

Paradigmaváltás a munkahelyi művelődésben

Ezerkilencszáznyolcvannyolcban már nem lehet a magyar valláságról úgy gondolkodni, mint akár csak egy éve. A második világháború után Kelet-Közép-Európában kiépült társadalomfejlesztési modell kudarca¹, illetve a Magyarországon megvalósított félféudális jellegű paternalista, redisztribúciós szocializmus-moddell nyilvánvalóvá vált válsága² alapvető szemléletváltást követel. A helyzetet és a teendőket Vitányi Iván szavaival legtömörebben úgy fogalmazhatnánk meg, „hogy a magyar fejlődés nem haladhatott a saját nyomvonalán, hanem egy másik országban, másfajta erőviszonyok szerint kialakult társadalmi-gazdasági viszonyrendszert is át kellett vennie, ami történetesen ott is hibásnak bizonyult (s ami rosszabb, mégcsak nem is szükségszerűnek). Most az áll előttünk – csakúgy, mint az említett ország és még más országok előtt –, hogy kiigazítsuk e vargabetű következményeit”³

A társadalomról alkotott képünk ilyen irányú változása természetszerűen jelenti annak egyik árulkodóan jellemző, ugyanakkor magát a társadalmat is meghatározó folyamatáról, a művelődésről alkotott képünk változását is. A művelődési folyamat történeti elemzésekor a leglényegesebb kérdés az, hogy a létező szocializmus a magyar művelődés évszázados hagyományai folytonosságának megszakításához vezetett a negyvenes évek végén.⁴ A problémát az adja, s ez egyben feladatunkat is meghatározza, hogy „ezt a történeti folytonosságot egészeiben azóta sem sikerült újraépíteni.”⁵

A modellváltás igénye nehéz helyzet elé állítja a magyar művelődés szerepét, a munkahelyi művelődést, hiszen erről máig is csak kezünk széttárva azt tudjuk hangoztatni, sajnos e szakmának nincs kidolgozott általánosan elfogadott elmélete és gyakorlata.⁶ Úgy kellene tehát változtatnunk, hogy nem igazán ismerjük azt, amitől el kell térnünk, hiszen a munkahelyi művelődés átfogó elemzésére eddig – talán a probléma vélt picinysége miatt is – csak rendkívül szűk körű próbálkozások történtek.⁷ Ebben a szakmai úrbn rendkívül hiánypótló szerepet tölt be *Marschall Miklós és Nyilas György* pályázati díjas dolgozata, hiszen a szerzők nemcsak a munkahelyi művelődés átfogó elemzését végezték el, hanem egy új modell megfogalmazását is megkísérelték.

Ideológiai és közgazdasági elemzésük magabiztos háttérként szolgál meggyőző mondanivalójuk alátámasztásához, mely szerint: bár korábban üzemi kultúrnevelő munkáról, tömegkulturális tevékenységről, szakszervezeti kultúrnevelő munkáról, munkásművelődésről, majd munkahelyi művelődésről beszéltek, azonban az elnevezések mögött többnyire azonos tartalom és szándék húzódik. E szándék szerint „a szocialista társadalom művelődési programjában a munkahelynek is szerepet kell vállalnia, a társadalmi, gazdasági feladatok megvalósításában a munkahelyi művelődésnek is részt kell venni”. Végző soron a munkahelyi művelődés koncepcióját ideológiai eredetű képződmény-

ként írják le, amely a tényleges megvalósulás folyamatában szükségszerűen csak fikció maradhatott. A munkahelyi művelődés kudarca tehát törvényszerűen következik a létezés alapjául szolgáló ideológiai elvárás megvalósulásának elmaradásából. A várakozás azon utólagosan nem igazolódott feltételezésből fakadt, „hogy a szocializmusban megszűnik a munka elidegenedett jellege, a munka közvetlenül társadalmivá válik... lehetővé válik a társadalmi szükségletek számbavétele és kielégítése... Ily módon a vállalat... egy termelő-, vagy szolgáltatóegység valamely központilag ráruházott feladat ellátására”.

