

DIPLOMADOLGOZAT

Patyi Ágnes Viktória

2024



Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem

Budapesti Campus

Vidékfejlesztés és Fenntartható Gazdaság Intézet

Emberi Erőforrás Tanácsadó Mesterszak

A 40 ÉV FELETTIEK
DISZKRIMINÁCIÓJA
A HAZAI MUNKAERŐPIACON

Belső konzulens:

**Dr. Kolta Dóra,
egyetemi docens**

Belső konzulens intézete:

**Vidékfejlesztés és
Fenntartható Gazdaság Intézet**

Készítette:

Patyi Ágnes Viktória

Budapest

2024

Tartalom

| | |
|--|----|
| 1. Bevezetés és célkitűzések | 3 |
| 2. Szakirodalmi áttekintés | 6 |
| 2.1. Egyenlő bánásmód és diszkrimináció | 6 |
| 2.2. Munkavállalói esélyegyenlőség – a rejtett diszkrimináció | 8 |
| 2.3. Nyugdíjkorhatárok az EU-ban..... | 9 |
| 2.4. Generációelmélet..... | 11 |
| 2.5. A generációelmélet kritikája | 15 |
| 2.6. Demográfia és sztereotípiák | 16 |
| 2.7. Soft kompetenciák..... | 20 |
| 2.8. A kompetenciák szerepe a gyorsuló ütemben változó kihívások kezelésében | 20 |
| 2.9. A vizsgálat tárgyát képező kompetenciák kiválasztása..... | 21 |
| 3. Alkalmazott módszerek..... | 25 |
| 3.1. A kutatás kiindulópontja | 25 |
| 3.2. Hipotézisek..... | 25 |
| 3.3. Hipotézis-vizsgálat kérdőíves módszerrel..... | 26 |
| 3.4. A minta bemutatása..... | 27 |
| 3.5. Hipotézis-vizsgálat strukturált interjúkkal | 31 |
| 4. Eredmények és értékelésük..... | 32 |
| 4.1. Az első hipotézis vizsgálata | 32 |
| 4.1.1. Problémamegoldás | 32 |
| 4.1.2. Csapatmunka-készség | 33 |
| 4.1.3. Kreativitás | 33 |
| 4.1.4. Rugalmasság..... | 34 |
| 4.2. A második hipotézis vizsgálata | 34 |
| 4.2.1. Problémamegoldás | 35 |
| 4.2.2. Csapatmunka-készség | 35 |
| 4.2.3. Kreativitás | 36 |
| 4.2.4. Rugalmasság..... | 36 |
| 4.3. A harmadik hipotézis vizsgálata..... | 37 |
| 5. Következtetések és javaslatok..... | 39 |

| | |
|--|----|
| 6. Összefoglalás | 41 |
| 7. Irodalomjegyzék..... | 42 |
| 8. Ábrák és táblázatok jegyzéke..... | 46 |
| 1. sz. melléklet: Kérdőív | 47 |
| 2. sz. melléklet: A strukturált interjú kérdései | 49 |

1. Bevezetés és célkitűzések

A munka és a tanulás világa gyökeres változáson ment keresztül az elmúlt évtizedben, a mesterséges intelligenciának köszönhetően pedig ez a tendencia a jövőben még exponenciálisan gyorsulni is fog. Napjainkban az informális tanulás szinte minden esetben, de a formális tanulás is gyakran élethosszig tart. Néhány évtizeddel ezelőtt ritkaságszámba ment, ha egy egyetemista 50 évesen fejezte be vagy kezdte volna újból a tanulmányait. Az én egyetemi csoportomban hárman születtünk a 70-es években. Ezzel párhuzamosan a munka világának másik radikális változása a nyugdíjkorhatár folyamatos kitolódása. Édesanyám 55 évesen ment nyugdíjba, én várhatóan másfél évtizeddel később vonulhatok majd vissza. Hasonlóan szignifikáns átalakulást hozott már eddig is a digitalizáció szinte mindenre kiterjedő térhódítása, ennek valamennyi pozitív és negatív következményével együtt.

Karrieremet a marketing és a kommunikáció területén kezdtem a 90-es években, ezeken a területeken szereztem meg az alapvégzettségeimet is. Szerettem a szakmámat, mert változatos volt. Legjobban a sajtótájékoztatók és kiállítások szervezését, a PR cikkek és interjúk írását kedveltem. Egyszóval minden olyan tevékenységet, ahol emberekkel vagy emberi gondolatokkal találkozhattam. Az utóbbi években azonban a szakma nagyot változott. Az egyes kommunikációs és marketingterületek specializálódtak és szinte egytől egyig az online térbe költöztek. A legtöbb vállalat már csak digitális vagy social marketinghez keres munkatársat, és személyes tapasztalataim szerint ez a kolléga nem az ötvenesek képviselőjeként jelenik meg lelki szemeik előtt. És valljuk be, hogy a kereső-optimalizálásban rejlő lehetőségek az én fantáziámat sem mozgatják meg.

Egy hosszabb külföldön töltött életszakasz végeztével újra itthon kellett munkát keresnem, így a saját bőrömön tapasztalhattam meg ezeket a változásokat. Mivel várhatóan körülbelül még húsz évet kell dolgozni hétköznapi életben, úgy döntöttem, hogy teljes karrierváltásra adom a fejem. Az emberi erőforrás tanácsadó képzést azért választottam, mert középpontjában – várhatóan hosszabb távon is – maga az ember és a sokféle kölcsönös emberi kapcsolat áll.

A változásokkal együtt kisebb-nagyobb mértékben tehát változnunk kell. De vajon elegendő, ha az egyének változnak, vagy szükség lenne arra is, hogy az emberi erőforrás szakemberek és a cégek is megváltoztassák az idősebb munkavállalókhöz és/vagy pályaváltókhöz való

hozzaállásukat? Körbe nézve a munkaerőpiacon azt láthatjuk, hogy a negyven, de különösen az ötven felettiek jóval kisebb arányban jutnak át a felvételi szűrőkön, mint a fiatalabb, hasonló képzettségű jelentkezők, pedig az előbbieknél még 25 vagy akár 30 évet kell munkával tölteniük. Ez a fajta diszkrimináció nem csak a munka világában, hanem általában a társadalomban és a közgondolkodásban is megjelenik.

Hazánkban ma öt generáció képviselőivel találkozhatunk a munkaerőpiacon. Bár szerencsére egyre többen igyekeznek a tőlünk nyugatabbra élő idősebb kortársaikhoz hasonló mentális és fizikai egészség megőrzésére törekedni (ahol a 60 éves már az új 40-es) azt láthatjuk, hogy a munkaerőpiacon már a harmincas éveinktől kezdenek minket leírni. A munka világában a 30 az új 50.

Leendő emberi erőforrás tanácsadóként rendkívül fontosnak érzem, hogy az iskolából kikerülő tízen- és huszonévesek mellett több figyelmet és segítséget kaphassanak az idősebb munkavállalók is, akiknek folyamatosan meg kell újulniuk napjaink munkaerőpiacán. Az életpálya-tanácsadás nevében is utal arra, hogy a karrierúthoz, életúthoz kapcsolódó tanácsadási igény nem ér véget a munkába állással. Egész életünkben, új életszakaszonként és életfeladatonként újra és újra szükségünk lehet tanácsadásra (Super, 1968). Jó lenne, ha ez nem csak egy elmélet, hanem élő gyakorlat is lehetne.

A munkaerőpiac visszajelzéseit elemezve úgy tűnhet, hogy a fiatalabb generációk értékesebbek, hasznosabbak vagy magasabb rendűek az idősebbeknél. Ennek a kérdésnek azonban nem is lenne szabad felmerülnie egy fejlett, demokratikus, XXI. századi társadalomban. Mégis, bár kialakult az egyenlő bánásmód egyezményes fogalma, létrejött az ezt megvalósítani hivatott intézményrendszer, a gyakorlat sajnos egyelőre nem tükrözi a nemes elveket. „Az életkori sztereotípiák, és ezen belül az idősebb munkavállalók kapcsán megjelenő sztereotípiák hatással vannak az idősebbek elhelyezkedési és munkahelymegtartási esélyeire (Szászvári, 2011, p.6.)”. Munkaerőpiaci résztvevőként és egyben leendő HR szakemberként azt gondolom, hogy nagyon fontos: legyünk tisztában azzal, milyen diszkriminációs elemek övezik a korosztályunkat, milyen új attitűddel, kompetenciákkal érdemes megbarátkoznunk, hogy leküzdhessük ezeket a sztereotípiákat.

A kutatási cél apropóját és ötletét maga az élet adta. Hónapokig pályáztam hiába ugyanazzal a klasszikus kronologikus önéletrajzzal a tapasztalataimnak és végzettségemnek megfelelő

pozíciókra – még interjúkra sem hívtak be. Ekkor elbeszélgettem az egyik kedves csoporttársammal, aki már akkor is toborzó munkakörben dolgozott. Az ő javaslatára változtattam néhány dolgot az önéletrajzomon. Például „eltüntettem” belőle a koromat, vagyis az iskolai végzettségek mellett nem adtam meg évszámokat, pályafutásom első 12 évét pedig egyáltalán nem írtam bele. Még néhány más „kozmetikai” módosítást végeztem, és hamarosan meg is jött a várva-várt eredmény. Egy héten két-három interjúra is behívtak, és hamarosan el is helyezkedtem. Ez a tapasztalat annyira meglepett, hogy amikor megkaptuk a kutatási feladatot, azonnal tudtam: ezzel a témával szeretnék foglalkozni.

2. Szakirodalmi áttekintés

2.1. Egyenlő bánásmód és diszkrimináció

Az esélyegyenlőség biztosítása az Európai Unió legfontosabb politikai céljai között szerepel. Az EU 1997-ben aláírt Amszterdami Szerződése értelmében a „megkülönböztetésmentesség”, azaz az egyenlő bánásmód elvének érvényesülnie kell a faji-etnikai hovatartozás, a vallás vagy más meggyőződés, a fogyatékoság, a szexuális orientáció mellett az életkorra is. A magyar jogba ezt az elvet *Az egyenlő bánásmódról és az esélyegyenlőség előmozdításáról szóló 2003. évi CXXV. törvény* ültette át, amelynek hatálya kiterjed a foglalkoztatási jogviszonyokra is (Karoliny & Poór, 2019, p. 47). Az Alaptörvény XV. cikk (2) bekezdése kimondja, hogy az alapvető jogokat faj, szín, nem, fogyatékoság, nyelv, vallás, politikai vagy más vélemény, származás, vagyoni helyzet vagy egyéb tulajdonságtól függetlenül mindenki számára biztosítani kell. Bármilyen különbségtétel sérti az emberi méltóságot. Bár ezzel sokszor maguk az álláshirdetéseket feladó vállalkozások sincsenek tisztában, az esélyegyenlőség elvét már az álláshirdetésekből és a felvételi eljárások során is alkalmazni kell.

A diszkrimináció a társadalom közösségeiben fellépő, az egyént vagy egy csoportot érintő igazságtalanság. Az igazságtalanság mögött hátrányos megkülönböztető jellemzők adják a megítélés alapját. (Bencsik & Machová, 2014, p.61) A diszkrimináció egyik megnyilvánulási formája az előítélet. Élhet valakiben negatív érzelmi viszonyulás, beállítódás valamely csoport tagjaival szemben csak azért, mert annak a bizonyos csoportnak a tagjai. Előítéletről akkor beszélhetünk, ha ez a negatív érzelmi viszonyulás még új információk hatására sem változik meg. Amikor egy munkáltató előítéletei miatt nem alkalmazza egy bizonyos csoport tagjait, akkor már diszkriminációról van szó (Nemzeti Közszerológiai Egyetem, 2023).

A diszkriminációnak öt formáját ismeri a hazai jogalkotás. Ezek a

- közvetlen hátrányos megkülönböztetés,
- közvetett hátrányos megkülönböztetés,
- zaklatás,
- megtorlás, végül pedig
- a jogellenes elkülönítés.

- **Közvetlen hátrányos megkülönböztetésnek** számít például az, ha egy nő – kizárólag a neme miatt – ugyanabban a munkakörben kevesebbet keres, mint egy férfi, de az is, amikor egy nyugdíj előtt álló munkavállaló már nem kap béremelést, fiatalabb kollégái viszont igen. A világon szinte mindenhol találkozhatunk a nők és a férfiak fizetése közötti szakadékkal. Európában átlagosan 12,7 százalékkal kevesebbet keresnek a nők, mint a férfiak. Ráadásul ez a szakadék hazánkban még nagyobb: a férfiak és a nők bére közötti különbség 17,3 százalék (Európai Parlament, 2023). Az 1957-ben deklarált egyenlő munkáért egyenlő bér elve tehát ugyanúgy nem érvényesül a gyakorlatban, mint más diszkrimináció-ellenes törvények. Bár a nők hátrányos megkülönböztetésének feltárása nem szerepel a dolgozatom elsődleges témái között, a későbbiekben rámutatok majd arra, hogy az életkor alapú diszkrimináció is súlyosabban érinti a nőket, mint a férfiakat.
- **Közvetett hátrányos megkülönböztetés** esetén a rendelkezés látszólag megfelel az egyenlő bánásmód követelményének, azonban valamely védett tulajdonsággal rendelkező személyeket vagy csoportokat lényegesen nagyobb arányban hátrányosabb helyzetbe hoz, mint amelyben más összehasonlítható helyzetben levő személy vagy csoport volt, van, vagy lenne.
- **Zaklatáson** az emberi méltóságot sértő, szexuális, vagy egyéb természetű magatartást értjük, amely az érintett személyek valamely védett magatartásával függ össze, célja pedig a személyek megfélemlítése, megalázása, megszegyenítése.
- **Jogellenes elkülönítésnek** minősül, ha valamely védett tulajdonság alapján egyes személyeket, vagy személyek csoportját a velük összehasonlítható helyzetben lévő személyektől vagy személyek csoportjától – anélkül, hogy azt törvény kifejezetten megengedné – elkülönítenek.
- **Megtorlásról** akkor beszélünk, ha az egyenlő bánásmód követelményének megsértése miatt kifogást emelő, vagy az eljárásban közreműködő személy ellen, vagy ezzel összefüggésben valaki jogsérelmet okoz, vagy azzal fenyeget (Alapvető Jogok Biztosának Hivatala, 2023).

2.2. Munkavállalói esélyegyenlőség – a rejtett diszkrimináció

Azt gondolom, hogy a téma szempontjából elsősorban a közvetett és a közvetlen hátrányos megkülönböztetés a legrelevánsabb, de a legnehezebben megfogható is. Korunk munkakörei igen komplexek, különösen a szellemi foglalkozások tekintetében. Egy-egy szellemi munkakör betöltéséhez széleskörű tapasztalatokra, számos szoftver ismeretére, bizonyos iskolai végzettségekre, nyelvtudásra stb. van szükség. Azt, hogy ezeket a képességeket milyen súllyal mérlegeli a munkavállaló, szinte sohasem szerepel a pozícióleírásokban.

