



Grajczár István – Tóth Flóra Emese –  
Ádám Zsuzsanna

## Neofordismus brevi manu

### Bevezetés

Tanulmányunk az elmúlt húsz év társadalmi, gazdasági változásainak következtében Magyarországon megjelenő vegyes rendszerű munkaszervezési paradigmák elterjedésének következtében kialakuló problémák egy csoportját kísérli meg bemutatni, nevezetesen azt, hogy a fordizmus gyökereihez visszanyúló neofordi munkaszervezés dominanciája milyen pszichológiai nyomást gyakorol a munkavállalókra, s ennek milyen hatásai lehetnek a munkavállalás körülményeire, a posztfordi munkakörülmények megteremtésének lehetőségére. Megkíséreljük igazolni, hogy Magyarországon nem, vagy csak kismértékben valósult meg és vált elterjedtté a nyugati típusú, tudásalapú társadalomra építkező posztfordi munkaszervezés, s így sajátosan *torz adaptációs stratégiák* alakultak ki a magyar munkaerő-piacon. Ez elsősorban annak köszönhető, hogy a társadalmi-gazdasági változások, a munkaerő-piaci átalakulások során jelentkező problémákra a posztfordi munkaszervezési modellben kialakított stratégiák hazai, neofordi dominanciájú modellbe való illesztése torz adaptációt eredményez. E torz adaptációt a posztfordi kompetencia-alapú szemlélet sajátos, a neofordi modellben gyakran bumeránghatású jelenségével kívánjuk illusztrálni. Írásunk konklúziója az, hogy az elmúlt húsz év torz adaptációjának normává válása, a munkavállalói érdekvédelem gyengeségei és a munkavállalók

kiszolgáltatottsága, valamint a jelenlegi válságkezelés kapkodó intézkedései egyre távolítják a magyar munkaerő-piacot az európai posztfordizmustól és egyre inkább bebetonozzák az újfordi szemléletet.

A tanulmány első fejezetében a '80-as, '90-es években zajló legfontosabb gazdasági és társadalmi változásokat, a munkaerő-piacon bekövetkezett átalakulási folyamatokat, valamint a változások munkavállalókra gyakorolt hatását és a kompetencia-alapú szemlélet felértékelődését ismertetjük. A második fejezetben a posztfordi és a neofordi munkaszervezési modellt hasonlítjuk össze. A harmadik fejezet egy kísérleti modellről szól, amely bemutatja, hogy milyen ellentmondó elvárások mentén „zajlik” ma a munkaerő-piacon a munkahelyi integráció és identifikáció, amelyek a beválásban kiemelt szerepet játszanak, és hogy hogyan lehet visszaélni a neofordi modellben a kompetenciák alkalmazásával. A negyedik fejezetben a munkaszervezés zsákutcás fejlődését, a posztfordi irányú fejlődés megrekedését és a foglalkoztatási válság kezelésére tett kormányzati javaslatok neofordi jellegét vesszük górcső alá. Végül az ötödik fejezetben fogalmazzuk meg a dolgozat konklúzióit.

### Társadalmi-gazdasági és munkaerő-piaci változások, a változások munkavállalókra gyakorolt hatásai és a kompetenciák felértékelődése

Európában a '80-as évek közepétől a jóléti állami modell lebontása, a neoliberalizmus általánossá válása, a *gazdaság, a társadalom és a munkaerőpiac nagymértékű változása* ment végbe, amely nagy hatással

bírt az átalakuló keleti blokkra is, így Magyarországon a rendszerváltozással megspékelve különösen radikális változások zajlottak. A '80-as évek gazdasági krízise után, a rendszerváltást követően a mindenkor kormányok elsősorban a privatizáció felgyorsításával próbálták a gazdasági gondokon enyhíteni. Ezzel együtt járt a *gazdaság liberalizációja*, a piacgazdaság bevezetése, amely a költségvetés helyzetét volt hivatott stabilizálni. Magyarországon a rendszerváltás időszakában a piacgazdaság bevezetése erős visszaesést eredményezett a foglalkoztatottságban, növekedett a munkanélküliség, és a munkaerő újraelosztása a szektorok között intenzívebbé vált.<sup>41</sup> 1989 és 1992 között 1.174.000 munkahely szűnt meg, amely a teljes foglalkoztatottság 22,3%-os csökkenését eredményezte. Ez a tendencia 1993-1998 között folytatódott, újabb 343.000 munkahely megszűntével, amely 8,4%-os foglalkoztatottsági csökkenést eredményezett. 1998-ban valamelyest növekedett a foglalkoztatottság, de 2000 óta gyakorlatilag nem mutat növekedést. Mialatt az EU15 foglalkoztatottsági szintje átlagosan több mint tíz százalékkal nőtt a '90-es években, Magyarországon a '90-es évek elején a munkahelyek számának csökkenése és az azóta is csak lassan növekvő, meg-megtorpanó munkahelyteremtésnek köszönhetően a munkaerő-piaci részvétel folyamatosan az EU átlag (64%) alatt van (55%). A munkanélküliségi ráta 1993-ban 12,1%-os volt<sup>42</sup> és a jelenlegi válságnak köszönhetően most is efelé tartunk.

A globalizáció, a neoliberális gazdaságpolitika, a flexibilizáció, a dezindustrializáció, a foglalkoztatási struktúraváltás és a gyorsan változó menedzsment technikák a '90-es évektől kezdődően jelentősen átalakították a munka világának realitásait.<sup>43</sup> Az elmúlt két évtized változásai egyre szélesebb körben kérdőjelezték meg a biztos álláshoz, a biztos jövedelemhez, a növekvő jóléthez fűzött reményeket; a tisztességes munkáért tisztességes bér koncepcióját. Emellett a munkaerő-piacon gyakran a *felelősség* és a *munkamennyiség* növekedését nem kompenzálta a fizetések növekedése. Az atipikus foglalkoztatás növekedése a munkafeltételek romlásával együtt még erőteljesebben megköveteli a *flexibilitást* és a munkaadó által megfelelőnek ítélt kompetenciák meglétét a munkavállalóktól. A munkaszervezés új formái – a gazdaság egy részében legalábbis – növekvő egyéni felelősséghez, nagyobb munkaterhekhez, hosszabb munkaidőhöz, a mobilitási igény fokozódásához, határozott idejű munkaszerződések megjelenéséhez és növekvő döntéshozatali lehetőséghez/kényszerhez vezettek. Ez gyakran együtt járt a bizonytalanság növekedésével: a bizonytalan foglalkoztatottság kombinálódik a szociális, jövedelmi biztonság hiányával. Az ezzel együtt járó stressz további problémát jelent, amellyel a munkavállalóknak úgy tűnik, hosszútávon kell szembesülniük.<sup>44</sup>

Amennyiben górcső alá vesszük *korábbi, az átalakulásokról szóló kutatások* eredményeit,<sup>45</sup>

<sup>41</sup> erről lásd még: Grajczár István (2007) Utak a szélsőjobboldalhoz. In: (szerk. Boda Zsolt – Kovács Imre – Szoboszlai György) Hatalom, közbeszéd, fejlesztéspolitika. Elemzések politikai jelenségekről, Műhelytanulmányok, MTA Politikai Tudományok Intézete, Budapest, 2007/4. pp. 28-45.

<sup>42</sup> lásd erről részletesen: Grajczár István (2008) Válság és változás: Utak a jobboldali radikalizmushoz, Doktori disszertáció, ELTE – TÁTK Szociológiai Doktori Iskola, Budapest

<sup>43</sup> Különösen a magyar és európai munkavállalók a társadalmi-gazdasági változások egyéni percepcióiról és az átalakulásokra adott reakciókról szóló SIREN EU5-ös keretprogramban készített interjúk, illetve Dávid János

<sup>41</sup> Bagó József (2000) Furthering Employment in Hungary <http://www.inwent.org/ef-texte/kop5/bago.htm> Letöltés ideje: 2009. 03.11.

<sup>42</sup> Kiss, J (1996) The development and the prospect of Hungarian agricultural employment. Institute of World Economy, Budapest, August

láthatóvá válik, hogy a munkaerő-piacon átalakuló elvárások széleskörű bizonytalansághoz, az elértéktelenedés és az igazságtalanság érzéséhez, deprivációhoz és kognitív disszonanciához vezettek. A hivatkozott kutatások bemutatják, hogy a munkavállalók szerint a legfontosabb változásoknak a leépítések, a korai, vagy kényszernyugdíjazás, a mobilitási kényszer, a szervezeti változások, az új vezetési stílusok presszionáló hatása, illetve az új tudás, a készségek, képességek és kompetenciák megszerzésének szükségessége/kényszere, a növekvő munkateher és foglalkoztatási bizonytalanság tekinthetők. Miután sokan hosszú éveken vagy évtizedeken át lojálisak voltak munkaadójukhoz, gyakori a változások következtében kialakuló csalódottság, értéktelenség és becsapottság érzése. Ez az értéktelenség érzés elsősorban abból fakad, hogy a munkavállalók képtelenek rugalmasan alkalmazkodni a változásokhoz és gyakran nem is látják pontosan azt, hogy mihez kell alkalmazkodniuk.

A gyorsuló világ, a gyors társadalmi-gazdasági változások gyakran olyan kihívások elé állítják az embereket, amelyeknek egyes csoportok nagyon nehezen, vagy egyáltalán nem tudnak megfelelni. Különösen igaz ez az idősebb korosztályokra, akik olyan elvárásokkal szembesülnek, amelyek a folytonosan változó körülményekhez való rugalmas alkalmazkodást, az élethosszig tartó tanulást és állandó készenlét állapotát igénylik. Különösen súlyos helyzetben vannak a pályakezdők is – a frissen végzett, az iskola biztonságos környezetéből

a munkaerő-piacra kilépő fiatalok – akik az iskolarendszerben a legtöbb esetben nem szerezhették meg azokat a tapasztalatokat és kompetenciákat, amelyeket a munkaerőpiac elvár tőlük. Az iskolarendszer expanziója következtében a szelekció a munkaerő-piacra tolódott át:<sup>46</sup> az első munkában töltött év meghatározó jelentőségű a későbbi karrier szempontjából.