A szerzők megállapítását hozzászólásában megerősíti *Kerékgyártó T. István*, amikor – kicsit talán keserűen – megállapítja: „Mert ha bevalljuk, ha nem, a »kulturaközvetítőket« (kivált a munkahelyen, de nemcsak ott) *a saját, illetve a politika által táplált illúziók tartják fenn.*”

A dolgozat alapvetően egy kettős funkciózavarból indul ki, ugyanis képtelennek tartják, hogy a vállalati szintű művelődés is társadalmi szintű célok elérését vállalja, illetve tarthatatlan, hogy a munkahelyi művelődés „nem kötődik a speciális vállalati problémákhoz, hanem inkább külső elvárásokhoz igazodik”. Ez a teljesen helyénvaló, pontos meglátás természetesen nem újkeletű. A közművelődés szakirodalma ugyanis már jó ideje tárgyalja, hogy a *valóságos igények, az alapvető meghatározó érdekek mentén szerveződjék a munkahelyi művelődés.*⁸

Azt, hogy a munkahelyi népművelők kezdeti sajátos értelmezésében ez a munkahelyi valóságot a középpontba helyező vállalati művelődésirányítás, hályogkovács módjára miképpen próbálta megvetni lábát a „terepen”, a következő – kicsit hosszabban idézett modellértékű vallomás jól jelzi: „... Megállítottam őket, kérdezősködtem, mit akarnak, mit szeretnének, de ők rögtön az üzemi ügyekkel hozakodtak elő, és a rossz nyeresanyagról, a minőség visszaeséséről, a hülye művezetőről és a prémiumelosztás visszasságairól beszéltek. Oké! – gondoltam magamban, és bementem a főmérnökhöz. Rendezzünk valódi fórumot – mondtam neki –, ahol a gazdasági vezetők őszintén válaszolnak a kérdésekre, sőt kérdeznek is, és meghallgatják a választ. »Jó« – mondta a főmérnök és nevetett. A fórumon értettem meg nagy jókedvét. A nyolcszáz dolgozóból négyen jöttek el... A fórum elmaradt, leégtem. Dühöngve vágattam a kocsmába, ahol a gyári gárda legjobb embereit találtam: arról vitáztak, amiről a fórumon kellett volna...»

Bementem a főmérnökhöz, és megmagyaráztam neki, hogy megkérdezésük nélkül ma már nem lehet sem dolgoztatni, sem művelni a munkásokat...»

Gyakrabban kérdezze meg őket, gyakrabban válaszoljon nekik őszintén. És, ha a természetben érezni fogják közösségeik erejét, a művelődéssel sem lesz komoly problémájuk. Erre kirógott. Azt mondta, engem nem azért vettek fel, hogy kioktassam, hanem hogy szervezzem a programokat, amelyeket a művelődési bizottság kitalált.”⁹

A fenti, óhajtott népművelői szerep nyilvánvaló tegnapi kudarca után a vitacikk szerzői egy új paradigmát¹⁰, a *vállalati kulturális tevékenységet* jelölik meg akként, amely szerintük a munkahelyi művelődés életidegen paradigmáját végre felválthatja. Ahhoz azonban, hogy paradigmavázzlatukat értelmezni tudjuk, át kell tekintenünk azokat a paradigmákat, amelyek a munkahelyi művelődés helyett alternatívaként kínálkoznak, amelyeket a különböző műhelyek képviselői, szakemberei eddig megfogalmaztak. Az eddig kialakult vélemé-

nyek alapján a következők kínálkoznak a munkahelyi művelődés paradigma felváltására:

- a munkakultúra paradigma;
- az emberi erőforrás-fejlesztés paradigma;
- a vállalati humánpolitika paradigma;
- a vállalati kultúra paradigma.