Tegyük fel, hogy egy nyugdíj előtt álló munkavállaló hatalmas szakmai tapasztalatokkal és kapcsolatrendszerrel rendelkezik, megvan a pozícióhoz szükséges végzettsége és nyelvtudása, de mondjuk, nem ért a Microsoft PowerBI rendszerhez. Az a munkáltató, amely nem őt választja, nyugodtan hivatkozhat egy esetleges számonkérés esetén arra, hogy a PowerBI az egyik legfontosabb munkaeszköz az adott pozícióban, vagyis nem az életkora miatt utasította el az illetőt. Ügyvéd legyen a talpán, aki egy ilyen pert elvállalna. Nyilván egyszerűbb eset például egy betanított munka egy raktárban. Ehhez nagy valószínűség szerint egy érettségi, targoncavezetői jogosítvány és gyakorlat szükséges. Ebben az esetben az életkori diszkrimináció könnyebben tetten érhető.

A Nemzeti Erőforrás Minisztérium jogásza szerint a diszkrimináció vádja ugyanakkor eloszlatható, ha a munkáltató igazolni tudja, hogy az adott munkakörben az idősebb munkavállalók arányos mértékben képviseltetik magukat (Kártyás, 2023). Persze ez csak akkor valósítható meg, ha egy adott munkakörben többen is dolgoznak, és nem hívják az egyiket referensnek, a másikat koordinátornak, a harmadikat pedig menedzsernek.

Tőlünk nyugatabbra sincs ezen a téren Kánaán. Az amerikai Munkaügyi Esélyegyenlőségi Bizottság (Equal Employment Opportunity Commission, EEOC) elé kerülő diszkriminációs panaszok közel negyedét az életkor miatti hátrányos megkülönböztetésről nyújtják be – pedig az Egyesült Államok népességét tekintve bő tere nyílhat a faji vagy etnikai alapú különbségtételnek is. A helyzet pedig aligha javul: az utóbbi tíz évben több mint 20 százalékkal megugrott az életkor miatti diszkriminációs ügyekben indított perek száma (Castillo, 2023).

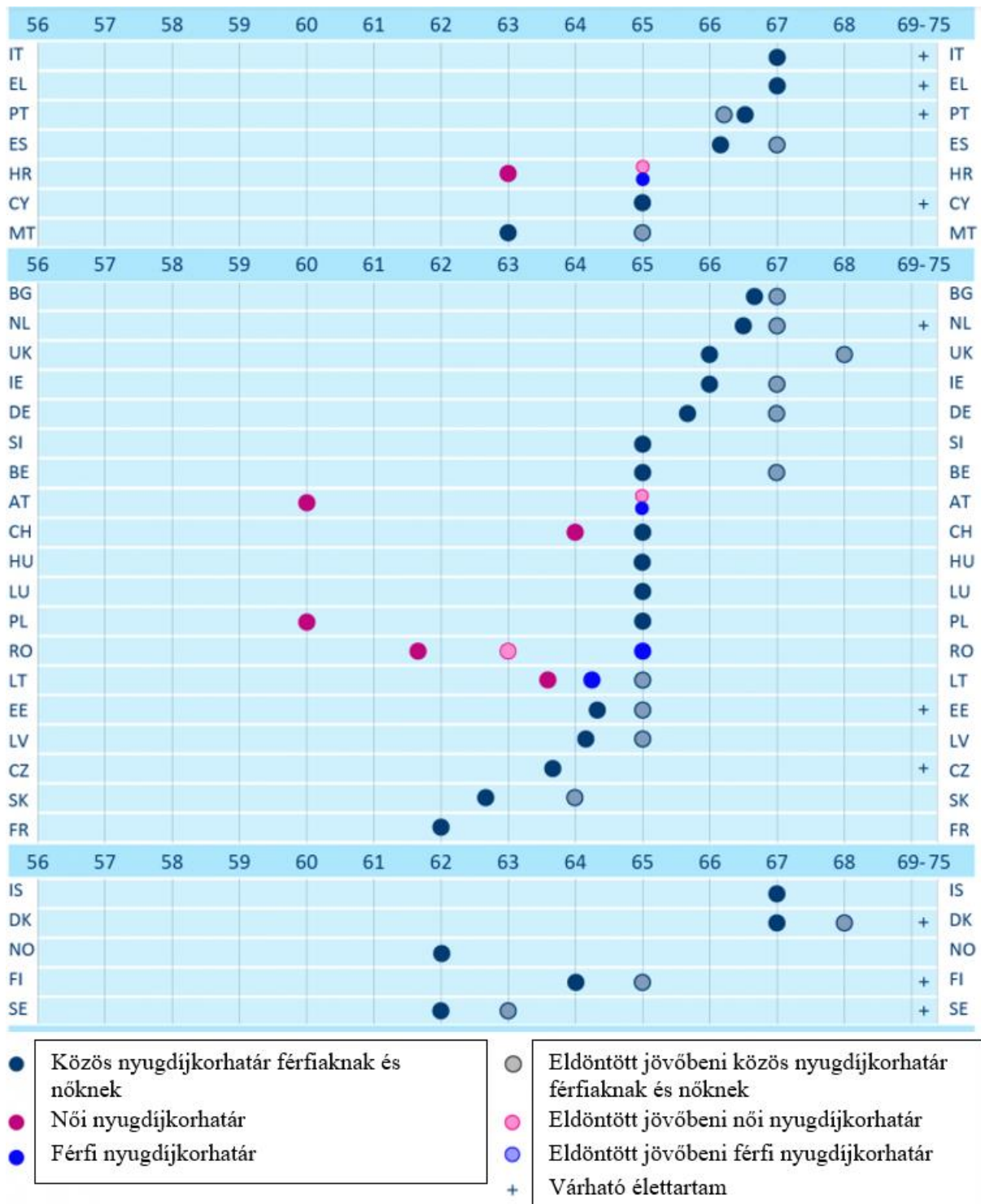
2.3. Nyugdíjkorhatárok az EU-ban

Európa lakossága rohamtempóban öregszik, ez pedig egyre több országban okoz problémát – azokban az országokban is, ahol a nyugdíjkorhatár 65 év vagy afelett van. 2023 elején hatalmas visszhangot váltottak ki azok a francia tüntetők, akik a nyugdíjkorhatár 62 évre emelése ellen vonultak az utcára, pedig már most minden negyedik francia betöltötte a 60. életévét. A helyzet pedig még romlani fog, hiszen 2040-re várhatóan minden harmadik francia állampolgár 60 év felett lesz. Hasonló nehézségekkel szembesíteniük az olaszoknak, ahol a népesség 23 százaléka 65 éves vagy idősebb. Portugáliában és Görögországban ez a szám mindössze egy százalékponttal kevesebb, vagyis 22 százalék.

A közeljövőben tehát átfogó nyugdíjreformokra lesz szükség az európai országokban, ami feltehetően nem lesz kivitelezhető a nyugdíjkorhatárok emelése nélkül, még azokban az országokban sem, ahol a várható élettartam jóval az európai átlag alatt van. Ilyen ország hazánk is. Magyarországon a nyugdíjkorhatár 65 év mind a nőknél, mind a férfiaknál, bár a nők negyven év szolgálati jogviszony után is nyugdíjba vonulhatnak.

Témánk szempontjából ráadásul nem elsősorban az a fontos, hogy hány esztendő érhetünk meg, hanem az is, hogy meddig tudjuk megőrizni a munkavégzéshez szükséges egészségünket, tehát a születéskor egészségesen várható élettartam alakulásának lesz elsősorban jelentősége. 2022-ben a férfiak születéskor várható élettartama 72,55 év (Központi Statisztikai Hivatal - Élettartam, 2023). Ez a Covid-19 világjárvány hatására 2019 és 2020 között átmenetileg 10 hónappal csökkent, ami összhangban van az uniós átlaggal, viszont a visegrádi országok közül a legalacsonyabb. 2022-ben a férfiak születéskor egészségesen várható élettartama mindössze 61,5 év volt, a nőké pedig 64,1 év, vagyis nagy valószínűséggel a magyar ember nem jut el egészségesen a nyugdíjig. Más szóval a nyugdíjkorhatár – mind a nők és a férfiak esetében – magasabb, mint az egészségesen várható élettartam.

1. ábra: Nyugdíjkorhatárok Európában



Forrás: Finn Nyugdíjközpont alapján, saját szerkesztés

A jelenlegi kormánystratégia abba az irányba mutat, hogy hozzunk be a fejlődő országokból fiatal, képzett, egészséges munkaerőt, akik majd plusz ráfordítások nélkül pótolják a kiöregedő, sok esetben egészségi problémákkal küzdő és elavult képzettségű magyar dolgozókat. Az persze csak a távolabbi jövőben derül ki, hogy milyen hatással lesznek a magyar gazdaságra és társadalomra a fejlődő országokból néhány évre behozott munkavállalók, akik nem itt költik el a jövedelmüket, nem itt születnek gyermekeik, nem tervez(het)nek itt hosszútávon. Végül, de nem utolsósorban az is kérdés, hogy maguknak az érintett cégeknek mekkora kihívást jelent majd a más kultúrkörből érkezett, folyamatosan fluktuálódó, hosszútávra nem is tervező, magyarul nem beszélő dolgozók alkalmazása, akiknek nemcsak a béréről, hanem a tartózkodási engedélyeiről, a szállásáról és ellátásáról is gondoskodniuk kell.

Úgy vélem tehát, hogy ezt a problémát a kormányzatnak és a munkáltatóknak egyszerre kellene kezelniük – például atipikus, részmunkaidős lehetőségek állami támogatásával, adókedvezmények biztosításával, államilag finanszírozott átképzési programok indításával. Nyilván naivitás lenne a részemről, ha arra inteném a vállalatokat, hogy a rövidtávon jelentkező minél nagyobb profit helyett gondolkodjanak inkább hosszútávon és vegyék ki részüket a társadalmi felelősségvállalásból. Ugyanakkor szeretném azt hinni, hogy ha a vállalatok maguk nem is, a szabályozói környezet képes lehet a rövidtávon, minél nagyobb profitban gondolkodó cégeket nagyobb társadalmi felelősségvállalásra ösztönözni, illetve megtalálni azokat a munkavégzési formákat, ahol mindkét fél jól jár.

2.4. Generációelmélet

William Strauss és Neil Howe *Generációk* c. művükben kifejtik: az egyazon generációhoz tartozó emberek közös történelmi időn és helyen osztoznak, ami bizonyos fajta kollektív személyiséget biztosít számukra (Strauss & Howe, 1991, p. 437). Az amerikai, illetve a nyugati civilizáció elmúlt évszázadainak történelmi periódusait elemző generációelméletük szerint minden 20-25 évben újabb ilyen kollektív személyiség alakul ki. Az ezredforduló táján más kutatók már ennél is rövidebb generációs periódusokat határoztak meg. Ezek – és főbb jellemzőik – a következők (Gibson, et al., 2009):

- **Baby boomerek (az 1946 és 1964 között születettek)**

Azon generáció tagjai, akik véleményem szerint talán a legnagyobb relatív biztonságban válhattak felnőtté. Fiatal felnőttként még azt tapasztalhatták meg, hogy a munkába fektetett energiájuk megtérül. Elérhető volt számukra a lakáshoz, gépkocsihoz stb. jutás és a kiszámítható, stabil munkahely és jövedelem. Nem csoda tehát, hogy a baby boomereket lojálisnak és munkamániásnak tartják. A 30-as, 40-es éveikben jártak mire a rendszerváltás okozta válság beütött. Ekkorra többségében már stabil egzisztenciával rendelkeztek. A rendszerváltás után egy részük jól ki tudta használni a privatizációban rejlő lehetőségeket, mások pedig a változás nagy vesztesei voltak. Ez a korszak, és az utána jövő egyre gyorsuló ütemű társadalmi és gazdasági változással a generáció egy része megtanult együtt élni, és változni, egy másik részük pedig végérvényesen lemaradt. Elsősorban a vidéken élő, munka és tanulási lehetőségeikben korlátozott boomerek ők, akik egyre kevésbé vannak jelen a munkaerő-piacon.

- **X generáció (az 1965 és 1981 között születettek)**

Ők az úgynevezett kulcsosgyerekek. Én is ide tartozom. A rendszerváltás idejében még túl fiatalok voltak ahhoz, hogy kihasználhassák az ebből fakadó esetleges előnyöket. Már nem voltak kedvezményes kamatozású hitelek és 'nyugdíjas munkahelyek'. Aki tanult, vagy keményen dolgozott, az viszont a fizetéséből félre tudott tenni, és folyamatosan ott lebegett annak az ígérete is, hogy előbb-utóbb 'utolérjük' Európát. A nyugati világ válsága, a klímaváltozás, a Covid és a ChatGPT még ismeretlen fogalmak voltak, azonban szépen lassan bekúsztak az X-ek mindennapjaiba is az ezzel együtt járó bizonytalansággal együtt. Bár korábban szívesen váltottak munkahelyet egy-egy jobb pozíció reményében, és keményen és sokat dolgoztak, és tanultak, mára a befektetett erőfeszítés már sokkal kisebb nyereséggel és sokkal nagyobb kockázattal jár, ezért a generáció egy jelentős része ma inkább a biztonságra és a kiszámíthatóságra törekszik. Sokkal fontosabbá válik számukra a munka és a magánélet egyensúlya is.

- **Y generáció (az 1982 és 1995 között születettek)**

Életük része a digitális világ és a szociális hálózatok, bár kisgyermekként még nem ebben nőttek fel, ezért munkahelyi kommunikációjuk és együttműködésük is könnyedebb, mint az utánuk lévő generációké, így a csapatmunka sem jelent kihívást számukra. Ők azok, akik nemrég kezdtek el szembesülni azzal, hogy önerőből már valószínűleg nem tudják ugyan azt az anyagi biztonságot elérni, mint szüleik, bármennyit is tanulnak és dolgoznak. A pénz

ezért rendkívüli motivációt jelent számukra. Sokan közülük jól képzettek, nyelveket beszélnek. Aki szeretett volna, annak volt lehetősége tanulni.

Az első három generációhoz kötődő sztereotípiákat Gibson és szerzőtársai táblázatosan is megpróbálták áttekinthetővé tenni.