A kutatások hangsúlyozzák, hogy a munkavállalók a folyamatos *változások* következtében korábbi tapasztalataikat nem tudják megfelelően kihasználni, vagy az új menedzsment nem tart igényt a korábban megszokott szakmailag kifogástalan, minőségi munkára. Ezzel szemben folyamatosan növekvő munkateher-bírásra, stressztűrésre, monoton, mennyiségi munkavégzésre és egyszerre önállóságra és felelősségvállalásra, valamint feltétel nélküli engedelmességre és alázatra tart igényt. Az átszervezések következtében a hosszú távú munkalehetőségek hiánya folyamatos flexibilitás-kényszerhez és munkahelyi *bizonytalansághoz*, a leépítések, az egészségkárosodás, az elbocsátás veszélye pedig foglalkoztatási bizonytalansághoz vezettek.<sup>47</sup> A technológiai fejlődés, a foglalkozási szektorok közötti átstrukturálódás, a kompjúterizáció, az állandó változásokhoz való alkalmazkodás szükségessége és az élethosszig tartó tanulás a képességek, készségek és kompetenciák reprodukciójának bizonytalanságához vezetnek.

A kutatások eredményei szerint a részmunkaidő növekedésének és a foglalkoztatási formák

másodelemzésének tapasztalatai nyújtanak fogódzót a probléma vizsgálatához. Lásd erről részletesen a SIREN EU5-ös kutatási keretprogram során Tóth András és Grajczjár István által készített 42 interjút. [www.siren.at/members](http://www.siren.at/members). Valamint Grajczjár István (2008) ibid.

<sup>46</sup> Lásd pl. Tóth István György: Az oktatás társadalmi-gazdasági környezetének alakulása a kilencvenes évek Magyarországon <http://www.oki.hu/oldal.php?tipus=cikk&kod=konf2001-Torh> Letöltés ideje: 2009. 02.17.

<sup>47</sup> Lásd erről részletesen a SIREN EU5-ös kutatási keretprogram során Tóth András és Grajczjár István által készített 42 interjút. [www.siren.at/members](http://www.siren.at/members), Valamint Grajczjár István (2008) ibid.

megváltoztatásának következtében az emberek *kezsákmányoltnak* érzik magukat: a munkaadók nem investálnak beléjük, a képzésekre és fejlesztésekre nem fordítanak kellő időt és anyagi forrást, ugyanakkor maximális teljesítményt várnak el. A kérdezettek kiemelik saját munkaerőköltségeiket, elhivatottságukat, minőségi munkára való törekvésüket, valamint azt, hogy a norma-betartói attitűd ellenére érdekeiket figyelmen kívül hagyják, és nem becsülik már meg őket a munkahelyükön. Olyan szerződéseket kénytelenek kötni, amelyek következtében a jövedelmük és a státuszuk csökken, ami tovább fokozza az *értéktelenséget, az igazságtalanságot, a bizonytalanságot és a becsapottságot* érzését.<sup>48</sup>

A változások következtében a munkaerő-piacon megjelenő új szemléletmód életre hívta a  *kreativitás és a folyamatos rugalmas alkalmazkodás iránti igényt*; az erősödő versenyben való helytálláshoz kreatív, új ötletek megalkotására képes munkaerő jelenléte vált szükségessé. Ezen igény újdonsága a hagyományosan merev munkaerőpiac rugalmassá tételének kísérletével magyarázható, hiszen az új, flexibilitásra épülő gazdaságban, valamint a posztfordi tudásalapú társadalomban az emberi foglalkoztathatóságnak új dimenziója jelent meg.<sup>49</sup> *Az emberi tőke*<sup>50</sup> – mint az egyén, a munkahely és ezáltal a nemzetgazdaság versenyképességét meghatározó tényező<sup>51</sup> – *felértékelődése* a munkavállalók ismereteinek, készségeinek és képességeinek felértékelődését eredményezte. E jellemzőkre építve a modernizálódott nyugati

gazdaságot flexibilis, kompetencia alapú gazdasággként is leírhatjuk, amely választ kívánt adni a változások következtében kialakult bizonytalanság kezelésére.<sup>52</sup> Miután a gazdasági fejlődés nagymértékben a munkavállalók teljesítményének függvénye, ezért felértékelődnek az emberi tőkebefektetések. Egy posztfordi tudásalapú gazdaságban a modern humánpolitika területén a kompetenciákat tekintik a versenyképességet meghatározó tényezőnek, így e beruházások<sup>53</sup> a menedzsment és a munkavállalók *kompetenciáinak fejlesztésével* valósulnak meg.<sup>54</sup>

A kompetenciák jelentőségének felismerése az amerikai kontinensen már az 1960-as években megtörtént,<sup>55</sup> *Európa* ezzel szemben a már megszokott „fáziskéséssel” reagált. A kilencvenes évek második felében az Európai Unióban egyre erőteljesebbé vált az az elképzelés, hogy az Amerikai Egyesült Államokkal és a gyorsan fejlődő ázsiai országokkal<sup>56</sup> való versenyképesség megőrzése érdekében, szükséges egy, a versenyképességet növelő stratégia kidolgozása. A célok megfogalmazása és a mérőföldkövek kidolgozása 2000-ben a *liszaboni csúcstalálkozó*n történt, ahol megállapodtak arról, hogy 2010-re „az Európai Uniónak a világ legversenyképesebb és legdinamikusabb tudásalapú gazdaságává kell válnia,

<sup>48</sup> Schüttler Tamás: A kompetencia az ismeretek, képességek és attitűdök egysége: Kerekasztalvita a kompetenciafejlesztésről és a kompetencia alapú oktatásról

[http://www.oki.hu/oldal.php?tipus=cikk&kod=kompetencia-16\\_egyseg](http://www.oki.hu/oldal.php?tipus=cikk&kod=kompetencia-16_egyseg)

Letöltés ideje: 2009.03.02.

<sup>49</sup> Szászvári Karina (2009) A sikeres munkavállaláshoz szükséges kompetenciák és a kompetenciák vizsgálatán alapuló kiválasztási eljárás (Equal disszeminációs konferencia)

[www.prkk.hu/EQUAL080319/09\\_Szaszvari\\_Karina\\_szakerto.ppt](http://www.prkk.hu/EQUAL080319/09_Szaszvari_Karina_szakerto.ppt)

Letöltés ideje: 2009.03.12.

<sup>54</sup> Schüttler ibid.

<sup>55</sup> Lásd McClelland kutatásai: a kompetencia alapú megközelítés gyökerei, Forrás: Klein Sándor (2004) Munkapszichológia, Edge 2000 Kiadó Kft., Budapest

<sup>56</sup> Japán, India, Kína

<sup>48</sup> Grajczjár István (2008) ibid.

<sup>49</sup> Baráth Tibor: A versenyképesség dimenziói

[http://www.oki.hu/oldal.php?tipus=cikk&kod=kozoktatasi\\_versenykepesség-11\\_versenykepesség\\_dimenziói](http://www.oki.hu/oldal.php?tipus=cikk&kod=kozoktatasi_versenykepesség-11_versenykepesség_dimenziói) Letöltés ideje: 2009.03.11.

<sup>50</sup> Varga Júlia: Oktatás-gazdaságtan [http://www.kszemle.hu/kiadvany/Varga\\_-\\_Oktatas-gazdasagtan/ch01.html](http://www.kszemle.hu/kiadvany/Varga_-_Oktatas-gazdasagtan/ch01.html) Letöltés ideje: 2009.03.10.

<sup>51</sup> Baráth Tibor ibid.

amely fenntartható gazdasági növekedésre képes a több és jobb minőségű munkahely teremtése, illetve a nagyobb társadalmi kohézió által”.<sup>57</sup>

A kompetenciák kiemelt szerepére már az EU-s csatlakozás előtt 1996-ban az OECD tagállamaihoz való csatlakozás rávilágított. Az OECD, és az általuk finanszírozott kompetencia-mérések<sup>58</sup> olyan, az IKT megjelenésével és elterjedésével párhuzamosan megjelenő kihívásokra adott válaszok, amelyek előzményei az EU-s foglalkoztatáspolitikai irányelvekben már a 90-es évek elején megjelentek. Az 1993-as Fehér Könyv kulcsszavai között szerepel többek között a rugalmasság, a Lifelong Learning és az innováció.<sup>59</sup>

A globalizáció következtében átalakuló munkaerő-piacon és a világgazdaságban domináló, a versenyképességet előtérbe helyező neoliberális gazdaságban tehát jócskán „felértékelődött” a kompetenciák szerepe. A kompetenciák fontosságára hívja fel a figyelmet Luc Boltanski és Eve Chiapello *A kapitalizmus új szelleme* című tanulmányukban. A kapitalizmus alakváltozásainak elemzése során kapitalizmus harmadik szellemének nevezték el azt a folyamatot, amelyen keresztül a munkavállalók az új menedzsment-technikákhoz alkalmazkodnak. Ezek az új munkaerő-piaci szabályok és értékek befolyásolják a munka világát és a munkafeltételek alakulását a kilencvenes évek

eleje óta.<sup>60</sup> A kapitalizmus harmadik szellemének terméke a *projekt-rend*. A projekt alapúság átszövi a hálózati világot és fundamentumául a projektben részt vevők aktivitása és mobilitása szolgál. Ebben a konnekcionalista világban a másokkal való kapcsolatteremtés feltételeként jelennek meg a *kompetenciák*, egyaránt elvárás a nyitottság, a rugalmasság, az alkalmazkodóképesség, a bizalom, a vitakészség, valamint az autonómia, a lelkesedés, az elköteleződés és a kockázatvállalás. Az egyén értéke ebben a világban az alkalmazhatóság-feleslegesség dichotómia mentén ítéltetik meg.<sup>61</sup>

### A posztfordi és a nefordi munkaszervezeti modell

Az utóbbi néhány évtizedben Nyugat-Európában bekövetkezett gazdasági és munkaerő-piaci változások együttesen a posztfordi átalakulás folyamatoként, annak *fejlődéseként* is értelmezhetőek. A posztfordi átalakulás folyamatának jellemzői az adott régió fejlettségétől függenek, ugyanakkor elkülöníthetőek bizonyos tipikus posztfordi munkaszervezési jegyek, amelyek a tudás alapú társadalom, a kompetencia és a rugalmasság fogalmaihoz kötődnek. A posztfordi rendszer, a munkavállalók önállóságára, kreativitására, a munkavállalókba vetett bizalomra, a tudás tőkeként való meghatározására helyezi a hangsúlyt. A posztfordi munkaszervezés elvei szerint a munkaadók munkavállalóik képességeibe és lojalitásába vetett bizalma kialakítja a belső

<sup>57</sup> Az európai oktatási és képzési rendszerek célkitűzéseikhez kapcsolódó részletes munkaprogram (2002) <http://www.okm.gov.hu/letolt/eu/munkaprogram.PDF> Letöltés ideje: 2009.03.19.

