

Gulyás László\* – Turcsányi Enikő\*\*

## A HUMÁN ERŐFORRÁS MENEDZSMENT FUNKCIÓK FEJLŐDÉSE

### 1. RÉSZ:

## A „TÁRSADALMI REFORMEREK” SZAKASZÁNAK ÉS A „SZOCIÁLPOLITIKAI KONCEPCIÓ” SZAKASZÁNAK JELLEMZŐI

### *DEVELOPMENT OF FUNCTION OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT PART I.*

#### ABSTRACT

According to Torrington-Hall, the HR-functions developed six phases, from the industrial revolution to present day. In our paper we analyze the development of functions of human resource management.

Our essay consists of three parts. In the first part of this essay we survey the features of first phase – this is called social reformers – in England. In the second part of this essay we survey the features of second phase – this called “welfare personnel” – in England.

In the third part of this essay we present features of the first and the second phase in dualist Hungary (1867-1918).

### 1. Bevezetés

A mai modern Európa alapjait az ún. angol ipari forradalom rakta le.<sup>1</sup> Ez az ipari forradalom hozta létre a gyáripart és vele együtt az ipari társadalmat. A humán erőforrás menedzsment megjelenése (a továbbiakban HRM – G.L.) a gyáripar és az ipari társadalom létrejöttéből fakadó kihívásokra adott válasz volt, így a HRM együtt fejlődött az ipari forradalommal.

A humán erőforrás menedzsment történetének egyik leggyakrabban használt felosztása a Torrington-Hall-féle szakaszolás. A szerzőpáros könyvében a HRM történetét az alábbi 6 szakaszra osztotta:<sup>2</sup>

---

\* Prof. Dr. Gulyás László, egyetemi tanár, Szegedi Tudományegyetem

\*\* Dr. PhD. Turcsányi Enikő, krízistanácsadó szakpszichológus, meghívott előadó SZTE-JGYPK

1. szakasz: A társadalmi reformer
2. szakasz: A jótékonyág gyakorló titkár
3. szakasz: A bürokrata
4. szakasz: A konszenzusteremtő tárgyaló
5. szakasz: A szervezeti ember
6. szakasz: A munkaerő-elemző

Torrington-Hall szerint a fenti hat periódusban megjelent HRM-funkciók együtt alkotják a 20. század végi HRM, mint menedzsment területet összességét. Itt kell megjegyeznünk, hogy a Torrington-Hall könyv első kiadása 1987-ben jelent meg, így abban értelemszerűen a 20. század végi állapot került rögzítésre. Így az utóbbi 30-40 év fejleményei – különösen az e-HRM megjelenése és rohamos kibontakozása – nem kerülhettek tárgyalásra.<sup>3</sup>

Torrington-Hall szerint a különböző HRM-funkciók időben elkülönülten jelentek meg egymás után – azaz egy-egy újabb szakaszban egy-egy újabb HRM-funkcióval gazdagodott a HRM tevékenységek sora –, napjainkban mindegyik funkció bizonyos mértékben jelen van a HRM-ben.

Jelen tanulmányban – mely egy négy részből álló sorozat<sup>4</sup> első darabja – a Torrington-Hall-féle felosztás első két szakaszával és azok jellemzőivel ismerkedünk meg, mind nemzetközi, mind magyarországi vonatkozásban.

## 2. Az első szakasz: A társadalmi reformerek

Az ipari forradalom – amely elsőként Angliában zajlott le a 18. század végén a 19. század elején – három új lényeges változást hozott magával:<sup>5</sup>

1. Az ipari társadalmat két részre osztotta, egyrészt a termelőeszközöket birtokló tőkés vállalkozókra (marxista kifejezéssel burzsoázia), másrészt a munkaerejük eladásából élő ipari munkásosztályra, marxista kifejezéssel proletariátus.<sup>6</sup>
2. Az egész rendszert alárendelte a tőkés rendszer alapelvének, a profit-elvnek.
3. Megszülte a gyáripart, mint új termelési színteret.

Témánk szempontjából az ipari munkásság tágan értelmezett munka- és életviszonyainak tanulmányozása kiemelt fontosságú, ezzel kapcsolatban az alábbiakat kell rögzítenünk:

1. A gyárban a munkavégzés személytelenné vált. Megszűnt a céhekben megszokott céhmester-céhlegény patriarchális kapcsolat.
2. A gépek – értsd a termelésben egyre nagyobb számban megjelenő gőzgépek – meghatározták a munka ritmusát. Ennek során a munkásoktól a korábbinál jóval nagyobb munkaintenzitást követeltek meg.