1. táblázat: Az első három generáció tipikusnak mondott jellemzői

| Babyboomerek (1946-1964) | X Generáció (1965-1981) | Y generáció (1982-1995) |
|-------------------------------------|---|------------------------------------|
| „szendvics” generáció | „kulcsos gyerekek” | „digitális bennszülöttek” |
| lojálisak | nem lojálisak | szerződésekből gondolkodnak |
| idealisták | reaktívak | polgári beállítottságúak |
| önmagukkal vannak elfoglalva | önellátók | Egoisták |
| munkamániások | munka magánélet egyensúlyára törekszenek | Multitaskerek |
| technológiai konzervatívok | értenek a számítógéphez | technológiai szakértők |
| elkötelezettek | cinikusak és szkeptikusak | könnyen elunják magukat |
| hagyományos családmódel | elvárt családok | változatos családi formák |
| tekintélyfélők | függetlenek | visszajelzésre vágnak |
| versengők | vállalkozók | sorozatos vállalkozók |
| anyagiasak | élménykeresők | Úttörők |
| tréningeken tanulók | élethosszig tanulók | távoktatásban tanulók |
| bírják a változást | kreatívok | Kihíváskeresők |
| optimisták | kihívást jelentő munkát szeretnék | Költségesek |
| biztonságkeresők | kariert opciókban gondolkodnak | Együttműködők |

Forrás: Gibson, et. al., 2009. p. 3. alapján saját szerkesztés

- **Z generáció (az 1996 és 2007 között születettek)**

Jellemzőiket szándékosan nem tettem bele az előbbi táblázatba, mert velük hosszabban szeretnék foglalkozni. Legidősebb tagjaik sem töltötték be még a 30. életévüket. Ez az a generáció, amelynek tagjaira ma a munkáltatók leginkább vadásznak, ők tehát a mai munkaerőpiac etalonjai. A mögöttük kullogó generációkat már a legtöbb esetben hozzájuk mérjük, pedig még éppen csak beléptek a munkaerőpiacra. A Z generáció tagjai már nemcsak digitális bennszülöttek, hanem a globális világfaluban nőttek fel, ahol ugyanazokat a filmeket nézték meg, mint a Föld más részén élő társaik, ugyanazokat a telefonmárkákat vásárolják, és ugyanazokból a ruhaüzletekből vásárolnak. Erre a nemzedékre jellemző, hogy nagyon sok közöttük az egyke, szüleik jóval idősebbek, mint a korábbi generációk szülei, és – legalábbis a középosztálybeli tagjaik – a legtöbb esetben jól képzettek.

Jellemző rájuk, hogy a digitális teret nemcsak munkára, tanulásra, hanem kapcsolatteremtésre is használják, ennek következtében viszont a valódi térben nehezebben kapcsolódnak egymáshoz. Ők már nem emelik fel a telefont, ha információra van szükségük, inkább írnak egy chat üzenetet. A Z generáció tagjai a vizuális ingerek világában nőttek fel, fontos számukra az, hogy milyen környezetben dolgoznak. Mivel kevesen vannak, és nagyon megbecsülik őket, a lojalitásuk sem magas szintű, könnyen tovább állnak egy jobb ajánlat reményében. A – természetesen nem reprezentatív – megélesem az, hogy a Z generáció tagjaival könnyű együttműködni, és valóban nagyon nagy segítséget jelentenek a munkában a technológiai kihívások területén, azonban személyes tapasztalatom is az, hogy a szóbeli kommunikáció területén valóban kihívásokkal küzdenek.

- **Az alfa generáció (a 2008-ban vagy azt követően születettek)**

Az alfa generáció tagjait nem veszem górcső alá, hiszen a dolgozat megírásakor a legidősebb tagjai is csak kamaszkorban vannak. Az ő esetükben a generációelmélet kritériumának számító élményközösségről még nemigen beszélhetünk. Ráadásul pusztán az, hogy eddig 15–20 évente valóban megfigyelhető volt egy-egy nemzedék egymásra hangoltsága, nem jelenti azt, hogy ez a folyamat biztosan ugyanúgy fog folytatódni a jövőben is. Nem tudjuk például, hogy klasszikus értelemben eltér-e majd ez a generáció a Z generáció tagjaitól, akiknek a pandémia és az orosz-ukrán háború, és az izraeli-palesztin konfliktus egyformán beépül majd a tapasztalataik sorába. Hozzátehetjük: az X vagy a Z generáció tagjait is egyre több tapasztalat köti majd a felgyorsult, online világhoz. Egy

ponton túl – még ha nem is teljesen ebben nőttek fel – többet éltek majd ilyen körülmények között, mint anélkül.

Nemes Orsolya (2019) műve szerint hazánk népességének több mint ötöde, közel kétmillió állampolgár a baby boomer generáció tagja, de még ennél is többen – 2,5 millió fölötti számban – vannak az X generációsok. Az Y generációba mintegy 1,7 milliónyian, a Z-be 1,3 milliónyian, míg az alfába nagyjából 900 ezren tartozunk.

2.5. A generációelmélet kritikája

Mint említettük, a generációelmélet szerint az azonos generációhoz tartozó emberek közös történelmi korszak- és helyszín-élménye meghatározó jelentőségű személyiségük szempontjából. Úgy vélem, akár még a közeli múltban is a hely legalább olyan fontos volt, ha nem fontosabb, mint a közösen megélt történelmi korszak. Egy háború után egyáltalán nem mindegy, hogy egy nemzet a győztes vagy pedig a vesztes oldalon állt, hiszen teljesen egyértelmű, hogy ugyanazon nemzedék megélése egészen más lesz a két oldalon. A berlini fal ledöntése egészen biztosan mást jelentett egy olyan német állampolgár számára, akinek korábban a családja a másik oldalon rekedt, mint nekünk, magyaroknak, akiknek mindez ugyan a szabadság előszelét jelentette, de szorosán véve nem határozta meg a személyes sorsunkat.

Ennél még triviálisabb példa lehet az a helyzet, amikor az egyik magyar gyermek a hatvanas-hetvenes években vidéken, a még munkaviszonyban nem álló, nyugdíjas, vagy háztájit gondozó nagymamánál töltötte az iskolai szüneteket, hétköznap délutánokat, a másik pedig kulcsos gyerek volt egy hatalmas lakótelepen. Még akkor is óriási különbséget jelentett ez a személyiségfejlődésükben, ha a két gyereket mindössze néhány kilométer választotta el egymástól, és egy évben születtek.

Ugyanakkor ez a térbeli elhatárolás napjainkban egyre kevésbé lesz meghatározó, hiszen az internet diktálta 'világfalu' jelenség egyre nyilvánvalóbb és globálisabb. Az Argentínában élő fiaink például ugyanakkor ugyanazt mozifilmet nézhetik meg, mint az itthon élő gyermekünk, ugyanolyan edzőterembe járnak, ugyanazokkal a számítógépes játékokkal játszanak stb. Az elmélet kritikájaként tudnám még megfogalmazni azt is, hogy a velünk született genetikai tényezők, szociokulturális státuszunk, családi hiedelmeink és szokásaink nyilvánvalóan

hasonlóan fajsúlyos tényezői a személyiség kialakulásának. Személyes munkahelyi tapasztalatom, hogy a hasonló habitusú, érdeklődésű kollégákkal sokkal könnyebben tudok együttműködni függetlenül attól, hogy hány évesek. Gyakran pedig a saját korosztályomba tartozó, de egészen más személyiségtípusú kollégákkal sokkal nehezebb a közös munka.

A generációelmélet hivatalosan is számos kritikát kapott az elmúlt években. Az amerikai Tudományos Mérnöki és Orvostudományi Akadémiák (National Academies of Sciences, Engineering, and Medicine, NASEM) közelmúltban kiadott tanulmánykötete tudományosan is alátámasztja, hogy a munkavállalók generációs címkézése nemcsak értelmetlen, de rendkívül káros is, amikor munkaerő-gazdálkodási döntések előkészítéséről van szó. A képességek, attitűdök és értékek terén az egyének között nagyobb eltérések lehetnek egy korosztályon belül, mint azok között (NASEM, 2020).

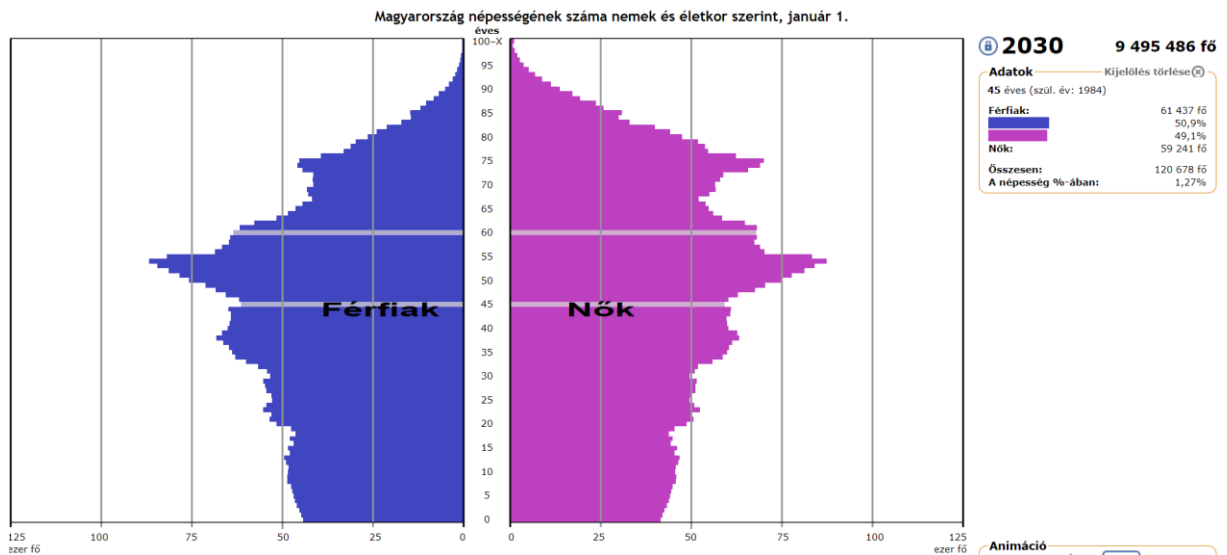
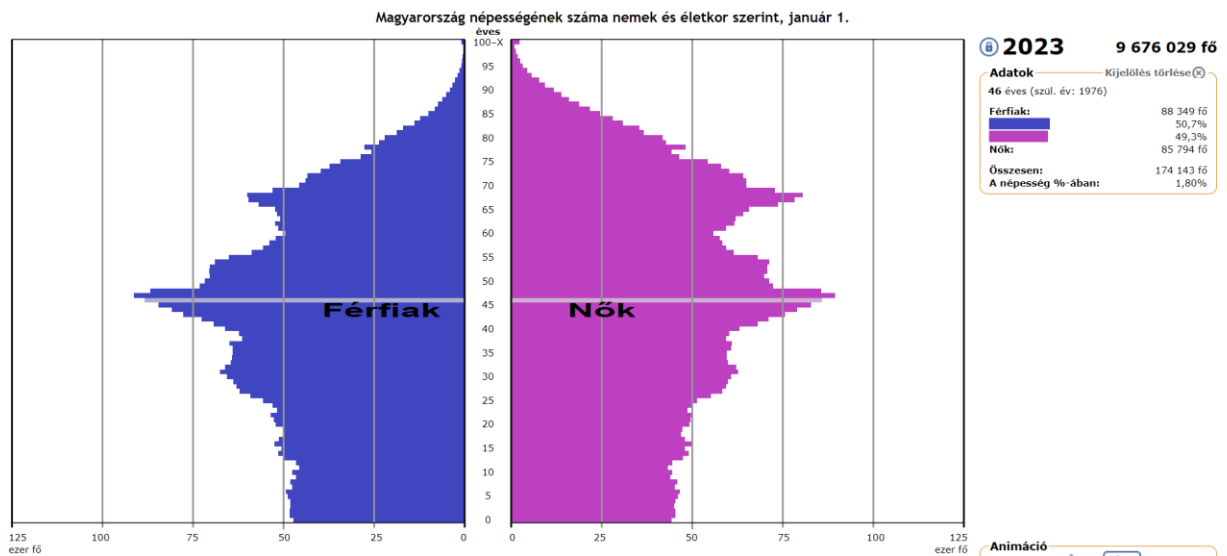
2.6. Demográfia és sztereotípiák

A fentiek ellenére az idősebb generációkkal szembeni előítéletek ennek ellenére reneszánszukat élik. Egyes munkaerőközvetítő cégek honlapjai büszkén hirdetik, hogy a fő profiljuk a fiatal generáció toborzása. Álláskeresésem alatt én is találkoztam olyan – kiemelkedően jó nevű – fejvadászcéggel, amely emailben figyelmeztetett: a születési évszámot kötelező kitölteni egy állásra jelentkezés során. Amikor pedig ezt megtettem, másodperceken belül megkaptam az értesítést: a pozíciót már betöltötték.

Bárhogyan is igyekeznek a cégek az állásokat a legfiatalabb munkavállalókkal betölteni, számukra is megkerülhetetlen tény, hogy a magyar lakosság öregszik. Az elöregedés mértéke évről-évre növekszik, a születések száma pedig ezzel párhozamosan folyamatosan csökken.

Az életkor előrehaladtával egyre valószínűbb, hogy valamilyen fizikai problémánk alakul ki. Ha pedig vagyunk olyan bátrak vagy botorak, hogy ezt be is valljuk egy állásinterjúban, akkor – hiába az esélyegyenlőség szép elvei – nem sok jóra számíthatunk. Mint egy brit elemzés megállapítja: azok, akik egészségügyi problémákról számolnak be, sokkal valószínűbb, hogy munkanélküliek lesznek vagy rosszul fizetett, bizonytalan munkakörökbe kerülnek, mint magukat egészségeseknek valló társaik (Webber et al., 2015).

2. ábra: Magyarország 2023-as tényleges és 2030-ra becsült korfája, vagyis a népesség megoszlása életkor és nem szerint



Forrás: Központi Statisztikai Hivatal - Korfa

A demográfiai tények azonban kevésnek bizonyulnak az idősebb korosztályt sújtó előítéletekkel szemben. A Harvard egyetem kutatói egy kísérletben arra kértek meg hallgatókat, hogy tanítsanak egy másik személyt a Google chat funkcióján keresztül egy számítógépes funkció használatára. A tanulók és a tanítók nem láthatták egymást, de a kutatók hamis képekkel és hangtorzító használatával egyes tanulókat idősebbnek tüntettek fel másoknál. A kutatásból kiderült: minél idősebbnek gondolta a tanító a tanulót, annál kisebbek voltak az elvárásai a tanulási képességét illetően. Ennek következtében a tréninget is gyengébb minőségben valósították meg, hiszen az idősebb tanulónak gyengébb kognitív képességeket és motivációt tulajdonítottak (King et al., 2019).