<sup>58</sup> OECD által finanszírozott felmérés például a többek között a felnőttek élethosszig tartó tanulásba való bekapcsolódására irányuló IALS felmérések<sup>58</sup>, valamint a PISA mérések a közoktatás területén.

<sup>59</sup> Borbély Tibor Bors: A kompetencia fogalma a szakképzésben és a foglalkoztatáspolitikában, [http://www.borbelytiborbors.extra.hu/KOZGAZ/Kompetencia\\_Borbely.pdf](http://www.borbelytiborbors.extra.hu/KOZGAZ/Kompetencia_Borbely.pdf), Letöltés ideje: 2011.03.09

<sup>60</sup> Boltanski, Luc/Chiapello, Eve (1999): *Le nouvel esprit du capitalisme*, Gallimard, Paris – idézi Gabrielle Balazs et al. ibid. (2001)

<sup>61</sup> Boltanski, L. (2002): Létezik-e hálózati morál? In Felkai G. et al. szerk.: *Forrásvidékek*.

*Társadalomtudományi tanulmányok Némedi Dénes 60. születésnapjára*. Budapest: Új Mandátum, pp. 412–425.

rugalmasságot, amellyel növelhető a szervezet és a munkavállalók adaptációs képessége. A posztfordi modellben az egyének valódi participációjáról beszélhetünk, a szervezeti, vállalati érdekekkel, célokkal való azonosulás helyettesíti a közvetlen ellenőrzést, felügyeletet, hiszen az egyének a részvétel, a közös döntés, a bizalom miatt saját céljaikért dolgozhatnak, amikor a szervezeti célokat valósítják meg. A döntésekben való részvétel, a bevonódás, valamint a munkaadók munkavállalók felé tanúsított türelme kialakítja azt a kölcsönös lojalitáson alapuló munkahelyi légkört, amelyben a munkavállaló képes identifikálódni munkahelyével és valóban képes integrálódni a munkahelyére. A posztfordi személet szerint szerveződő vállalatnak érdeke, hogy hosszabb távú, kölcsönös bizalmon és lojalitáson alapuló kapcsolatot építsen ki munkavállalóival, hiszen csak az ilyen állandó, nem pótolható, nem felcserélhető emberi erőforrásba lehet mint humán tőkébe fektetni, s a változások következtében kialakult bizonytalanságot feloldani. A posztfordi munkaszervezés megköveteli a munkavállalók folyamatos képzését, mint befektetést, mind a munkaadó, mind a munkavállaló részéről. A rugalmasságot, a fejlődést és a megfelelő teljesítmény szintjét a folyamatosan képzett, megbecsült munkavállalók biztosítják. A kutatások alapján úgy tűnik, hogy posztfordi munkaszervezet sikeres működéséhez szükséges kompetenciákat, képességeket az oktatási rendszer nem képes megfelelő mértékben kialakítani, a rugalmasság, a kreativitás és problémamegoldó képesség nehezen tanulható, tanítható.<sup>62</sup> Ezeket a képességeket a

posztfordi modell szerint szerveződő munkahelyeken az együttműködő, türelmes munkahelyi légkörben megszerzett munkahelyi gyakorlat és a learning by doing tanulási módszer képes kialakítani.<sup>63</sup>

Lengyel Imre a tudásalapú, posztfordi gazdaságot négy fő dimenzió (a gazdaság szerveződési elvei és formái, a munkaerőforrás, a vállalati jellemzők és a térszerveződés) mentén vizsgálta. A gazdasági szerveződés dimenziója mentén a posztfordi gazdaságokat az egyenrangú, horizontális hálózatok, a magas hozzáadott érték, a tudás és innováció, valamint a kapcsolati tőke fontossága jellemzi.<sup>64</sup> A munkaerőforrás szempontjából a problémamegoldás és nagyfokú önállóság jellemző, a munkavállalók együttműködő hozzáállást tanúsítanak, ismereteik széles körűek a gyakori át/tovább képzéseknek köszönhetően, a felettes-beosztott kapcsolatot pedig az együttműködés jellemzi. Lengyel munkaszervezeti modelljében a posztfordi munkaszervezést a tudás fejlesztése és felhasználása szempontjából osztályozta. Felosztásában a posztfordi átalakulás utolsó lépcsőfokaként az innováció-vezérelt gazdaságok létrejöttét jelölte meg.<sup>65</sup> Az innováció-vezérelt gazdaságok a posztfordi munkaszervezés ideáltípusának tekinthetőek, ezen a fejlettségi szinten a felelősség és a hatalom nagy része alsóbb (önálló) döntési szintre kerül és elterjednek a lojalitást elősegítő béren kívüli ösztönzők.

<sup>62</sup> Horváth Tünde: Pályakezdés előtt. A kapunyitási pánik jelenségének vizsgálata a felsőoktatásban, In: Puskás-Vajda Zsuzsanna (szerk.) (2007) Felsőoktatásban tanuló fiatalok problémái, útkeresése, pályafejlődése a 21. század kezdetén Magyarországon, FETA Könyvek 2., Budapest, 140 p.

<sup>63</sup> Dávid János (2009) MKIK-GVI kérdőíves munkaerő-piaci felmérés alapján átadott adatbázis egyes kérdéseinek másodelemzése, az elkészített mélyinterjúk alapján interjúelemzés, 3K Consens Iroda, Budapest, Kézirat

<sup>64</sup> Lengyel Imre (2003) Verseny és területi fejlődés: térségek versenyképessége Magyarországon, JATEPress, Szeged, [http://www.eco.u-szeged.hu/region\\_gazdfejl\\_szcs/pdf/konyv6/Szerk-4-regspec.pdf](http://www.eco.u-szeged.hu/region_gazdfejl_szcs/pdf/konyv6/Szerk-4-regspec.pdf), Letöltés ideje: 2009.04.10.

<sup>65</sup> Lengyel Imre (2003) ibid.

Makó Csaba és Simonyi Ágnes négy lépcsős munkaszervezeti modelljében a posztfordi termelés három termelési és versenysztratégiára lebontva jelenik meg.<sup>66</sup> A modellben a diverzifikált minőségi termelés, a rugalmas tömegtermelés és a rugalmas specializáció a posztfordi munkaszervezés típusainak tekinthetőek. A diverzifikált minőségi termelést folytató szervezetek esetében a versenyelőnyöket a magasan képzett, széles körű szakmai, társadalmi tudással, generikus képességekkel rendelkező munkavállalók együttműködése és elkötelezettsége biztosítja.<sup>67</sup> A rugalmas tömegtermelés esetében a munkaerő kiváló szakmai felkészültségénél fontosabb a változásokhoz való gyors alkalmazkodás és az együttműködés készsége, a munkavállalók lojalitására épülő belső rugalmassága.<sup>68</sup> Makó és Simonyi modellje is szemlélteti, hogy a posztfordi munkaszervezeti modellek egyik legfontosabb eleme a munkahelyi identifikáció, a kötődés és ezen keresztül a bizalom és az együttműködés kialakítása.

Míg a világ nyugati felében egyre inkább a fent leírt posztfordi gazdasági szemlélet, addig Magyarországon egyfajta *neofordi modell* terjedt el, egyes esetekben a *posztfordizmussal keveredve*.<sup>69</sup> A munkaszervezés parancsuralmi jellege nem új keletű jelenség a magyar munkaerő-piacon, az államszocializmus időszakából „örökölt” – a teljes foglalkoztatottság jelszava mögött megbúvó – teljes kontroll igénye máig meghatározó a munkaadók körében. Bowles és Gintis elmélete szerint az

oktatási rendszer a parancsuralmi, hierarchikus munkaerőpiac struktúráit képezi le, újratermelve azokat a munkavállalókat, akik elfogadják a tekintélyt és képesek a merev munkaerőpiac alázatra és szervilitásra vonatkozó elvárásainak megfelelni.<sup>70</sup> E jelenséghez kapcsolhatóak Dávid János munkaerő-piaci kutatásai is, amelyek szintén rávilágítanak a magyar munkahelyek merev, hierarchikus jellegére, amely például a diplomás pályakezdők betanításában is megmutatkozik.<sup>71</sup> A munkavállalókkal folytatott interjúkból világossá válik, hogy a betanítás során a munkavégzés módszereinek átadása a munkafolyamatok lemásolásával, a betanító személy utasításainak követésével valósul meg. Ezek alapján megállapítható, hogy a munkavállalók a diplomás pályakezdők felé támasztott elvárásaiban különös hangsúlyt kap a munkahelyi hierarchia és tekintély elfogadásának képessége. Ebben a merev rendszerben a posztfordi *learning by doing* módszerét és a részvétel fontosságát mellőzve a munkahelyi identifikáció és integráció folyamata kérdésessé válik, a hangsúly az azonosulás, kötődés nélküli feltétlen elfogadásra, alázatra helyeződik.

A magyar munkaerőpiac sajátosságait szemlélteti Lengyel Imre, miszerint a neofordi régiók csupán a tudásalapú régiók „lenyomatai”.<sup>72</sup> E gazdaságokban – mint amilyen a magyar is – ugyan felfedezhető a posztfordi rugalmas, a munkavállalók bevonására és a tudásalapú gazdaságra jellemző munkaszervezés jegyei, ugyanakkor a fordí (tárgyi alapú), hierarchikus, erősen strukturált munkaszervezetre,

<sup>66</sup> Makó Csaba, Simonyi Ágnes (2003) A munka és a párbeszéd új paradigmái, pp. 26-29.

<sup>67</sup> Makó Csaba, Simonyi Ágnes (2003) *ibid.*

<sup>68</sup> Makó Csaba, Simonyi Ágnes (2003) *ibid.*

<sup>69</sup> Makó Csaba, Illéssy Miklós, Csizmadia Péter (2008) A gazdasági fejlődés új útjainak keresése: a szervezeti innovációk szerepének felértékelődése, I. rész, =TÁRSADALOMKUTATÁS 2008/3, pp. 337-354.