3. A termelés során elsősorban a technikai követelményekből fakadóan rendkívül szigorú ún. gyári fegyelmet vezettek be.
4. A gyári fegyelem a gyárkapun túlra – azaz a munkásság életének egyén szintereire – is kiterjeszkedett, azaz a tőkésék a munkásokat olyan határozott életrendbe kényszerítették, amely korábban csak a katonaságnál vagy a börtönökben volt tapasztalható.
5. A minél nagyobb profit elérése érdekében a gyárosok embertelen munkakörülmények között – baleset- és életveszélyes technikai/munkavégzési körülmények, rendkívül hosszú munkaidő – dolgoztatták munkásaikat.
6. Szintén a nagyobb profit elérése érdekében ezek a munkások kifejezetten alacsony béreket kaptak.

A fenti felsorolást egy mondatral összegezve: Az ipari munkásosztály nyomorúságos körülmények között végezte termelőmunkáját, és mindennapi életéről – pl. lakás- és egészségügyi viszonyok – is ugyanez mondható el.

Ebben a közegben voltak olyanok, akik megpróbálkoztak a keményen kizsákmányolt gyári munkásokat támogatva közbenjárni a munkáltatóknál érdekükben. Őket nevezzük „társadalmi reformereknek.” Közülük jelen tanulmányban három konkrét személyre és tevékenységére térünk ki: Robert Owen, Friedrich Engels és Charles Dickens.

Robert Owen (1771-1858) tulajdonosként 1799-től vezette New Lanarck-i posztógyárát. Ennek során jelentős szociális érzékenységről tett tanúbizonyságot, ami az alábbi lépéseiben nyilvánult meg:

- ✓ A szokásos 13-14 órás munkaidőt 10,5 órára csökkentette.
- ✓ Időszakos gyárleállás esetén nem bocsátotta el munkásait, ehelyett fizetést adott a leállási időszakra is.
- ✓ A korabeli gyakorlattal szemben nem alkalmazott 10 évesnél fiatalabb gyereket.
- ✓ A gyáron belül bölcsődét, óvodát és iskolát létesített munkásai gyermekei számára.

Mint látható Owen kifejezetten humanisztikus intézkedéseket hozott annak érdekében, hogy munkásai munka- és életkörülményein javítson. A gyár vezetése során szerzett tapasztalatait számos röpiratban és könyvben ismertette.<sup>7</sup> 1823-ban az USA-ba települt át, ahol Indiana államban „New Harmony” néven kommunisztikus gyülekezetet alapított, de ez gyorsan megbukott. 1827-ben visszatért Angliába, ahol továbbra is élénk publikációs tevékenységet folytatott, de gyakorlatilag komoly hatás nélkül.<sup>8</sup> Owen jelentőségét véleményünk szerint két dolog adja. Egyrészt az angliai gyárában bevezetett szociálpolitika intézkedések, másrészt az elméleti munkásság, melynek keretében a kor szín-

vonalaán álló tudományos módszerekkel próbálta meg elemezni az ipari társadalmat.

A német Friedrich Engels (1820-1895) – aki Karl Marx mellett a marxizmus elméleti megalapozója volt – 1842-ben ismerkedett meg az angliai ipari forradalom társadalmi következményeivel, amikor textilgyáros apja kívánságára Manchesterbe utazott, hogy kereskedelmi tapasztalatokat szerezzen. Eközben azonban a munkások élet- és munkakörülményeit is tanulmányozta. Ennek eredményeképpen született meg „A munkásosztály helyzete Angliában” című könyve,<sup>9</sup> melyben statisztikai adatokra támaszkodva mutatta be az ipari forradalom társadalmi hatásait, különös tekintettel a proletariátusra.<sup>10</sup>

A társadalmi reformerek egyik jelentős csoportját az irodalmárok képezték. Ezen csoport egyik kiemelkedő alakja Charles Dickens, aki az ipari társadalom képét – gyermekmunka, 15-16 órás munkanap, éhbér, könyörtelen kizsákmányolás, szegénység, embertelen élet- és munkaviszonyok – szépirodalmi eszközökkel rajzolta meg olyan regényeiben, mint az 1838-ban megjelent *Twist Olivér*,<sup>11</sup> vagy az 1850-ben megjelent *David Copperfield*.<sup>12</sup>

Összefoglalva azt mondhatjuk, hogy a fentebb röviden bemutatott társadalmi reformerek munkássága készítette elő a talajt az első HRM specialisták – őket nevezi a Torington-Hall szerzőpáros „játékonyság gyakorló titkárnak” – megjelenéséhez.

### 3. A második szakasz: A játékonyság gyakorló titkárok

Ez a szakasz az 1800-as évek második felében indult el és egészen Frederick Taylor könyvének – „A tudományos irányítás alapelvei” – 1911-ben történő megjelenéséig tartott.<sup>13</sup> A szakasz uralkodó gondolata az ún. szociálpolitikai személyzet (welfare personnel, a továbbiakban WP) koncepció.