Pár éve világvisszhangot vert az IBM volt HR alelnökének egy munkaügyi perben tett tanúvallomása. Alan Wild eskü alatt jelentette ki: a több mint százéves múltra visszatekintő informatikai óriás úgy próbál megfiatalodni, a Google vagy az Amazon trendiségéhez felzárkózni, hogy az idősebb dolgozókat olyanokra cseréli le, akik három évnél nem régebben szerezték meg a diplomájukat. A bírósághoz benyújtott iratok szerint az IBM akkori állományának felét legfeljebb öt éve vették fel. Nem meglepő módon a pert, amelynek keretében mindez elhangzott, a cég egyik volt vezető munkatársa indította korábbi munkáltatója ellen, miután hiába dolgozott kiválóan, 60 éves korában elbocsátották (HVG, 2019).

Számos hazai tanulmány is rámutat arra, hogy az idősebb munkavállalókat lassabbnak, kevésbé kreatívnak, rugalmatlannak, a változásokkal szemben ellenállónak, a továbbképzések során motiválatlannak tartják, illetve fogékonyabbnak a megbetegedésre és a balesetekre (Szeged Megyei Jogú Város Helyi Esélyegyenlőségi Programja, 2018-2023). A diszkrimináció már az önéletrajz beküldésénél elindul. Egy svéd kutatásban hatezer fiktív önéletrajzot küldtek ki véletlenszerűen svéd munkáltatókhoz. A képzeletbeli pályázók kora 35-70 év volt. A kutatók azt találták, hogy az önéletrajzok kiküldése után a visszahívási ráta az életkorral megegyező mértékben csökkent. A visszahívások aránya jelentősen esett, ha a jelöltek a negyvenes éveik elején jártak és a nullával lett határos, ha a nyugdíjkorhatárhoz közeledtek. A ráta meredekebben csökkent a nők esetén minden korosztályban. A kutatók szerint a diszkrimináció fő oka az a sztereotípa volt, hogy az idősebbek már nehezen sajátítanak el új képességeket, rugalmatlanok és motiválatlanok (Carlsson & Eriksson, 2019).

Egy hazai HR szakemberek körében végzett kutatás szerint a sztereotípiák a magyar munkaerőpiacon változatlan formában léteznek (Szászvári, 2010). 2023 év elején kutatómunka

sem kellett ahhoz, hogy értesüljünk a Magyar Honvédség bejelentéséről, miszerint megválnak a 45 év feletti munkavállalóitól. A döntést azzal indokolták, hogy a modern fegyverrendszerek, hadműveleti és harcászati eljárások alkalmazásához, az ezekhez kapcsolódó kiképzési és gyakorlatozási feladatokhoz fiatal katonákra van szükség (Honvédelmi Minisztérium, 2023).

Érdekes kísérletre vállalkoztak amerikai és svájci kutatók. Előbb az Egyesült Államokban élő, majd osztrák, német és svájci polgárok bevonásával vizsgálták: befolyásolja-e a felvételi döntéseket, hogy a jelöltek az életrajzukhoz csatolt fényképen mennyire látszanak fiatalosnak. Természetesen fiktív CV-kkel dolgoztak, amelyeket kétféle „felvételi bizottság” tanulmányozott: az egyik kísérletben laikusok, a másikban hivatásos HR-esek döntöttek a „jelentkezőkről”. Ezekben belül egy kísérletsorban a jelölteket 50 éveseknek tüntették fel, vegyesen vagy a koruknak megfelelő, vagy annál fiatalabbnak látszó arcképpel. Egy másik sorozatba pedig 30 évesnek mondott jelentkezőket keverték a koruknak megfelelő, illetve annál idősebb benyomást keltő fotóval. Minden kísérletkombinációból az derült ki: az idősebbnek látszó jelöltek kisebb eséllyel jutnak álláshoz (Kaufmann et al., 2017).

Magyarországon végzett hasonló kutatást 2021-ben Berde Éva és Mágó Mánuel László. A szerzők fiktív önéletrajzok segítségével vizsgálták a munkaerőpiaci visszajelzéseket. Valamennyi szakma esetében a fiatalabb jelentkező kapott lehetőséget. Eredményeik szerint a munkaadók egy idős munkavállaló fiatal társával megegyező képességeit munkakörtől függően annak 45-67 százalékára értékelik. A tanulmány kimutatta, hogy az idősebb nőket még az idősebb férfiakkal is súlyosabban diszkriminálják (Berde & Mágó, 2021).

Mivel a fenti kísérletben az önéletrajzok az életkoron kívül hasonló tapasztalatokat és képesítéseket, azaz hard kompetenciákat mutattak be, feltételezhetjük, hogy a pályázatok az idősebb és a fiatalabb jelöltek között a soft kompetenciák minőségében véltek eltérést sejteni. És valóban, ez a feltételezés elég pontosan fedi a szakirodalomban olvasható eredményeket. Az idősebb munkavállalókhöz leggyakrabban csökkent kreativitási szintet, alacsonyabb szintű csapatmunkára való hajlandóságot, lassabb és korlátozottabb problémamegoldó képességet és rugalmatlanságot asszociálnak. Ezen felül a munkáltatók úgy vélik, hogy az idősebb munkavállalókat nehezebb motiválni is.

2.7. Soft kompetenciák

A soft kompetenciák meghatározása nem egységes; a szakirodalomban számos megfogalmazással találkozhatunk. Témánk gyakorlati megközelítése miatt Henczi és Zöllei meghatározását emelném ki. A szerzőpáros a kompetencia-összetevőket öt szinten helyezi el. Az első három szinten a hard skillek helyezkednek el, vagyis azok a képességek, amelyek a kognitív erőforrásainkat képviselik. Ezek a képességek tanulással, gyakorlással jól fejleszthetőek. Ilyen például egy szakma elméleti és gyakorlati ismerete.

A skála negyedik és ötödik szintjén jelennek meg a témánk szempontjából releváns soft képességek. A negyedik szinten helyezkednek el azok a képességeink, amelyek az első három szint előfeltételeit teremtik meg. Ilyen például a cselekvési, a kommunikációs vagy a szociális képesség. Ez a szint jól látható, tudatos, és valamelyest fejleszthető. A kompetencia-összetevők ötödik szintjén találhatóak a személyiségünkől adódó beállítódásaink, amelyek nehezen fejleszthetőek és a gyakorlatban figyelhetők meg leginkább. Ilyen összetevő például az önismeret, a társismeret és az empátia (Henczi & Zöllei, 2007).

2.8. A kompetenciák szerepe a gyorsuló ütemben változó kihívások kezelésében

A technikai készségek és az adatok elérési és feldolgozási képessége nyilvánvalóan rendkívül fontos a mesterséges intelligencia, a BigData és az automatizálás korában. Ahogy azonban a mesterséges intelligencia elkezdni átvenni azokat az elemzői, adminisztratív, lexikai tudást igénylő, programozói stb. feladatokat, amelyeket korábban emberek végeztek, mindenki számára fontos lesz, hogy személyes és vállalati szinten is elgondolkozzék azon, hogyan tud továbbra is személyként értéket teremteni a gazdaságban és a világban. Az emberek munkája egyre inkább emberivé válik.

Lexikális tudással vagy bármilyen elemző, racionális képességünk segítségével aligha tudjuk majd felvenni a versenyt a mesterséges intelligenciával. Az egyik legjobb módja annak, hogy robottal nem pótolható értéket teremtsünk a jövőben az, hogy folyamatosan fejlesztjük az emberi készségeinket, vagyis azokat az általános jellemzőket, amelyek segítenek bennünket a munkahelyi környezetben való boldogulásban és kiegészítik a technikai kompetenciáikat.

Így egyre fontosabb az alkalmazottak körében a soft skillek fejlesztése, ami a technikai kompetenciákat kiegészíti ki. Az irányvonalakat továbbra is az embereknek kell megadniuk a gépek számára, a munkafolyamatokat nekik kell összehangolniuk, az emberi tényezőket nekik kell biztosítaniuk. A HR szakembereknek is fel kell ismerniük, mekkora jelentőségük lesz az élet valamennyi területén a soft skilleknek, amelyeket a robotok nem képesek kiváltani.

2.9. A vizsgálat tárgyát képező kompetenciák kiválasztása

A dolgozatom korábbi részeiben idézett kutatásokból kitűnik tehát, hogy a pályázatok az idősebb és a fiatalabb jelöltek között a soft kompetenciák minőségében véltek eltérést sejteni. Ezért a kutatásomban a soft skilleken keresztül szeretném megragadni a sztereotípiák jelenlétét és bebizonyítani valótlanágukat, vagy megerősíteni relevanciájukat.

Kutatásom összeállításában nagyon fontos szempontnak érzem, hogy az adatokat az aktuális trendekhez igazítva vegyem fel. Az aktuális trendek megismeréséhez a *Forbes* magazin tanácsadó rovatát hívtam segítségül (Danao, 2023). A lap összeállítása szerint 2023-ban az alábbiak voltak a legfontosabb soft skillek:

- kommunikáció (aktív hallgatás, verbális és nonverbális kommunikáció, írott kommunikáció, prezentációs képesség)
- vezetői képességek (problémamegoldás, mentorálás, menedzsment, stratégiai gondolkodás)
- csapatmunka (konfliktuskezelés, mediáció, elszámoltathatóság, együttműködés)
- kreativitás (ötletelés, képzelet, kíváncsiság, kísérletezés)
- időgazdálkodás (tervezés, célok meghatározása, delegálási képesség, időbeosztás)
- alkalmazkodóképesség (rugalmasság, reziliencia, növekedés orientáció, analízis)
- problémamegoldás (kritikus gondolkodás, analízis, stratégiai gondolkodás, kezdeményezőkézség)
- munkaetika (pontosság, megbízhatóság, professzionalitás, fegyelem)
- kritikus gondolkodás (analízis, kiértékelés, következtetések levonása, szintézis)
- konfliktuskezelés (empátia, tárgyalási képesség, mediáció, problémamegoldás)
- érzelmi intelligencia (önismeret, empátia, szociális képességek, motiváció)

A dolgozatomban elméleti részében bemutatott tanulmányok az idősebb korosztályhoz az alábbi soft skill deficiteket említették leggyakrabban:

- lassúság,
- csökkent kreativitás,
- rugalmatlanság,
- változással szembeni ellenállás,
- továbbképzésekkel szembeni ellenállás,
- betegségekre, balesetekre nagyobb fogékonyság,
- új képességek elsajátításának nehézsége,
- motiválatlanság,
- csökkent kreativitási szint,
- alacsonyabb csapatmunkára való hajlandóság,
- lassabb problémamegoldás.

Kutatásomban tehát a fenti két soft skill halmaz közös metszetét szeretném vizsgálni, vagyis azt, hogy az aktuális trendeknek megfelelően melyek azok a soft skill-ek, amelyek a legfontosabbak a mai munkaerőpiacon, azonban az általános vélekedés szerint az idősebb munkavállalók gyengén teljesítenek ezen képességek tekintetében. Ezek a képességek a következők:

- problémamegoldás
- csapatmunkára való készség
- kreativitás
- rugalmasság

A fenti négy fogalomnak sokféle meghatározásával találkozhatunk attól függően, hogy melyik gyakorlati terület vagy elméleti tudományág kapcsán kerül szóba. Az egyes kompetenciák fogalmi meghatározását – annak gyakorlatorientált megközelítése okán – Henczi és Zöllei már idézett munkája alapján veszem sorra (Henczi & Zöllei, 2007).

- **Problémamegoldás**

Míg a számítógépek nagyon hasznosak előre megtervezett folyamatok kényelmes, pontos és hatékony végrehajtásához, az emberi alapú döntéshozatali készségek továbbra is rendkívül fontosak maradnak a vállalatok számára. A számítógépek sokkal hatékonyabban

dolgozzák fel az információt, mint az emberi agy, de végső soron a vállalati kritikus döntések meghozataláért az emberek felelősek. A rendelkezésre álló megoldási/cselekvési lehetőségek végiggondolása, számbavétele emberi feladat. Az embereknek kell figyelembe venniük döntéseik következményeit a cég egésze és benne dolgozók szempontjából egyaránt.

- **Csapatmunka-készség**

A munkafolyamatok komplexitása már nem teszi lehetővé, hogy egy-egy munkatárs önállóan végezzen el egy komplett gyártási, beszerzési, elemzési stb. feladatot. Különösen így van ez, ha nemzetközi vállalatról van szó, amely shared services center formában működik. Egy nagyobb vállalatnál még egy munkaruha-beszerzési folyamat is igényli, hogy a jogászok jóváhagyják a szerződést, az IT csapat fejlesszen egy munkaruha-rendelő felületet, a belső kommunikáció meghirdesse a rendelési lehetőséget, a beszerzési osztály jóváhagyja a tranzakciót, a pénzügy pedig a végén kifizesse azt. Nem nehéz belátni, hogy a mai modern vállalati környezetben az együttműködés kulcsfontosságú.

- **Kreativitás**

A robotok és gépek sok mindent meg tudnak tenni, de nehéz versenyre kelniük az emberekkel az alkotásban, fantáziában, álmodozásban, találmányok létrehozásában. Az új technológiák térhódítása mellett a jövő munkahelyei új gondolkodásmódokat fognak igényelni. Emberi mivoltunk nagy adománya, a kreatív gondolkodás a mesterséges intelligencia korában kulcsszerepet kap.

- **Rugalmasság**

A vállalatok az üzleti élet egyre több területén alkalmazzák a mesterséges intelligenciát, azonban az emberi tényezőt ezekben a folyamatokban sem mellőzhetik teljes egészében. A dolgozat szempontjából releváns problémamegoldás, kreatív gondolkodás és rugalmasság emberi tényezőit a mesterséges intelligencia csak korlátozott mértékben képes kiváltani. Jó példa erre egy 2023 tavaszán történt tőzsdei eset. Kevésbé ismert a széles nyilvánosság előtt, hogy a tőzsdei kereskedés ma már jórészt mesterséges intelligencia segítségével történik. A folyamat során a mesterséges intelligencia többek között sajtófigyelést is végez, melynek célja a piaci stabilitás vizsgálata. 2023 tavaszán egy hétfő reggel a social médiában megjelent egy kép arról, hogy robbanás történt a Pentagon közelében. Mint utólag kiderült, a kép hamis volt, egy mesterséges intelligencia generálta. Ez a kis vicc a tőzsdén 463

milliárd euró veszteséget okozott a befektetőknek, mivel a kereskedést vezénylő mesterséges intelligencia úgy értékelte: egy ilyen robbantás bizonytalanságot okoz majd a piacokon, ezért a legjobb lesz, ha a megbízók azonnal megszabadulnak értékpapírjaiktól (Pladson, 2023).