<sup>70</sup> Giddens, Anthony (2003) Szociológia, Osiris Kiadó, Budapest, pp. 417-418.

<sup>71</sup> Dávid János (2009) *ibid.*

<sup>72</sup> Lengyel Imre (2003) Verseny és területi fejlődés: térségek versenyképessége Magyarországon, JATEPress, Szeged, [http://www.eco.u-szeged.hu/region\\_gazdfejl\\_szcs/pdf/konyv6/Szerk-4-regspec.pdf](http://www.eco.u-szeged.hu/region_gazdfejl_szcs/pdf/konyv6/Szerk-4-regspec.pdf), Letöltés ideje: 2009.04.10.

és merev, szigorúan szabályozott munkavégzésre épülő sajátosságok sem tűntek el. Magyarországra így a fordí és posztfordí modellek keveredése jellemző, ahol a versenylőnyők és azok forrásai szempontjából inkább a fordí modell dominál. Makó Csaba szembe állítja a Nyugat-Európában megvalósuló rugalmas, a munkavállalókat a fejlesztési és döntési helyzetekbe bevonó szervezeti modelleket a hazai munkaerőpiac rugalmatlan, hierarchikus, parancsuralmi szemléletmódjával. Rávilágít arra, hogy Magyarországon a posztfordí rugalmas munkaszervezési módszerek helyett a fordizmus gyökereihez visszanyúló, szinte „katonai” vezetési és szervezési modell terjedt el, amelyben „az élethosszig tartó tanulást inkább a ’túlképzett’ munkavállalótól- és persze állampolgártól- való félelem pótolja”.<sup>75</sup> Az Eurofound (Európai Alapítvány az Élet- és a Munkakörülmények Javításáért) szervezésében, az MTA Szociológiai Intézetének részvételével készült kutatás eredményei szerint „Magyarországon jelen vannak a folyamatos tanulást és problémamegoldó készségeket igénylő, tanuló szervezetek, ugyanakkor változatlanul jelentős szerepet töltenek be a tradicionális intézmények, amelyek innovációs potenciálja és tanulási képessége meglehetősen alacsony fokú.”<sup>74</sup> A kutatás alátámasztja azt a feltételezést miszerint a magyar gazdaságban ellentétes irányú folyamatok figyelhetőek meg, egyszerre van jelen a kreativitást és önállóságot igénylő posztfordí munkaszervezés és a nagyfokú kontrollt alkalmazó neofordí modell is, így a magyar gazdaság egy sajátos torz hibrid rendszerként jellemezhető.

A neofordí szervezetekben a versenylőnyők megragadására sok esetben a szervezetek ellaposodását eredményező folyamatokat is kihasználják, amelyek következtében a munkavállalókra újabb és újabb feladatok és felelősségi körök hárulnak, jellemzően a juttatások növelése nélkül.<sup>75</sup> A munkavállalók felé végzettség, szakmai tapasztalat, képességek, kompetenciák területén maximális elvárásokat támasztanak, a meglévő képességeket jellemzően nem fizetik meg a bérek, juttatások oldalán, a képzési oldalon is általában a befektetés elkerülésére törekednek. Magyarországon 2005-ben még egy viszonylag kevésbé válságos időszakban is a versenyszféra cégeinek mindössze 49 százaléka nyújtott valamilyen képzést az uniós átlag 60 százalékaival szemben. „Az összes magyar foglalkoztatottat nézve rosszabb a helyzet, hiszen mindössze 16 százalékuk kapott valamilyen képzést, szemben például a cseh 60 százalékkal.”<sup>76</sup> A neofordí munkaszervezetben megjelennek a posztfordí elvárások, mint a kreativitás és az önállóság, a magabiztosság és határozottság, a folyamatos változásokhoz való rugalmas alkalmazkodás, azonban ezeket a posztfordí elvárásokat a munkavállalóknak neofordí munkakörülmények közt kell teljesíteniük, így a munkavállalók percepciót a túlterheltség, a teljesíthetetlen, esetenként tisztázatlan elvárások, a krónikus stressz, a depriváció és disszonancia érzése jellemzi. A neofordí munkaszervezési paradigma jellemzőiből (pl.: unalmas, monoton munka, fegyelem, rend) következik, hogy az alacsonyabb képzettségűeket, a szakmunkásokat, a betanított

<sup>75</sup> Makó (2008) ibid. 342 p.

<sup>74</sup> Szabó Brigitta: Torz gazdasággal nehéz versenyezni In: Népszabadság online, 2011.05.02.

<sup>75</sup> Sebők Orsolya (2002) A klasszikus karrier a múlté: Az új gazdaságban csak a sokoldalú emberek lesznek sikeresek <http://www.cons.hu/index.php?menu=cikk&id=195> Letöltés ideje: 2010. február 25.

<sup>76</sup> Szabó Brigitta (2011) ibid.

munkát végző munkavállalókat sújtja leginkább a paradigma okozta depriváció és disszonancia, de a neofordi paradigma jellemzői ma már gyakran a szellemi munkát végző munkavállalókat is érintik. Erre a jelenségre példa az „*akadémiai munka krízisé*” fogalom használata: „Magyarországon is véget ért az a korszak, amikor a biztos, élethosszig tartó, védett státusz jellemezte a kutatókat. Ehelyett a kutatói állomány majdnem fele bizonytalan, határozott idejű szerződéssel, projektről projektre kerül alkalmazásra.”<sup>77</sup> A kutatás eredményei közül fontos felhívni a figyelmet a neofordi paradigma akadémiai kutatókat is érintő dimenzióira: a válaszadók közel fele elégedetlen munkahelye biztonságával, több mint egyötödük érzi úgy, hogy a munkahelyén a felelősség terhe gyakran csak a munkavállalókra hárul. A kutatók több mint egyharmada túlterheltnak érzi magát a munkahelyén, több mint egyötödük szerint a munkakörük állandó stresszel jár. A megkérdezettek majdnem fele nem érzi, hogy megfelelő javadalmazásban részesülne az elvégzett munkájáért. Továbbá a megkérdezettek több mint kétötöde gondolja úgy, hogy munkahelyén nincs meg az érdekei megvédéséhez szükséges hatalma. A válaszadók közel egynegyede nem érzi a munkahelyen a megfelelő megbecsültséget.<sup>78</sup>

A magyar munkaszervezeti paradigma sajátosságát szemlélteti Keszi Roland modellje, amelyben a posztfordi és a neofordi munkaszervezeti modellek *párbuszamosan* vannak jelen. A modell bemutatja, hogy ezek a paradigmák egyfajta ideáltípusnak tekinthetők, amelyek jellemzően *hibrid*, keverék formában fordulnak elő a munkaerő-piacon. A

modell szerint a neofordi és posztfordi paradigmák a skála egy-egy végpontját képezik, amelyek között a hibrid formák végtelen száma fordulhat elő.<sup>79</sup> A magyar munkaerő-piacra jellemző hibrid paradigmát a posztfordi elvárások (rugalmasság, kölcsönös bizalom, kreativitás, alkalmazkodó képesség) és a neofordi merev, hierarchikus, parancsuralmi munkahelyi szerveződés kettősége jellemzi. A posztfordi-neofordi hibrid paradigma fogalma implicit módon feltételezi, hogy a posztfordi elvárásrendszer, a nyugati menedzsment technikák és a kompetencia alapú megközelítések átvétele mellett sem beszélhetünk ma Magyarországon tudás alapú társadalomról, posztfordi, folyamatos fejlesztésre, fejlődésre, a tudásba, képességekbe vetett bizalomra, önállóságra, kreativitásra épülő munkaszervezési paradigmáról.<sup>80</sup> Mivel a hibrid paradigma *két ellentétes munkaszervezeti modell ötvözete*, (amelyben csak az elvárások képviselik a posztfordi oldalt) feltételezhető, hogy olyan ellentmondásokat, anomáliákat szül a munkahelyeken, amelyek a munkavállalók relatív depriváció és disszonancia percepcióiban mutatkoznak meg. A gyors változások és válságos időszakok nyomán kialakuló piaci helyzetben a munkaadók részéről olyan *torz adaptációs stratégiák* alakulhatnak ki, amelyek a munkavállalók érdekeivel ellentétesek, és amelyek erősítik a munkavállalók negatív percepcióit. A neofordi munkakörülmények között ilyen torz adaptációs stratégiának tekinthető a kompetencia alapú megközelítések sajátosan neofordi alkalmazása

<sup>79</sup> Keszi Roland (é.n.) Munkaszervezeti determinizmus és távmunka, Forrás: [http://www.krolify.hu/adatok/File/Keszi\\_munkaszerv\\_i\\_determ\\_vegl.pdf](http://www.krolify.hu/adatok/File/Keszi_munkaszerv_i_determ_vegl.pdf), Letöltés ideje: 2010.02.10.

<sup>80</sup> Keszi Roland meghatározását felhasználva posztfordi munkaszervezetnek a magas egyéni és csoport autonómiára és közvetett ellenőrzésre épülő munkaszervezeteket tekintjük. Keszi Roland: A munkaszervezeti determinizmus és távmunka, Forrás: [http://www.krolify.hu/adatok/File/Keszi\\_munkaszerv\\_i\\_determ\\_vegl.pdf](http://www.krolify.hu/adatok/File/Keszi_munkaszerv_i_determ_vegl.pdf), Letöltés ideje: 2010.02.10.

<sup>77</sup> Grajczár István-Tóth András (2010) A magyar tudós, In: Közelítések I. évfolyam, 1. szám

<sup>78</sup> Grajczár István-Tóth András (2010) *ibid.*

is, hiszen posztfordi munkakörülmények nélkül a kompetencia alapú megközelítés csupán a munkaadói felelősségáthárítás eszköze, a munkavállalók bizonytalanságának fokozója lehet. A hibrid paradigma további sajátossága, hogy „figyelmen kívül hagyja” a munkahely neofordi jellegét, saját magát posztfordinak igyekszik feltüntetni, a munkaszervezeti anomáliák és ellentmondások felelősségét pedig a kompetenciák formájában a munkavállalókra hárítja. E jelenségeket tárgyaljuk a következő fejezetben.

