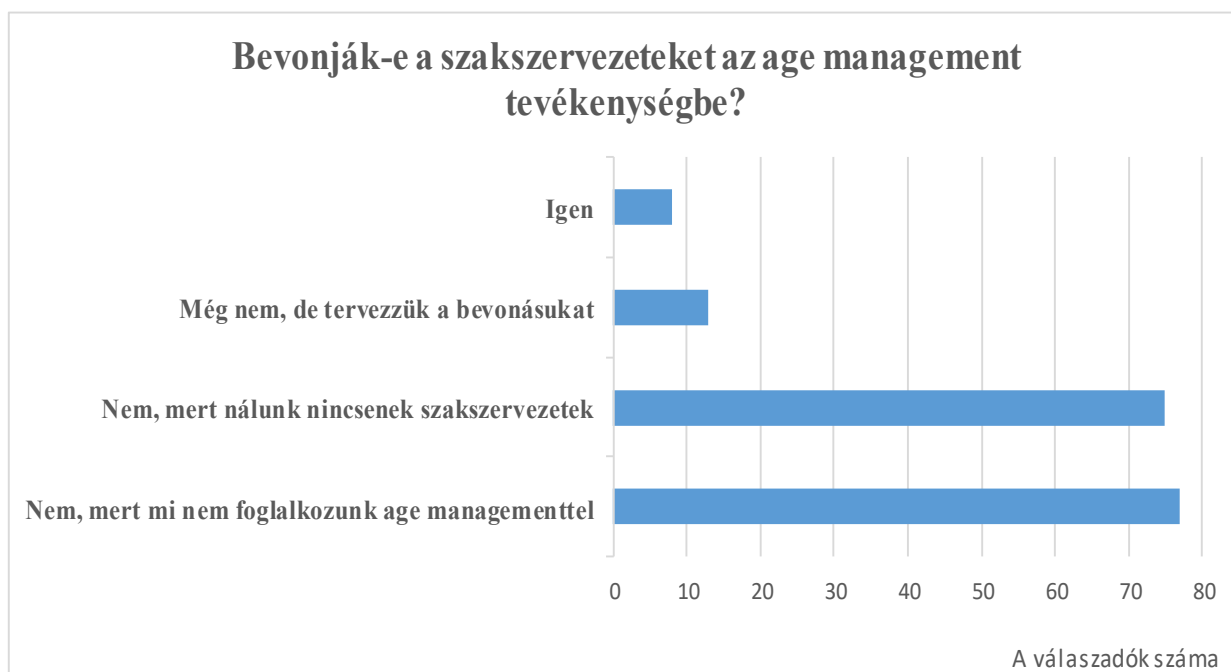
A válaszadók között csupán öten voltak, amely szervezeteknél már szerepel az életkor menedzsment kritériuma a kollektív szerződésekben, és 16 válaszadónál a szervezetnem már volt kidolgozott programja a generációk közötti stratégiára.

A válaszadók legnagyobb része, azaz 69 személy jelezte, hogy a folyamatos munkaerő biztosítása háttérbe szorította a szervezetükben a generációk közötti kérdésekkel kapcsolatos kihívásokat. A második legnagyobb része a válaszadóknak, 50-en jelezték, hogy a munkaadók nem kértek segítséget egyetlen egyesülettől sem, inkább egyedül oldják meg a generációk közötti problémáikat. A minta 13%-át képviselő 23 szervezetben a kihívás még nem jelent a cégeknél, a válaszadók szerint.

4. A szakszervezetek bevonása az életkor menedzsmentbe

Az arra a kérdésre adott válaszok, hogy a szervezeteken belül már bevonták-e vagy tervezik-e a szakszervezetek és/vagy a munkavállalók más képviselői szerveinek bevonását kor-menedzsment tevékenységeik támogatásába, jól szemléltették a munkavállalói képviselet siralmas hazai helyzetét.

17. ábra



A "nem" válaszok voltak túlnyomó többségben, részben a szakszervezetek hiánya miatt, részben azért, mert a szervezetekben nem volt életkor-menedzsment tevékenység.

Csak 8 válaszadó jelezte a szakszervezetek bevonását, és 13 olyan szervezet, ahol azt tervezték, hogy életkor-menedzsment tevékenységeikben támaszkodnak akarnak a szakszervezetekre.

