

KOVÁCS TAMÁS:

KEZDEMÉNYEZÉSEK ÉS ÚTKERESÉS – A FOGLALKOZTATÁS-ÖSZTÖNZÉS TRENDJEI ÉS LEHETŐSÉGEI EGY KRÍZISEKKEL TERHELT KÖRNYEZETBEN

A cikk felidézni az Európai Unió 2000-es és 2010-es foglalkoztatáspolitikai célkitűzéseinek eredményességét a világ nemzetközi társadalmi és gazdasági folyamatainak kontextusában. Rátékint a hazai helyzetre, konkrét példán keresztül idézve a korszak magyarországi intézkedéseit és azok hatásait. A tapasztalatokat párhuzamba állítja a jelen időszak intézkedéseivel, és a kiindulópontok kutatásán keresztül keresi a választ arra, hogy a jövőben a foglalkoztatás-ösztönzési, felzárkóztatási programokba bevonni kívánt felnőttek hogyan válhatnak foglalkoztathatóvá, és a foglalkoztathatóságon túl hogyan válhatnak társadalmilag felelős, aktív állampolgárokká, és megerősödötté a foglalkoztathatósági készségeik és foglalkoztathatósági szintjük növelésével. Célja információt adni a felnőttek hatékonyabb munkaerőpiaci és társadalmi integrációjához a vizsgált területen, rámutatva milyen kompetenciákat lehet fejleszteni a célcsoport folyamatos fejlődése érdekében. A szerző kutatásait és gyakorlati tapasztalatait összegezve mutatja be, hogy az üzemszervezés (Taylor, 1911), pragmatizmus (Dewey, 1916) és az önhatékonyság (Bandura, 1977) eszközei milyen hatékonyan építhetők be a közösségi és foglalkoztatási alapú felnőttképzési tevékenységekbe.

2023 utolsó hónapjaiban járunk. Az ezredforduló óta lassan negyed század telt el, a poszt-szocialista országok rendszerváltásától napjainkig terjedő időszak is elérte azt az intervallumot, mint a magyarországi 1956-os forradalom és a rendszerváltás között eltelt idő. Átléptünk több „bűvös” dátumot, a Lisszaboni Stratégia és az Európa 2020 Stratégia elképzelései a múlté, már a 2030-as elvárások teljesítésére törekszünk. Mindegyikük markánsan foglalkozik foglalkoztatással és a munkaerőpiaccal. Előbbinek többek között nem kisebb célja volt annál, hogy az EU váljon a legversenyképesebb és legdinamikusabb tudásalapú gazdasággá a világon, míg utóbbinál „a 20–64 éves korosztály 75%-ának legyen munkája” került a zászlóra, tagállamonként eltérő részcélokkal és elvárásokkal (European Commission, 2000 és 2010).

A folyamatoknál az időszakos értékelések jelentős hiányosságokat és elmaradásokat állapítottak meg, a jelentkező késedelmek definiálása mellett felülvizsgálat is történt. A felülvizsgálat során hangsúlyt kapott, hogy Európának meg kell újítania versenyképessége alapjait, javítania kell növekedési potenciálját és termelékenységét, valamint meg kell erősítenie a szociális kohéziót, különös hangsúlyt fektetve a tudásra, az innovációra és a humántőke kiaknázására. Az Európa 2020 Stratégia a Lisszaboni Stratégia hibáiból okulva sokkal fókuszáltabb célrendszert és mutatókat állított fel (Kengyel, 2020).

Kovács Tamás doktorandusz hallgató, Pécsi Tudományegyetem Oktatás és Társadalom
Neveléstudományi Doktori Iskola

DOI: <https://doi.org/10.58269/umsz.2024.2.1>

1. TÁBLÁZAT: A LISSZABONI STRATÉGIA ÉS AZ EURÓPA 2020 STRATÉGIA ÖSSZEHASONLÍTÁSA

Lisszaboni Stratégia	Európa 2020 Stratégia
<p>Negatív elemek:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Túl sok célkitűzés, fókuszáltság hiánya • Nem megfelelő kormányzás: a célok gazdátlan-sága, a „nyitott koordináció módszere” nem bizonyult elegendőnek, elkötelezettség hiánya • Konkrét menetrend és pénzügyi eszközök meghatározottságának hiánya • Függés a tagállami kompetenciáktól • Szankciórendszer hiánya • Rossz kommunikáció • Recesszió <p>Pozitív elemek:</p> <ul style="list-style-type: none"> • A tagállamokban tudatosulnak a célok • Reformok és a belső piac kiteljesülésének szükségessége tudatosul • Az EU élére állt a folyamatoknak, az új kormányzás ciklikus rendszere beindult 	<ul style="list-style-type: none"> • Kevesebb, fókuszáltabb célkitűzés • Prioritások: <ul style="list-style-type: none"> ○ innováció és tudásalapú növekedés ○ fenntartható növekedés a ○ befogadó társadalom erősítése • Integráltabb megközelítés: <ul style="list-style-type: none"> ○ több gazdaságpolitikai-, makrodimenzió ○ Nem csak versenyképesség → szegénységcsökkentés, korai iskolaelhagyás • Kormányzás: <ul style="list-style-type: none"> ○ Top-down megközelítés ○ Európai szemeszter
<p>Legfontosabb cél mindkét stratégia esetében: gazdaságpolitikák összehangolása, a versenyképesség és foglalkoztatás növelése.</p>	

Forrás: European Council (2000), Európai Unió Tanácsa (2005) és European Commission (2010) alapján
Kengyel Ákos (2020) összeállítása

Bár a célok és eljárásrendszerek a kidolgozás időszakában relevánsnak és tervezhetőnek számíthattak, mindkét ciklus esetében több olyan (világ-)gazdasági esemény is bekövetkezett, melyek az eredeti célkitűzések megvalósulását csaknem ellehetetlenítették – gondoljunk csak a gazdasági világválságra a kétezres évek végén, illetve a Covid-19 pandémia által okozott társadalmi, gazdasági és foglalkoztatási válságra a közelmúltban.

Konferenciákon és személyes megbeszéléseken is gyakran felmerülő kérdéskör a tervezés, programozás hatékonysága. Vajon objektívek és körültekintőek voltak a célok? Vajon kellő mértékű volt az implementáció? A stratégiai értékelő anyagokat olvasva gyakran olvassuk a „szükség lenne”, „el kell érnie”, „meg kell valósítania” és hasonló szófordulatokat, melyek nyelvi jellegüknél fogva joggal keltenek bizonytalanságot az olvasókban és a szakmában egyaránt. Az évtizedek óta e területen kutató szakértő más szempontot is megfogalmaz e kérdésben: „A Lisszaboni folyamat szemben az Európa 2020 programmal holisztikus célokat határozott meg, s ezt még a 2006-ban a 2007-13 időszakra elfogadott uniós költségvetésből finanszírozott Lifelong Learning Program is tovább vitte. Ezt az EU2020 módosította és válság-kezelő programként a tagországok kormányai megállapodtak többek között abban, hogy a felnőtt-tanulási program az oktatási portfólióból átkerül a foglalkoztatási portfólióba. Ezzel burkoltan azt üzenték, hogy mindenféle képesség- és készségfejlesztést munkaerőpiaci trendeknek rendelnek alá.” (Németh, 2023 p. 150). Ha megvizsgáljuk az Uniós foglalkoztatási ráta alakulását, egyértelműen kiolvasható, hogy a foglalkoztatási célokat nem, vagy csak jelentős elmaradással sikerült teljesíteni. A Covid-19 válság egy 6 évig tartó pozitív trendnek vetett véget a munkaerőpiacon, eredményeképpen 6,1 millió fővel kevesebben álltak foglalkoztatásban 2020 II. negyedévében, mint 2019 IV. negyedévében (European Commission, 2020).

