

NAGY SÁNDOR–GULYÁS LÁSZLÓ

A MUNKARÓPIAC ÚJ KIHÍVÁSA: AZ IDŐSÖDŐ MUNKAVÁLLALÓK MENEDZSELÉSE*

THE NEW CHALLENGE OF LABOUR MARKET: MANAGING OF AGING WORKFORCE

Abstract

In nowadays the human resource management has lot of functions, for example: human resource planning, recruitment, selection, promotion, job evaluation, etc. One of the tendencies of labour market – the increasing of number of older workers – is serious challenge for human resource management. The aging of workforce is a problem, particularly in Europe. The question is: What can do the HR-managers with the older workers? What kind of HR- practice can be effective?

In first part of our paper overview of theory of aging, particularly micro- and macro impacts of aging for labour market. In second part of our paper we examine some practices (Hotel Marriott, BMW) which HR-managers used for managing of older workers.

1. Az elméleti háttér

1.1. A kontextus

Az alapvetően a nyugati, fejlett világot érintő elidősödés hatásai mind a nemzetek szintjén, mind a szervezetek szintjén éreztetik, illetve éreztetni fogják hatásukat a jövőben. A 2050-60-as évekig kitekintő szociográfiai előrejelzések markáns változásokat prognosztizálnak.

Az elidősödés folyamata számos tényező következményeként alakult ki: befolyásolja a várható élettartam örvendetes emelkedése, az alacsony gyermekvállalási kedv és az ezt ösztönző rendszerek hiányosságai, a kedvezőtlen migrációs folyamatok és a negatív migrációs egyenleg.

A probléma kezelése elodázhatatlan. A témával kapcsolatban számos könyv megjelent, amelyben részletesen, több szempont szerint elemezve mutatják be a kialakult helyzetet, és próbálnak általános érvényű megoldási javaslatokat felvázolni (Chawla, M. et al. 2007; Botos, K. 2009; Davoudi, S. 2010).

* A tanulmány eredeti megjelenési helye: Taylor. Gazdálkodás- és szervezéstudományi folyóirat. 2014/1–2. szám. 310–319. old.

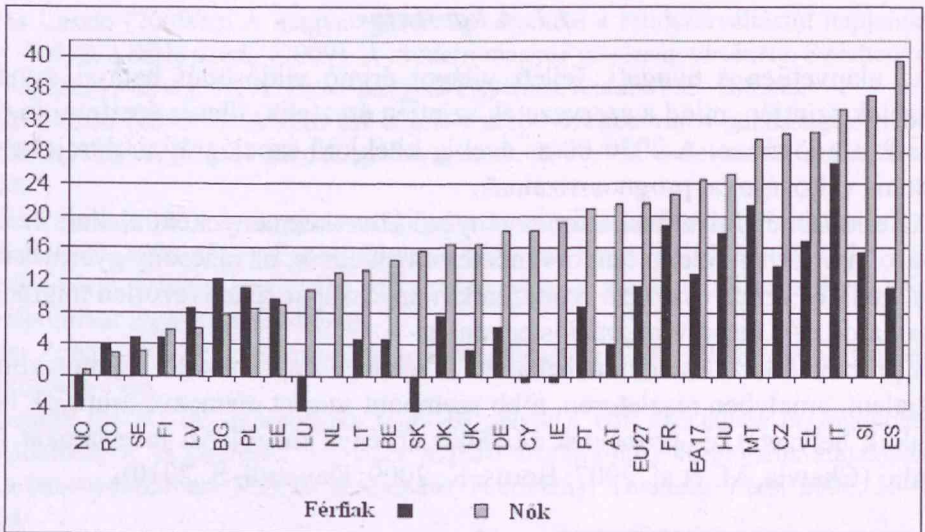
1.2. Az előregedés makroszintű hatásai

A nem megfelelően kezelt idősödés nemzetgazdasági szinten direkt és indirekt csatornákon keresztül számos nem kívánt hatással, átrendeződéssel járhat. A gazdaság egésze egy komplex rendszerként írható le, amelyben akkor rejlik fenntartható módon növekedési potenciál, ha a rendszer adaptivitása, alkalmazkodóképessége hatékonyan tud működni. Az egyre nagyobb ütemű elidősödés még számos előre nem látható összefüggést és következményt eredményezhet.