A 8 "Igen" válaszból 5-öt szakszervezetek vagy más munkavállalói képviselői szervek adtak. Esetükben a részvétel jelentheti a tagjaikkal és/vagy társszervezetekkel való együttműködést. További "Igen" válaszokat kaptunk egy 51-250 főt foglalkoztató multinacionális vállalat leányvállalatától, amely a iparban tevékenykedik; egy szintén 51-250 főt foglalkoztató magyar termelő vállalatától; és egy magyar turisztikai mikrovállalkozás.

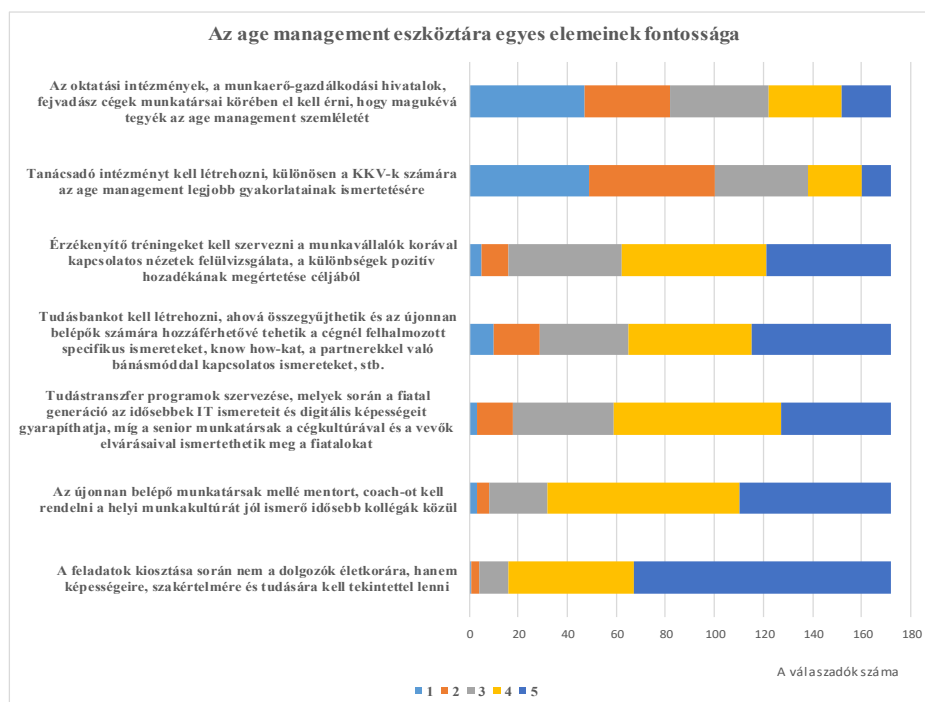
A szakszervezetek életkor-menedzsment tevékenységbe történő bevonásában élen járó szervezetek többsége külföldi tulajdonú közép- és nagyvállalat volt, mely cégek a termelésben, a szállításban és az építőiparban működnek.

5. Az életkor-menedzsment egyes elemeinek fontossága

A válaszadókat arra kérték, hogy az életkor-menedzsment 7 különböző elemének fontosságát 1-től 5-ig (1 = nem fontos, ... 5 = rendkívül fontos) értékeljék. Az elemek a következők voltak:

- A feladatok kiosztásakor nem a munkavállalók életkorát, hanem a képességeiket, készségeiket és tudásukat kell figyelembe venni;
- A vezető beosztású alkalmazottak közül a mentor vagy tréner fogadja és bemutatja a fiatalabb kollégákat a munkakörnyezetükben, beleértve azt is, hogy megmutassák nekik, hogyan tudják kiaknázni a bennük rejlő lehetőségeket;
- Tudás-/készségátadási programok a fiatalabbaktól az idősebb munkavállalókig és fordítva is, beleértve az informatikai és digitális készségeket, a transzverzális készségeket, az ügyfélkapcsolatok készségeit;
- A tudásbankok létrehozása a konkrét know-how és a szakmai tudás átadásához, szervezeten belül felépítve, és továbbadva azt az újonnan érkező munkatársaknak;
- az életkorra vonatkozó pozitív hozzáállás fontosságára és az életkori sokszínűség előmozdítására vonatkozó tudatosság növelése, beleértve a csapatokon belüli életkori egyensúly különböző lehetőségeinek figyelembevételét;
- az életkor-menedzsment bevált gyakorlatának összegyűjtésére és megosztására szolgáló tanácsadó szervezet létrehozása;
- Együttműködés az oktatási intézményekkel, az állami foglalkoztatási szolgálatokkal vagy a toborzó ügynökségekkel, annak érdekében, hogy ösztönözzék őket az életkor-menedzsment megközelítés elfogadására

18. ábra



A válaszadók túlnyomó többsége azt a nézetet osztotta, hogy nem a munkavállalók életkorát, hanem a képességeiket, készségeiket és tudásukat kell figyelembe venni a feladatok kiosztásakor.