Sürgetően szükséges a gondolatfonalakat szétválasztani azért is, mert a napi szakmai szóhasználatban még gyakran tapasztalható a keveredés. S bár az érvelések, viták mai pontján ezek a paradigmák a mellettük való érveléskor egymást erősítik, holnap talán már a mondanivalónk kifejtésében gátol majd, a más-más megfontolásokon alapuló elméleti-módszertani modellek hanyag összemazsátolása.

A munkakultúra paradigma. A munkakultúra paradigma kétségtelenül a leginkább gyökerezik a munkahelyi művelődés hagyományaiban. E paradigma kiindulópontja a szerkezetváltás-szerkezetátalakítás feladatrendszere, átfogóbban a társadalmak általános fejlődési trendje. Eszerint *folyamatos* termék- és technológiaváltással, illetve általában magasabb szellemi tartalmú termékek gyártásával kell számolnunk. A folyamatosan beszerzett és munkába állított csúcstechnológia (a teljes munkafolyamat automatizálása, számítógéppel irányított gépek, a mikroelektronika széles körű alkalmazása stb.) olyan permanens technikai forradalmat jelent, amely folyamatosan és állandóan növeli a munkaerő minősége iránti igényeket. E paradigma számol a fejlesztés korlátaival, tehát szelektív fejlesztésben gondolkodik. Elismeri, hogy a lendületes fejlődés ellenére a gazdaság továbbra is különböző szintű technikai alapokon fog nyugodni, a végzett munka jellege továbbra is igen differenciált marad.

Ez az elképzelés a paradigma kibontásához elsőként annak vizsgálatát tartja szükségesnek, hogy valójában milyen kulturális elemi vannak a munkának. „A munkakultúra – a felfogás szerint – a szakismereteken túl magában foglalja a munkavégző széles értelemben vett műveltségét, a környezet (humanizált feltételek, emberi viszonyok) kulturáltságát és az ember munkához való viszonyát, munkaerkölcsét –, fegyelmét.”¹¹

Ezen alapvetésekre épül az a feladatrendszer, mely szerint a munkára, a munkahelyre, a munkahelyi viszonyokra vonatkozó ismeretek bővítése, valamint a személyiségek adaptációs és érdekérvényesítő képességének fejlesztése az elsődleges tennivaló. E folyamatban építeni kell a dolgozók aktív közösségeire, önkéntes kezdeményező részvételére. A cselekvéseggyűttest a dolgozók életvitelének folyamatos fejlesztése, az emberi problémáik munkahelyi megoldásának segítése, illetve a szükségletekre építő kulturális szolgáltatások biztosítása egészíti ki.

Az emberi erőforrás-fejlesztés paradigma. E konstrukció kiindulópontja Jánossy Ferenc könyvének¹² fontos tétele: a gazdasági fejlődés trendvonalája nem a mindenkorai gazdasági potenciállal esik egybe, hanem annak csak egyik elemével, a munkaerő-struktúra fejlettségével. A későbbi kutatások¹³ azonban ráirányították a figyelmet, hogy a szocialista országok munkaerő-struktúrája eléri, sőt meghaladja a fejlettségi szintben jóval magasabban levő tőkésországok struktúráját. Tehát nemcsak általában a munka hatékonysága alacsonyabb, hanem a szakképzett munkaerő és így a szellemi munkáé is.

Ezek szerint *a munkaerő fejlettsége, tudása nem a legvégső meghatározó tényező, hanem csupán erőforrás, amellyel lehet jól is, rosszul is gazdálkodni.* Az emberi erőforrás tehát a személyi állomány, azáltal, ha képességeivel, tudásával, motivációival, viselkedésével, illetve ezek struktúrájával hatékonyabban gazdálkodunk. Ha keressük azokat a módszereket, amelyekkel ez a minőségileg más gazdálkodás véghez vihető, célszerű a személyi állomány akár spontán, akár tervezett dinamikus mozgásformáiból kiindulni. Úgy tűnik ez a dinamizmus ötféle „mozgásformát” ölthet.¹⁴

Ezek: 1. megszerzés, 2. megtartás, 3. csökkenés, 4. leépítés, 5. fejlődés, fejlesztés. E paradigma feltételezi-elismeri, hogy e formák ötféle módja közül csak a fejlesztés, az „offenzív növekvő állapot” kedvez leginkább az emberi erőforrások hatékony felhasználásának.