A szakértők szerint ezek a mesterséges intelligencia generálta álhírek jelentik majd az egyik legnagyobb problémát társadalmunkban. Ráadásul az álhírek terjesztőit sem lesz könnyű a jövőben utolérni és felelőségre vonni. Kiemelt szerepe lesz tehát a kritikus gondolkodás mellett a problémamegoldó képességnek, és legfőképpen a rugalmasságnak, hiszen az aktuális protokollokat, megoldási módokat és folyamatokat a jövőben szinte napi szinten felül kell majd bírálni. Még a most huszonéves generációk számára is meglepő a jelenlegi változások sebessége az élet minden területén. Ez azt jelenti, hogy az embereknek agilisnak kell lenniük, képeseknek kell lenniük a változások elfogadására. A munkavállalóknak rugalmasságot kell tanúsítaniuk, alkalmazkodniuk kell az változó munkahelyekhez, elvárásokhoz és készség-követelményekhez. És ami a legfontosabb: a változást nem terhelő tényezőként, hanem növekedési lehetőségként kell látniuk.

3. Alkalmazott módszerek

3.1. A kutatás kiindulópontja

Kutatásomban abból a feltételezésből indultam ki, hogy az idősebb korosztálynak a rugalmasság, a csoportmunka, a kreativitás és a problémamegoldás terén tulajdonított gyengébb teljesítmény nem lesz igazolható a gyakorlatban. Egyrészt úgy gondolom: az idősebb korosztály több tapasztalattal rendelkezik, tehát az esetleges képességbeli visszaeséseket sikeresen képes gyakorlattal kompenzálni a munkája során. Másrészt feltételezésem szerint ezeket a képességeket sokkal inkább a személyiség, mintsem az életkor határozza meg.

3.2. Hipotézisek

A vizsgálandó kompetenciacsoport meghatározásakor láthattuk, hogy ezek nagyrészt személyiségünk alkotóelemeit képezik. A már kialakult, felnőtt személyiségstruktúra pedig nehezen fejleszthető. Ebből adódóan feltételezésem szerint ezek a kompetenciák sokkal jobban kapcsolhatóak magához a személyiséghez, mint az életkorhoz, így a kutatás során általában nem lesz majd jelentős korhoz köthető különbség az eredmények vizsgálatakor.

- **H1:** A negyven év feletti munkavállalók legalább olyan jók problémamegoldásban, csapatmunka-készségben, kreativitásban és rugalmasságban, mint fiatalabb társaik.
- **H2:** A nők legalább olyan jól teljesítenek problémamegoldás, csapatmunka-készség, kreativitás és rugalmasság terén, mint a férfiak.
- **H3:** Az idősebb munkavállalók rosszabbra becsülik saját teljesítményüket problémamegoldás, csapatmunka-készség, kreativitás és rugalmasság terén, mint amilyen az valójában.

A kutatás első felében kérdőívet használtam, harmadik hipotézisem bizonyítására pedig a strukturált interjú módszerét hívtam segítségül. Reméltem, hogy a kérdőívet elsősorban a 40 évnél idősebbek töltik ki, de kontrollcsoport céljából szükségem volt fiatalabb kitöltőkre is. A strukturált interjúra azokat a kitöltőket kértem fel, akik írtak nekem, mert meg szerették volna

ismerni saját teszteredményeiket. Őket arra kértem: tippeljék meg, hogy szerintük hogyan szerepeltek az átlaghoz képest a kérdőív által vizsgált egyes képességek terén.

3.3. Hipotézis-vizsgálat kérdőíves módszerrel

A soft skill önmagában egy tevékenységorientált fogalom, amely tapasztalás és gyakorlás útján alakul ki, ezért a gyakorlati életből vett példák alapján lehet a leginkább megragadni. Úgy vélem ezért, hogy az önreflexión alapuló, életszerű helyzeteket leíró kérdőív megfelelő eszköz a képességek méréséhez. A kérdőíveket úgy állítottam össze, hogy az egyes soft skillek meghatározásaihoz igazodjanak átlagos tanulási vagy munkavégzéshez köthető helyzetekben. Az egyes képességekhez tartozó kérdések listáját az 1.sz. melléklet tartalmazza.

A kérdőívet első két hipotézisem vizsgálatára dolgoztam ki. Problémamegoldással, kreativitással, csapatmunkával és a rugalmassággal kapcsolatos kérdéseket tettem fel, kategóriánként öt kérdést vegyesen összekeverve. Az online kérdőív [itt](#), a kérdések szövege az 1. sz. mellékletben található.

A kérdőívben a Likert-skálát alkalmaztam és 1-4-ig terjedő egyetértési skálát használtam. A Likert-skálát azért választottam, mert egyszerűségénél fogva könnyen alkalmazható önkitöltésnél. Így az esetleges hibás kitöltésből eredő torzítások esélye minimális. A kérdéseket is úgy alakítottam ki, hogy egyazon gondolkodási séma mentén a teszt egyszerűen kitölthető legyen.

Az egyes képességekhez tartozó skála-értékeket összeadtam. Így mind a négy képességre megkaptam a kitöltők összpontszámát, s kiszámíthattam az egyes képességekre vonatkozó átlagpontszámot is. Ezeket a pontszámokat vizsgáltam azután, összehasonlítva a férfiak és a nők, illetve a fiatalok és az idősebbek teljesítményét.

A kérdőívvel kapott adatokat először Microsoft Excelbe konvertáltam, majd az IBM Statistical Package for the Social Sciences, azaz SPSS programjába importáltam. Az SPSS a társadalomtudományok számára kifejlesztett statisztikai programcsomag, amely összetett adatbázisok gyors és hatékony feldolgozását teszi lehetővé. Így kiválóan alkalmas a hipotézisekben megfogalmazott összefüggések elemzésére.

3.4. A minta bemutatása

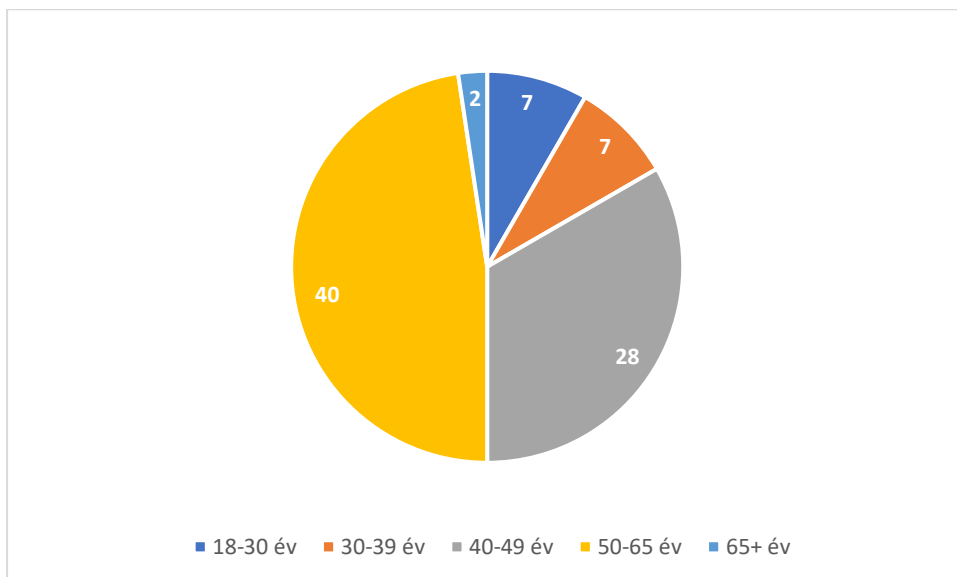
A kérdőívet 84 fő töltötte ki. A kitöltők közel fele 50-65 év közötti volt, a legalább 40 évesek aránya pedig meghaladta a 83 százalékot. Ebben nyilván szerepet játszott a kérdőív címe és leírása, ami elsősorban a 40 év feletti korosztályt hívta meg. A kontrollcsoportként szereplő 40 év alattiak ennek megfelelően kevesebb, mint 17 százalékban képviseltették magukat. A kitöltők túlnyomó többsége (77 százaléka) nő volt. A válaszok közel 87 százaléka felsőfokú végzettségűektől érkezett, pedig tudatosan törekedtem arra, hogy minden iskolázottsági körbe eljusson a kérdőív. Valószínű, hogy akinek magának már kellett szakdolgozat keretein belül kutatást készítenie, az empatikusabb azokkal szemben, akiknek most kell ezt megtennie és rászánja az időt a kérdőív kitöltésére.

Érdekes lett volna a kérdőívet egyszerűbb címmel és kérdésekkel is tesztelni. Például kíváncsi lettem volna, hogyan változott volna a kitöltők iskolai végzettség szerinti megoszlása, ha a „Munkaerőpiaci esélyegyenlőség negyven felett?” cím helyett a „Lesz munkám 40 felett is?” címet választottam volna. Szerepeltek azután olyan kérdések is, amelyek nem vonatkoztathatóak minden munkakörre. Az a burkoló, aki egyedül dolgozik magánvállalkozásban, nyilvánvalóan a kérdések egy részét – például a csapatmunkára vonatkozókat – nehezen tudja a saját munkájának keretein belül értelmezni. Sajnos azonban a Forms kérdőív nem ad lehetőséget arra, hogy lássam: hányan hagyták félbe a kérdőív kitöltését menet közben.

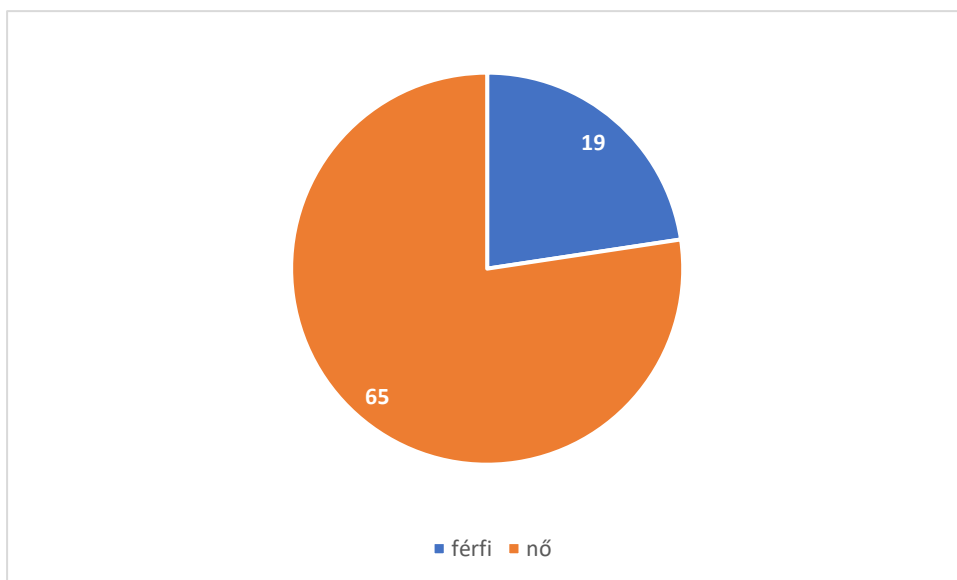
Lakhelyük, munkahelyük jellege és a munkahelyükhöz való lojalitásuk tekintetében is vizsgáltam a kitöltők megoszlását. Kiderült: 90 százalékuk városban él, több mint kétharmaduk (68 százalékuk) a magán és az állami szektorban dolgozik, s viszonylag hasonló arányban vannak köztük, akik kevesebb vagy hosszabb ideje nem változtattak munkahelyet. A részletes adatokat a következő tortadiagramok szemléltetik.

Összességében elmondhatjuk, hogy az eredményeket elsősorban a városi értelmiségi nők vonatkozásában tekinthetjük érvényesnek.

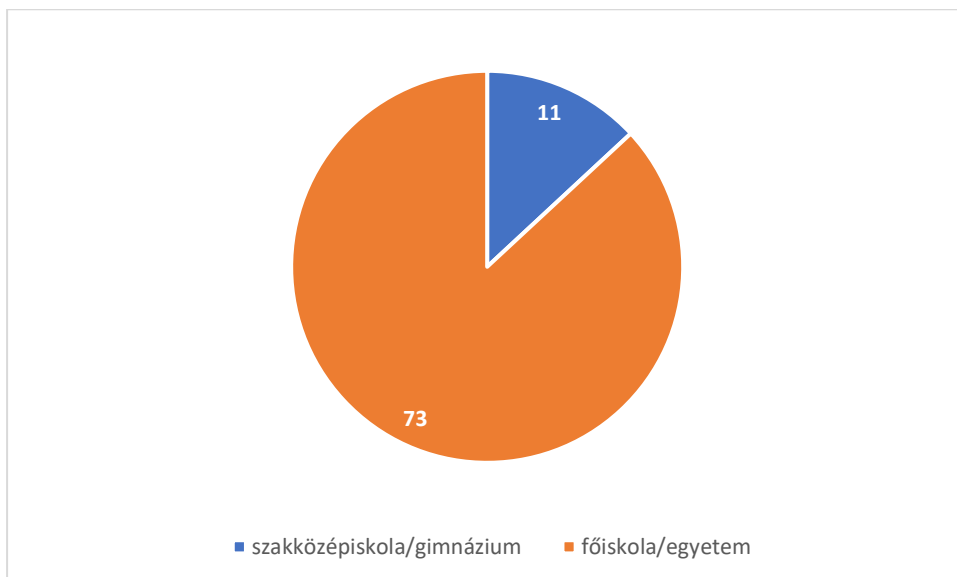
3. ábra: A válaszadók életkora



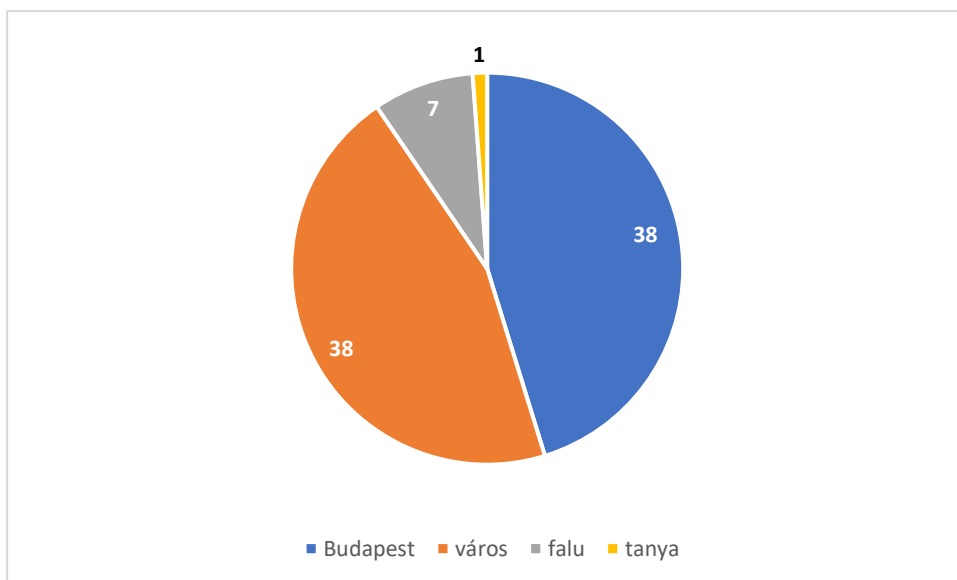
4. ábra: A válaszadók neme



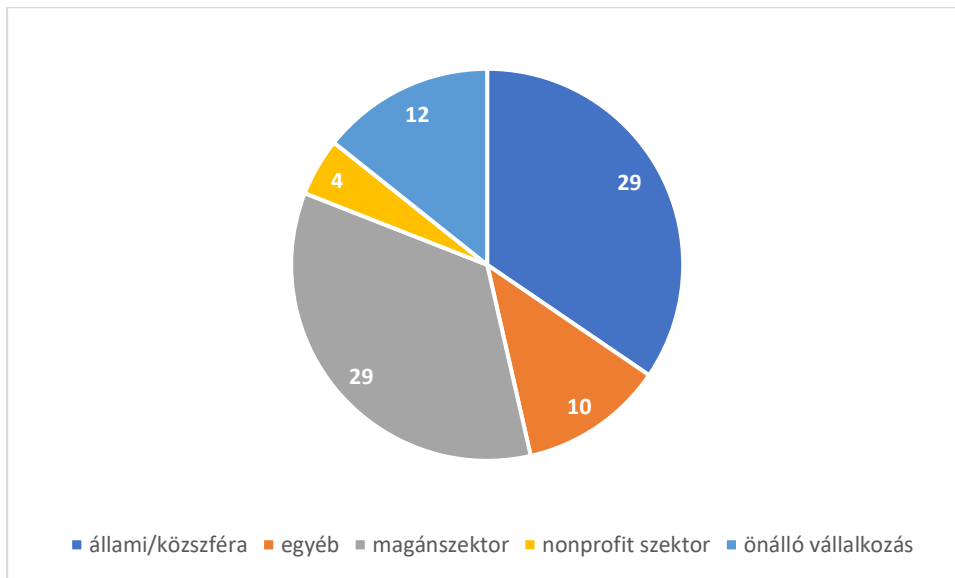
5. ábra: A válaszadók iskolai végzettsége