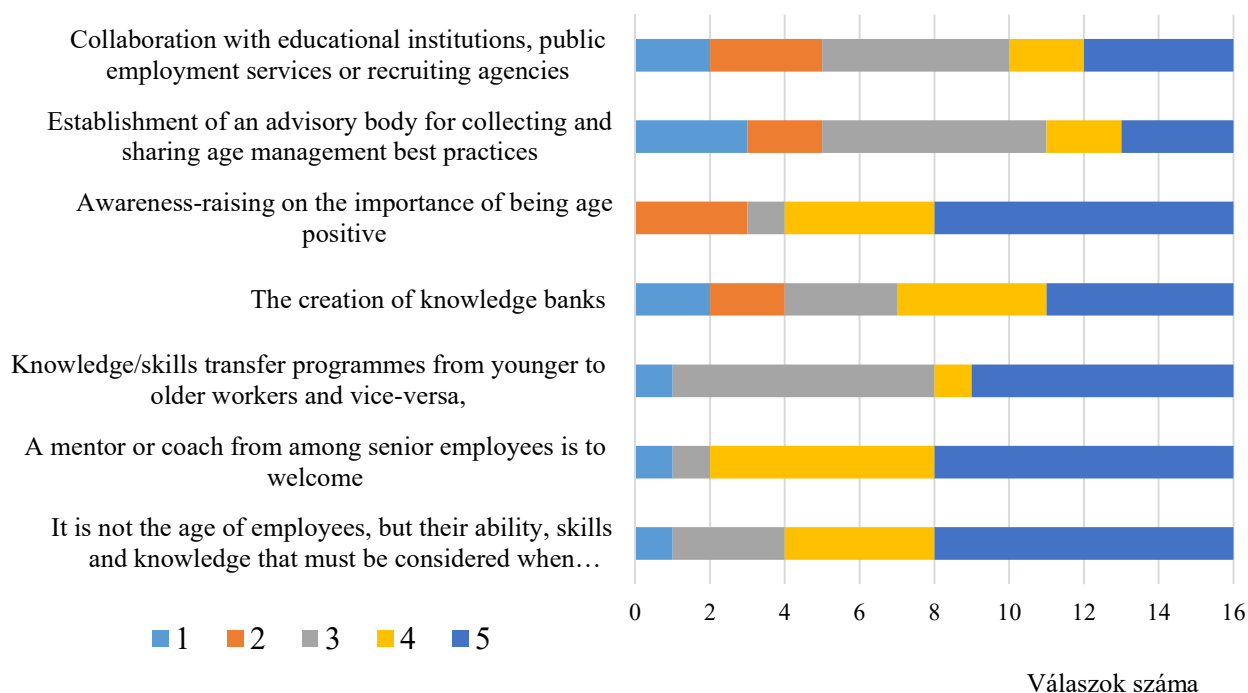
A második legnépszerűbb elem a mentorálás fontossága volt. A válaszadók 81%-a adott 5 vagy 4 pontot. A tudás/készségek átadására vonatkozó programokat, a tudásbankokat, valamint az életkori sokszínűség pozitív hatásaira vonatkozó tudatosságnövelést szintén az életkor-menedzsment nagyon fontos elemének tekintették.

A skála másik végén két olyan elemet találunk, amelyek kívülről nyújtott segítséget jelentenek. Mind a tanácsadó szervezet létrehozása, mind az oktatási intézménnyel, az állami foglalkoztatási szolgálatokkal vagy a toborzó ügynökségekkel való együttműködés rendkívül sok 1 vagy 2 pontszámot kapott. Mindazonáltal sok válaszadó fontosnak tartotta ezeket az elemeket is.

A következő táblázat segítségével szeretnénk bemutatni, hogy a munkavállalók képviselői hogyan tekintettek az életkor-menedzsment elemekre.