Ugyanakkor már most is világosan beazonosítható számos nyilvánvaló hatás, amely az egész gazdaság rugalmasságát veszélyezteti, és ezáltal olyan kedvezőtlen vállalkozói környezet alakul ki, amely a mikroszinten működő cégek versenyképességét is hátrányosan érinti. Az elkövetkezendő évtizedekben visszaeshet a termelékenység, a munkaerőpiaci kínálat összezsugorodhat, strukturális munkanélküliség alakulhat ki, visszaeshet a GDP, átrajzolódhatnak a globális tőketulajdonosi viszonyok, a pénzügyi és egyéb eszközök elértéktelenedhetnek, a társadalombiztosítási és ezen belül a nyugdíjkiadások jelentősen emelkedhetnek, ami más fontos közkiadástól is elvonhatja a közpénzeket (Botos, K. 2009).

A következő ábra azt kívánja illusztrálni, hogy az Európai Unióban és Norvégiában 2060-ig milyen mértékkel nő várhatóan az idősebb munkavállalók részaránya a munkaerőpiacon belül.

1. ábra: Az idősebb korosztály (55–64 év) részarányának becsült változása a 2010–2060 időszakra (férfi–nő bontásban, EU-27 és Norvégia, %-ban megadva)



Forrás: Európai Bizottság (2012: 68): The 2012 Ageing Report. In: European Economy 2/2012.

A foglalkoztatás szempontjából kiemelt fontosságot kap a lakosság kor szerinti összetétele és megoszlása illetve a korösszetétel mutatja a potenciális munkaerő piaci tartalékot (Oláh, J.–Pakurár, M. 2010).

Összefoglalva azt mondhatjuk, hogy a demográfiai változások a fentiekből egyértelműen levezethető kihívásokat támasztanak az üzleti szférában tevékenykedő szervezetek számára is.

1.3. Az elöregedés mikroszintű hatásai

Az idősödés problematikájával foglalkozó elméleti vizsgálódások egyik kiindulópontja menedzsmentben a „bér – termelékenység rész” szemlélet. Ennek értelmében a vállalat veszteséget könyvelhet el akkor, ha a munkavállaló termelékenysége oly mértékben lecsökken, hogy a munkabéret sem tudja már kitermelni. A mikroökonómiában ezt a jelenséget a munka származékos keresletével írják le: az erőforrást addig a határpontig érdemes alkalmazni/mozgásban tartani, amíg a ráfordítások nem haladják meg az általa termelt javak és szolgáltatások értékesítéséből származó bevételeket. Ebben a vonatkozásban alapfeltételezés, hogy a termelékenység növekedésével együtt járnak a bérek emelkedése is (van Dalen, H. P. et al. 2010 idézi Hutchens, R. M. 1989).

A pusztán elméleti fejtegetést Thurow tovább finomította a valóságnak megfelelően és bevezette a rangidősség elvét, aminek értelmében a munkavállaló karrierjének elején kevesebb bérezést kap, mint amit a termelékenysége indokolna, illetve a nyugdíjhoz közeledve pedig pont fordítva. Elképzelése szerint a fokozatos jövedelemnövekedés ösztönzőleg hat arra a munkavállalóra, aki ugyanannál a munkáltatónál éri el a humán erőforrásba befektetett források utáni legmagasabb megtérülést (Thurow, L. C. 1975).

A másik elméleti kiindulópontunk pedig az idősödés és a termelékenység közötti viszony feltérképezése (ez egyébként a fentiekből következik is). Fontos megjegyezni, hogy hasonlóan a dologi tőkéhez, a humán erőforrásnak is van elhasználódása, amely lehet biológiai és gazdasági természetű. Az utóbbi azt jelenti, hogy a munkavállaló nem tud annyira lépést tartani a technológiai fejlődéssel, a tudása, szakértelme elavul, valamint a képzésére fordított források hasznosulása már nem olyan hatékony, mint az életpálya elején (Az emberi tőke elmélet vonatkozó megállapításairól lásd Keczer 2013/a és Keczer 2013/b).