### Postfordismus ad acta: az ellentmondó elvárások és a kompetenciák neofordi nyelve

A munkaerő-piacon bekövetkezett változások és a magyar munkahelyeken jellemző neofordi szemlélet együtt a munkavállalók negatív percepcióit, bizonytalanságérzetét erősítik. A radikális változásokhoz való alkalmazkodás önmagában is terhet ró a munkavállalókra, de ha ez az alkalmazkodási kényszer egy olyan merev, parancsuralmi rendszerben jelentkezik, mint amilyen a neofordi munkaszervezet, akkor a munkavállalóknak kettős teherrel kell megbirkózniuk. A munkavállalók negatív percepcióit és kiszolgáltatottságát mutatja a SIREN kutatás magyar eredménye is, amely szerint 2003-ban – egy a mai vészterhes korszakból visszatekintve kivételesen virágzó időszakban - a munkavállalók 78%-a érezte azt, hogy nincs megbecsülve a munkaadója által, csupán 17%-uk rendelkezett az érdekei megvédéséhez szükséges „hatalommal” a munkahelyén, és a válaszadók csupán 18%-a kapott megfelelő javadalmazást a

munkájáért.<sup>81</sup> Szerintük anyagi és szimbolikus megbecsültségük messze nem áll arányban a befektetett energiával és munkával. A folyamatos munkahelyi átszervezések, az elbocsátás veszélye, valamint a kulturális és munkahelyi státusz, identitás elvesztésének veszélye nosztalgiát váltott ki a korábbi biztonságos foglalkoztatás iránt.<sup>82</sup> Mivel a munkavállalók *identitása* nagyrészt a munkahelyhez köthető,<sup>83</sup> a munkavégzés során az általános kompetenciák felértékelődnek, kiemelt szerepet kapnak. Aki azonban a munkahelyén igazságtalanság-érzést, relatív deprivációt él át, képtelen azonosulni a munkahely céljaival, képtelen identitását a munkájához, a munkahelyéhez kötni. A fejlődéshez, a fejlesztéshez elengedhetetlen az, hogy az egyén motivációja ne pusztán kényszerből, a munkájának elvesztéséből és a bérért való harc miatti félelemből származzon. Az így elvégzett fejlesztés semmiképpen sem lehet tartós. A munkahelyi beválásra a kompetenciákon túl tehát bizonyos szociálpszichológiai tényezők is hatással vannak. Ezt támasztja alá az általunk, a munkaerőpiac ellentmondó elvárásainak igazolására kidolgozott kísérleti módszer.<sup>84</sup> A kutatás<sup>85</sup> eredményei alapján elmondható, hogy megragadhatóak olyan *szociálpszichológiai tényezők*, amelyek a kompetenciák mellett fontos befolyással bírnak a munka világában való sikeres helytállásra, beválásra. Ilyen tényezők az integráció-

<sup>81</sup> Grajczjár István (2008) *ibid.*

<sup>82</sup> Grajczjár István (2008) *ibid.*

<sup>83</sup> Hunyady Gy.-Székely M, (2003) *Gazdaságpszichológia*. Osiris Kiadó. Budapest, 657. p.

<sup>84</sup> Lásd erről részletesen: Tóth Flóra Emese – Ádám Zsuzsanna – Grajczjár István (2010) *Beválás a munkaerőpiacon: a posztfordi-neofordi hibrid rendszer munkavállalókra gyakorolt hatása*. ZSKF TKK Füzetek 7.

<sup>85</sup> A kutatás a 37/tkOKA II. Pályázati Kutatás „A gazdasági szereplők elvárásai a szakmai képzés átalakítására. A munkaerőpiac keresleti oldalán megfogalmazódó elvárások kompetencia-alapú módszertani kutatása a műszaki szakmai képzés különböző szintjein (érettségi előtti, utáni és felsőfokú szakképzés)” keretein belül készült.

dezintegráció, a megbecsültség-depriváció tengely, valamint a kognitív és érzelmi disszonancia jelensége és erőssége is, amely tényezőket kompetenciák meglétével, illetve hiányával, valamint az egymásnak ellentmondó posztfordi-neofordi elvárásokkal sikerült magyarázni.

Az eredmények szerint a *munkahelyi integráció* ma ellentmondó elvárásokkal terhelt munkakörülmények mentén történik: a munkaerőpiac által megkövetelt kompetenciák egyszerre irányulnak a pozitív, rugalmasságra irányuló attitűdökre és a munkahely iránti feltétlen elkötelezettség „kompetenciáira”. Az ellentmondó elvárások pozitív tengelyét a rugalmasság, az önállóság, a problémamegoldó gondolkodás, a magabiztosság, a munkavállaló ötleteinek figyelembevétele, részvétel és kompromisszumok kialakítása a döntéshozatalban (participáció), valamint a munkahelyi célokkal való azonosulás alkotják. Emellett a munkaerőpiac merev struktúrájához való alkalmazkodáshoz olyan „kompetenciákat” várnak el a szervezetek, mint a stressztűrés, a már-már alázatos szervilitás, az elvárások feltétlen teljesítése, az unalmas, monoton feladatok ellátása, a szigorú erkölcsi szabályoknak való megfelelés, a túlterheltség, valamint a légkört uraló rend és fegyelem. Ezek a kompetenciák és folyamatok két ellentétes munkaszervezési paradigma jellemzőit mutatják be, ugyanakkor a munkahelyi integráció során egyszerre „érvényesülnek”, ezzel erőteljes disszonanciát keltenek.

A regressziós vizsgálatok szerint a *munkahelyi megbecsültséget* a munkavállaló ötleteinek pozitív fogadtatása, a kompromisszumos döntéshozatal, a

participáció lehetőségének biztosítása, valamint a rugalmasság kompetenciájának megléte magyarázza. Azok a munkavállalók, akiknek ötleteit nem értékelik, vagy nem bíznak meg képességeikben annyira, hogy bevonják őket a munkahelyi döntésekbe, illetve nem rendelkeznek a rugalmasság képességével a megbecsültség hiányát, vagyis a depriváció érzését élik át munkahelyükön; a sorozatos negatív visszajelzések természetes módon nem eredményezhetnek rugalmasságot, pozitív fogadtatású ötleteket, participációt. Elsősorban azok képesek a *valós* munkahelyi integrációra, illetve identifikálódni a munkahelyükkel, akik rendelkeznek a folyamatos változásokhoz való gyors alkalmazkodás képességével, valamint akiknek ötleteit figyelembe veszik, ezzel intenzíven bevonják a döntési folyamatokba, amin keresztül érezhetik, hogy integráns részei a munkahelyi csapatnak.

A *kognitív és érzelmi disszonanciához* leginkább az elvárások tisztázatlansága, az érzelmek elfojtásának kényszere és az elsősorban a munkavállalókra háruló felelősség terhe vezethet. Ezek erősítik és növelik az ellentmondást a munkahely által elvárt önállósággal, hiszen csak a pontos elvárások tudatában lehet önálló döntéseket hozni, elkerülni a kudarcélményt és a disszonanciát. A kognitív és érzelmi disszonanciát átélőknek azonosulniuk kell olyan munkahelyi célokkal, gyakran unalmas, monoton feladatok ellátásával, amelyeket nem pontosan értenek, amivel nem tudnak azonosulni. A nagy munkateher, a túlterheltség véleményük szerint egészségük megroppanásához vezetett. A disszonancia kialakulását jelentős mértékben befolyásolja, hogy a munkahelyi elvárások nem tisztázottak, így azoknak nem, vagy csak nagyon nehezen tudnak megfelelni. A munkaadó

ugyanakkor ezzel kapcsolatos érzelmeik, a csalódottság elfojtására „kényszeríti” őket, ezzel is növelve a disszonancia, a frusztráció és az igazságtalanság (depriváció) érzését. A disszonanciát átélők munkahelyi körülményeit egy hagyományosan merev munkaszervezési rendszer által gerjesztett negatív spirál jellemzi, amelyet a bizonytalanság, a feltételek tisztázatlansága, az elfojtás és a mindezeknek való behódolás elvárásai táplálják, megakadályozva a disszonáns érzés megszüntetésének lehetőségét.

Vizsgálataink során megállapítottuk tehát, hogy csak azok a munkavállalók képesek a munkaerő-piaci nyomás, a munkahely elvesztésétől való félelem miatti munkahelyi kényszer és kiszolgáltatottság alól kivonni magukat, akik megbecsültek, vagyis akiknek ötleteit pozitívan fogadják, akik részesülhetnek a nyugati típusú, rugalmasságra épülő posztfordi paradigmára jellemző *participációból*, és képesek rugalmasan alkalmazkodni a változásokhoz. Mivel regressziós szinten csak a megbecsültek voltak elégedettek a jövőbeni munkavállalási lehetőségeikkel, megállapítható, hogy pusztán a „kényszerű” integráció folyamata, vagy a disszonancia hiánya nem biztosítja a munkaerő-piaci kilátásokkal való elégedettséget.

A fenti pszichológiai tényezők mentén kettészakadt a munkavállalók köre: eredményeink szerint a nyertesekre az integráció, a megbecsültség érzése, és a disszonancia hiánya, míg a vesztesekre az erőteljes depriváció, az integráció hiánya és a kognitív és érzelmi disszonancia jellemző.<sup>86</sup> Luc Boltanski és Eve Chiapello a kapitalizmus új hálózatalvű, projektekre épülő világában a kicsinység és nagyság

terminusával illetik a változások nyertesait és veszteseit, amely törésvonal sokkal inkább rendszersajátosság és a rendszer tulajdonságainak kivetítődése, mintsem az egyén tulajdonsága. Ebben a világban a nagyság elsődleges kritériuma a mobilitás, nagynak lenni annyit tesz, hogy az egyén könnyen képes helyzetek közötti gyors váltásra, könnyen alkalmazkodik másokhoz, könnyen vált tevékenységeket és eszközöket, képes egy csapat mozgósítására. A kicsik közé tartozó ezzel szemben merev struktúrákban gondolkodik, és rugalmatlansága akadályozza a mobilitását, ugyanakkor nem képes valódi elköteleződésre, mivel a másokba vetett bizalma gyenge. A különbség tehát az adaptációs stratégiákban, a flexibilitásban, a mobilitásban ragadható meg: a kicsi merevvé, autoriterré vált és biztonságvágya hajtja, míg a nagy rugalmas és az autonómiát preferálja.<sup>87</sup>

Magyarországon a kettős, ellentmondó elvárások mentén „nem okoz különösebb nehézséget” a kicsivé válás: a magyar munkavállalók jórésze a rendszer sajátosságai miatt nem is értheti, hogy mihez és hogyan alkalmazkodjon. A kísérleti magyarázó modell eredményei is felhívják arra a figyelmet, hogy a munkaerőpiac és a munkaadók által szorgalmazott ellentmondó kompetencia elvárások teljesítése nem garantálja a munkaerő-piaci adaptációt, a megbecsültség érzését és az identifikáció folyamatát. Nem véletlenül. A kompetencia jelensége kapcsán fontos hangsúlyozni, hogy a kompetencia alapú megközelítés alapvetően a posztfordi munkaszervezési modell elemének tekinthető fejlesztési módszer<sup>88</sup>. A nyugat-európai

<sup>87</sup> Boltanski, L. (2002) ibid.