Módszertanilag az emberi erőforrás-fejlesztés olyan stratégiai probléma, amelynek lényege annak meghatározása, hogy a szervezeti célok megvalósítása érdekében rövid, közép-, illetve hosszú távon a személyi állomány alakulásában milyen súlya legyen a dolgozók

- megszerzésének (kiválasztásának),
- megtartásának, stabilizálásának,
- a létszámcsoökkentésnek,
- a leépítésnek, átcsoportosításnak, átképzésnek,
- a fejlődésnek, fejlesztésnek.

A vállalati szervezet ilyen szempontú áttekintésekor világossá válik, hogy a személyi állomány fentiekben leírt stratégiai szempontú alakítását a vezetés irányításával az emberekkel foglalkozó különböző funkcionális tevékenységek, illetve ezek összehangoltsági szintje határozzák meg. E funkcionális területek közül a fontosabbak: a személyzeti munka; az oktatás, képzés, továbbképzés, átképzés, nevelés; az anyagi ösztönzés; a vállalati szociálpolitika, a munka- és életkörülmények alakítása; a szervezetfejlesztés, valamint a jogi szabályozási eszközök.

Az emberi erőforrás-fejlesztés, tehát integrált erőfejlesztés. Nem a társadalmi-gazdasági zavarok elleni gyógyszer, hanem csupán *stratégiai eszköz, a sikeres vállalatok fegyvere a gazdasági versenyben.* Szükséges megjegyezni, hogy „Az emberi erőforrás-fejlesztése csonka vállalkozás a szervezet részéről elvárt rendszertámogatás nélkül.”¹⁵

A vállalati humánpolitika paradigma. Az irányzat képviselői abból a valószínű tényből indulnak ki, hogy amikor a vállalat dolgozókat alkalmaz a különböző feladatok elvégzésére, akkor lényegében egy meghatározott szintű szellemi kapacitás birtokába jut. Ez azonban csak a lehetőség, a keret. Ha nem a megfelelő munkaerőt köti le, ha a megszerzett szellemi kapacitást (képességeket, készségeket, tudást) nem, vagy nem megfelelően hasznosítja, illetve, ha nem teremti meg a kapacitás kibontásának kedvező feltételeit, a kifizetett munkabéréért cserébe kevesebb ellenértékeket kap, mint amennyit kaphatna. (Itt tehát az előző paradigma alaptétele szinte napi mikrogazdasági szintre tevődött át.) A humánpolitika alapvető célja tehát megteremteni, továbbfejleszteni és hasznosítani azokat az erőforrásokat, melyeket a vállalat leköt. *A vállalati humánpolitika kizárólag a vállalati tevékenységet, és a vállalati nyereség megszerzését, növelését szolgálja.* Ilyen módon élesen el kell különíteni az egész társadalmat átfogó művelődéspolitikai, vagy szociálpolitikai törekvésektől. Természetesen segítheti ezek megvalósulását, de nem

része, s különösen nem alárendeltje egyiknek sem. Olyan praktikus cselekvés-sor, mely arra szolgál, hogy a vállalat képessé váljon:

1. Kitzűzött céljainak megfelelő munkacsrőt alkalmazni, s így a szükséges szakismeret birtokába jutni; ennek érdekében kialakítani a vállalathoz való kötődést és a „cég tudatot”;

2. Az elérhető legnagyobb hatékonysággal hasznosítani a lekötött szellemi kapacitást; ezért kifejleszteni a személyi állomány munkamegosztásának és együttműködésének harmonikus formáit;

3. Megteremteni a társadalom politikai, gazdasági, műszaki, demográfiai, szociológiai változásaihoz való alkalmazkodás tudat feltételeit, növelni az alkalmazkodás gyorsaságát.