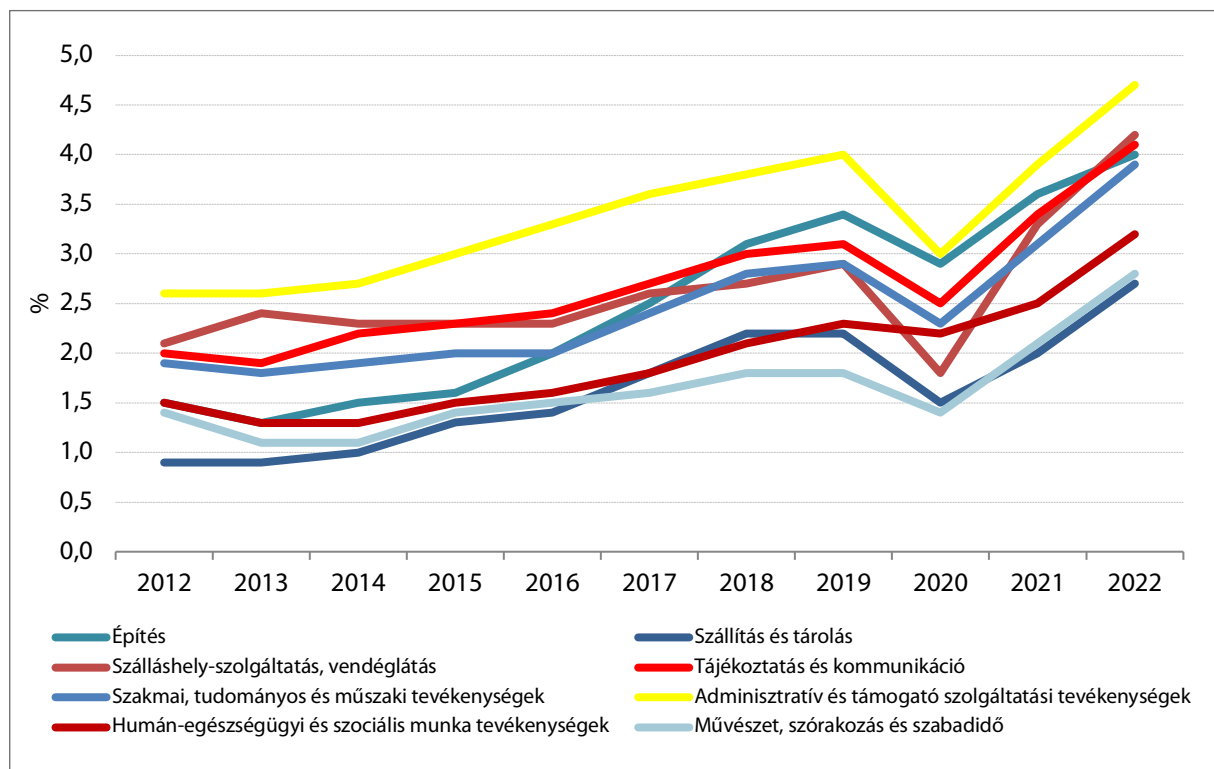
A válság teljes mértékben átstrukturálta a munkaerőpiacot, bizonyos rétegek kiszorultak a foglalkoztatásból, míg más, képzettséget igénylő területeken erős munkaerőhiány jelentkezett, melyet harmadik országból származó munkaerővel ellensúlyoz rövidtávon számos tagállam.

Mindemellett 2022-ben az EU munkaerőpiacai figyelemre méltó ellenálló-képességről tettek tanúbizonyságot számos komoly próbatétel – többek között az Oroszország és Ukrajna közötti konfliktus, a magas infláció és a gazdasági lassulás – ellenére.

Rekord foglalkoztatási szinteknek lehetünk tanúi, a valaha mért legmagasabb foglalkoztatottak számával és a legalacsonyabb munkanélküliségi rátával. Felerősödtek tartós kihívások, mint az alacsonyabb iskolai végzettségűek, a migránsok, a kisebbségi nemzetiségi vagy etnikai háttérrel rendelkező személyek, a nők, a fogyatékkal élők, valamint a munkaképes kor elején vagy végén lévő személyek jelentősen szűkülő, alacsonyabb munkaerőpiaci részvétele. Emellett a magasabb infláció csökkentette a háztartások vásárlóerejét, ami 2022-ben súlyos anyagi és társadalmi nélkülözésekhez és energiaszegénységhez vezetett.

A tartós munkaerőhiánnyal küzdő ágazatokban a teljes foglalkoztatás 2012 óta 11%-kal nőtt. Az ágazatokban az üres álláshelyek aránya növekszik (2. ábra), ami nagyobb munkaerő-keresletre utal. A foglalkoztatottság is magas, ami az említett gazdasági ágazatok bővülésének köszönhető. A legnagyobb mértékű foglalkoztatás-növekedés a számítógépes programozás (+79%), az építészeti és mérnöki tevékenység (+24%) és a szociális ellátás (+30%) területén figyelhető meg. 2021-ben a foglalkoztatottak mintegy harmada – az önfoglalkoztatókkal együtt – hiányszakmákban dolgozott. A növekvő foglalkoztatás, valamint a bejelentett hiány és az üres álláshelyek az adott ágazati csoportokban bizonyítékot szolgáltatnak arra, hogy az idő múlásával a hiány tartósan fennáll (KSH, 2023).

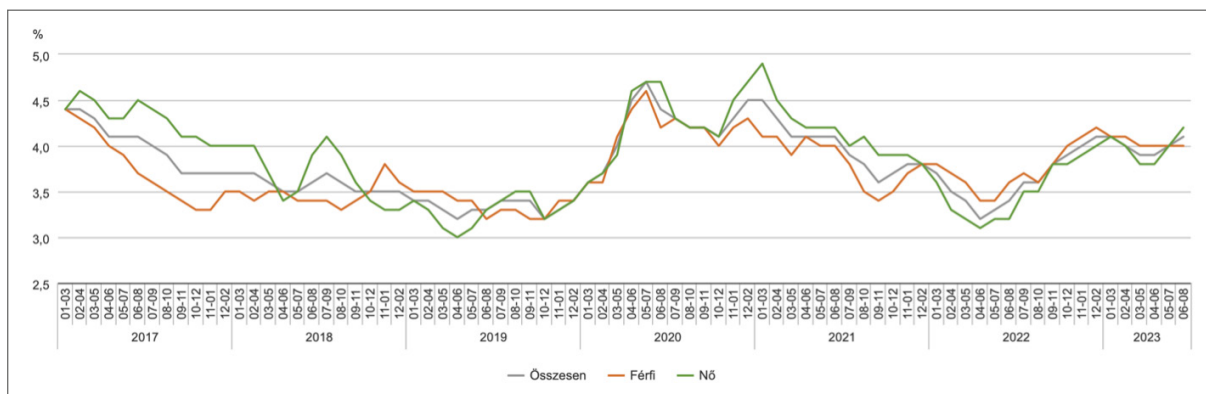
1. ÁBRA: AZ ÜRES ÁLLÁSHELYEK ARÁNYA



Forrás: Eurostat (online adatkód: jvs_a_rate_r2)

A 15–24 éves munkanélküliek száma 43 ezer fő, munkanélküliségi rátájuk 13,6% volt. Az összes munkanélküli 21,5%-a ebből a korcsoportból került ki. A 25–54 éves korosztály munkanélküliségi rátája 0,6 százalékponttal, 3,5%-ra emelkedett, míg az 55–74 éveseké gyakorlatilag nem változott, 3,0% volt. A munkakeresés átlagos időtartama 9,3 hónap volt, a munkanélküliek 36,6%-a legalább egy éve keresett állást (KSH, 2023).