Skirbakk (2008) véleménye szerint a termelékenység hanyatlásának kezdete szinte beazonosíthatatlan, mert a termelékenység a felhalmozódott formális és informális tudás eredőjéből vezethető le. A két tudásfajta az életút különböző szakaszaiban más-más összetételben állnak rendelkezésre. A friss diplomások nagy mennyiségű, naprakész formális (explicit vagy kódolható) tudással rendelkeznek, amelyet az elméletből, tankönyvekből tanultak meg, viszont informális tudás (implicit vagy rejtett tudás) még nem áll rendelkezésre,

amelyet kizárólag a gyakorlatból tudnak az idő múlásával felszívni (Polányi, M. 1967).

Annak érdekében, hogy a hatékonyság alakulása, változása mindvégig menedzselhető legyen és az output oldalon minél nagyobb hatása legyen a vezetőségnek objektíven kell értékelní a körülményeket és mellőzniük kell a sztereotípiákat, amelyek az idősebb munkavállalókhoz tapadnak. Ezen a területen a felületes véleményalkotásnak széles szakirodalmi bázisa van (van Dalen, H. P. et al. 2010 idézi Chiu, W. C. K. et al. 2001; Finkelstein, L. M. et al. 1995; Hassell, B.–Perrewe, P. L. 1995; Henkens, K. 2005; Lee, J. A.–Clemons, T. 1985; Loretto, W. et al. 2000; Remery, C. et al. 2003; Taylor, P.–Walker, A. 1998).

Az ADECCO – a világ egyik legnagyobb humán erőforrás tanácsadó cége – az egyik publikációjában (Adecco 2011) – a következő leggyakrabban előforduló tévhiteket gyűjtötte össze:

- az idősebb munkavállalók kevésbé motiváltak,
- az 50 év felettiek gyakrabban betegeskednek,
- az idősebbek kevésbé termelékenyek és relatíve költségesebbek (bérezés, továbbképzések),
- az idő előrehaladtával a munkavállalók mobilitása és alkalmazkodóképessége csökken.

Van Dalen szerzőtársaival együtt a munkavállaló tulajdonságai mentén közelít meg az előítéleteket. Ezek szerint léteznek sztereotípiák a kemény jellemzőkről (hard qualities: fizikai jellemzők, rugalmasság, tanulási készségek és képességek, mentális jellemzők) és a puha jellemzőkről (soft qualities: elkötelezettség a vállalat iránt, megbízhatóság, empátia).

Az 50 életév felett, a tanulmány készítői szerint a puha jellemzők kerülnek előtérbe és ezek biztosítják a viszonylagos előnyét az adott munkavállalóknak. A hivatkozott tanulmányok ugyanakkor arra is kitérnek, hogy a negatív vélekedések a munkaadók részéről rendszerint alaptalan és cáfolható. (van Dalen, H. P. et al. 2010).

Több magyarországi tanulmány is foglalkozik ezzel a kérdéssel (Hajós–Czeplédi-Csehné Papp, 2012; Csehné Papp, 2013/a; Csehné Papp, 2013/b) melyekben empirikus kutatásokra alapozva azt állapítják meg a szerzők, hogy a hazai 50 év fölötti munkavállalók rugalmasak, megfelelő alkalmazkodóképességgel igazodnak a munkaerőpiac dinamikus jellegéhez. Ennek egyikmagyarázata, hogy a mai 50 év felettiek, 30-asok voltak a rendszerváltás idején, amikor a munkaerőpiac is nagy átalakuláson ment át. A munkaerőpiacon tehát, mielőbbi szemléletváltozásra van szükség a munkaadók oldaláról, nem szabad leírni az 50 feletti munkavállalókat, hiszen tapasztalataik, rugalmasságuk alapján értékes munkaerőnek számítanak.