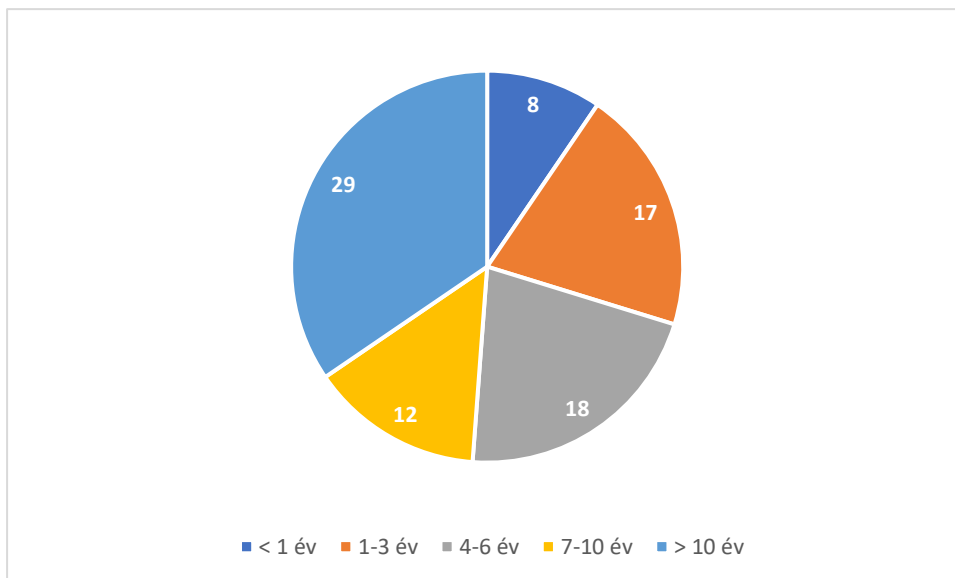
6. ábra: A válaszadók lakóhelye



7. ábra: A válaszadók munkahelye



8. ábra: A válaszadók ennyi éve dolgoznak jelenlegi munkahelyükön



3.5. Hipotézis-vizsgálat strukturált interjúkkal

A strukturált interjúkkal célt elsősorban a harmadik hipotézis vizsgálata, másodsorban pedig az volt, hogy gyakorlati információkkal gazdagítsam a dolgozat elméleti részében leírtakat. Arra is gondoltam, hogy ez a módszer az első két hipotézis vizsgálatához is szolgálhat hasznos információkkal, esetleg magyarázatokkal. Összesen hat interjút készítettem.

A strukturált interjúra azokat a teszt-kitöltőket kértem fel, akik emailben kérték, hogy eredményeikről és a kutatás eredményéről küldjek nekik visszajelzést. Ők email címük és becenevük megadásával hozzájárultak, hogy megismerhetem, és feldolgozhatom a teszteredményeiket. A feltételezésemnek megfelelően – mivel érdekelte őket a saját eredményük és a kutatás kimenetele is – valamennyien nyitottak voltak további interjúk lefolytatására, és arra is, hogy további információkat tudjanak meg saját teljesítményükkel kapcsolatban. Így szívesen vettek részt ebben a második körben is.

Összesen hat interjút készítettem, melyek fontosabb jellemzői:

- Négy interjú Microsoft Teams platformon, kettő személyesen zajlott.
- Öt interjúalany 50-65 éves korcsoportba tartozott, egy pedig 65 évnél idősebb volt. Számomra nagyon érdekes, hogy a 40-50 éves korosztály kitöltői nem voltak kíváncsiak a teszteredményeikre, így ebből a korosztályból nem tudtam válogatni alanyokat a strukturált interjúkhoz.
- Két férfi és négy nő vállalta az interjút.
- Interjúalanyaim egy kivételével főiskolai vagy egyetemi végzettséggel rendelkeznek, egyiküknek volt csak gimnáziumi érettségije.
- A strukturált interjúk legidősebb résztvevője két éve van jelenlegi munkáltatójánál, négy interjúalany pedig 7-10 éve. A hatodik résztvevő már több mint 10 éve a saját vállalkozásában dolgozik.
- Az alanyok egy kivétellel a fővárosban élnek, egy személy pedig vidéki nagyvárosban.

A strukturált interjúk kérdései a 2. sz. mellékletben olvashatók.

4. Eredmények és értékelésük

4.1. Az első hipotézis vizsgálata

H1: Az idősebb (40 év feletti) munkavállalók legalább olyan jók problémamegoldásban, csapatmunka-készségben, kreativitásban és rugalmasságban, mint fiatalabb társaik.

A hipotézis vizsgálatához a kérdőívben megadott válaszok értékét összegeztem. Így kaptam egy skála változót, melyet az érintettek korával kapcsolatban vizsgáltam. Két csoportra osztottam a válaszolókat: idősekre (legalább 40 évesekre) és fiatalokra (18 és 39 év közöttiekre), így az életkori kategóriákat nominális változóként vettem figyelembe. Ennek megfelelően Mann-Whitney próbát végeztem.

4.1.1. Problémamegoldás

2. táblázat: A fiatalok és idősek problémamegoldási készségének vizsgálata IBM SPSS-ben, Mann-Whitney próbával

| | Ranks | | | |
|----------------------------------|---------|----|-----------|--------------|
| | Életkor | N | Mean Rank | Sum of Ranks |
| Problémamegoldás összpontszám | Fiatal | 14 | 30,96 | 433,50 |
| | Idős | 70 | 44,81 | 3136,50 |
| | Total | 84 | | |

Test Statistics^a

| | Probléma- megoldás összpontszám |
|------------------------|---------------------------------------|
| Mann-Whitney U | 328,500 |
| Wilcoxon W | 433,500 |
| Z | -1,974 |
| Asymp. Sig. (2-tailed) | ,048 |

^a. Grouping Variable: Életkor

Mivel $p < 0,05$, statisztikai precizitással ki kell mondani: szignifikáns eltérés van az idősek és a fiatalok problémamegoldó készsége között, mégpedig – mint azt a mean rank értékek jelzik – az idősek javára. Ugyanakkor p értéke alig kisebb 0,05-nél; nagyobb minta esetén tehát elképzelhető, hogy más eredmény adódna. Mindenesetre az a tény, hogy az idősek – ha kis mértékben is – jobban teljesítettek, azt mutatja: hipotézisem helyes volt.

4.1.2. Csapatmunka-készség

3. táblázat: A fiatalok és idősök csapatmunka-készségének vizsgálata IBM SPSS-ben, Mann-Whitney próbával

| | Ranks | | | |
|--------------------------|---------|----|-----------|--------------|
| | Életkor | N | Mean Rank | Sum of Ranks |
| Csapatmunka összpontszám | Fiatal | 14 | 42,79 | 599,00 |
| | Idős | 70 | 42,44 | 2971,00 |
| | Total | 84 | | |

Test Statistics^a

| | Csapatmunka összpontszám |
|------------------------|-----------------------------|
| Mann-Whitney U | 486,000 |
| Wilcoxon W | 2971,000 |
| Z | -,049 |
| Asymp. Sig. (2-tailed) | ,961 |

^a. Grouping Variable: Életkor

Ebben az esetben p lényegesen nagyobb, mint 0,05, vagyis – hipotézisemnek megfelelően – nincs szignifikáns különbség a fiatalok és az idősök csapatmunka-készsége között.

4.1.3. Kreativitás

4. táblázat: A fiatalok és idősök kreativitásának vizsgálata IBM SPSS-ben, Mann-Whitney próbával

| | Ranks | | | |
|--------------------------|---------|----|-----------|--------------|
| | Életkor | N | Mean Rank | Sum of Ranks |
| Kreativitás összpontszám | Fiatal | 14 | 38,75 | 542,50 |
| | Idős | 70 | 43,25 | 3027,50 |
| | Total | 84 | | |

Test Statistics^a

| | Kreativitás összpontszám |
|------------------------|-----------------------------|
| Mann-Whitney U | 437,500 |
| Wilcoxon W | 542,500 |
| Z | -,642 |
| Asymp. Sig. (2-tailed) | ,521 |

^a. Grouping Variable: Életkor

Mivel $p > 0,05$, kimondhatjuk: nincs szignifikáns különbség a fiatalok és az idősök kreativitása között.

4.1.4. Rugalmasság

5. táblázat: A fiatalok és idősek rugalmasságának vizsgálata IBM SPSS-ben, Mann-Whitney próbával

| | Ranks | | | |
|--------------------------|---------|----|-----------|--------------|
| | Életkor | N | Mean Rank | Sum of Ranks |
| Rugalmasság összpontszám | Fiatal | 14 | 47,64 | 667,00 |
| | Idős | 70 | 41,47 | 2903,00 |
| | Total | 84 | | |

Test Statistics^a

| | Rugalmasság összpontszám |
|------------------------|-----------------------------|
| Mann-Whitney U | 418,000 |
| Wilcoxon W | 2903,000 |
| Z | -,873 |
| Asymp. Sig. (2-tailed) | ,382 |

^a. Grouping Variable: Életkor

Mint fentebb, $p > 0,05$, azaz rugalmasság tekintetében sincs szignifikáns különbség a fiatalok és az idősek között.

Összességében tehát valamennyi próba igazolta a hipotézisemet.

4.2. A második hipotézis vizsgálata

H2: A nők legalább olyan jól teljesítenek problémamegoldás, csapatmunka-készség, kreativitás és rugalmasság terén, mint a férfiak.

A hipotézis ellenőrzéséhez először is a kérdőívben megadott válaszok pontszámát összegeztem. Így kaptam egy skála változót, melyet a kitöltők nemével, mint nominális változóval összefüggésben vizsgáltam a Mann-Whitney próba segítségével.

4.2.1. Problémamegoldás

6. táblázat: A férfiak és a nők problémamegoldási készségének vizsgálata IBM SPSS-ben, Mann-Whitney próbával

| | Ranks | | Mean Rank | Sum of Ranks |
|------------------|-------|----|-----------|--------------|
| | Nem | N | | |
| Problémamegoldás | Férfi | 19 | 43,74 | 831,00 |
| összpontszám | Nő | 65 | 42,14 | 2739,00 |
| | Total | 84 | | |

Test Statistics^a

| | Probléma- megoldás összpontszám |
|------------------------|---------------------------------------|
| Mann-Whitney U | 594,000 |
| Wilcoxon W | 2739,000 |
| Z | -,256 |
| Asymp. Sig. (2-tailed) | ,798 |

^a. Grouping Variable: Nem

Mivel $p > 0,05$, kimondhatjuk, hogy nincs szignifikáns eltérés a férfiak és a nők problémamegoldó készsége között.

4.2.2. Csapatmunka-készség

7. táblázat: A férfiak és a nők csapatmunka-készségének vizsgálata IBM SPSS-ben, Mann-Whitney próbával

| | Ranks | | Mean Rank | Sum of Ranks |
|--------------------------|-------|----|-----------|--------------|
| | Nem | N | | |
| Csapatmunka összpontszám | Férfi | 19 | 40,66 | 772,50 |
| | Nő | 65 | 43,04 | 2797,50 |
| | Total | 84 | | |

Test Statistics^a

| | Csapatmunka összpontszám |
|------------------------|-----------------------------|
| Mann-Whitney U | 582,500 |
| Wilcoxon W | 772,500 |
| Z | -,382 |
| Asymp. Sig. (2-tailed) | ,702 |

^a. Grouping Variable: Nem

Csakúgy, mint az előző esetben, $p > 0,05$, vagyis nincs szignifikáns eltérés a férfiak és a nők csapatmunka-készsége között sem.

4.2.3. Kreativitás

8. táblázat: A férfiak és a nők kreativitásának vizsgálata IBM SPSS-ben, Mann-Whitney próbával

| | Ranks | | Mean Rank | Sum of Ranks |
|--------------------------|-------|----|-----------|--------------|
| | Nem | N | | |
| Kreativitás összpontszám | Férfi | 19 | 40,61 | 771,50 |
| | Nő | 65 | 43,05 | 2798,50 |
| | Total | 84 | | |

Test Statistics^a

| | Kreativitás összpontszám |
|------------------------|-----------------------------|
| Mann-Whitney U | 581,500 |
| Wilcoxon W | 771,500 |
| Z | -,392 |
| Asymp. Sig. (2-tailed) | ,695 |

^a. Grouping Variable: Nem

Mint fentebb, $p > 0,05$, tehát a férfiak és a nők kreativitása sem mutat szignifikáns eltérést.