Összegezve: a maximumig kell kifejleszteni a rendelkezésre álló emberi erőforrásokat, ugyanakkor meg kell teremteni ezek hatékony működéséhez szükséges kondíciókat. Amikor e paradigma mellett érvelnek, elhangzik az a sajátos vélemény, mely szerint a munkáltatónak és a munkavállalónak végül is egyaránt érdekében áll az erőforrások kibontakozása. Így ez azon ritka területek közé tartozik, ahol csaknem tökéletes érdekharmónia teremthető, s ettől nyeri rendkívüli hatékonyságát.¹⁶

A vállalati kultúra paradigma. A munkahelyi művelődés szakirodalmában jelentkező modellt még annyira új, hogy (a piacgazdaságok ezen új vezetésméleti irányzatának átvételében) még tapasztalhatók bizonytalanságok.¹⁷ Mindenesetre e paradigma elválasztja gondolkörét mind az „emberi tényező”, mind a „munkahelyi művelődés” felfogástól. *A vállalati kultúra* – a felfogás szerint – *magában foglalja egy adott intézmény munkatársai tudatának, szemléleteinek, irányítási és vezetési elveinek, módszereinek, az intézmény szervezetének, a szervezet működésének, a belső munkakörnyezetnek, valamint az alkalmazott technikának és technológiának, illetve az intézmény külső környezetéhez való alkalmazkodásnak összességét, milyenségét.*

Részleteiben: a vállalati belső folyamatok, az emberi kapcsolatok, a termékek, a vállalat külső környezethez való viszonya, valamint a piac irányában való megnyilvánulások tartoznak a vállalati kultúrához. E paradigma most már kifejezetten a sikerre orientált vállalati stratégiához illeszkedik.

A vállalati kultúra létrehozásának egyik lehetséges modellje – a szervezet alapításától, vagy működésének alapvető megújításának kezdeti pontjától – a következőképpen írható le. A vállalat a piac, a társadalom és a saját munkatársainak (s elsőként vezetőinek) értékeiből tudatosan választja ki azokat az értékeket, amelyeket a szervezet fennmaradása, illetve sikere és továbbfejlődése szempontjából fontosnak ítéli. A „vállalati értékek” megtarthatóságát és állandó jelenlétét „vállalati alapelvek” megalkotásával biztosítja. Ennek felhasználásával kialakítja a „vállalati eszményképet”, ebben szükségszerűen meghatározza az egység központi és kiegészítő *stratégiáit*, ezáltal viselkedését és a vezetési alapelveket is. Ekkor jutott el a „kultúrája alapvonásainak” kialakításáig. Ezek után következhet az eddig kidolgozottak megvalósítását szolgáló szervezeti struktúra, illetve a vállalati szubkultúrák lehetőségeinek körvonalazása. E paradigmánál kétségtelenné válik, hogy a *vállalati kultúra* *bordozója, kulcsfigurája a vezető.*

A munkahelyi művelődés felváltására kínáló alternatív paradigmák áttekintése után rögzíthető, hogy a munkakultúra paradigma közvetlenül, s a másik három legfeljebb közvetve eredeztethető abból. De ez utóbbiaknál in-