Egy magyar kutatópáros (Móré–Kozák 2011) a különböző korcsoportú amerikai és magyar munkavállalók jellemző attitűdjeit vizsgáló összehasonlító

elemzésében azt mutatta ki, hogy az eltérő kulturális környezet ellenére mindkét ország állampolgárait jellemzi, hogy az 50 év feletti generáció tagjai könnyebben találnak kommunikációs utat a fiatalokhoz, mint a középkorúak.

2. Az alkalmazott tipikus HR-eszközök

Az erősödő globális küzdelemben résztvevő transznacionális vállalatok versenyelőnyének egyik alapja a hatékonyságuk növekedése, így rettegve tekintenek minden olyan eshetőségre, ami a termelékenységüket veszélyezteti. Abban az esetben, ha a menedzsment a külső körülményeket, folyamatokat rosszul értelmezi, illetve a belső humánerőforrás adottságokat tévesen méri fel, valamint ha az erre vonatkozó részstratégiát nem megfelelően tervezi meg, akkor a vállalatot igen távol sodorhatja a kitűzött céljaitól. Természetesen az idősödés kezelése minden esetben más és más, és igazából akkor a legmegfelelőbb, ha teljes mértékben rá van szabva az adott vállalati körülményekre, adottságokra. Az alábbiakban a leggyakrabban előforduló, általánosnak mondható vezetői válaszlépéseket mutatjuk be, amelyek segítségével a vállalati gyengeség erősségé konvertálható.

Ehhez két nagy tanulmány áttekintő tanulmányt használtunk fel. Az egyik a Boston College-é, amely az Egyesült Államokban történt felmérésekre alapozva gyűjtötte csokorba azokat a menedzseri reakciókat, stratégiákat, amelyek fokozzák az adott szervezet azon képességeit, amelyek segítségével rugalmasan, adaptívan tudnak formálódni, illetve alkalmazkodni az adottságoknak megfelelően (Boston College Sloan Center on Aging and Work 2012). A másik tanulmány egy Hollandiában végzett közel hatszáz elemű mintán alapuló elemzés, amelyben minimum 10 főt foglalkoztató vállalkozásokat kerestek meg és hasonló kérdésekre voltak kíváncsiak (van Dalen, H. P. et al. 2010).

A fentebb említett két tanulmány szerint a legjellemzőbb vezetői HR-válaszlépések az alábbiak:

- részmunkaidős állások létrehozása,
- ergonómiát, kényelmet szolgáló átalakítások,
- fizikai megterhelés csökkentése,
- vegyes, fiatal-idős párosítású munkacsoportok kialakítása,
- nyugdíjasok igénybevétele szakértői, coaching és ideiglenes pozíciókra,
- rugalmas munkahelyi környezet kialakítása (munkaidő flexibilis szervezése, munkahelyi paraméterek egyénre szabása stb.),
- időskori nyugdíjkorhatár utáni foglalkoztatás ösztönzése, és az erre alkalmas körülmények megteremtése,
- továbbképzések, tréningek szervezése a készségek fejlesztésére,
- munkakörök közötti átjárás lehetősége, alapvetően a kevesebb felelősség irányába.

3. Esettanulmányok az idősödő munkavállalóknál használt HR-eszközökre

3.1. A Marriot szállodaláncnál alkalmazott HR-eszközök

A Marriot multinacionális szállodalánc (www.marriott.com) szintén elkötelezte magát az idősödés által keltett vélt félelmek, fenyegetettség elhárítására és megoldására. Szerintük a kulcs a rugalmas stratégia kialakításában rejlik. A vállalatnál az Egyesült Államokban közel 100 000 alkalmazottból 84% órabér alapú jövedelmezésben részesül. Az átlagos életkor alacsonyabb, mint máshol, de ugyanakkor az állomány öregedésének üteme sokkal gyorsabb. Az intézkedések többsége ezt az öregedő réteget érintette. Az alkalmazott legfontosabb HR-eszközök az alábbiak voltak:

1. MUNKAKÖR-ROTÁCIÓ

Ez lehetővé teszi, hogy az alkalmazottak időnként más területen is dolgozhassanak, ezáltal új képességeket, készségeket tegyenek szert. Esetleg nehezebb fizikai munkát váltsanak ki egy kevésbé megterhelőre.