19. ábra

Az életkor-menedzsment különböző elemeinek fontossága a szakszervezetek szempontjából

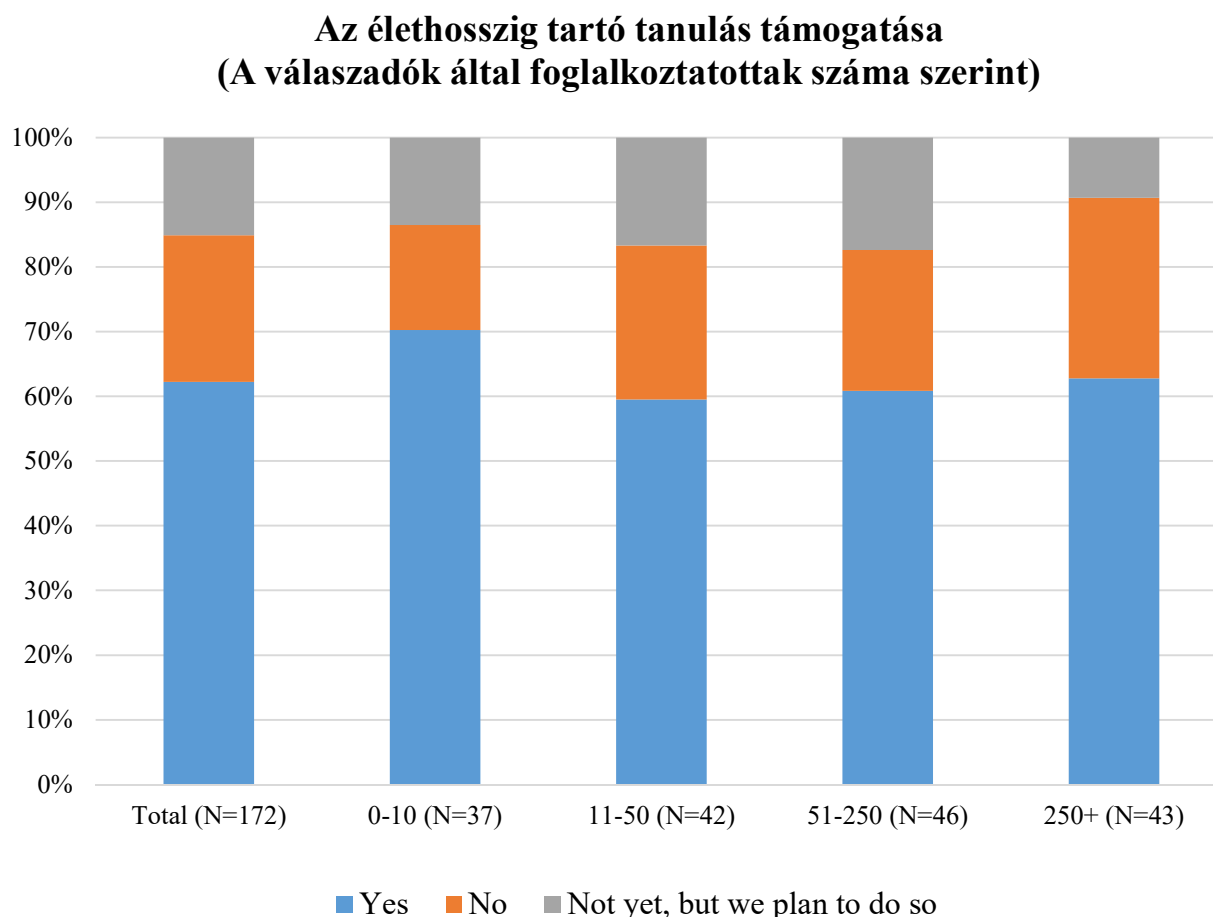


A szakszervezetek esetében a problémával kapcsolatos figyelem felkeltés sokkal fontosabb, mint a teljes mintánk esetében. A válaszadók fele értékelte 5, és negyedük 4 ponttal. fele-fele arányban értékelték 5 ponttal az idősebb munkavállalók mentori képességeit és a tapasztalt kollégák képességeit, készségeit és ismereteit.