4.2.4. Rugalmasság

9. táblázat: A férfiak és a nők rugalmasságának vizsgálata IBM SPSS-ben, Mann-Whitney próbával

| | Ranks | | Mean Rank | Sum of Ranks |
|--------------------------|-------|----|-----------|--------------|
| | Nem | N | | |
| Rugalmasság összpontszám | Férfi | 19 | 34,08 | 647,50 |
| | Nő | 65 | 44,96 | 2922,50 |
| | Total | 84 | | |

Test Statistics^a

| | Rugalmasság összpontszám |
|------------------------|-----------------------------|
| Mann-Whitney U | 457,500 |
| Wilcoxon W | 647,500 |
| Z | -1,729 |
| Asymp. Sig. (2-tailed) | ,084 |

^a. Grouping Variable: Nem

Az előzőekhez hasonlóan $p > 0,05$, következésképpen a férfiak és a nők rugalmassága között sincs szignifikáns különbség. Ugyanakkor érdemes megjegyezni, hogy p értéke lényegesen kisebb, mint az előző képességek tekintetében (a nők teljesítettek jobban.)

A próbák tehát második hipotézisemet is igazolták.

4.3. A harmadik hipotézis vizsgálata

H3: Az idősebb (40 év feletti) munkavállalók rosszabbra becsülik saját teljesítményüket problémamegoldás, csapatmunka-készség, kreativitás és rugalmasság terén, mint amilyen az valójában.

A harmadik hipotézis ellenőrzéséhez kiszámítottam az egyes készségekre az összes kitöltőre vetített átlagpontszámot. Ezután meghatároztam az interjúalanyok pontszámát a négy témakörben, majd kiszámítottam: hány százalékkal és milyen irányban tértek el az egyes interjúalanyok az átlagtól. Az eredményt a 10. táblázat mutatja. Mint látható, minden kategóriában gyengébben szerepeltek az interjúalanyok az átlagos válaszadónál, ami már előre vetíti, hogy harmadik hipotézisem nem volt helytálló. Összesen négy olyan cella akad a táblázatban, ahol egy interjúalany jobb teljesítményt nyújtott az átlagos kérdőív-kitöltőnél.

10. táblázat: Az interjúalanyok pontszámának eltérése az átlagtól az egyes készségek tekintetében (%), a kérdőív visszaküldésekor választott nevük ábécésorrendjében. A negatív eltérés mértékét a cellák háttérszíne is jelzi

| | Probléma- megoldás | Csapat- munka | Kreativitás | Rugalmasság | Átlag |
|--------|-----------------------|------------------|-------------|-------------|-------|
| András | 15% | -18% | 12% | -3% | 1% |
| Edina | -8% | -18% | -5% | -27% | -15% |
| Emese | -16% | -11% | -5% | -3% | -9% |
| Gabóca | -8% | -33% | -14% | -43% | -25% |
| Malac | -1% | 12% | 12% | 5% | 7% |
| TG | -8% | -11% | -22% | -27% | -17% |
| Átlag | -5% | -13% | -4% | -16% | -9% |

Ezek után ezeket az adatokat összevetettem azzal, hogyan ítélték meg az interjúalanyok a saját teljesítményüket. Az 11. táblázatban 1 jelöli, ha egy készség tekintetében egy interjúalany úgy ítélte: legalább olyan jól teljesített, mint az átlag, -1 mutatja, ha az illető úgy gondolta: gyengébben szerepelt az átlagnál. Ha egy interjúalany gyengébbnek gondolta magát az átlagnál, de valójában az átlagnál jobb teljesítményt nyújtott, ott a vonatkozó cella zöld háttérszínt kapott – ez a hipotézisemnek megfelelő eset. Amikor egy interjúalany helyesen ítélte meg, hogy

jobban vagy rosszabbul szerepelt-e az átlagnál, sárga háttérszínt alkalmaztam. Ott pedig, ahol az illető túlbecsülte a saját teljesítményét, pirosra színeztem a cellát.

11. táblázat. Az interjúalanyok megítélése a kérdőív kitöltésében nyújtott teljesítményükről, a kérdőív visszaküldésekor választott nevük ábécésorrendjében

- 1 – „Legalább olyan jól szerepeltem, mint az átlag”
- -1 – „Gyengébben szerepeltem, mint az átlag”
- Zöld háttér: Gyengébbnek ítélte magát az átlagnál, de az átlagnál jobban teljesített
- Sárga háttér: Úgy teljesített az átlaghoz képest, ahogy saját maga megítélte
- Piros háttér: Gyengébben teljesített az átlaghoz képest, mint azt maga gondolta

| | Probléma- megoldás | Csapat- munka | Kreativitás | Rugalmasság | Átlag |
|--------|-----------------------|------------------|-------------|-------------|-------|
| András | 1 | -1 | -1 | -1 | -0.50 |
| Edina | -1 | 1 | 1 | -1 | 0.00 |
| Emese | 1 | 1 | 1 | 1 | 1.00 |
| Gabóca | 1 | 1 | 1 | 1 | 1.00 |
| Malac | -1 | 1 | -1 | -1 | -0.50 |
| TG | -1 | -1 | -1 | -1 | -1.00 |
| Átlag | 0.00 | 0.33 | 0.00 | -0.33 | 0.00 |

Mint említettem, hipotézisemet a zöld háttérszínű cellák tükrözik, ezekből azonban a 24 cellás táblázatban mindössze négyet találunk, vagyis harmadik hipotézisem tévesnek bizonyult. A strukturált interjúkból hipotézisemnek éppen az ellenkezője derült ki: interjúalanyaim gyakran jobbra becsülték képességeiket, mint amilyenek azok a kérdőívben szerzett pontszámuk alapján voltak. Ugyanakkor a minta rendkívül kicsi volt, s azon belül is két interjúalany alacsony szintű önismerete nagyban befolyásolta a végeredményt.

A strukturált interjúk során csak ott nem találkoztam negatív diszkriminációval, ahol az interjúalany saját vállalkozásban dolgozott, vagy ismeretségen keresztül került be ahhoz a céghez, ahol jelenleg is dolgozik. Egy esetben ez nem volt igaz, de itt az interjúalany orvosként dolgozott, az orvosokkal kapcsolatban pedig úgy vélem, hogy éppen ellentétes a közvélekedés: minél idősebb, annál jobb.

5. Következtetések és javaslatok

A 40 év feletti munkavállalókkal szembeni negatív diszkriminációt vizsgáló kutatásom abból a feltételezésből indult ki, hogy a munkáltatók előítéletei nem támaszthatók alá a gyakorlatban.

Dolgozatomban bemutattam, hogy Európa lakossága folyamatosan öregszik, ami a nyugdíjkorhatár emelkedését vonja maga után, ennek következtében pedig mind több idősebb munkavállaló jelenik meg a munkaerőpiacon. Ugyanakkor az idősebb munkavállalókkal szembeni diszkrimináció mindenhol jelen van. Nemzetközi és a hazai példákat mutattam be a létező sztereotípiák ismertetésére és a diszkrimináció mértékére.

Szóltam arról a technológiai óriáscégek által bevezetett trendről, hogy elbocsátják az idősebb dolgozókat, s erre hazai példát is említettem.

Megemlítettem több magyar tanulmányt, amely felhívja a figyelmet az idősebbekkel szemben alkalmazott sztereotípiákra. Az idősebb munkavállalókat lassabbnak, kevésbé kreatívnak, rugalmatlannak, a változásokkal szembeszegülőnek, a továbbképzések során motiválatlannak tartják, s úgy gondolják: fogékonyabbnak a megbetegedésre és a balesetekre. Bemutattam, hogy a diszkrimináció már az önéletrajz beküldésénél elindul. Egyes kutatások szerint a munkaadók egy idős munkavállaló fiatal társával megegyező képességeit munkakörtől függően annak 45-67 százalékára értékelik, s az idősebb nőket még az idősebb férfiaknál is súlyosabban diszkriminálják.

Kutatási eredményeken keresztül rámutattam arra, hogy a diszkrimináció elsősorban a soft skill képességek megítélésében nyilvánul meg. Dolgozatomban azt a négy soft skillt vizsgáltam, amelyet 2023-ban a *Forbes* magazin a legfontosabbak közé sorolt. Azt elemeztem, hogy az idősebb munkavállalók valóban rosszabbul teljesítenek-e e négy soft skill tekintetében.

Első hipotézisem az volt, hogy a 40 év feletti munkavállalók legalább olyan jók problémamegoldásban, csapatmunka-készségben, kreativitásban és rugalmasságban, mint fiatalabb társaik. Hipotéziseim igaznak bizonyult, vagyis a 40 feletti generációk legalább olyan jól teljesítettek a tesztekben, mint a fiatalabb társaik, sőt problémamegoldás tekintetében még le is körözték őket.

Második hipotézisem az volt, hogy a nők legalább olyan jól teljesítenek problémamegoldás, csapatmunka-készség, kreativitás és rugalmasság terén, mint a férfiak. Ez a hipotézisem is igaznak bizonyult: a nők legalább olyan jó eredményt értek el a tesztekben, mint a férfiak.

Harmadik hipotézisem az volt, hogy az idősebb munkavállalók rosszabbra becsülik saját teljesítményüket problémamegoldás, csapatmunka-készség, kreativitás és rugalmasság terén, mint amilyen az valójában. Ez a hipotézisem nem bizonyult igaznak, sőt éppen az ellenkezője derült ki: az idősebb munkavállalók önismerete nem volt magas szintű. A kor nem jár együtt automatikusan jobb önismerettel. Figyelembe kell venni, hogy a minta igen kisszámú volt, és a kérdések önbevalláson alapultak. Ugyanakkor az eredmény mindenképpen felhívja a figyelmet arra, hogy soft és hard skilljeink fejlesztése mellett mennyire fontos az önismeret fejlesztése is. Az eredmények tükrében úgy érzem, hogy érdemes lenne egy – a dolgozatom kereteit messze meghaladó – nagyobb mintás hazai kutatást is végezni a témában, akár iparágakra, iparági skillekre is lebontva, hiszen egyéni és társadalmi szinten is rendkívül fontos lenne a negatív diszkrimináció tudományos cáfolata.

Nagyon érdekes volt számomra, hogy a strukturált interjú egyik orvos alanya – annak ellenére, hogy az utóbbi években többször váltott munkahelyet – mégsem szembesült soha életkori diszkriminációval. Valóban, úgy vélem, hogy az emberek többsége inkább idősebb orvosra bízna az életét, mint egy fiatalra. Érdekes lenne kutatni ezt a kettősséget is. Miért szavazunk nagyobb bizalmat egy idősebb orvosnak, mint mondjuk egy idősebb pénzügyesnek?

Mint arra már a kutatási minta során kitértem: dolgozatom eredményeit inkább a városi értelmiségre vonatkoztatva lehet megbízhatónak tekinteni. Érdekes lenne ugyanezt a kutatást vidéki szakmunkások körében is elvégezni. Feltételezem, hogy – az orvosokhoz hasonlóan – itt kimutatható lenne egy ellentétes irányú diszkrimináció is. Ha megkérdeznénk az embereket, hogy egy frissen végzett kőműves, vagy egy öreg szakí építse-e fel az otthonukat, akkor azt gondolom: az emberek többsége az öreg szakit választaná.

Mindez egy érdekes szociálpszichológiai kutatás témája lehetne. Ha rá tudnánk mutatni az eltérés okára, talán könnyebben tudnánk lebontani az előítéleteket is.

6. Összefoglalás

A 40 év feletti munkavállalókkal szembeni negatív diszkriminációt feltáró kutatásom abból a feltételezésből indult ki, hogy a munkáltatók előítéletei a gyakorlatban nem igazolhatók. Ugyanakkor az idősebb munkavállalókkal szembeni diszkrimináció mindenhol jelen van. A legsúlyosabb mértékű hátrányos megkülönböztetést a soft skillek terén azonosítottam. Ezért kutatásomban négy – napjainkban kiemelkedő jelentőségű – soft skillt vizsgáltam: a problémamegoldást, csapatmunka-készséget, a kreativitást és a rugalmasságot. Azt vizsgáltam: igaz-e, hogy ezen skillek tekintetében az idősebb munkavállalók rosszabb eredményeket érnek el fiatalabb társaiknál.

A szakirodalmi feldolgozás során az is kiderült, hogy az idősebb nőket még a férfiaknál is jobban diszkriminálják a munkáltatók, ezért a férfiak és a nők közötti különbségeket is vizsgáltam. Feltételeztem azt is, hogy az idősebb munkavállalóknak kisebb az önbizalmuk, és saját képességeiket negatívabban határozzák meg, mint amilyenek azok valójában.

A kutatás bebizonyította, hogy az idősebb munkavállalók legalább olyan jól teljesítettek a vizsgált soft skillek tekintetében, mint fiatalabb társaik. Az is kiderült, hogy a nők eredményei nem maradnak el a férfiakéitól.

Harmadik feltételezésem azonban, miszerint az idősebb munkavállalók negatívan ítélik meg saját képességeiket, nem igazolódott be, sőt ennek az ellenkezője derült ki: a magasabb életkor nem jár automatikusan jobb önismerettel. Ugyanakkor a vizsgált minta nem reprezentatív, így semmiképp sem lehet az eredményt általánosítani.

7. Irodalomjegyzék

Alapvető Jogok Biztosának Hivatala, 2023. *Egyenlő Bánásmódot Felelős Főigazgatóság: A diszkrimináció típusai* [online] Elérhető: <https://www.ajbh.hu/ebff-a-diszkriminacio-tipusai> [Hozzáférés dátuma: 2023.11.22.]

Bencsik A. & Machová R. 2014. Esélyegyelőség – érték vagy illúzió? – diszkrimináció a munkahelyen. *Vezetéstudomány*, XLV. évf. 2014. 6. pp. 61. Elérhető: <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://unipub.lib.uni-corvinus.hu/6614/1/1014267VEZTUD20140606.pdf> [Hozzáférés dátuma: 2024.01.11.]

Berde É. & Mágó M.L., 2021. Életkori diszkrimináció a magyar munkaerőpiacon. *Közgazdasági Szemle*, 68 pp. 399-420. Elérhető: https://unipub.lib.uni-corvinus.hu/6421/1/Kszemle_CIKK_1965.pdf [Hozzáférés dátuma: 2023.04.17.]

Carlsson, M. & Eriksson, S., 2019. Age discrimination in hiring decisions: Evidence from field experiment in the labor market. *Labour Economics*. 59 pp. 173-183. Elérhető: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0927537119300259> [Hozzáférés dátuma: 2023.11.22.]

Castillo, L., 2023. Ageism In The Workplace Statistics – Gitnux Marketdata Report 2023. *Gitnux*. [online] 2023.12.16. Elérhető: <https://gitnux.org/ageism-in-the-workplace-statistics/> [Hozzáférés dátuma: 2023.12.18.].

Danao, M., 2023. 11 Essential Soft Skills In 2023 (With Examples), *Forbes Advisor*, [online] 2023.04.20. Elérhető: <https://www.forbes.com/advisor/business/soft-skills-examples/> [Hozzáférés dátuma: 2023.08.27.]