2. MUNKAKÖR-ÁTTERVEZÉS

Ezt a HR-eszközt a szobatakarítói munkakörben próbálták ki. Az alábbi négy konkrét HR-technikát alkalmazták:

- a) Egy idős és egy fiatalabb munkavállaló párba állítása a tevékenység elvégzéséhez.
- b) A munkafeladatok – hajlongás, nyújtózkodás – bekezelésének nehézségi fokozatuk alapján.
- c) Munkacsapatok felállítása specifikus feladatok ellátására. Például: egy háromfős csapat tagjai közül az egyik a mosdót és a fürdőt teszi rendbe, a másik az ágyakat, a harmadik pedig feltölti a készleteket a szobában. Mielőtt az egymás utáni szobák kitakarítása kapcsán a hatékonyság csorbulna, a feladatokat egymás között felcserélik.
- d) Az idő és a munkafolyamatok felosztása. Például: az összes munkaidő 10%-a általános takarítás, 20% helyváltoztatással járó feladatok, küldöncködés, szállítás, feltöltés, illetve a maradék 70% teszi ki a fő tevékenységet, jelen esetben a szoba kitakarítását.

3. ALTERNATÍV MUNKAI DÖRENDISZER BEVEZETÉSE

Ezt a HR-eszközt a szobafoglalásokat intéző központokban alkalmazták az idősebb munkavállalók részére. A választék itt is a rugalmasságot tükrözi: meghosszabbított szünetek, rövidebb műszakok, rövidített munkahét.

Később, a sikerre való tekintettel ezt kiterjesztették más, órabéres álláshelyekre is, de kizárólag gyengébb vendégforgalom idején (Boston College Sloan Center on Aging and Work 2012).

3.2. A BMW gyárnál (Dingolfing) alkalmazott HR-eszközök

A BMW Alsó-Bajorországban található dingolfingi üzemegységében közel 2500 alkalmazott felel a hajtóművek, automata sebességváltók és a gépjárművek minőségi összeszereléséért. Nikolaus Bauer az üzem egyik vezetője már 2007-ben azon gondolkodott, hogy miként oldják majd meg a vállalaton belül jelentkező negatív demográfiai trendekből (endogén adottság) fakadó esetleges hatékonyságvesztést. Két munkatársával együtt kifejlesztettek egy innovatív, alulról építkező (bottom-up) módszert, ami még most is tesztelés alatt áll a BMW különböző üzemegységeiben, de mindenképp jelentős eredményekkel kecsegtet. A módszer alapvető vonásaival fogunk megismerkedni a továbbiakban.

Először vizsgáljuk meg a probléma mélyebb gyökereit. Az üzem dolgozóinak átlagéletkora 2017-re a jelenlegi 39 évről várhatóan 47 évre fog emelkedni. Ennek következtében a cég – legalábbis az aggodalmak szerint – nem fogja tudni produkálni azokat a teljesítményadatokat, termelékenységi mutatókat, amelyek a BMW stratégiájának az alapjait képezik, mely stratégia fő jellemvonása a versenyképesség növelése, a technológiai téren betöltött vezető pozíció révén.