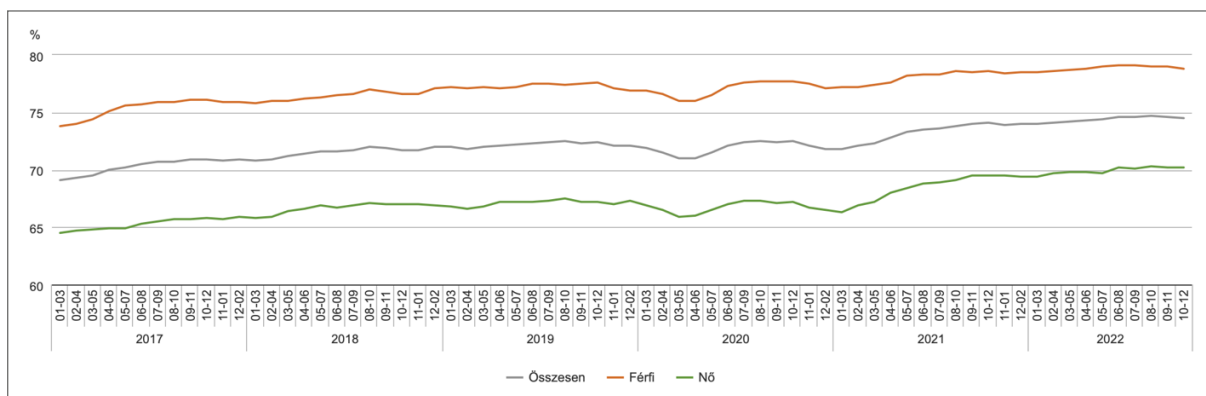
2. ÁBRA: A MUNKANÉLKÜLISÉGI RÁTA ALAKULÁSA NEMEK SZERINT, MAGYARORSZÁG, 2023. AUGUSZTUS (15–74 ÉVES NÉPESSÉGEN BELÜL, 3 HAVI MOZGÓÁTLAG)



Forrás: <https://www.ksh.hu/gyorstajekoztatok/mun/mun2308.html>

A 15–64 évesek közül 4 millió 589 ezren minősültek foglalkoztatottnak, a korcsoportra jellemző foglalkoztatási ráta 74,5% volt. A férfiaknál a foglalkoztatottak létszáma lényegében nem változott: 2 millió 428 ezer főt tett ki, foglalkoztatási rátájuk 78,8% volt. A nők esetében a foglalkoztatottak létszáma 11 ezerrel, 2 millió 161 ezer főre, a foglalkoztatási ráta 0,7 százalékponttal, 70,2%-ra emelkedett (KSH, 2023).

3. ÁBRA: A FOGLALKOZTATÁSI RÁTA ALAKULÁSA NEMEK SZERINT, MAGYARORSZÁG, 2023. AUGUSZTUS (15–64 ÉVES NÉPESSÉGEN BELÜL, 3 HAVI MOZGÓÁTLAG)



Forrás: <https://www.ksh.hu/gyorstajekoztatok/mun/mun2308.html>

E kihívásokat figyelembe véve – és a készségek európai évével összhangban – az európai foglalkoztatási és társadalmi fejleményekről az európai készségfejlesztési menetrend keretében az EU több politikát hozott létre, amelyek terveik szerint szilárd alapot biztosítanak a munkaerőhiány kezeléséhez. A készségekről szóló paktum például 18 partnerség létrehozását segítette elő a kulcsfontosságú ipari ágazatokban, amelyek mindegyike azonosította a készséghiányt, és kötelezettséget vállalt a munkavállalók képzettségének javítására és átképzésére. Ennek köszönhetően rekordidő alatt 2 millióan részesültek képzésben, és a Paktum tagjai eddig 160 millió eurót fektettek be (European Commission, 2023).

A foglalkoztatási paktumok partnerségi prioritásai és indikátorai tanulmányozása közben felidéztem egy korábbi munkám, mely 2005-ben egy kaposvári partnerség által megvalósított paktumkezdeményezés volt. Előkeresve a hozzá kapcsolódó dokumentumot, arra a megállapításra jutottam, hogy a 2023-ban és a 2005-ben feltárt szükségletek, a megfogalmazott igények és elérendő

célok között nagyságrendi eltérés nem fedezhető fel. Sőt, a foglalkoztatási paktumok közvetlenül kapcsolódnak a korábban sajnos sikertelenségbe fordult stratégiákhoz.

„Az Európai Unióban az 1990-es években romlottak a foglalkoztatási mutatók – csökkent a foglalkoztatottak és nőtt a munkanélküliek száma. Ebben az időszakban az USA-ban és Japánban az ellenkező tendencia érvényesült. A kialakult helyzet arra kényszerítette az Unió vezető testületeit, hogy kiemelt figyelmet fordítsanak a foglalkoztatás bővítésére. Több csúcsertekezleten, tanács- és munkacsoporti ülésen foglalkoztak a foglalkoztatás és munkanélküliség kérdéseivel (1994. Essen; 1997. Amszterdam, Luxemburg; 2000. Lisszabon). Témánk szempontjából a 2000. március 23–24-i, lisszaboni, rendkívüli Európai Tanács ülését kell megemlíteni, amely továbbfejlesztette az Európai Foglalkoztatási Stratégiát, s amelynek megvalósításában a közösségi és nemzeti szint mellett kiemelt hangsúlyt kapott a regionális vagy helyi szint. A firenzei tanácskozáson úgy ítélték meg, hogy a foglalkoztatás növelésében a legjobb eszközök a foglalkoztatási paktumok. 2000-től – a korábbi kísérleti jellegű projekt modellek támogatása helyett – meghirdették a Területi Foglalkoztatási Paktumok (TFP) megkötését szolgáló közösségi kezdeményezést.” (Kovács, 2006 p. 6)

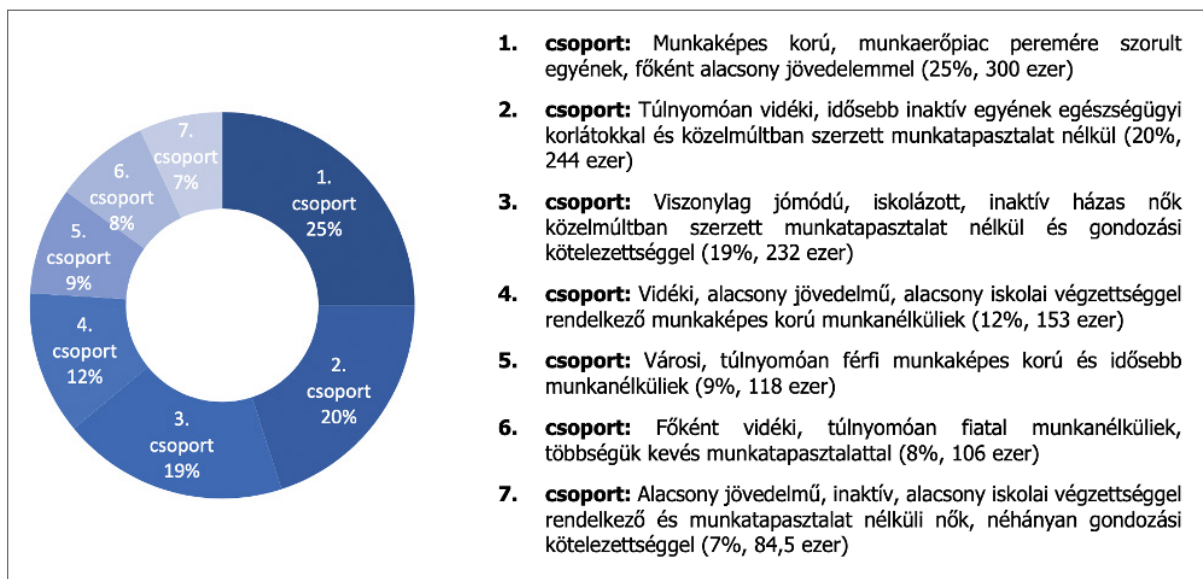
Látható, hogy a foglalkoztatás-ösztönzési kezdeményezések európai térnyerése eredetileg USA és Japán minta követése nyomán érkezett hozzánk, ugyanakkor a hatékonysága a korábban vázolt események és folyamatok miatt nem tudta beteljesíteni a hozzá fűzött várakozásokat. Vajon felfedezhető-e olyan nem feltárt összetevő, ami az előttünk álló időszakban segíthet hatékonyabbá tenni a munkaerőpiaci folyamatainkat?