6. Élethosszig tartó tanulás

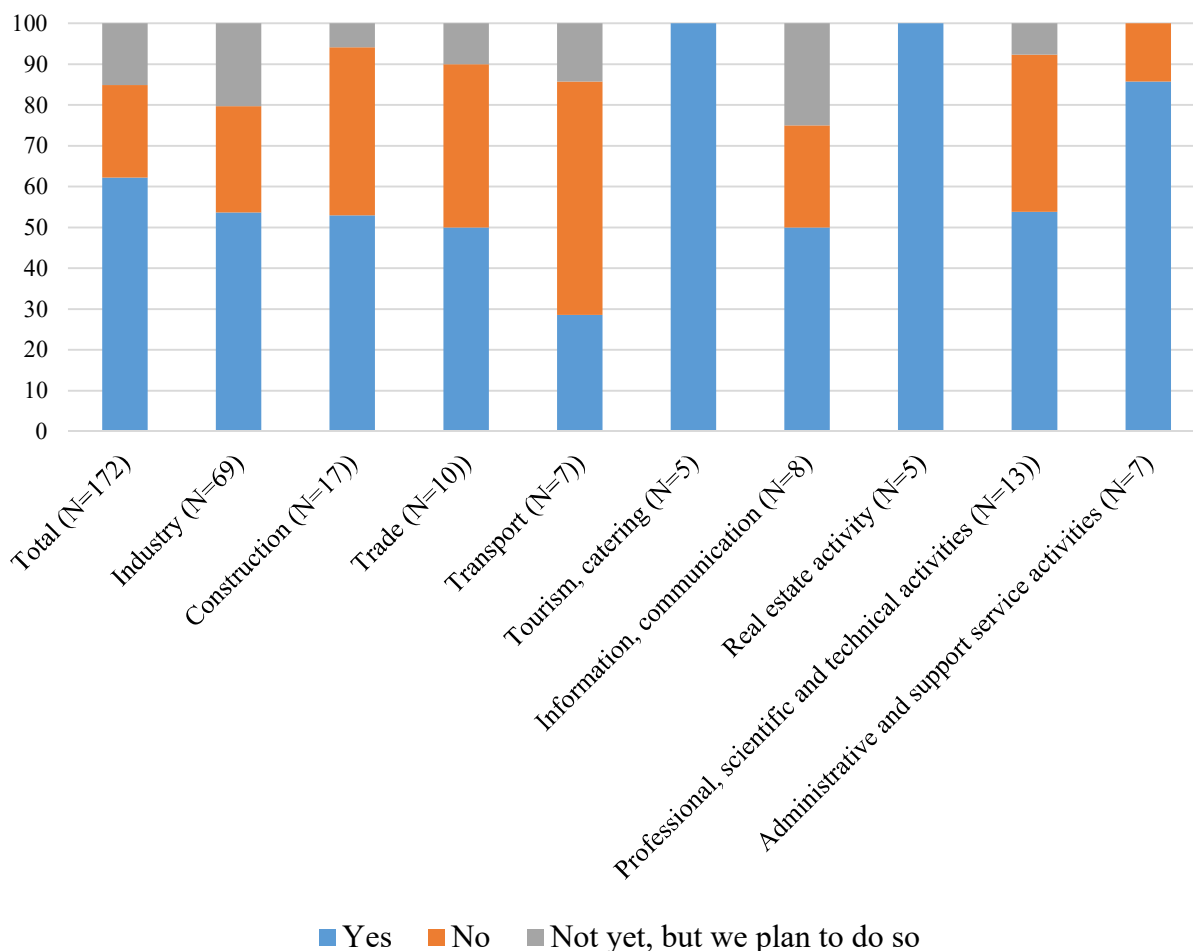
Megkérdeztük a szervezeteket, hogy eleget tesznek-e munkavállalóik élethosszig tartó tanulásának támogatásáért. Az alábbi diagramok mutatják az eredményeket.

20. ábra



A válaszadók 62%-a jelölte az "Igen", 23% "Nem" és 15% "Még nem, de tervezzük". Ha a válaszadókat az alkalmazottaik száma alapján rendeznénk, akkor szinte azonos arányokat figyelnénk meg, kivéve a mikrovállalkozások esetében az "Igen" válaszok magasabb arányát, és a nagyvállalatok képviselőitől érkező "Nem" válaszok nagyobb hányadát.

Az élethosszig tartó tanulás támogatása (A válaszadók gazdasági tevékenysége szerint)



A különbségek jelentősebbek, ha a válaszadókat gazdasági tevékenységük szerint nézzük. A "Nem" válaszok aránya rendkívül magas volt a szállítási vállalatok esetében, és kétszer olyan magas, az építőipar és a kereskedelem területén az egyik oldalról, másrészt volt két iparág, nevezetesen a turizmus és az ingatlan-gazdálkodás, ahol kizárólag "Igen" választ kaptunk.