A probléma kezelésére elméletileg az alábbi hagyományos megoldások állnának rendelkezésre:

1. AZ IDŐSEBB MUNKAVÁLLALÓK ELBOCSÁJTÁSA

A bajor autógyártó szeretne a megbízható munkaadó szerepében tetszelegni, ami révén ő is elvárhatja a munkavállalók részéről a hűséget, lojalitást, amelyek hozzájárulnak a vállalat stabil belső működési környezetéhez. Az is elgondolkodtató lehet, hogy a régebbi, tapasztalt, formális és informális tudással felvértezett szakemberek helyére kiket lehetne felvenni, ha a népesség eleve rohamtempóban öregszik, illetve szerkezetében, minőségében átalakul. Nem is beszélve arról, hogy az egyik legnagyobb dél-bajorországi foglalkoztatóként az elbocsájtások miatt politikai bonyodalmakba is keveredhetne, a kialakult imázs csorbát szenvedhetne a német fogyasztók körében, ad absurdum bojkott fenyegetné a vállalat termékeit.

2. A KORAI NYUGDÍJAZÁS LEHETŐSÉGÉNEK FELAJÁNLÁSA

Az 1. pontban leírtakhoz hasonló problémák forrása lenne ezen megoldás szorgalmazása. Ráadásul a német nyugdíjrendszer fenntarthatóságát, finanszírozhatóságát is fenyegetné.

3. AZ IDŐSEBB DOLGOZÓK ÁTHELYEZÉSE KEVÉSBE MEGERŐLTETŐ MUNKAKÖRBE

Ez sem bizonyul jó megoldásnak, hiszen sok dolgozó ezt diszkriminációnak tekintené, és panaszt nyújtana be (Loch, C. H. et al. 2010).

Mivel a BMW menedzsmentje arra az álláspontra helyezkedett, hogy a fentebb bemutatott hagyományos megoldásokat nem akarja alkalmazni, új megoldási módot kerestek. Egy kísérleti gyártósort alakítottak ki, ahol imitálták a 2017-re várható állapotokat, azaz olyan dolgozókkal töltötték fel a munkaállomásokat, hogy az átlagéletkoruk 47 év legyen. A projekt során vezető menedzserek és szakemberek együttműködve a magasan képzett szakmunkásokkal olyan változásokat dolgoztak ki, melyek remélhetően együttesen fejtik ki jótékony hatásukat. Ezen módosítások mindegyike a termelékenység növelésére irányultak: egészségügyi ellátás menedzselése, alkalmazottak készségeinek a fejlesztése, munkahelyi környezet javítása, részmunkaidős technikák bevezetése, menedzsment-folyamatok átalakítása. Ezen a gyártósoron 42 alkalmazott dolgozott, és sebességváltókat szereltek össze. Ez a viszonylag kisméretű gyártósor az egyik legmunkaigényesebb az üzemben belül.

A „2017-es” gyártósoron megvalósított elképzelések java része olyan fizikai átalakításokat jelentett a munkakörnyezetben, amelyek lényegesen csökkentették a dolgozók testi megterhelését, és ezzel annak a valószínűségét, hogy a gyakori kimerülések miatt sokan lesznek betegállományban. A leglényegesebb fizikai jellegű átalakítások a próbasoron az alábbiak voltak (Hall, A. 2011):

1. Az új fapadló a testsúlyhoz igazított lábbelivel csökkentette az ízületek terhelését és a statikus elektromos kisüléseket.
2. A dolgozók speciális görgős székeket kaptak, amelyek lehetővé tették, hogy ülve dolgozhassanak, vagy szünetekben rövid pihenőt tarthassanak.
3. Állítható magasságú munkaasztalok csökkentették a hátfájást. Ez megkönnyítette a munkarotációt is a műszakon belül, hiszen kevés idővesztéssel lehetett átalakítani a munkaállomásokat.
4. Az ipari nagyítók bevezetése csökkentette a szem megterhelését.
5. Egy fizioterapeuta nyújtó- és erősítő gyakorlatokat állított össze a dolgozók számára.

A fentiek megvalósításának a költsége közel 20 ezer euró volt, ami az üzemegység költségvetéséhez képest igen kedvezőnek mondható. A bevezetett közel 70 darab változtatás a gyártósoron egy év alatt 7%-kal növelte a termelékenységet. Ugyanakkora lett, mint ott, ahol a dolgozók átlagéletkora lényegesen alacsonyabb volt. Azt is rögzítenünk kell, hogy az ötlet először nagy ellenállásba ütközött, „nyugdíjas gyártósornak” titulálták sokan.