Természetesen több évtized intézkedéseit és eredményeit áttekinteni lehetetlen vállalkozás, ugyanakkor mindenképpen szükségesnek látom egy kiindulási pont meghatározását. „Ha meg akarod változtatni a világot, először próbálj valamit jobbra tenni, megváltoztatni magadon” – jutottak eszembe Tendzin Gjaco szavai, és elkezdtem megvizsgálni saját gyakorlati tapasztalatomból, mely foglalkoztatási projektek voltak fenntarthatóan sikeresek, velük szemben mely projektek eredményei maradtak el a várttól.

Amikor rátekintünk egy több mint két évtizedes eseménysorozatra, alapgondolatok, filozófiák és cselekedeteket-döntéseket meghatározó irányvonalak körvonalazódnak először. Számos fórumon olvashatjuk, hogy a 2030-as célok eléréséhez a munkaerőhiány enyhítése érdekében elengedhetetlen az alulreprezentált csoportok munkaerőpiaci részvételének előmozdítása. Statisztikai tekintetben Magyarország közel azonos foglalkoztatottsági és munkanélküliségi adatokat produkál, mint az EU, ugyanakkor a célok eléréséhez és a hatékonyság növeléséhez fontosnak tartok megvizsgálni egyes látens csoportokat, valamint korábbi foglalkoztatási kezdeményezések sikerét – némi kitekintéssel.

Magyarország hosszú évtizedek óta markánsan az egyike azoknak az európai országoknak, ahol a legnagyobb a munkaadók által jelentett szakképzettség-hiány. Bár a foglalkoztatottság és a munkanélküliség területén a statisztika akár megnyugtató is lehetne, ugyanakkor egyes területek és csoportok vizsgálatakor nemcsak árnyaltabb, de sok esetben riasztó képet kaphatunk. A 2016-os EU-SILC jelentés alapján a Világbank (World Bank Group) által készített jelentés egyértelműen definiálja a Magyarországon található látens – munkanélküli vagy marginalizált – csoportokat. Megállapítja, hogy minden öt munkaképes korú egyénből egy (ide nem értve a nappali tagozatos diákokat) munkanélküli vagy a munkaerőpiac peremére szorult. Ez a csoport nagyobb valószínűséggel szembesül foglalkoztatási akadályokkal és komplex hátrányokkal terhelt van jelen a munkaerőpiacon. A 4. ábra szemlélteti, hogy Magyarországon hogyan különíthetőek el ezek a csoportok.

4. ÁBRA: LÁTENS CSOPORTOK A MAGYAR MUNKANÉLKÜLIEK ÉS A MUNKAERŐPIAC PEREMÉRE SZORULT MUNKAVÁLLALÓK KÖRÉBEN.



Forrás: Világbanki számítások az EU-SILC adatok alapján

Amikor megfogalmazom a kérdést, hogy mi is jellemzi a marginalizált csoportok helyzetét napjaink Magyarországon, akkor láthatóvá válik a dilemma, hogy a rendszerváltás után – hazánk poszt-szocialista beágyazódású foglalkoztatási környezetére – kiépült-kiépített újkapitalizmus politikai, gazdasági, társadalmi stb. folyamatai milyen körülményeket és feltételeket kínálnak számukra a társadalmi felkészülés, beleszólás-cselekvés és beilleszkedés terén. Amikor a rendszerváltás éveit megéltük, általánossá vált egy olyan gondolatmenet beágyazása, mely szerint „szabad szólás, szabad gazdálkodás, szabad választás” és így tovább, „szabad lehetőségek” országává válunk (Szalai, 2008).

Ugyanakkor a hosszú évtizedeket saját láthatatlan falai között megélt magyar társadalom nem ismerete fel – és valljuk be, ma sem ismeri fel – annak a dilemmáját, hogy hiába van lehetőségem vagy jogom valamit megtenni, ha az ellenérdekelt feleknek is megvan ugyanaz a lehetősége és joga adott tett megcselekedésére, akkor az erőforrások rendelkezésre állása fogja meghatározni, vajon később melyikünk akarata, szándéka érvényesül, és annak a jövőben milyen kihatásai lesznek. Érdeemes-e csoportok helyzetét – és annak generációs reprodukcióját a rendszerváltás óta kiépült-kiépített újkapitalizmus működésmódja összefüggésében, a rendszerváltás és az EU csatlakozási folyamat magyar történelembe helyezésén keresztül nézni? E történelmi mérőkövek nem egyedi-véletlenszerű jelenségek – hiszen mögötte a modernizáció több évszázadot átívelő irányzata húzódik meg, amely az egymást követő rendszerváltásokkal meglehetősen viharossá tette történelmünket.

Hazánk – mint ismeretes – a kapitalizmus XIX. századi térhódítását követően jól láthatóan más fejlődési-fejlettségi pályán mozog, mint a modernizáció fő irányát és dinamizmusát meghatározó legfejlettebb kapitalista országok. Ezt és a folyamatos modernizációs kényszert felismerve a kortársak a XIX. század eleje óta – gondoljunk Széchenyi István, Szekfű Gyula, Szűcs Jenő, Kosáry Domokos, Ránki György, Andorka Rudolf, Kulcsár Kálmán stb. írásaira, – „elmaradottságról”, „megkésettségről”, „utolérésről”, „felzárkózásról”, netán „útvesztésről” beszéltek a magyar társadalomfejlődés kapcsán (Laki-Szabó, 2011). Az 1989 utáni időszak felfogható egy új modernizációs korszakként, továbbá az eltelt három évtized távlatában csakúgy megítélhető teljesítménye, mint az ezt megelőzőké. Sajnos a rendszerváltással formálódott rendszerben az uralkodó gondolattá vált „Ez most már a szabadság birodalma, és aki nem tud élni és boldogulni, magában keresse a

hibát” kijelentés magával hozta, hogy az egyének és az egyének közösségéért érzett felelősség társadalmi szinten is megrendült (Hervainé, 2015). Bár napjainkban számos kezdeményezést látunk segítség-szervezetek vagy társadalmi összefogás megjelenésében, mégis teljes rétegek szűntek meg a társadalom látókörébe kerülni, ahogy a korábbi EU-SILC adatokból is látható.

A munkanélküliségi rés a készségek nem megfelelő arányát jelzi a munkaerőpiacon. Kiss és Vandeplas (2015) úgy találta, hogy mind a foglalkoztatási, mind a munkanélküliségi ráta a képzettségi szint szerint Magyarországon tartozik a legmagasabbak közé az EU-ban, ugyanakkor a túlnyomórészt alacsony iskolai végzettségű fiatalokat aránytalanul érinti a munkanélküliség. A hét látens csoport valamelyikébe tartozás mellett a világválság éveitől önálló kategóriát alkotva megjelentek a NEET fiatalok.

A kétezres évek elején még voltak látványos törekvések a fejlesztési források diverzifikációjára, és a négy fő támogatás-elosztási alapelv – diverzifikáció, addicionalitás, szubszidiaritás, programozás – alkalmazására, ugyanakkor mivel az újítás nem hozta a kellő eredményt, az évtizedek alatt visszaépülni látszik a „felülről jövő” tervezés és forráselosztás megvalósulása, egy speciálisan hibrid magyarországi környezetben.

További oka lehet ennek az átrendeződésnek, hogy sajnos az elmúlt évtizedekben a hátrányos helyzetű és halmozottan hátrányos helyzetű térségekben bevett gyakorlattá vált a burkolt foglalkoztatás, mely hazai és az Európai Unió Szociális Alap forrásainak felhasználásával történik. Ez a jelenség már korábban a munkaerőpiaci alap képzési és foglalkoztatási alaprészének terhére biztosított források felhasználásánál is megfigyelhető volt. Különböző néven (pl. Út a munkába; Ifjúsági munkanélküliség enyhítése; Közfoglalkoztatás; Kulturális közfoglalkoztatás stb.) euró milliárdok – csak a 2007–2013 fejlesztési ciklusban 4.097.080.055€ (Magyarország Kormánya, 2012) – kerülnek felhasználásra számottevő közép- vagy hosszútávú hasznosulást mellőzve. Az, hogy mennyire volt hatékony egy-egy kezdeményezés vagy támogatás odaítélése, a legegyszerűbben úgy vizsgálható meg, hogy a tovább-foglalkoztatási kötelezettség – ha volt ilyen – lejártával vajon támogatás nélkül is fennmaradtak-e a munkahelyek, illetve képzések esetében mennyi támogatott képzésben résztvevő helyezkedett el és maradt foglalkoztatva a megszerzett szakmával releváns munkakörben.