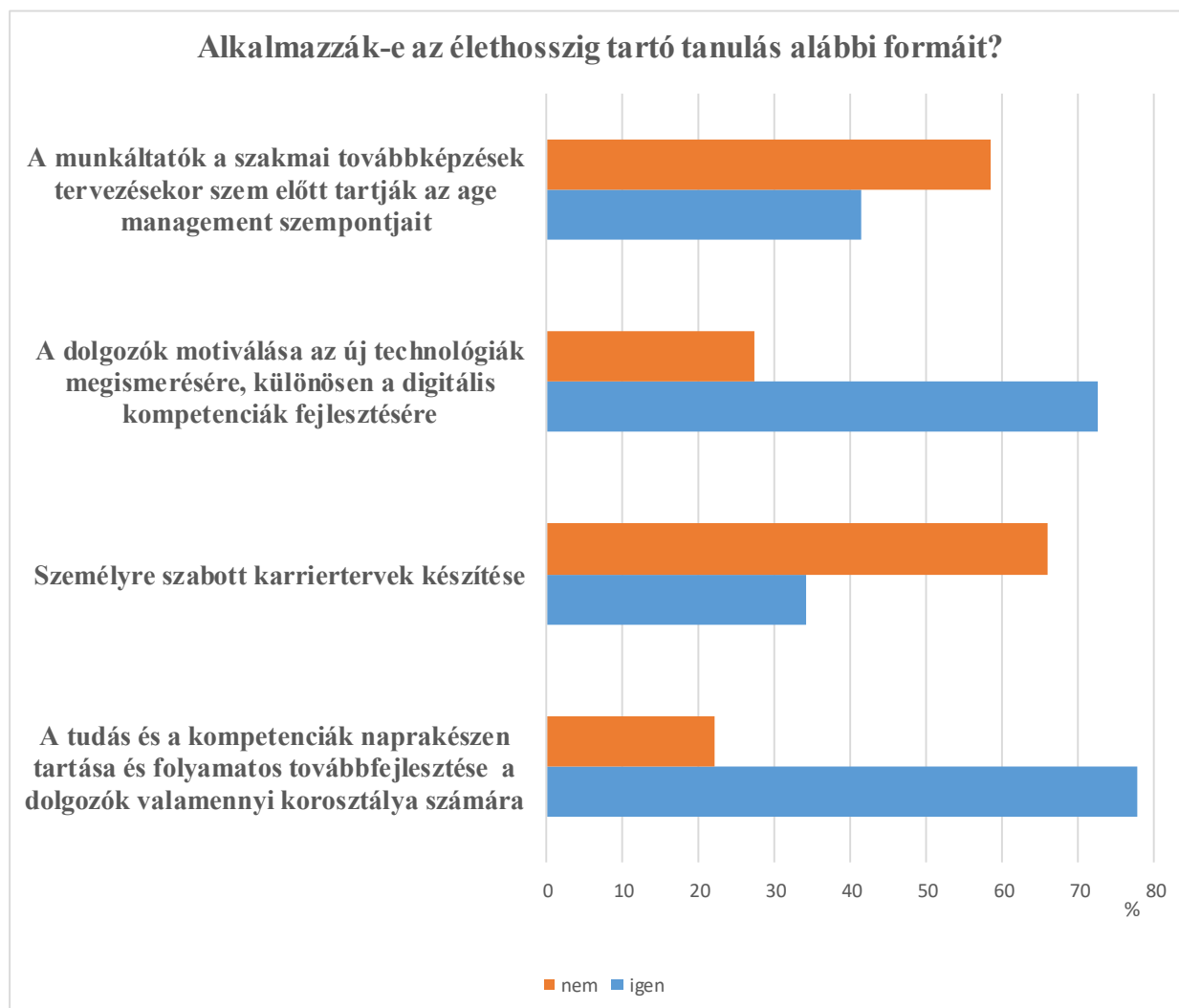
Azt is megkérdeztük válaszadóinktól, hogy bevezették-e már az élethosszig tartó tanulás alábbi elemeit.

- Képzés minden korosztály számára, amelynek célja a szükséges ismeretek és kompetenciák megtartása és továbbfejlesztése pályafutásuk során;
- Személyre szabott karriertervek készítése;
- A munkavállalók motiválása az új technológiák elsajátítására, különösen a digitális kompetenciáik fejlesztésére;
- A munkaadók mérlegelik az életkor-menedzsment szempontjait a szakmai képzések tervezésekor.