<sup>88</sup> Boltanski, L. (2002): Létezik-e hálózati morál? In Felkai G. et al. szerk.: *Forrásvidékek*.

<sup>86</sup> Tóth Flóra Emese – Ádám Zsuzsanna – Grajczár István (2010) ibid.

posztfordi típusú gazdaságokban alakult ki, vagyis a tudásalapú, a kölcsönös lojalításra és a folyamatos fejlesztésre épülő posztfordi gazdaságokban lehet a munkaerő-piaci változásokhoz való alkalmazkodás hatékony eszköze. Egy neofordí típusú gazdaságban – a posztfordi munkafeltételek nélkül – kérdésessé válik a kompetencia alapú megközelítés alkalmazhatósága. A neofordí gazdaságban a kompetencia alapú megközelítés, a különböző kompetencia alapú kiválasztási és fejlesztési eszközök az objektív képesség felmérés helyett csupán a menedzsment igényeinek kiszolgálóivá válhatnak.

A menedzsment a kompetencia alapú megközelítés segítségével a nem megfelelő munkakörülmények tolerálását *személyes kompetenciaként* tünteti fel, amely kifejezetten elősegíti saját (fejlesztési, szemlélet-változtatási) felelősségének hárítását és a munkavállalók egyéni felelősségének hangsúlyozását.<sup>89</sup> A munkaadó által elvárt és erőltetett belső kontroll, pozitív beállítódás, a lelkesedés, a lojalitás és stressztűrés, valamint az irányíthatóság, az egyéni kockázatvállalás, a motiválhatóság, az érzelemmentesség, az alázat, vagy a bizonytalanság kezelése olyan elváráshalmaz, amely a munkaadónak teljes hatalmat és kontrollt biztosít a munkavállalók felett, minden felelősséget, minden kockázatot a

rugalmas, felelősségteljes alkalmazkodás kompetencia-köntösében a munkavállalóra hárítva.

Fontos kérdés lehet, hogy melyek azok a munkahely merev rendszeréből kompetencianyelvre lefordított problémák, amelyeket egyértelműen a munkaadói szemlélet átalakításával lehetne megoldani? A kérdés részben költői, de paradox módon a legértelmetlenebb helyzetekre is születtek hasonlóan értelmetlen *megoldási javaslatok*, torz stratégiák, amelyeket sajnálatos módon a gyakorlatban is alkalmaznak.<sup>90</sup> Hogy hogyan lehet értelmes, a középkori inkvizíció módszereit kikerülő fejlesztési koncepciót, vagy tréninget kidolgozni a tisztesség, az erkölcsi megfelelés, vagy a szilárd értékrend kialakítására, esetleg az érzelemmentességre, az alázatra, a lelkesedésre, a stressz-, vagy monotónia-tűrésre, az irányíthatóságra, vagy a lojalításra? Ez csak az egyik megoldhatatlannak látszó probléma. Sokkal fontosabb kérdés, hogy van-e értelme ennek egyáltalán, és nem a munkaadónak kellene azért a felelősséget vállalnia, hogy a munkahelyen megfelelő körülmények között, hatékony munkát tudjon végezni a munkavállaló?<sup>91</sup> (természetesen itt nem erőszakszervezetekről beszélünk).

Úgy tűnik, hogy ezen elvárások a neofordí torz adaptáció során úgy lettek lefordítva a kompetenciák nyelvére, hogy a rugalmas alkalmazkodás *látszat-*

Társadalomtudományi tanulmányok Némedi Dénes 60. születésnapjára. Budapest: Új Mandátum, pp. 412–425.

<sup>89</sup> Mikulás Gábor erről így ír: „Előfordul, hogy a vezető ugyan ösztönöz az újtásra, ám ha ez az attitűd nem jár a tévedés tényleges jogával is, illetve nem hatja át a szervezetet, zsákutcába visz. A felbátorodott és a kísérletezésből természetesen adott esetben tévedő munkatársat a szervezet tagjai baleknak, beszámíthatatlannak tarthatják, sőt, nem ritka esetben bűnbaknak is. Annak ellenére, hogy e munkatársak tanulási képessége – szélesebb körű kísérletezésük okán – általában magasabb, amivel hozzájárulhatnának az egyre fontosabb szervezeti tudásvagyon gyarapításához. A szervezeti kultúra – jellegéből adódóan – lassan, vagy csak radikális földindulásra változik gyökeresen. A felszíni változtatás minduntalan visszaüt; időről időre felszínre törnek a névleges változással ellentétes mélyebb erők – melyek gyakran ugyanattól a vezetőtől származnak.” Forrás: Mikulás Gábor (2003) Tanulás saját hibákból – a kockázatkerülés, felelősségáthárítás és önjelöltség ellen, = Világ gazdaság, Menedzser melléklet, 2003. nov. 21. 226.p.

<sup>90</sup> Lásd pl.: a stresszinterjú, amelynek az állás megszerzése érdekében gyakran alávetik magukat az álláskeresők. „A stresszinterjú eszközei: stresszes állapotba hozzák a jelöltet: pl. megváratták az interjú előtt, a megbeszélte időpontnál sokkal később hívják be, megnézik, hogy hogyan reagál erre, miként kommunikál stresszes állapotban. Környezeti tényezők kihasználása: tipikusan feszélyező környezet létrehozása (pl. ablakok nélküli bútorozatlan szoba); a kérdező gyorsan kérdez, anélkül, hogy megvárná a választ; kiprovokálja a választ; lealacsonyító dolgokat kérdez; megkérdőjelezi a feleletek valódiságát és integritását; kigúnyolja az interjúalany reakcióit; gyakran félbeszakítja a kérdezettet; kihasználja a csendet, szünetet tart, hogy kellemetlen helyzetet, bizonytalanságot keltsen”

Forrás: <http://www.origo.hu/allas/tipp/20070118astressztures.html> Letöltés ideje: 2009.03.26.

<sup>91</sup> Dávid János (2009) MKIK-GVI kérdőíves munkaerő-piaci felmérés alapján átadott adatbázis egyes kérdéseinek másodelemzése, az elkészített mélyinterjúk alapján interjúelemzés, 3K Consens Iroda, Budapest, Kézirat

*követelménye* minden szinten kielégítse a munkaadók merev rendszer-elvárásait. Tehát minél rugalmasabb és alkalmazkodóbb valaki (értsd minél hatékonyabban képes érzelmeinek elfojtására, vagy minél jobban hajlik a tekintély és a hierarchikus társadalomkép elfogadására), annál biztosabb a munkaszervezés és munkahely megtartása a számára.<sup>92</sup>

Az adaptáció tehát sajátos értelmet nyer a munkaerő-piaci tranzakciók során: a keresleti oldal igényei között továbbra is helyet kapnak a munkahelyi hierarchia fenntartására irányuló, a szervezet és a vezetés akaratának való alárendelődést szolgáló „kompetenciák”, amelyekhez való alkalmazkodás torzzá alakítja a munkahelyi integrációt, kialakítja az elveszettség és a depriváció érzését, s nem segíti elő a munkahelyi identifikációt sem. Anélkül, hogy ezt tovább ragoznánk: csak kevesek – az igazi gumi-munkavállalók – tudnak a munkahelyükön egyszerre alkalmazkodni a parancsuralmi szemléletmódhoz és önállóan döntéseket (menni) hozni. A munkavállalók többségénél a neofordi és posztfordi kettős elvárás zűrzavart okoz, megakadályozza az adaptációt, az integrációt és az identifikációt: nem csoda, hogy a munkavállalók többsége értetlenül vergődik a nekik tulajdonított „neofordi kompetenciák” hálójában.

### A munkaszervezés fejlődésének zsákutcája

A rendszerváltás körüli átmeneti, bizonytalan helyzetben úgy tűnt, hogy a radikális gazdasági és munkaerő-piaci változásokhoz való alkalmazkodás, a versenyben való helytállás a nyugati menedzsment

technikák, különösen a kompetencia alapúság hangsúlyozott átvételével valósulhat meg. A magyar munkaszervezeti modell a nyugati menedzsment technikák és a kompetencia alapú megközelítés átvételével a posztfordi munkaszervezés felé közeledett, úgy tűnt, hogy megvalósulhat a paradigmaváltás, azonban a '90-es évek első felének válságos körülményei között a kezdeti fejlődési utak bezárultak, a posztfordi átalakulás nem kezdődhetett meg. A gazdasági válság kiélezte az ellentmondást a munka világában megjelenő posztfordi elvárások és a neofordi (munka)körülmények között. A foglalkoztatás folyamatos válsága, az alacsony foglalkoztatási szint és a viszonylag magas, képzett munkaerő-kínálat egyaránt felerősítette a munkaadók költségminimalizálásra és teljesítmény maximalizációra vonatkozó törekvéseit és a munkavállalók igazságtalanság- és disszonancia érzését, valamint fokozta a munkaerő-piaci bizonytalanságot. Az 1992. évi XXII. törvény a Munka Törvénykönyvéről a számos módosítás ellenére sem volt képes a posztfordi munkaszervezési modell kialakításának törvényi erejű biztosítására, a munkakörülmények szabályozása továbbra is „munkaadó pártinak” tekinthető.<sup>93</sup> A posztfordi munkakörülmények megteremtésének szorgalmazása a szakszervezetek felelőssége és feladata is lenne, ugyanakkor a viszonylag kisszámú, alacsony szervezettségű, gyenge szakszervezet, és a még ennél is ritkább kollektív szerződések aligha képesek önmagukban a munkahelyi körülmények megreformálására, a

<sup>92</sup> Zachár László (2009) A korszerű képzés és képzettség jellemzői és rendszerei. In: HEFOP 3.5.1. program – A felnőttképzés módszertani kérdései, Tanár-továbbképzési Füzetek, NSZFI, Budapest <https://www.nive.hu/hefop351/ttk/lista.htm> Letöltés ideje: 2009.03.02.