A fejlesztésre kijelölt soron a már ott dolgozó fiatalabbak is tartottak a fejleményektől – féltvén a teljesítményarányos bérüket az őket visszafogó kevésbé fürge idősebbek miatt –, de az oda áthelyezett kollégák is tele voltak feszültséggel, nehogy az új munkakörnyezet hátrányosan befolyásolj őket.

4. Konklúziók

Az idősödés kapcsán a legbelső szubjektív félelmeink törnek elő, amelyeknek olykor semmi alapja sincs, és ez nincs másként a vállalatok döntéshozóinál sem. A kapitalista világrendben csak annak van értéke, aki további értéket vagy profitot termel. Az idős emberek iránti több ezer év alatt kialakult tisztelet éppen ilyen beidegződések miatt erodálódott. Napjainkban sokkal több előítélet lengi körül az egyre idősödő humán erőforrás-állományt, mint ami indokolt lenne.

Mindezt tovább árnyalja, hogy a tárgyi eszközök elhasználódását, amortizációját költségként el lehet számolni, a számviteli törvény ezen tőkeelemek avulását, kopását elismeri és pótlásukat az értékcsökkenési leírás adócsökkentő hatása révén lehetővé is teszi. Ezzel szemben a munkavállalók helyzete sokkal mostohább. Legyen szó rekreációról, továbbképzésről, cafetériáról, amelyek a humán erőforrás „elhasználódását” érdemben lassíthatja, illetve megújulását, felfrissülését elősegítheti, mindegyiküket súlyos adó- és járulékvonzatok terhelik.

Bármennyire is a tőke van helyzeti előnyben, az emberi munkaerőre – legalábbis a belátható időn belül – továbbra is szükség lesz. Azok a vezetők, akik felismerik az ember, az egyéniség kulcsszerepét a vállalkozások működtetésében, és a korunkra jellemző, elkerülhetetlen elidősödést is megfelelően kezelik, azok lesznek képesek a kitűzött stratégiai célokat a lehető leghatékonyabban elérni. A bemutatott esettanulmányok kapcsán működőképes elképzeléseket láthattunk, amelyeknek az alapelvei bármely más szervezetre is átültethetőek a szükséges finomhangolások elvégzése után. Persze a menedzseri elköteleződés, meggyőződés és akarat nem hiányozhat.

Felhasznált irodalom

- Adecco Group (2012): It's time to manage age. Overview of labour market practices affecting older workers in Europe. Adecco Group White Paper.
- Európai Bizottság (2012): The 2012 Ageing Report. In: European Economy 2/2012.
- Finkelstein, L. M. et al. (1995): Age discrimination in simulated employment contexts: An integrative analysis. In: Journal of Applied Psychology 80. pp. 652–663.
- Boston College Sloan Center on Aging and Work (2012): Flex strategies to attract, engage and retain older workers. In: Innovative practices executive case report No. 5.
- Botos, K. szerk. (2009): Idősödés és globalizáció – nemzetközi pénzügyi egyensúlytalanság. Tarsoly Kiadó. Budapest.
- Chawla, M. et al. (2007): From Red to Gray: The “Third Transition” of Ageing Populations in Eastern Europe and the Former Soviet Union. Washington D. C. Worldbank.
- Chiu, W. C. K. et al. (2001): Age stereotypes and discriminatory attitudes towards older workers: An East-West comparison. In: Human Relations 54. pp. 629–661.