Az EU-hoz újonnan csatlakozó poszt-szocialista tagállamok részére a fejlesztési-, felzárkóztatási források biztosításának évtizedekkel ezelőtt jól meghatározott céljait összefoglalva az alábbi folyamat-megvalósítás volt: (1) létrehozni új, korszerű humán és tárgyi kapacitásokat; (2) ezeknek a kapacitásoknak a működtetésével hatékony közszolgáltatásokat, korszerű ellátórendszereket, vállalkozói profitot, stabilan növekvő GDP-t – ezeken keresztül adóbevételt – generálni; (3) az újonnan keletkező hatékony közszolgáltatások, vállalkozói profit és az adóbevétel biztosítja az állami mellett a társadalmi szerepvállaláson alapuló szociális rendszert és a társadalmi felzárkózásra, kultúrára, sportra stb. fordítandó összegek forrását; (4) az első három lépés ismétlése biztosítja a jóléti állam működését (Szellő, 2009).

Az EU-csatlakozás idején majdnem minden fórumon hangoztatták, hogy az EU-támogatás nem „szociális segély”, azok nyújtsanak be pályázatot, akik az adott fejlesztést vagy saját erőből, vagy hitelből amúgy is megvalósítanák. Ezzel szemben számos esetben volt tapasztalható, hogy nem a projekthez keresett pályázati felhívást a gesztor, hanem adott pályázati felhívások keretrendszerébe próbálták beleszuszkolni saját fejlesztési elképzeléseiket.

Tény, hogy a laissez-faire modell megvalósulása Magyarországon kudarcba fulladt (Szalai, 2008), és megmaradtak azok a láthatatlan falak, melyekről a rendszerváltás előtti szakaszban írtam. Magyarország veszélyesnek látszó pályán mozog, mely veszély eszkalálódhat, amikor elfogynak az Unió által biztosított források. Ugyanis, ellentétben az előbbi négy ponttal, hazánkban a kétezres évek közepén megtorpant a források optimális felhasználásával megvalósítható maximális

kapacitások létrehozása és a fejlesztésre szánt pénzekből a jóléti állam látszatának fenntartása kezdődött meg.

A külső beavatkozás, a marginalizált csoportok helyzetének javítására tett törekvések kudarcait nemcsak makroszinten érdemes megvizsgálni. Bár tény, hogy a korábban részletezett folyamatokra a legelmaradottabb térségekben már a járási szintű vezetők sem tudnak érdemben hatást gyakorolni, ne felejtsük el arról sem, hogy a stratégiai gondolkodás, a programozás, a megfelelő számú, elkötelezettséggel, tapasztalattal és képzettséggel rendelkező munkavállaló hiánya mellett a célcsoportokhoz való hozzáállás is a legtöbb esetben előítéletekkel terhelt. A felzárkózás, felzárkóztatás már önmagában is egyfajta elkülönülést hordoz. A „lehajolok segíteni neked, köszönd meg szépen” típusú projektgazdai megközelítéssel számos esetben találkoztam Belső-Somogytól az Ormánságon át a békési tanyavilágig, és a magam részéről ebben a formában ezt a hozzáállást helytelenítem is.

Ennek több oka van. Egyrészt a célcsoportok részéről általában kimondott vagy kimondatlan ellenérzéseket lehet megfigyelni. Másodsorban alapvetően nélkülözi a partnerséget és a felnőttképzéseket hatékonyra tevő felzárkóztató andragógia eszköztárának alkalmazását. A felzárkózás-felzárkóztatás alkalmazott eszközrendszere ugyanis nem tudja megkerülni az érintettek szociokulturális közegétől eltérő viselkedésminták beágyazásának kísérletét. Viszont attól a pillanattól, amikor egy egyént vagy csoportot elválasztunk a hagyományaitól, folyamatos és kitartó mentorálásra, támogatásra van szüksége. Joggal merülhet fel az olvasóban, hogy „dehogy akarja bárki a hagyományoktól elválasztani, ők „csak” egy szakmát akarnak neki adni, hogy eljárhaszon dolgozni” – és hasonló gondolatok. Ahol évtizedek óta azonos a végzettség, azonosak a gyermekvállalási körülmények, a gazdálkodási és egyéb közösségi szokások, ott aki „csak egy szakmát akar adni”, bizony belenyúl az adott közösség struktúrájába, és a személyek, akik egy-egy ilyen célú programban részt vesznek, sok esetben kisebb-nagyobb mértékben elszigetelődnek a közösségben – vagy nem tudják érvényesíteni a megszerzett tudással járó előnyöket. Számtalan esetben találkozhattunk a szituációval, amikor egy szegregátumban élő nyolc általánost végzett anya elvégez egy szakmát vagy érettségi bizonyítványt szerez, a korábbi környezete más szemmel néz rá. Csakúgy mint a munkáltatók, akiknél még napjainkban is burkolt formában a származás, az etnikai hovatartozás és a földrajzi hely a legmeghatározóbb szelekciós tényezők.

Ahhoz, hogy jelenleg hátrányos helyzetű környezetek fejlődésénél tartós és fenntartható eredményt érjünk el, elvetendő a rövidtávú gondolkodás. És itt rövidtáv alatt nem 1-3 évet, hanem 5-10 évet értek. Ugyanis első benyomásra – nemcsak az alacsony státuszú csoportoknál – természetes ellenállás mutatkozik bármilyen olyan kezdeményezéssel, törekvéssel szemben, ami a komfortzónát, a közvetlen életmódot, a szokásokat és a családokba-közösségekbe beágyazott túlélési- és megküzdési mechanizmusok megváltoztatását várja el. Terepmunka során találkozhatunk olyan jelenségekkel, hogy az egyes célcsoportok tagjait „győzködni” kell egy programba, projektbe való bekapcsolódáshoz, sőt, külön juttatásokat is igényelnének. Személyes beszélgetések során pedig kiderül, hogy bizony az elmúlt évtizedekben számtalan programba, projektbe, kezdeményezésbe vonták be őket különböző ígéretekkel – az ígéretekből pedig nem lett semmi. Ahogy az egyik roma szervezet vezetője fogalmazott néhány éve „Lássa meg, mink itt kell éljünk. Letelepítettek bennünket, aztán mindenki ígéretett fűt-fát. Azóta, hogy megszűnt a téesz, pár évente jön valaki és mindenféle hókuszpokusz projekteket akar csináltatni. Aztán ahogy gyűnnek, el is mennek. Mink meg itten maradunk. Nekem akkor is gondját kell viselnem a családoknak, ha a kutya ránk sem néz.” (Suta, 2007).

Amikor belső indíttatásból áll szándékomban valamit megtenni, az a belső vagy intrinzik motíváció. Amikor kívülről akarnak velem valamit megtettetni – amit amúgy nem tennék meg, mert jó nekem, ahogy van – az előbbi nélkül, az kényszer. Ez a mondat erősnek tűnhet, de fontos, hogy

megértsük: bár hajlamos a világ a „külső” vagy „extrinzik” motivációnak nevezni – ha nincs belső készlet, akkor minimális lesz az eredményesség.

Mégis hogyan tudunk akkor közelíteni? Hogyan lehet – lehet-e egyáltalán – hatékonyabbá tenni a forrásfelhasználást? Milyen gondolkodás meghonosítása vezethet a magasabb hatékonysághoz? Az első gondolatom erre, hogy ígéret helyett jövőképet kell adni, illetve az ígéretet betartani. De természetesen ennél összetettebb a helyzet.