<sup>93</sup> A Munka Törvénykönyve széles körű ellenőrzési jogot biztosít a munkáltatók számára, gondoljunk például a munkavállalók magatartásának (videófelvétel), internethasználatának, elektronikus levelezésének ellenőrizhetőségére, vagy akár a munkahelyi alkohol/drogteszt alkalmazására (Munka Törvénykönyvéről szóló 1992. évi XXII. törvény 103. §) Forrás: A munkáltatók ellenőrzési jogáról, In: A Munkaadó Lapja, XV. évfolyam 3. szám, illetve A Munkaadó Lapja, V. évfolyam 10. szám, <http://a-munkaadó-lapja.cegnet.hu/1999/10/a-munkaltatok-ellenorzesi-jogarol>

posztfordi paradigma alkalmazásának kiharcolására. A „foglalkoztatási válság kezelésére” megalkotott tervek tükrében pedig úgy tűnik, hogy a válság miatt a végletekig kiszolgáltatott munkavállalóknak a közeljövőben is hasonló, vagy még súlyosabb terhekkel kell szembenéznük. A tervezett változtatások deklarált célja a bürokrácia, a vállalkozások adminisztratív terheinek csökkentése, ugyanakkor fontos felhívni a figyelmet a változtatások (neo)fordi jellegére. A munkaadóknak kedvező változtatások a végletekig növelik a munkavállalók kiszolgáltatottságát és egy vegytiszta fordí rendszer újraélesztését vázolják fel. A tervezet szerint a versenyszférában az eddigi maximum három hónapos próbaidőt hat hónapra növelnék, miközben a cégek eddig is maximálisan kihasználták a próbaidő lehetőségét. A válság generálta hatalmas kínálat lehetőséget teremt a szakmailag magasan kvalifikált munkaerő folyamatos cseréjére is, így elkerülve az esetleges előléptetést, az ígért szakmai fejlődést, és a válságos helyzetben már fel sem merülő továbbképzést és béremelést. Ezzel a változtatással segítik a munkaadók azon törekvését, hogy gyakorlatilag mint ’kölcsonzótt’ munkaerőt foglalkoztassák munkavállalóikat. Azonban a munkavállalóknak a versenyszférában maratoninak számító hat hónapos próbaidő után sem kell „lemondaniuk” az oly megszokott munkahelyi bizonytalanság-érzetükről, hiszen a tervek szerint a korábbi követelmény, hogy rendes felmondás során a munkaadónak indokolni kell a döntését, megszűnik, s a felmondási idő is lerövidül. A jövőben a mikro- és kisvállalkozások a lehető legkönnyebb módon vehetnék fel és bocsáthatnák el a dolgozóikat, amelyre a hatalmas munkaerő-piaci kínálat következtében és a tervezett

változtatások nyomán minden lehetőségük meg lesz. A munkaerő felcserélhetősége a fordí rendszer jellemzőjeként ismert, míg azonban a fordí rendszerben ez a munkavállalók alacsony képzettségéből következett, addig a jelenlegi rendszerben már a szakmailag magasan képzett munkaerő is bármikor pótolható. A tervezet további javaslata szerint számos munkakörnél eltörölnék a képesítési követelményeket, így a szakképzetlen és a szakképzett munkavállalók közötti „bérharc” nyertese a munkaadó lenne, aki ezzel az intézkedéssel „megúszhatja” a szakmunkás bérminimum kifizetését, s képzett munkavállalóhoz juthat alacsonyabb bérért is: ugyanis nem valószínű, hogy a munkaerőpiac a szakképzetlenek foglalkoztatása felé tolódna el akkor, amikor számos szakképzett munkavállaló keres munkát és várhatóan az ’olcsóság’ dönti majd el, hogy kit fognak alkalmazni. A tervezet újabb fordí elemeként fontos kiemelni munkaidővel és a szabadsággal kapcsolatos változtatásokat. A 44 órás munkahét a fordí költségminimalizálás és teljesítménymaximalizálás elvét felélesztve nem jelentené a fizetés növelését is, holott Magyarországon ötödével több órát dolgoznak egy évben átlagosan a foglalkoztatottak, mint például Ausztriában, ez az arány az uniós átlaghoz képest harminc százalékkal több ledolgozott munkaórát jelent.<sup>94</sup> A változások nyilvánvalóan tovább erősítenék ezt a tendenciát. A változtatás szerint a szabadság kérdésében is szélesedne a munkáltatók jogköre, a tervezet szerint a szabadság azon részét, amely kiadásáról eddig a munkaadó a munkavállaló előzetes meghallgatásával döntött, a munkáltató kettőnél több részletben is

<sup>94</sup> Szabó Brigitta: Torz gazdasággal nehéz versenyezni In: Népszabadság online, 2011.05.02.

kiadhatja, így elaprózva a hatékony munkához szükséges pihenőidőt és növelve a munkavállalók túlterheltségét és komolyan veszélyeztetve mentális és fizikai egészségi állapotát. A tervezet fenti, a munkavállalók kiszolgáltatottságát eredményező elemei mellett az a tény sem elhanyagolható, hogy a kormány és a munkaadók háttéralkut kötöttek és a munkavállalókat nem kérdezték meg azokban a kérdésekben, amelyek leginkább őket érintenék. Jól példázza a jelenlegi helyzetet a Magyar Kereskedelmi és Iparkamara elnökének nyilatkozata, miszerint a jelenlegi Munka Törvénykönyve a versenyképesség gátja.<sup>95</sup> Pataky Péter az MSZOSZ elnöke szerint ez azt jelenti, hogy az általános munkaadói hozzáállást képviselő iparkamara szerint „az a vállalkozó lesz versenyképes, akinek nem kell betartania a munkaviszonyokra vonatkozó törvényeket, akit nem korlátoznak ilyen szervezetek abban, hogy az embereket kiszolgáltatott bérrabszolgaként kizsákmányolják.”<sup>96</sup> Ez az elképzelés Pataky Pétert idézve „szörnyű, 19. század eleji munkáltatói magatartást mutat”,<sup>97</sup> vagyis a munkaadók a fordí elvek mentén, az „örüljön a munkavállaló, hogy egyáltalán van munkája” típusú munkaadói mentalitással képzelik el a versenyképességet. A munkaadói szervezetek és a kormány szerint a fenti, a munkavállalókat súlyosan érintő változtatások csupán ajánlások, amelyek azokon a munkahelyeken, ahol van érvényes kollektív szerződés, nem okozhat problémát: erre azért nem tennénk a nyakunkat, de mint említettük, ilyen munkahelyből amúgy is kevés van. Fontos kérdés lehet, hogy ki illetve mi védi meg

azokat a munkavállalókat a teljes kiszolgáltatottságtól, akik olyan munkahelyen dolgoznak, ahol nemhogy gyenge az érdekvédelem, de gyakorlatilag egyáltalán nincs, hiszen a munkavállalók egy jelentős része kis és középvállalkozásnál dolgozik, ahol a munkavállalók a KKV-kat segítő tervezet miatt gyakorlatilag már az állami szabályozás védelmét is elveszítették? Hogyan lesz a jelenlegi helyzetben lehetőség, szükség és igény a kompetencialapú fejlesztésre, a participáció megteremtésére, a disszonancia, a bizonytalanság és a kiszolgáltatottság csökkentésére?

### Konklúzió

Magyarországon a rendszerváltással és a gazdaság liberalizációjával a hagyományosan merev, hierarchikus munkaszervezés mellett fokozatosan megjelentek a nyugati posztfordí, tudásalapú gazdaságok munkaszervezésére jellemző elemek. A 21. század eleji Európai Unió közösségben a posztfordízmus uralkodik a munkaadói szemléletben, a munkaerő-piaci elvárásokban, hiszen a fordí, taylori modellek hosszútávon való hatékonysága mára megkérdőjeleződött, a tudományos menedzsment helyett az emberi tényezőket figyelembe vevő vezetési és szervezési elvek születtek meg. A mérvadó nemzetközi irányelvekből az EU nyugati felében a munkavállalókkal szemben támasztott elvárásokból arra következtethetnénk, hogy jelenleg Magyarországon is egy olyan posztfordínak nevezett rendszer uralkodik, amely a munkavállalók önállóságára, kreativitására, a munkavállalókba vetett bizalomra, participációra, a tudás tőkeként való meghatározására helyezi a hangsúlyt.

<sup>95</sup> Kun J. Erzsébet: A kormány a célját el sem érheti, hiszen amit csinál, az ellene működik, In: Népszabadság online, 2011.05.01

<sup>96</sup> Kun J. Erzsébet ibid.

<sup>97</sup> Kun J. Erzsébet ibid.

Azonban Magyarországon a munkaszervezési modelleknek egy sajátos fejlődési útja figyelhető meg, amely hosszútávon – a fejlődésnek csupán a látszatát fenntartva – zsákutcának tekinthető. A munkavállalókat is segítő állami szabályozás és erős érdekvédelem nélkül a posztfordi irányba történő paradigmaváltás nem valósulhat meg, a munkaadók a válságról válságra bukdácsolás során – gyakran a túlélés érdekében – többnyire a versenyelőnyöket rövidtávon megragadó utat választva a neofordizmus merev rendszerét alkalmazzák, amely inkább költségminimalizáló, a munkaerőbe kevésbé befektető tulajdonságokkal jellemezhető.