Európai Parlament, 2023. *Hírek: A férfiak és nők fizetése közötti szakadék: okok és megoldási javaslatok* [online] Elérhető: <https://www.europarl.europa.eu/news/hu/headlines/society/20200109STO69925/a-ferfiak-es-nok-fizetese-kozotti-szakadek-okok-es-megoldasi-javaslatok> [Hozzáférés dátuma: 2023.08.27.].

Finn Nyugdíjközpont (Finnish Centre for Pensions). *Retirement Ages* [online] Elérhető: <https://www.etk.fi/en/work-and-pensions-abroad/international-comparisons/retirement-ages/> [Hozzáférés dátuma: 2023.10.02.]

Gibson, W.J. & Greenwood R.A. & Murphy E.F., 2009. Generational Differences In The Workplace: Personal Values, Behaviours, And Popular Beliefs. *Journal of Diversity Management*, 4(3) pp. 2-3. Elérhető: <https://clutejournals.com/index.php/JDM/article/view/4959/5051> [Hozzáférés dátuma: 2023.09.22.].

Henczi L. & Zöllei K., 2007. *Kompetencia-menedzsment*. Budapest, Perfekt Gazdasági Tanácsadó, Oktató és Kiadó Zrt.

Honvédelmi Minisztérium, 2023. *Országos toborzókampányt indít a honvédség*. [online] Elérhető: <https://honvedelem.hu/hirek/orszagos-toborzokampanyt-indit-a-honvedseg.html> [Hozzáférés dátuma: 2023.04.17.]

HVG, 2019. Úgy akar trendi lenni az IBM, hogy megszabadul az idősebb munkavállalóitól? *HVG*, augusztus 8. [online] Elérhető: https://hvg.hu/tudomany/20190808_ibm_idosebb_munkavallalok_elbocsatasa_per [Hozzáférés dátuma: 2023.10.12.].

Karoliny M. & Poór J., 2019. *Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv*. Budapest: Wolters Kluwer Hungary Kft.

Kaufmann, M.C. & Krings F. & Zebrowitz L. & Sczesney S., 2017. Age Bias in Selection Decisions: The Role of Facial Appearance and Fitness Impressions. *Frontiers in Psychology*, [online] 2017.12.08. Elérhető: <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2017.02065/full> [Hozzáférés dátuma: 2023.04.26.]

Kártyás G., 2023. Életkor és munkavállalás. *Munkajog Portál*. [online] 2010.07.27. Elérhető: <https://munkajogportal.hu/eletkor-es-munkavallalas/> [Hozzáférés dátuma: 2023.08.11.].

King, E. & Finkelstein, L. & Thomas, C. & Corrington, A., 2019. Generational Differences at Work Are Small. Thinking They're Big Affects Our Behavior. *Harvard Business Review*. 2019.08.01. Elérhető: <https://hbr.org/2019/08/generational-differences-at-work-are-small-thinking-theyre-big-affects-our-behavior> [Hozzáférés dátuma: 2023.08.18.].

Központi Statisztikai Hivatal – Élettartam, 2023. *Születéskor várható átlagos élettartam, átlagéletkor nem, vármegye és régió szerint*. [online] Elérhető: https://www.ksh.hu/stadat_files/nep/hu/nep0039.html [Hozzáférés dátuma: 2023.11.21.].

Központi Statisztikai Hivatal – Korfa, 2023. *Magyarország népességének száma nemek és életkor szerint*. [online] Elérhető: <https://www.ksh.hu/interaktiv/korfak/orszag.html> [Hozzáférés dátuma: 2023.11.21.].

NASEM, 2020. Are Generational Categories Meaningful Distinctions for Workforce Management? Washington, DC, The National Academies Press [online] Elérhető: <https://apps.dtic.mil/sti/trecms/pdf/AD1163732.pdf> [Hozzáférés dátuma: 2023.08.04.].

Nemes O., 2019. *Generációs mítoszok – Hogyan készüljünk fel a jövő kihívásaira?* Budapest, Hvg Könyvek.

Nemzeti Közszerológiai Egyetem, 2023. *Közszerológiai Online Lexikon – Előítélet* [online] Elérhető: <https://lexikon.uni-nke.hu/szocikk/eloitelet/> [Hozzáférés dátuma: 2023.12.01.].

Pladson, K., 2023. AI: Are stock markets ready for it? *Deutsche Welle*, [online] 2023.06.12. Elérhető: https://www.dw.com/en/ai-are-stock-markets-ready-for-it/a-65855225?fbclid=IwAR3L19OpBExTVUdHFKS5QdHS6eHl4FqiCs1f8RI2-TcR_TXC010DuCsYIog [Hozzáférés dátuma: 2023.09.30.]

Strauss, W. & Howe, N., 1991. *Generations: The History of America's Future, 1584 to 2069*. New York: Harper Perennial, William Morrow & Co.

Super, D. E., 1980. A Life-Span, Life-Space Approach to Career Development. *Journal of Vocational Behaviour*, 16, pp. 282–298

Szászvári K., 2010. Az idősödő munkavállalókkal kapcsolatos sztereotípiák tartalmi vizsgálata és összefüggése a kognitív stílussal. *Alkalmazott pszichológia*, 12(3-4) pp. 31–53.

Elérhető: http://ap.elte.hu/wp-content/uploads/2015/07/APA_2010_3_4_SZASZVARI.pdf

[Hozzáférés dátuma: 2023.10.03.]

Szászvári K., 2011. *Az idősödő munkavállalókkal kapcsolatos sztereotípiák*. [egyetemi doktori disszertáció]. Pécs: Pécsi Tudományegyetem Bölcsészettudományi Kar Pszichológia Doktori Iskola, Alkalmazott Pszichológia Program. Elérhető:

<https://pea.lib.pte.hu/bitstream/handle/pea/15265/szaszvari-karina-phd-2011.pdf> [Hozzáférés

dátuma: 2023.10.09.].

Szeged Megyei Jogú Város Helyi Esélyegyenlőségi Programja, 2018-2023, [online] Elérhető:

<https://www.szegedvaros.hu/onkormanyzati-anyagok/szeged-hep/szeged-megyei-jogu-varos-helyi-eselyegyenlosegi-programja> [Hozzáférés dátuma: 2023.09.22.]

Webber, D.J. & Page, D. & Veliziotis M. & Johnson, S., 2015. Does poor health affect employment transitions? *Joseph Rowntree Foundation*, [online] 2015.06.08. Elérhető:

<https://www.jrf.org.uk/does-poor-health-affect-employment-transitions> [Hozzáférés dátuma:

2023.06.06.]

8. Ábrák és táblázatok jegyzéke

1. **ábra:** Nyugdíjkorhatárok Európában – 10
2. **ábra:** Magyarország 2023-as tényleges és 2030-ra becsült korfája, vagyis a népesség megoszlása életkor és nem szerint – 17
3. **ábra:** A válaszadók életkora – 28
4. **ábra:** A válaszadók neme – 28
5. **ábra:** A válaszadók iskolai végzettsége – 29
6. **ábra:** A válaszadók lakóhelye – 29
7. **ábra:** A válaszadók munkahelye – 30
8. **ábra:** A válaszadók ennyi éve dolgoznak jelenlegi munkahelyükön – 30

1. **táblázat:** Az első három generáció tipikusnak mondott jellemzői – 13
2. **táblázat:** A fiatalok és idősek problémamegoldási készségének vizsgálata IBM SPSS-ben, Mann-Whitney próbával – 32
3. **táblázat:** A fiatalok és idősek csapatmunka-készségének vizsgálata IBM SPSS-ben, Mann-Whitney próbával – 33
4. **táblázat:** A fiatalok és idősek kreativitásának vizsgálata IBM SPSS-ben, Mann-Whitney próbával – 33
5. **táblázat:** A fiatalok és idősek rugalmasságának vizsgálata IBM SPSS-ben, Mann-Whitney próbával – 34
6. **táblázat:** A férfiak és a nők problémamegoldási készségének vizsgálata IBM SPSS-ben, Mann-Whitney próbával – 35
7. **táblázat:** A férfiak és a nők csapatmunka-készségének vizsgálata IBM SPSS-ben, Mann-Whitney próbával – 35
8. **táblázat:** A férfiak és a nők kreativitásának vizsgálata IBM SPSS-ben, Mann-Whitney próbával – 36
9. **táblázat:** A férfiak és a nők rugalmasságának vizsgálata IBM SPSS-ben, Mann-Whitney próbával – 36
10. **táblázat:** Az interjúalanyok pontszámának eltérése az átlagtól az egyes készségek tekintetében (%), a kérdőív visszaküldésekor választott nevük ábécésorrendjében – 37
11. **táblázat:** Az interjúalanyok megítélése a kérdőív kitöltésében nyújtott teljesítményükről, a kérdőív visszaküldésekor választott nevük ábécésorrendjében – 38

1. sz. melléklet: Kérdőív

Demográfiai kérdések

1. Életkora
2. Neme
3. Lakóhelye
4. Legmagasabb iskolai végzettsége
5. Milyen szférában dolgozik?
6. Mióta dolgozik a jelenlegi munkahelyén?

Problémamegoldással kapcsolatos tesztkérdések

1. Ritkán ütközöm megoldhatatlan, vagy csak nagy nehézségek árán megoldható akadályokba munkám/tanulmányaim során.
2. Ha egy módszer nem vezetett eredményre a munkám során, azonnal egy másik módszerrel próbálkozom.
3. Ha nem értek meg egy problémát, akkor igyekszem olyan információkat keresni, amelyek segítenek a megértésben.
4. Addig gondolkodom egy problémán, amíg eszembe nem jut a megoldás.

Csapatmunkával kapcsolatos tesztkérdések

1. Amikor egy kollégám megosztja velem egy ötletét, figyelmesen meghallgatom. Közben igyekszem kizárni minden külső és belső zavaró tényezőt.
2. A közös munka során figyelembe veszem mások motivációit, értékeit és tekintettel vagyok mások érzékenységére is.
3. Munkahelyi konfliktus esetén félreteszem a személyes érzelmeimet és a kölcsönösen előnyös megoldást kezdem el keresni.
4. Szívesen veszem mások építő jellegű visszajelzéseit.

Kreativitással kapcsolatos tesztkérdések

1. Ha egy kollégámmal vitába kerülök, az ő álláspontjába is bele tudok helyezkedni.
2. Nem szeretek mindent előre megtervezni egy megbeszélés kapcsán, mert jobban szeretem a spontán helyzeteket az előre eltervezetteknél.
3. Szeretek teljesen belemerülni a feladataim megoldásába.

4. Biztos vagyok abba, hogy lesz egy kreatív ötletem, ha egy újfajta problémával találkozom.

Rugalmassággal kapcsolatos tesztkérdések

1. Úgy érzem, hogy nem okozna problémát, ha egy másik országban kapnék munkalehetőséget.
2. Nem ítélek meg munkatársaim magánélete, vagy munkastílusa felett, képes vagyok a különböző személyiségű emberekhez alkalmazkodni.
3. Szívesen kipróbálnám magam új munkakörben, vagy területen.
4. Nem okozna problémát, ha egy új munkafolyamat miatt egy tanfolyamot kellene elvégeznem.

2. sz. melléklet: A strukturált interjú kérdései

Felvezető szöveg:

A most következő interjú részét képezi a „A 40 év felettek diszkriminációja a hazai munkaerőpiacon” című diplomadolgozathoz kapcsolódó kutatásnak. A kutatásban való részvétel anonim és önkéntes.

A demográfiai kérdéseket már megválaszolta a kitöltő a tesztben.

Interjúkérdések:

- Milyen munkakörben dolgozik/dolgozott utoljára?
- Keresett állást az elmúlt 5 évben?
- Mit gondol, hogyan szerepelt az átlaghoz képest a teszt kitöltése során a rugalmasság területén?
- Mit gondol, az átlaghoz képest ön kreatívabb, vagy kevésbé kreatív a teszteredménye alapján?
- Mit gondol, a többi kitöltőhöz képest ön jó csoportjátékos?
- Ön szerint a többi kitöltőhöz képest ön jól szerepelt a problémamegoldással kapcsolatos tesztkérdések során?
- Tapasztal/tapasztalt-e korábban a munkahelyén életkorához kapcsolódó diszkriminációt akár a munkáltató, akár a munkavállaló részéről? Ha igen, akkor kérem, hogy meséljen róla!
- Ha keresett állást, akkor tapasztalt a felvételi interjúk során életkori diszkriminációt? Ha igen, akkor kérem, hogy meséljen erről!

HALLGATÓI NYILATKOZAT

a diplomadolgozat nyilvános hozzáféréséről és eredetiségéről

A hallgató neve: Patyi Ágnes Viktória
A Hallgató Neptun kódja: N69UD3
A dolgozat címe: A 40 év feletti diszkriminációja a hazai munkaerőpiacon
A megjelenés éve: 2024
A konzulens intézetének neve: Vidékfejlesztés és Fenntartható Gazdaság Intézet
A konzulens tanszékének a neve: Humántudományi Szakképzési Tanszék

Kijelentem, hogy az általam benyújtott diplomadolgozat egyéni, eredeti jellegű, saját szellemi alkotásom. Azon részeket, melyeket más szerzők munkájából vettem át, egyértelműen megjelöltem, és az irodalomjegyzékben szerepeltettem. Ha a fenti nyilatkozattal valótlan állítottam, tudomásul veszem, hogy a záróvizsga-bizottság a záróvizsgából kizár és a záróvizsgát csak új dolgozat készítése után tehetek. A leadott dolgozat, mely PDF dokumentum, szerkesztését nem, megtekintését és nyomtatását engedélyezem. Tudomásul veszem, hogy az általam készített dolgozatra, mint szellemi alkotás felhasználására, hasznosítására a Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem mindenkor szellemi tulajdonkezelési szabályzatában megfogalmazottak érvényesek. Tudomásul veszem, hogy dolgozatom elektronikus változata feltöltésre kerül a Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem könyvtári repozitori rendszerébe. Tudomásul veszem, hogy a megvédett és - nem titkosított dolgozat a védést követően - titkosításra engedélyezett dolgozat a benyújtásától számított 5 év eltelte után nyilvánosan elérhető és kereshető lesz az Egyetem könyvtári repozitori rendszerében.

Kelt: Budapest, 2024. március 30.



Hallgató aláírása

KONZULENSI NYILATKOZAT

Patyi Ágnes Viktória N69UD3 konzulenseként nyilatkozom arról, hogy a diplomadolgozatot áttekintettem, a hallgatót az irodalmi források korrekt kezelésének követelményeiről, jogi és etikai szabályairól tájékoztattam.

A diplomadolgozatot/portfóliót a záróvizsgán történő védeésre javaslom.

A dolgozat állam- vagy szolgálati titkot nem tartalmaz.

Budapest, 2024. 03. 25.



Dr. Kolta Dóra

belső konzulens