Bár adott szituációban bármely csoportnál tett építő beavatkozás tekinthető felzárkóztatásnak, fontos pontosan meghatározni – és a kommunikációban rögzíteni – az adott intézkedés célját. Beszélhetünk foglalkoztatás-ösztönzésről, reziliencia-erősítésről, szociális gazdaság fejlesztéséről, jó tapasztalatok alapján mindegyik működtethető hatékonyan.

A „hogyan”-ra választ keresve pedig újra az alapokhoz nyúlnék vissza. Korábban említésre került, hogy a foglalkoztatás-ösztönzési kezdeményezések az USA és Japán mintái alapján érkeztek hozzánk. Ahhoz, hogy egy adaptáció sikeressé váljon, nemcsak a technológiát, hanem a hozzá kapcsolódó gondolkodásmódot is implementálni kell a befogadó közegbe. Ha itt lezárnám a cikket és az olvasó fantáziájára bíznom a különbségek átgondolását, a többségi megállapításokat szinte borítékolni lehet. A japán tradíciók, munkamorál és kultúra a „tipikus japán foglalkoztatási modell” munkaetikájában a japán társadalom jellegzetessége köszön vissza, vagyis hogy a japán társadalom összességében előbbre helyezi a „közös jót” az egyéni boldogságnál. A japán társadalom egy kollektivisták társadalom, ahol a hangsúly a csoporton van és nem az egyénen. Egy japán mondás szerint („Deru kugi wa utareru.” / 出る釘は打たれる。) „A kiálló szöveget be kell verni”, vagyis nem az egyéni zseni, hanem a közösségi kohézió a fontos (Vadász, 2021). Ugyanakkor a kulturális és hagyománybeli távolságok miatt a Japán modell adaptációja európai foglalkoztatási- és munkakultúrára megvalósíthatatlan, annak egyes elemei – pl. lojalitás, kollektivitás, onboarding – viszont mintául szolgálhatnak.

Az USA foglalkoztatás-ösztönzési modelljeinek filozófiáját vizsgálva témánk szempontjából négy gondolkodó említése elengedhetetlen. Ők Frederick Winslow Taylor, a Nobel-díjas Theodore Schultz, John Dewey és Albert Bandura.

Taylor és Dewey kortársak voltak, és korukban munkájuk az amerikai iparosítás árnyékában zajlott. Taylor mérnökként közvetlenül is érintett volt a termelési hatékonyság növelésében, míg Dewey szemtanúja és megértő kutatója volt egy addig ismeretlen társadalmi és gazdasági struktúra kialakulásának.

Taylor által a termelés tömegesítésére születtek meg azóta sem cáfolt vagy nélkülözhető eszközök. A sikeres irányításhoz szükséges sokféle tudás számára megnyílt a lehetőség, hogy a konkrét munkafolyamatokhoz és az emberhez kapcsolódó területek más módon kerüljenek megvalósításra. A „taylorizmus” sikertörténetként vonult be a világ gazdaságtörténetébe, a tudományos szervezet, (üzem-)szervezés és vezetés elsőként ekkor került megfogalmazásra (Krisztián, 2012). Taylor kijelentése 113 év után is érvényes: „*A munkairányító fő feladatának a munkáltató jólétének a munkavállaló jólétével való biztosítása kell legyen.*” (Taylor, 1911 p. 14). Négy alapvetően fogalmazott meg a következők szerint: (1) Dolgozz ki egy „tudományt” minden munka számára. Ezalatt azt értette, hogy a munka tervezésekor minden mozdulatot, szabványos munkaeszközt és alkalmas munkakörülményt figyelembe kell venni. (2) Figyelmesen válaszd ki a feladatra legalkalmasabb munkásokat. (3) Gondosan képezd ki ezeket a munkásokat a feladat elvégzésére és biztosítsd a kidolgozott munkafeltételeknek megfelelő együttműködés minden körülményét. (4) Támogasd ezeket a munkásokat munkájuk elvégzésének megtervezésében és munkájuk megfelelő eredményességében. (Taylor, 1911)

Dewey szemtanúja és értő felfedezője volt egy korábban ismeretlen társadalom- és gazdaságstruktúra kialakulásának, melyben arra a következtetésre jutott, hogy a technológiai fejlődés nem

hagyható figyelmen kívül. Fel kell ismerni, hogy a tőke, a nagybirtok és a technológia az egyetlen eszköz a széles nyomor felszámolására – bármilyen paradox is ez a tény. A pragmatizmus atyjaként a társadalmi jólétet úgy képzelte el, hogy a társadalmi működés az igazságosságon alapszik, ahol az önérdék-érvényesítés nemcsak vágy, hanem lehetőség is. A nevelést így a demokráciára neveléssel tartotta azonosnak. A neveléssel azt a célt kell elérni, hogy a gyerekek megismerjék saját jogait és képesek legyenek azokat érvényesíteni, hogy meg tudják határozni saját céljaikat, melyeket saját érdekükben és másokkal együttműködve lesznek képesek megvalósítani. A célok gyakorlatiak. A gyakorlati célok elérésével teremtünk újat a világban, ami aztán lehetőséget ad a látókörünk további szélesítésére.

Theodore William Schultz amerikai mezőgazdasági közgazdász volt, 1979-ben elnyerte a közgazdasági Nobel-emlékdíjat. Azt állítja, hogy a tudás és a készségek a tőke egy formája, és a humán tőkébe való befektetés mind a gazdasági teljesítmény, mind a munkavállalók keresetének növekedéséhez vezet. Schultz szerint a munka értékét a munka termelékenysége határozza meg, ami nem volt új közgazdasági felfedezés. A különbségtétel lényege az volt, hogy a munka termelékenysége az egyén személyes „megtérülési rátájába” történő befektetéseken alapult. Minél több készség és képzettség szerepel az önéletrajzban, annál nagyobb megtérülést lát az ember ezeken a befektetéseken nagyobb jövedelem formájában. Következtetése az volt, hogy a termelékenység hatékonysága az egészséges és magasán képzett munkavállalónak köszönhető; az oktatás termelékenyvé teszi az embereket, a jó egészségügyi ellátás pedig az oktatási beruházást megtartja és termelni képesnek tartja (Schultz, 1971).

A tőke, a termelékenység csak úgy tud tovább gyarapodni, ha gyarapítja saját társadalmi, gazdasági, politikai környezetét is. Évtizedekkel később J. F. Kennedy szájából hangzottak el az azóta világhírűvé lett mondatok: „Az emelkedő dagállal minden hajó felemelkedik”. Dewey számára a tapasztalás egy „ember és természet közötti interakció” eredménye – a természetben élő és életelen dolgok egysége révén. Következtetése, hogy a tapasztalat alapján végrehajtott cselekvések azok, amelyek végső soron nevelő hatásúak. Dewey és kortársai jóval koruk előtt jártak felismerésükkel, és ez a felismerés a jelen fejlődő társadalmainak közösségébe adaptálva termékeny talajra hullik (Kovács, 2021).

Bandura relevanciája kiegészíti a Taylor és Dewey által lefektetett alapokat. Hozzá kapcsolódik a „self-efficacy” fogalomkörének egyik első kutatása és eszközrendszerének dokumentálása. Az önhatékonysági meggyőződést a következőképpen fogalmazza meg: „az egyénnek az a meggyőződése, hogy képes megszervezni és végrehajtani a leendő helyzetek kezeléséhez szükséges cselekvés-sorozatokat” (Kovács, 2016 p. 7). Az önhatékonyság azért fontos a tanulásban, mert „a kompetens működéshez egyrészt a készségek, másrészt a készségek hatékony használatához szükséges önbizalom egyaránt szükséges” (Kovács, 2016 p. 7). A tanulási helyzetekben az önhatékonyság befolyásolja a ráfordított erőfeszítés mértékét, az alkalmazott megküzdési stratégiák típusát, a kognitív stratégiák használatát a problémák megoldása során, a kudarcokkal szembeni kitartást és a teljesítményeredményeket. Bandura azt állítja, hogy az önhatékonyság megítélése négy fő információforráson alapul: az egyén által elért teljesítményen; a mások teljesítményének megfigyeléséből származó helyettesítő tapasztalatokon; a verbális meggyőzésen és a kapcsolódó típusú társadalmi hatásokon; valamint a fiziológiai állapotokon, amelyek alapján az emberek részben megítélik képességeiket, erejüket és sebezhetőségüket. Ezek közül a legfontosabbak a teljesítményeredmények.