kább arról lehet szó, hogy az alapparadigma – a szemléleti alapállás egyezése folytán – mintegy felolvad, beleömlik egy-egy tágabb gondolatrendszerbe. Feltűnő megkülönböztetési jel, hogy az utóbbiak egyértelműen sikerorientáltak, s szinte mindegyik működése feltételezi a piacgazdasági környezetet, a versenyszférát. Ilyen módon mindegyik kielégítheti Marschallék alapkritériumát, kizárólagosan kötődik a „speciális vállalati problémákhoz”. *A vitaindítók „vállalati kulturális tevékenység” paradigmája* – ha akarjuk – beilleszthető az emberi erőforrás fejlesztési modellbe, vagy – másik oldalról – kiragadható onnan, mint olyan, amely *a csökkentés, leépítés problematikájával nem foglalkozik*. De vajon nem lehet jelen a kultúra a vállalatok felszámolásánál, a gyárak eladásánál, az üzemek leállításánál, a szakemberek átcsoportosításánál? Hiszen ezek is lehetnének olyan „kapcsolódási pontok”, amelyek a kulturális tevékenységet szervesen kötik a vállalati gazdálkodáshoz! Vagy újra *egy másik* illúzió ragad el minket? Minden termelőegység állandóan növekszik, előbb-utóbb sikeres lesz, és soha sem jön hullámvölgy? Napjaink eseményei minderre rációfolnak.¹⁸

Sajátságos, hogy Kerékgyártó T. István hozzászólásában szükségesnek tartja felhívni figyelmünket a társadalom művelődési esélykülönbségeire: „És ki tartja számon jelentős társadalmi csoportok szükségletnélküliségét, a fizetőképes szükségletek némaságra ítélt bázisát? Tapasztalati példák sora bizonyíthatja, milyen nagy azoknak az alulprivilegizált csoportoknak a száma, amelyek az alkalmazkodás pusztja lehetőségéért kénytelenek küzdeni, mindhogy gyakorlatilag alig részesülnek a kultúra javaiból, s igen korán kirekesztődnek az intézményes művelődés gyakorlatából”. Később azonban – mintha önmagát is próbálná meggyőzni – csatlakozik a vitaindítókhoz, és így ír: „arról sem feledkezünk meg, hogy a vállalati gazdálkodásnak nem a művelődést kell segítenie, hanem egyszerűen gazdálkodnia kell. Jövedelemtermelő módon”. Kétségkívül igaz, elfogadható álláspont, hogy kulturális intézményrendszerünk máig nem dolgozta ki igazán azokat az alternatív stratégiákat, amelyekkel a hátrányos társadalmi helyzetből adódó művelődési hátrány behozható lenne, illetve nem alakította ki azokat a lehetőségeket, amelyekben a társadalmilag fontos tudás a hátrányos helyzetből érkezők vagy más érték- és normarendszerrel rendelkezők számára is elsajátítható lenne”.¹⁹ Az eltelt időszak vállalati gazdálkodása, a munkahelyi művelődés eddig elvégzett elemzéseai bemutatták, hogy *funkciózavart okoz, tehát nem helyénvaló, ha ezt a társadalmi szintű feladatot a munkahelyről, a vállalatvezetőktől is számonkérjük*.

Marschall Miklóssal, Nyilas Györggyel és Kerékgyártó T. Istvánnal azt valdó, a munkahelyi művelődés paradigmaváltása azt feltételezi, hogy a vállalat elfoglalja végre a társadalmi munkamegosztásban természetszerűen meglevő helyét. Parttalan, a gazdálkodásával nem összefüggő funkcióit leadja, s elfogadja; „azt a szerepet kapta, hogy gazdálkodjon, jövedelmet termeljen.”