- Csehné Papp I. (2013/a): Idősödő munkavállalók munkaerőpiaci rugalmassága, In: *Idősek és idősödés a mai magyar társadalomban*, szerk. Deáky Z., Suhajda Cs., SZIE, GTK, Pályatervezési és Tanárképző Intézet Gödöllő, pp 83-95, ISBN 978-963-269-338-5
- Csehné Papp I. (2013/b): Idősek – 50 felettiiek – a munkaerőpiacon, „Vállalati versenyképesség javítása kompetencia központú HR tevékenységgel” konferencia, Eszterházy Károly Főiskola Gazdaságtudományi Intézete és a GEEA Gazdálkodás az Emberi Erőforrásokkal MTA Emberi Erőforrás Gazdaságtana Tudományos Bizottságának Albizottsága, Eger, március 21–22.
- Davoudi, S. et al. (2010): The ageing of Europe: Demographic scenarios of Europe's futures. In: *Futures* 42 (2010) pp. 794–803.
- Hajós L.–Czeglédi Cs.–Csehné Papp I. (2012): The main elements of diversity in Hungary. In: *Diversity management: Comparison, the best practice of Visegrad countries* Plzen: NAVA Publishing House, 2012. pp. 35–50. ISBN:978-80-7211-420-7
- Hall, A. (2011): Built by Mature Workers: BMW opens car plant where all employees are aged over 50. In: *Daily Mail*, Reuters (2011. Február 18.)
- Hassell, B.–Perrewé, P. L. (1995): An examination of beliefs about older workers: Do stereotypes still exist? In: *Journal of Organizational Behaviour* 16. pp. 457–468.
- Henkens, K. (2005): Stereotyping older workers and retirement: The managers' point of view. In: *Canadian Journal on Aging* 24. pp. 35–48.
- Hutchens, R. M. (1989): Seniority, wages and productivity: A turbulent decade. *Journal of Economic Perspectives* 3. pp. 49–64.
- Lee, J. A.–Clemons, T. (1985): Factors affecting employment decisions about older workers. In: *Journal of Applied Psychology* 70. pp. 785–788.
- Keczer G. (2013/a): Üzleti alapismeretek szak- és felnőttképzőknek I. SZTE JGYPK. Szeged.
- Keczer G. (2013/b): Fundamentals of Business for Professionals of Vocational Training and Adult Education I. SZTE JGYPK. Szeged.
- Loch, C. H. et al. (2010): Hogyan hatástalanítja a BMW a demográfiai időbombát? (How BMW Is Defusing the Demographic Time Bomb?) *Harvard Business Review magyar nyelvű kiadás*, 2010/június, pp. 47–51.
- Loretto, W. et al. (2000): Ageism and employment: Controversies, ambiguities and younger people's perceptions. In: *Aging and Society* 20. pp. 279–302.
- Móré, M.–Kozák, A (2011): Perspectives for integration of different generations at the workplace. *VIKEK Közleményei* III. évf. 1–2. pp. 9–15.
- Oláh, J.–Pakurár, M. (2010): Employment situation of the Karcag and Hajdúszoboszló local labour market. *Nyugat-magyarországi Egyetem Mezőgazdaság- és Élelmiszertudományi Kar. XXXIII. Óvári Tudományos Napok. A magyar mezőgazdaság jövője a Kap reform tükrében*. 2010. október 7. Mosonmagyaróvár, ISBN 978-963-9883-55-0, CD kiadvány.
- Polányi, M. (1967): *The Tacit Dimension*. London: Routledge & Kegan Paul.
- Remery, C. et al. (2003): Manageing an ageing workforce and a tight labor market: Views held by Dutch employers. In: *Population Research and Policy Review* 22. pp. 21–40.

- Skirbekk, V. (2008). Age and productivity potential: A new approach based on ability levels and industry-wide task demand. *Population and Development Review* 34. pp. 191–207.
- Taylor, P.–Walker, A. (1998): Employers and older workers: Attitudes and employment practices. In: *Ageing and Society* 18. pp. 641–658.
- Thurow, L. C. (1975): *Generating Inequality*. New York, Basic Books.
- van Dalen, H. P. et al. (2010): How do employers cope with an ageing workforce? Views from employers and employees. In: *Demographic Research*, Volume 22, Article 32. pp. 1015–1036.
- A Marriott honlapja: www.marriott.com , a stratégiai kinyilatkoztatásai az alábbi oldalon olvashatóak: <http://investor.shareholder.com/mar/marriottAR11/pdf/MarriottVision2012.pdf>