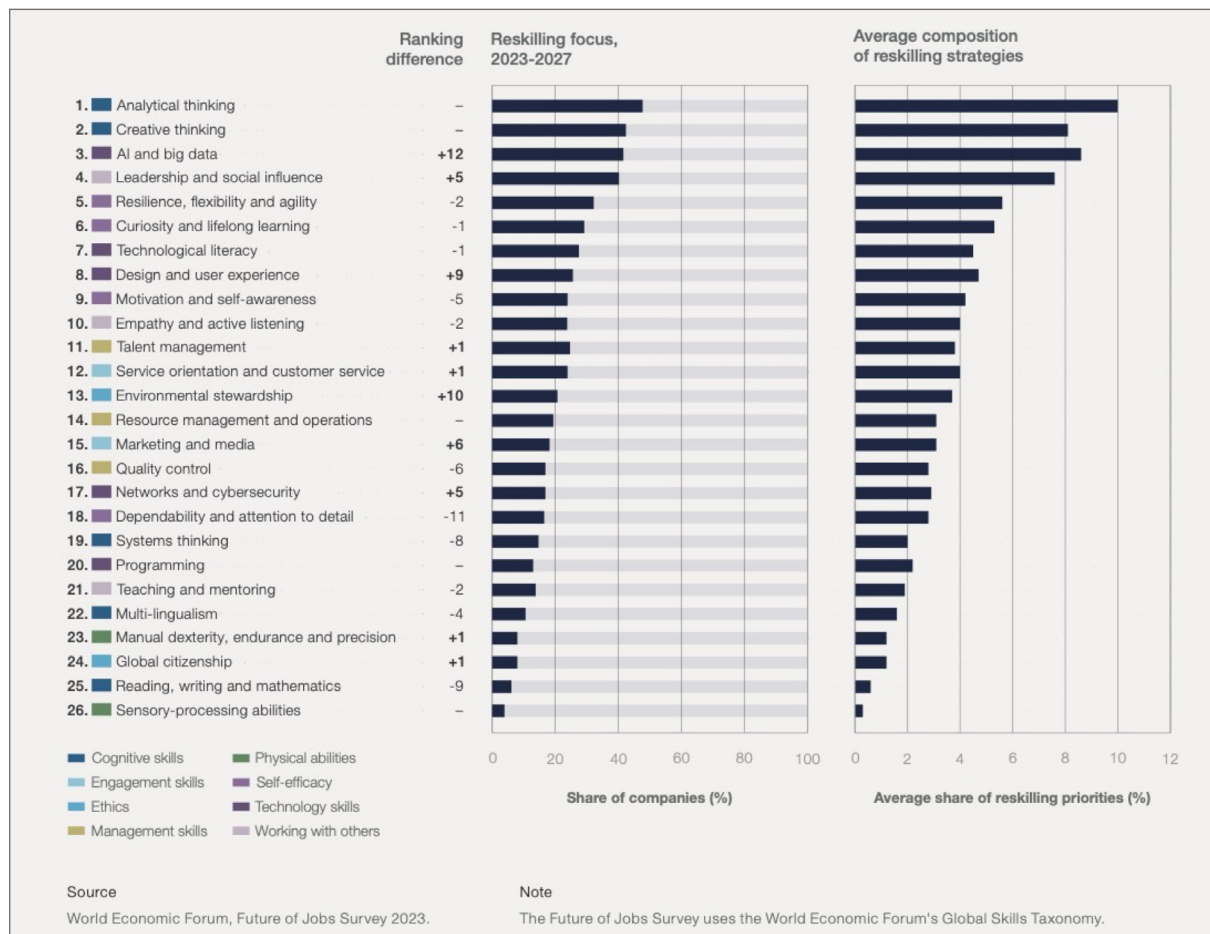
A Világgazdasági fórum 2023. májusban megjelent jelentése bemutatta a világ foglalkoztatói körében végzett felmérés alapján felállított készségek fontosságát bemutató rangsort. Bár az elmúlt évtizedekben a szak- és továbbképzés a foglalkoztatók igényeit szándékozott kielégíteni az erős szakmai képzési dominanciával, mégis azt láthatjuk, hogy azokat a skilleket igénylik egyre erőteljesebben a munkáltatók, melyek az andragógiatudomány és a tőkeelméletek megszületésekor megfogalmazott oktatási-készségfejlesztési célok között szerepeltek. Az 5. ábrán láthatóak a vál-

tozások, és az egyes készségeknek a kategóriákba sorolása – Cognitive skills = Kognitív készségek; Physical abilities = Fizikai képességek; Engagement skills = Elkötelezettségi készségek; Self efficacy = Önhatékonysági készségek; Ethics = Etika; Technology skills = Technológiai készségek; Management skills = Vezetési készségek; Working with others = Másokkal való együttműködés – egyaránt.

A táblázatban megjelenő 26 készség: 1: Analitikus gondolkodás; 2: Kreatív gondolkodás; 3: Mi és Big Data; 4: Vezetés és társadalmi befolyás; 5: Ellenállóképesség, rugalmasság és agilitás; 6: Kíváncsiság és élethosszig tartó tanulás; 7: Technológiai műveltség; 8: Tervezés és felhasználói élmény; 9: Motiváció és öntudatosság; 10: Empátia és aktív hallgatás; 11: Tehetséggondozás; 12: Szolgáltatásorientáció és ügyfélszolgálat; 13: Környezeti felelősségtudat; 14: Erőforrás-gazdálkodás és üzemeltetés; 15: Marketing és média; 16: Minőségellenőrzés; 17: Hálózatok és kiberbiztonság; 18: Megbízhatóság és figyelem a részletekre; 19: Rendszergondolkodás; 20: Programozás; 21: Tanítás és mentorálás; 22: Többnyelvűség; 23: Kézügyesség, kitartás és pontosság; 24: Globális állampolgárság; 25: Olvasás, írás és matematika; 26: Érzékszervi képességek.

A táblából jól leolvasható, hogy a 10 legfontosabb készségből négyet az önhatékonysági-, kettőt a másokkal való kooperációs-, kettőt a kognitív készségek foglalnak el. Egy-egy helyet kapott a legfontosabbak között a vezetési és a technológiai – ami egyértelműen rávilágít, hogy mely készségek képzési programba illesztésével javítható tovább a foglalkoztatásra alkalmassá tétel hatékonysága.

5. ÁBRA: FOGLALKOZTATHATÓSÁGHOZ SZÜKSÉGES ALAPVETŐ KÉSZSÉGEK 2023-BAN



Forrás: World Economic Forum, „Future of Jobs” kutatás, 2023

Összegezve a fentieket láthatóvá válik egy több évtizedes útkeresés, melybe belső és külső folyamatok egyaránt beavatkoztak, gyengítve – vagy számos esetben ellehetetlenítve – a kitűzött célok elérését. A nemzeti és nemzetközi közösségek az elmúlt évtizedekben elképzelhetetlen kríziseket kötelesek kezelni, melyek már nem egymást követve, hanem parallel érkeznek. A foglalkoztatási kezdeményezéseknél visszakanyarodunk korábbi sémákhoz, ugyanakkor a társadalmasítás erősen zsugorodik. Látható, hogy évtizedes erőfeszítések ellenére a leginkább fejlesztendő térségek – ezen belül leginkább lakosságuk – helyzete és közege érdemi előremozdulást nem mutat. Ahhoz, hogy elmozdulás történjen, hasznos visszatérni az alapokhoz. A jelen digitális és közösségi eszközeivel kell visszanyúlnunk fél-, egy évszázadot és az andragógia klasszikus eszköztárát illeszteni a modern kor elvárásaihoz.