JEGYZETEK

1. Lásd erről elsőként *Kolosi Tamás*: Mi van válságban? *Mozgó Világ* 1988/1. 71–74. l.
2. Részletes érvanyaggal szolgál ehhez *Gyurkó László*: A magyar szocializmus válsága; *Valóság* 1988/3. 22–25. l. E válság tudati hatásáról lásd

- Papp Zsolt*: Zárak a kommunikációban című értékes esszé-vázlatát; *Mozgó Világ* 1988/7. 72–80. l.
3. *Vitányi Iván*: Kiútkeresés 1943-ban és 1988-ban; *Mozgó Világ* 1988/8. 22–25. l.
 4. Ezt a gondolatot veti fel többek között az öntevékeny szakértői munkaközösség által készített *Reform és művelődés* című munka; Budapest, 1988. április; kézirat.
 5. Lásd uo. a 24. oldalon!
 6. Ezt is panaszolja *Hegedűs Márta*: Mit tehet a vállalati népművelő? című írásában; *Népművelés* 1987/6. 26–27. l.
 7. A szerző elemzését A „munkahelyi művelődés” természetéről címmel; *Borsodi Művelődés* 1988 márciusi száma.
 8. Lényegében ezt fogalmazta meg például *Balipap Ferenc*: Munkahely és vagy művelődési hely című cikkében; *Munkahely és művelődés* 1985/2. 11–13. l.
 9. Nógrádi Gábor: Ami árt (Mit akar a népművelő?); *Népművelés* 1980/3. 16–17. l.
 10. A paradigma fogalmát *Thomas S. Kuhn* vezette be. Lásd bővebben *A tudományos forradalmak szerkezete* (Gondolat 1984.) című könyvében. A fogalomnak a művelődésirányítás elméletére és módszeregyüttesére alkalmazását lásd előként *Huszár Istvántól*. Erről számol be Kajdi Béla: Az intézményvezetés társadalmasítása című tudósításában; *Népművelés* 1988/6. 33–34. l.
 11. *Németh Ilona*: Szükség és érdek (Változások a munkahelyi közművelődésben); *Népművelés* 1987/10. 10–14. l.
 12. *Jánossy Ferenc*: A gazdasági fejlődés trendvonaláról; *Magvető* 1975.
 13. A megállapítás elsősorban *Kovács János* munkásságára vonatkozik, aki több munkájában foglalkozott a szakképzés népgazdasági összefüggéseivel.
 14. A megkülönböztetés ilyen formája *Gazdag Miklós* munkája. Lásd bővebben: A személyzeti munka rendszerének reformja az emberi erőforrások hatékonyabb felhasználása érdekében című dolgozatát. *Ipargazdasági Intézet* 1987. Kézirat.
E paradigma bemutatásakor nagymértékben építék tanulmányára.
 15. *Varga Károly*: Az emberi és szervezeti erőforrás fejlesztése; *Akadémiai* 1986.
 16. E paradigma kibontásához elsősorban *Ghyczy Tamás* *Gondolatok a szekcióviták előkészítésére* című vitairatát – amely a Vásárhelyi Disputára készült – használtam. Budapest, 1987. Kézirat.
Ghyczy elsősorban a *Taurus* kísérleteiről konstruálja leírását.
 17. Részletes áttekintést ad a kérdésről *Joó Lajos* (szerk.). *A vállalati kultúra a gazdasági sikerek szolgálatában* című szemelvénygyűjtemény; SZFMH (Módszertani füzetek) 1987.
 18. Lásd ehhez *Kulcsár Sándor–Szalai László* Két gyáreladás munkaerő-gazdálkodással kapcsolatos tanulságai; *Munkaügyi Szemle* 1988/5. 5–10. l.
 19. Így veti fel ezt a kérdést a már hivatkozott *Reform és művelődés* című vitaanyag a 36. oldalon.

VILÁG PROLETÁRJAI EGYESÜLJENEK I

KOMMUNISTA KÖNYVTÁR

BUCHARIN NIKOLÁJ:

**A KOMMUNISTÁK
(BOLSEVIKIEK)
PROGRAMMJA**

FORDITOTTA: RUDNYÁNSZKY ENDRE

HARMADIK (MAGYARORSZÁGI) KIADÁS

ÁRA 2 KOR.

3818/1965

BUDAPEST, 1919

KIADJA: A KOMMUNISTÁK MAGYARORSZÁGI PÁRTJA