A nyugati gazdaságoktól származó posztfordi impulzusokat – mint a kompetencia jelensége – a magyar merev, neofordi rendszerbe szuszakolva csonka megoldások, zsákutcs fejlődési utak és torz adaptációs stratégiák születnek, amelyeket a tervezett törvénymódosítások tovább erősítenek, bebetonoznak. A válság tépázta munkaerő-piacon a kompetencia alapú megközelítést a gyakorlatban felülírja munka világában való „túlélés” ösztöne mind a munkaadók, mind a munkavállalók részéről. A munkaadók a válság hatására széles munkaerő kínálatból válogathatnak, az egyre gyakoribb létszámleépítések és elbocsátások hatalmas kínálatot jelentenek, akár a magasabb végzettségű szellemi foglalkozásúak, diplomások körében is. Az elbocsátások miatti hatalmas munkaerő-piaci kínálat a fordii és taylori ösztönző eszközöket eleveníti fel. Egyrészt a széles kínálat miatt a munkaadók a válság előtti helyzethez képest alacsonyabb juttatások mellett is magasabb képzettségű munkavállalók közül válogathatnak. Másrészt ebben a bizonytalan, a munkanélküliség rémével

fenyegető helyzetben a fordii munkaszervezés ösztönző rendszeréhez hasonlóan minden motiváló tényezőt felülírnak a bérek és a munkaidő, mint egyedüli ösztönzők. Többek között a munkavállalókat támogató szabályozás hiánya, valamint a kiforgatott kompetencia-értelmezés, a kompetenciák sajátos neofordi nyelve, következtében a válság terhei és a versenyképesség megteremtésének *felelőssége* a munkavállalók nyakába szakad, ennek a tehernek és a munkavállalók sarokba szorításának eredménye pedig élesen kirajzolódik a munkavállalói percepciókban. A munkavállalók körében tapasztalható széleskörű depriváció, kognitív disszonancia és elveszettség érzésének jelenségéből a munkavállalói oldalról is egyértelműen látszik, hogy a nyugati menedzsment technikák átvétele, a kompetencia alapú megközelítés szorgalmazása mellett sem valósult meg a munkaszervezési paradigmaváltás. Ebben a helyzetben a kompetencia alapú megközelítés, az élethosszig tartó tanulás és a munkahelyi át/továbbképzés fogalmai kiüresednek, a költségminimalizáló neofordi rendszerben a hatalmas kínálat miatt gyakorlatilag értelmüket veszítik. A munkavállalók legfőbb alkalmazkodási kényszere a bizonytalansághoz és az ellentmondó elvárásokhoz való alkalmazkodás lesz, amely a folyamatos „rugalmasság” igényének hangsúlyozása segítségével zajlik, s az így kialakuló „túlélési kompetenciák” egyre távolodnak a modern posztfordi munkaszervezés által megteremtett irányelvekben megfogalmazott elvárásoktól.

## Irodalomjegyzék

A munkáltatók ellenőrzési jogáról, In: A Munkaadó Lapja, XV. évfolyam 3. szám, illetve A Munkaadó Lapja, V. évfolyam 10. szám, <http://a-munkaadolapja.cegnet.hu/1999/10/a-munkaltatok-ellenorzesi-jogarol>

Az európai oktatási és képzési rendszerek célkitűzéseire kapcsolódó részletes munkaprogram (2002)  
<http://www.okm.gov.hu/letolt/eu/munkaprogram.PDF> Letöltés ideje: 2009.03.19.

Bagó József (2000) Furthering Employment in Hungary

Baráth Tibor: A versenyképesség dimenziói  
[http://www.oki.hu/oldal.php?tipus=cikk&kod=kozoktatasi\\_versenykepessseg\\_11\\_versenykepessseg\\_dimenzioi](http://www.oki.hu/oldal.php?tipus=cikk&kod=kozoktatasi_versenykepessseg_11_versenykepessseg_dimenzioi) Letöltés ideje: 2009.03.11.

Boltanski, L. (2002): Létezik-e hálózati morál? In Felkai G. et al. szerk.: Forrásvidékek. Társadalomtudományi tanulmányok Némedi Dénes 60. születésnapjára. Budapest: Új Mandátum, pp. 412–425.

Boltanski, Luc/Chiapello, Eve (1999): Le nouvel esprit du capitalisme, Gallimard, Paris – idézi Gabrielle Balazs et al. ibid. (2001)

Borbély Tibor Bors: A kompetencia fogalma a szakképzésben és a foglalkoztatáspolitikában,  
[http://www.borbelytiborbors.extra.hu/KOZGAZ/Kompetencia\\_Borbely.pdf](http://www.borbelytiborbors.extra.hu/KOZGAZ/Kompetencia_Borbely.pdf), Letöltés ideje: 2011.03.09

Dávid János (2009) MKIK-GVI kérdőíves munkaerő-piaci felmérés alapján átadott adatbázis egyes kérdéseinek másodelemzése, az elkészített mélyinterjúk alapján interjúelemzés, 3K Consens Iroda, Budapest, Kézirat

Giddens, Anthony (2003) Szociológia, Osiris Kiadó, Budapest, pp. 417-418.

Grajczár István (2007) Utak a szélsőjobboldalhoz. In: (szerk. Boda Zsolt – Kovách Imre – Szoboszlai György) Hatalom, közbeszéd, fejlesztéspolitika. Elemzések politikai jelenségekről, Műhelytanulmányok, MTA Politikai Tudományok Intézete, Budapest, 2007/4. pp. 28-45.

Grajczár István (2008) Válság és változás: Utak a jobboldali radikalizmushoz, Doktori disszertáció, ELTE – TÁTK Szociológiai Doktori Iskola, Budapest

Grajczár István-Tóth András (2010) A magyar tudós, In: Közelítések I. évfolyam, 1. szám, pp. 3-66.

Horváth Tünde: Pályakezdés előtt. A kapunyitási pánik jelenségének vizsgálata a felsőoktatásban, In: Puskás-Vajda Zsuzsanna (szerk.) (2007) Felsőoktatásban tanuló fiatalok problémái, útkeresése, pályafejlődése a 21. század kezdetén Magyarországon, FETA Könyvek 2., Budapest, 140 p. <http://www.inwent.org/ef-texte/kop5/bago.htm> Letöltés ideje: 2009. 03.11.  
<http://www.origo.hu/allas/tipp/20070118astressztures.html> Letöltés ideje: 2009.03.26.

Hunyady Gy.-Székely M, (2003) Gazdaságpszichológia. Osiris Kiadó. Budapest, 657. p.

Keszi Roland (é.n.) Munkaszervezeti determinizmus és távmunka, Forrás:  
[http://www.krolify.hu/adatok/File/Keszi\\_munkaszervez\\_i\\_determ\\_vegl.pdf](http://www.krolify.hu/adatok/File/Keszi_munkaszervez_i_determ_vegl.pdf), Letöltés ideje: 2011.02.18.

Kiss, J (1996) The development and the prospect of Hungarian agricultural employment. Institute of World Economy, Budapest, August

Klein Sándor (2004) Munkapszichológia, Edge 2000 Kiadó Kft., Budapest

Kun J. Erzsébet: A kormány a célját el sem érheti, hiszen amit csinál, az ellene működik, In: Népszabadság online, 2011.05.014

Lengyel Imre (2003) Verseny és területi fejlődés: térségek versenyképessége Magyarországon,



JATEPress, Szeged, [http://www.eco.u-szeged.hu/region\\_gazdfejl\\_szcs/pdf/konyv6/Szerk-4-regspec.pdf](http://www.eco.u-szeged.hu/region_gazdfejl_szcs/pdf/konyv6/Szerk-4-regspec.pdf), Letöltés ideje: 2009.04.10.

Makó Csaba, Simonyi Ágnes (2003) A munka és a párbeszéd új paradigmái, pp. 26-29.

Makó Csaba, Illéssy Miklós, Csizmadia Péter (2008) A gazdasági fejlődés új útjainak keresése: a szervezeti innovációk szerepének felértékelődése, I. rész, =Társadalomkutatás 2008/3. pp. 337-354.  
Mikulás Gábor (2003) Tanulás saját hibákból -- a kockázatkerülés, felelősségvárás és önjelöltség ellen, =Világ gazdaság, Menedzser melléklet, 2003. nov. 21., 226.p.

Schüttler Tamás: A kompetencia az ismeretek, képességek és attitűdök egysége: Kerekasztalvita a kompetenciafejlesztésről és a kompetencia alapú oktatásról  
[http://www.oki.hu/oldal.php?tipus=cikk&kod=kompetencia-16\\_egyseg](http://www.oki.hu/oldal.php?tipus=cikk&kod=kompetencia-16_egyseg) Letöltés ideje: 2009.03.02.

Sebők Orsolya (2002) A klasszikus karrier a múlté: Az új gazdaságban csak a sokoldalú emberek lesznek sikeresek  
<http://www.cons.hu/index.php?menu=cikk&id=195> Letöltés ideje: 2010. február 25.

Szabó Brigitta: Torz gazdasággal nehéz versenyezni  
In: Népszabadság online, 2011.05.02.

Szászvári Karina (2009) A sikeres munkavállaláshoz szükséges kompetenciák és a kompetenciák vizsgálatán alapuló kiválasztási eljárás (Equal disszeminációs konferencia)  
[www.prkk.hu/EQUAL080319/09\\_Szaszvari\\_Karina\\_szakerto.ppt](http://www.prkk.hu/EQUAL080319/09_Szaszvari_Karina_szakerto.ppt) Letöltés ideje: 2009.03.12.

Tóth Flóra Emese – Ádám Zsuzsanna – Grajczár István (2010) Beválás a munkaerőpiacon: a posztfordi-neofordi hibrid rendszer munkavállalókra gyakorolt hatása. ZSKF TKK Füzetek 7.

Tóth István György: Az oktatás társadalmi-gazdasági környezetének alakulása a kilencvenes évek Magyarországon

<http://www.oki.hu/oldal.php?tipus=cikk&kod=konf2001-Toth> Letöltés ideje: 2009. 02.17.

Varga Júlia: Oktatás-gazdaságtan  
[http://www.kszemle.hu/kiadvany/Varga\\_-\\_Oktatas-gazdasagtan/ch01.html](http://www.kszemle.hu/kiadvany/Varga_-_Oktatas-gazdasagtan/ch01.html) Letöltés ideje: 2009.03.10.

Zachár László (2009) A korszerű képzés és képzettség jellemzői és rendszerei. In: HEFOP 3.5.1. program – A felnőttképzés módszertani kérdései, Tanár-továbbképzési Füzetek, NSZFI, Budapest  
<https://www.nive.hu/hefop351/ttk/lista.htm>  
Letöltés ideje: 2009.03.02.