Mert amíg nincs belső igény egy egyénben vagy csoportban a magasabb életminőségre, amíg nincs tisztában azzal, hogy a magasabb életminőség bizony más életvitellel és tudáshalmazzal jár, amíg nem elérhető számára az alaptudást adó eszközkészlet, addig bármilyen kezdeményezés elszigetelt marad. Az elszigeteltség sajnos felgyorsult világunk velejárója lett. Nemcsak a kijelzőket pörgető tömegeknél, hanem a fejlesztéseket megvalósító innovátorok, szervezetek, döntéshozók között is megfigyelhető, hogy gyakran „nem tudja a jobb kéz, mit csinál a bal”. Ha a foglalkoztatási paktumot mint régi-új eszközt ismét hatékonyra akarjuk tenni, akkor elengedhetetlenül be kell illeszteni a gyakorlatunkba Taylor, Dewey és Bandura tanításait, kiegészítve az európai sokszínűség hordozta széleskörű párbeszéd megvalósításával. Érdemes elgondolkodni olyan platformok megteremtésén, ahol hatékonyan tudnak kommunikálni egymással egyes szereplők, ahol meg tudnak jelenni problémák, kérdések, megoldások – egyben ki tudnak alakulni partnerségek és koordináció.

Bármilyen helyi foglalkoztatási és képzési igényt csak a helyi emberekkel és a közösséggel együttműködve lehet sikeresen kielégíteni. A képzés és oktatás előtt előtérbe kell helyezni a korábbi tanulási tapasztalatokat és az egyén saját képességeinek észlelését. Fontos, hogy mindig legyenek „jó példák” a célcsoport előtt (ők a célcsoport tagjai voltak, de sikeressé váltak). A gyakorlati ismeretek átadása az elmélettel egyensúlyban kell hogy legyen. A csoport minden tagja legyen bátorítva, és kapjon elismerést minden egyes cél (részleges) eléréseért. A gyakorlati tapasztalatokra épülő, ismétlődő cselekvési ciklus stabil, sokszorozható eredményt ad a vidéknek, különböző nemzetiségű és kultúrájú településeken egyaránt.

Irodalomjegyzék:

- Bandura, A. (1972). *Recent trends in social learning theory*. New York: Academic Press. ISBN 0-12-545050-8
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84(2), 191–215. <https://doi.org/10.1037/0033-295X.84.2.191>
- Csoba J. et al. (2011). *Munkaerő-piaci változások, leszakadó társadalmi csoportok*. Debreceni Egyetem.
- Dewey, J. (1910). „A Short Az igazság katekizmusa”, Darwin hatása a filozófiára és egyebekre. Esszék. New York: Henry Holt and Company, 154–168.; újranyomva: Dewey, J.: *The Middle Works* (6. kötet), J. Boydston, (szerk.), Carbondale, IL: *Southern Illinois University Press*, 2008, 3–11.
- European Commission (2010). *EUROPE 2020. A strategy for smart, sustainable and inclusive growth. Communication from the Commission*. COM(2010) 2020 final. Brussels.
- European Commission (2020). *Proposal for a joint Employment report from the Commission and the Council* Brussels, COM(2020) final.
- European Commission (2023). *Employment and Social Developments in Europe – Addressing labour shortages and skills gaps in the EU*. ISSN: 2315–2540
- European Council (2000). *Presidency Conclusions*. Lisbon European Council 23 and 24 March 2000.
- Ferge Zs. (2002). Struktúra és egyenlőtlenségek a régi államszocializmusban és az újkapitalizmusban, *Szociológiai Szemle*, 2002/4.
- Gyaco, T. (2000). *Út a nyugalomhoz. Mindennapi tűnődések*. Ford.: Sári László; Írás, Bp., 2001.

- Hervainé Sz. Gy. (2015). *A jól-léti közpolitika a 21. században*. Kodolányi János Főiskola, Székesfehérvár. ISBN 978-615-5075-20-9.
- Kengyel Á. (2020). A lisszaboni stratégia. In: Kengyel Á. (szerk.), *Európai uniós politikák*. Akadémiai Kiadó.
- Kiss A., & Vandeplass, A. (2015). *Employment, Social Affairs & Inclusion*. ISBN: 978-92-7951765-5 ISSN: 2443-6348. <https://doi.org/10.2767/620480>
- Kovács T. (2016). *Supporting the Growth of Self-efficacy of Young Adults*. EMAE project 2014–2015. University of Belgrade Faculty of Philosophy.
- Kovács T. (2021). „Az iskola maga az élet” – Dewey szemléletének gyakorlati megjelenése egy transznacionális kutatásban. HuCER Konferencia, Budapest. Magyar Nevelés- és Oktatáskutatók Egyesülete. ISBN 978-615-5657-09-2.
- Kovács T. (2006). *A Kaposvári Kistérség Foglalkoztatási Paktum Megvalósítási Stratégia (2006)*. ROP-3.2.1-2005-03-0016/33.
- Központi Statisztikai Hivatal (2023). *Foglalkoztatottság, 2022. december*. <https://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/gyor/fog/fog2212.html> Letöltés dátuma: 2023. szeptember 14.
- Központi Statisztikai Hivatal (2023). *Gyorstájékoztató – Munkanélküliség, 2023. augusztus*. <https://www.ksh.hu/gyorstajekoztatok/mun/mun2308.html> Letöltés dátuma: 2023. szeptember 14.
- Krisztián B. (2012). Fordulópont az emberi erőforrás tartalmi és szervezeti önállósulásában – Taylor és a tudományos vezetés. In: Poór J., Karoliny M.-né, Berde Cs., & Takács S.: *Átalakuló emberi erőforrás menedzsment* (pp. 66-72). CompLex, Budapest.
- Laki L. & Szabó A. (2011). Szempontok az ifjúsági folyamatok értelmezéséhez. In: Bauer B., & Szabó A. (szerk.), *Arctalan nemzedék – Ifjúság 2000–2010*. NCsSzI Budapest. ISBN 978-963-7366-38-3.
- Magyarország Kormánya (2012). Értékelés Indító Jelentés. <https://www.palyazat.gov.hu/download.php?objectId=39691> Letöltés dátuma: 2020. május 10.
- Németh, B. (2023). *A felnőttoktatás és -képzés fejlesztésének kihívásai, avagy hogyan segít a múlt a jövő megértésében. Közösségi kapcsolódások – tanulmányok kultúráról és oktatásról, 3(ksz), 144–152*. <http://doi.org/10.14232/kapocs.2023.ksz.144-152>
- Oral History: Dr. Németh Balázs (2023), elnök, MTA Pedagógiai Tudományos Bizottság Andragógia Albizottság, elnök, European Universities LLL Network (EUCEN)
- Oral History: Suta Lajos (2007), elnök, Romák Felemelkedéséért Alapítvány, Pusztakovácsi – Kürtőpuszta
- Schultz, T. W. (1971). *Beruházás az emberi tőkébe*. (Ford.: Tényi György) Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest. ISBN: 963-221-250-9.
- Szalai E. (2008). *New Capitalism – and What Can Replace it*. Budapest: Pallas Publisher Ltd.
- Szellő J. (2009). *A foglalkoztatási rehabilitáció szerepe a komplex rehabilitációban*. Előadás, Budapest, 2009. március 13.
- Taylor, F. W. (1911). *The Principles of Scientific Management*, CreateSpace Independent Publishing Platform, 2016. ISBN 1533432864
- Vadász F. (2021). *A hagyományos japán munkakultúra és munkahelyi etika*. HIBIKI Japanisztikai Folyóirat. <https://www.hibiki.hu/2021/01/18/a-hagyomanyos-japan-munkakultura-es-munkahelyi-etika/> Letöltés dátuma: 2023. szeptember 25.
- World Bank Group (2019). *Emberek, portrék, perspektívák: A foglalkoztathatóság javítása a befogadó növekedésért Magyarországon*.
- World Economic Forum (2023). *Future of Jobs Report 2023*. ISBN-13: 978-2-940631-96-4. <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2023/>