Válaszaikat a következő táblázat foglalja össze:

22. ábra



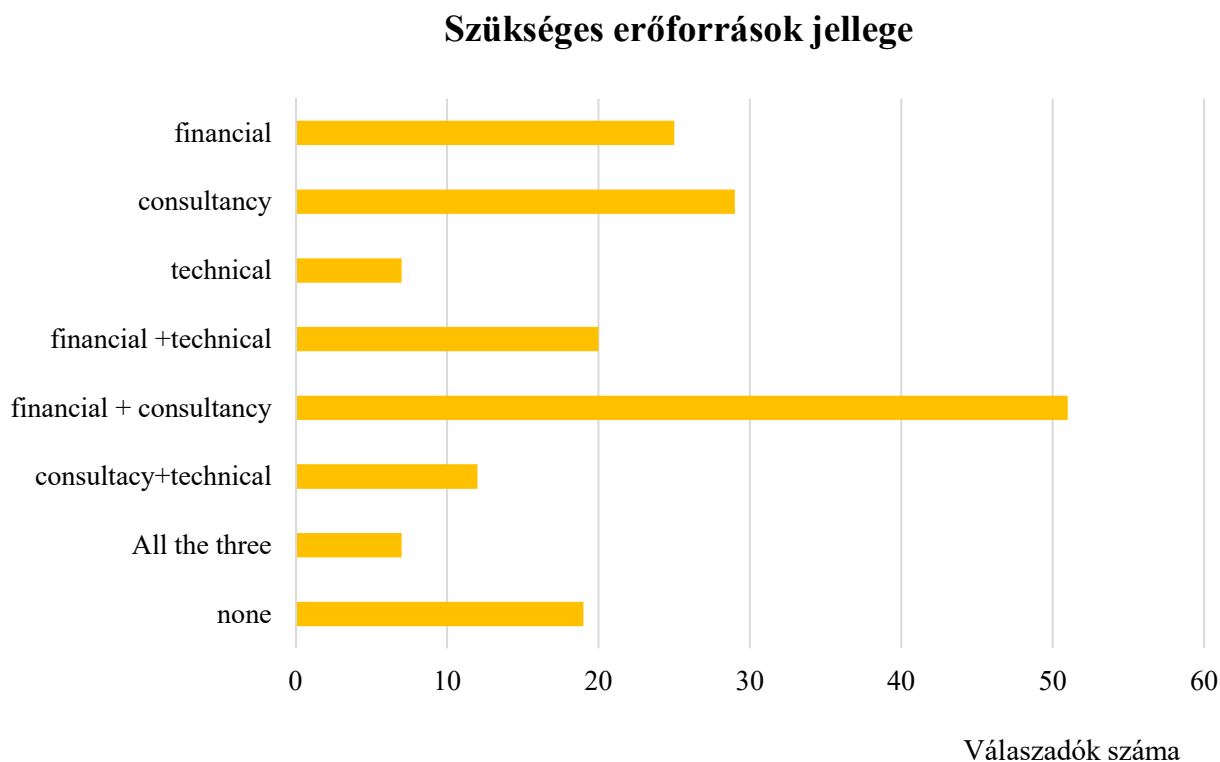
Az élethosszig tartó tanulásnak két eleme van, amit a válaszadók szervezeteinek többsége már bevezetett. 78 százalékuk már indított képzést minden korosztály számára, amelynek célja a szükséges ismeretek és kompetenciák megtartása és továbbfejlesztése pályafutásuk során, és 73 százalékuk motiválta munkavállalóit arra, hogy új technológiákat tanuljon, különösen digitális kompetenciáik fejlesztése érdekében.

Azonban személyre szabott karrier-terveket 66 százalékuk nem használt, és a válaszadók 55 százaléka a szakmai képzés tervezésekor nem veszik figyelembe az életkor-menedzsment szempontokat.

7. Szükséges erőforrások

A válaszadókat megkérdeztük, hogy milyen típusú (uniós vagy nemzeti) forrásokra lenne szükségük ahhoz, hogy meg tudjanak birkózni a generációk közötti kihívásokkal. Lehetőségük volt több lehetőséget is bejelölni. Az eredményeket a következő táblázat szemlélteti:

23. ábra



Csak 19 válaszadó nyilatkozott úgy, hogy nincs szüksége külső forrásokra. A tanácsadás bizonyult a legszükségesebb segítségnek. 29 válaszadó említette kizárólag ezt a lehetőséget, és 51 a pénzügyi támogatással együtt jelölte meg azt. A technikai segítségnyújtás bizonyult a kevésbé népszerűnek a válaszadóink körében.

8. Életkor-menedzsment kezdeményezések

Az utolsó kérdés az volt, hogy a válaszadók szervezetei rendelkeznek-e életkor-menedzsment politikával, kultúrával vagy módszertannal, amelyet a legjobb gyakorlatként tudnak megosztani. Igen vagy nem kérdés volt, és sajnos az "Igen" válaszok száma rendkívül alacsony volt.

Csak 10 válaszadó jelezte, hogy van mit megosztania legjobb gyakorlatként, többségük tanácsadó cég volt. Azonban ők inkább arra törekedtek, hogy ügyfeleket szerezzenek az életkor-menedzsment területén.

9. Következtetések

Mint minden más európai uniós tagállamban, a demográfiai tendenciák, a társadalmi-gazdasági tényezők, valamint az információs és kommunikációs technológiák fejlődése is alapjaiban változtatta meg a munka világát Magyarországon is.

Magyarország népessége az elmúlt öt évben 0,23% és 0,30% között csökkent. 2019 és 2020 között a népesség 0,25%-kal, azaz mintegy 24 ezer fővel csökkent. A népesség csökkenés elsődleges oka Magyarország termékenységi rátája, átlagosan egy magyar nőnek 1,49 gyermeke születik. Ez nemcsak a népesség zsugorodását, hanem a medián életkor 43,3 évre való emelkedését is okozta.¹

A kormány erőfeszítései ellenére a népesség csökkenése nem mutatja a lassulás jeleit. A kevesebb gyermeket vállaló családok mellett, nagyszámban hagyják el honfitársaink az országot, köztük szülőképes korú magyar nők nagy százaléka.

Az 1990-es átmeneti időszak kezdetén a hivatalos nyugdíjkorhatár a férfiak esetében 60 év, a nők esetében 55 év volt. A munkaerőpiac összeomlásával és a munkanélküliség 1990-es évek elején történt radikális növekedésével a viszonylag alacsony nyugdíjkorhatár alapvető szociális biztonsági hálót jelentett az idősebb generációk számára.

A nyugdíj- és nyugdíjjellegű ellátások kedvezményezettjeinek fenntarthatatlan finanszírozására válaszul a nyugdíjkorhatár fokozatosan emelkedett. 2010-ben a kormány úgy döntött, hogy a férfiak és a nők esetében 65 éves öregségi nyugdíjat állapít meg. Szintén 2010-ben külön nyugdíjrendeletet fogadtak el azoknak a nők számára, akik 40 év munkaviszonyt mutatnak fel, ők életkoruktól függetlenül jogosultak nyugdíjra.

A munkaadók életkor-menedzsment tevékenységét főként az határozta meg, hogy Magyarországon munkaerőhiány van. A fiatalok egyre több évet töltenek az oktatásban, és/vagy inkább külföldön dolgoznak, másrészt a női munkaerő élni kíván a korengedményes nyugdíjazás lehetőségével.

Válaszadóink tisztában voltak a generációs problémákkal, már tapasztalták és megpróbálták leküzdeni azokat. Rendkívül alacsony a szakszervezetek bevonása a generációk közötti munkahelyi kihívások megoldásában. A magyarországi szakszervezeti mozgalom gyenge térhódítása miatt sem a munkavállalók, sem a munkaadók nem tervezik, hogy rájuk támaszkodjanak.

A vállalatok mérete fontos szempont az életkor-menedzsmentben Magyarországon. A nagyvállalatokkal ellentétben a kis- és középvállalkozásoknak úgy kell szembenéznük a generációk közötti problémákkal, hogy nem áll rendelkezésre elegendő megfelelően képzett HR és képzési munkatárs.

A mikrovállalatok esetében az életkor-menedzsment leginkább spontán tevékenységnek tekinthető. Ezeket a problémákat négy szemközt próbálják orvosolni. Az 1990-es években számos vállalatot alapítottak családi vállalkozásként. Manapság az idősödő alapítóknak

¹ <https://worldpopulationreview.com/countries/hungary-population/>



különleges életkor-menedzsment feladattal kell szembenéznük, nevezetesen, hogy találjanak valakit, aki tovább vezeti a cégt. Az élethosszig tartó tanulás ezért nagyon fontos számukra, és családtagjaik és alkalmazottaik számára is.

A magyar vállalatok többsége egyedül szeretné megoldani a generációk közötti problémákat. Nem részesítik előnyben a tanácsadó cégek vagy intézmények kötelező bevonását ebbe a folyamatba. Mindazonáltal pénzügyi és tanácsadói támogatást szeretnének élvezni akár a kormánytól, akár az Európai Uniótól.