A WP koncepciót olyan, az ipari forradalomban vezető szerepet betöltő családok – Cadbury, Rowntree család – vezették be üzeimeikben, akik gondolatvilágában fontos szerepet töltött be a kvéker hagyomány, amelynek fő jellemzője a humánus törekvések. A WP lényege olyan – akkoriban haladónak tekinthető – programok kialakítása és kezelése, mint a munkanélküli segély, táppénz, dolgozói lakástámogatás.

Ezekkel a feladatokkal összefüggésben jelennek meg az első HRM specialisták, akiket általában „gondoskodó titkár” névvel illettek. A tulajdonos/munkáltató azzal a feladattal bízta meg őket, hogy az általa biztosított juttatásokat osszak szét a munkások között és ezzel javítsák a munkások helyzetét.

A Level Brothers nevű szappangyártó cég volt az, ahol az első ilyen jellegű juttatásokat kiadták, munkásaik betegségük esetén táppénzt kaptak, ill. támogatták lakáshoz való jutásukat. Ez a cég még ma is működik (talán nem véletlenül) Unilever néven.

A jóléti programokat bevezető gyáriparosok motivációját a munkásmozgalom vezetői, aktivistái gyakran megkérdőjelezték, mivel úgy vélték, hogy ezen jóléti támogatások mögött a realisztikus bérek elkerülésének szándéka állt.<sup>14</sup>

A WP koncepció egészen a XX. század közepéig fontos vonulata volt a HRM tevékenységnek és további formákkal gazdagodott, mint pl. munkahelyi étkeztetés, munkahelyi kirándulás. Sőt ez a jóléti hagyomány még ma is jelentőséggel bír a HRM munkában, gondoljunk itt különböző egészségügyi programokra, vagy a munkahely által biztosított bölcsődei/óvodai szolgáltatásra.

## 4. A Torrington-Hall-féle szakaszok Magyarországon

### 4.1. A HRM magyarországi történetének szakaszolása

Jelen tanulmány „Bevezetés” részében röviden felvázoltuk a HRM történetének Angliában lezajló fejlődési szakaszait. Ezekhez képest a HRM története Magyarországon jelentős eltéréseket mutat. Ezen „sajátos” magyar fejlődés lényegét az alábbi módon rögzíthetjük: a Torrington-Hall-féle hat szakaszból az első három szakasz némi fáziskéséssel Magyarországon is lezajlott 1945-ig, míg a második három szakasz 1945 és 1990 között csupán részlegesen zajlott le,<sup>15</sup> illetve 1990 után újabb szakasz kezdődött. Ennek megfelelően véleményünk szerint a HRM története Magyarországon az alábbi szakaszokra bontható:<sup>16</sup>

1. szakasz: a nyugati minták másolása, 1867-től 1945-ig.
2. szakasz: a szocialista korszak torz fejlődése, 1945 és 1989 között
3. szakasz: átmeneti visszaesés, az 1990-es évek eleje.
4. szakasz: a HRM szakma újjászületése, az 1990-es évek közepétől napjainkig.

Az angol és magyar HRM eltérő fejlődésének érzékeltetésére szerkesztettük az alábbi táblázatot:

1. táblázat: A HRM történetének szakaszai Angliában és Magyarországon

<i>Torrington-Hall-féle szakaszok</i>	<i>Magyarországi szakaszok</i>
A társadalmi reformer	A nyugati minták másolása, 1867-1945
A jótékonyág gyakorló titkár	
A bürokrata	
A konszenzusteremtő tárgyaló	A szocialista korszak torz fejlődése, 1945- 1989
A szervezeti ember	
A munkaerő-elemző (az 1980-as évek végéig)	
A HRM történetének hetedik szakasza? (a 90-es évektől napjainkig)	Átmeneti visszaesés, az 1990-es évek eleje
	HRM szakma újjászületése, az 1990-es évek közepétől napjainkig.

Forrás: A szerzők saját szerkesztése

Mint a táblázatból látható a HRM magyarországi történetének első szakasza (1867-1945) megfelel a Torrington-Hall-féle szakaszolás 1-3. szakaszának. Visszont jelen tanulmány korszakhatára Magyarországra vonatkozóan 1918, ezért a következő alfejezetben csupán azt mutatjuk be, hogy a Torrington-Hall-féle szakaszolás első két szakasza – azaz a társadalmi reformer, illetve a jótékonyág gyakorló titkár – hogyan jelent meg hazánkban. A Torrington-Hall-féle 3. szakasz, azaz a „bürokrata” magyarországi megjelenésére, tanulmány-sorozatunk 2. részében térünk ki.

#### 4.2. A Torrington-Hall-féle első két szakasz Magyarországon, 1867-1918

Magyarországon az emberi erőforrás menedzsment története az 1967-es osztrák-magyar kiegyezés után kezdődött. Ennek magyarázata abban rejlik, hogy a kiegyezés egyik legfontosabb gazdasági következményeként megindult a magyar ipar rohamléptékű fejlődése. Az 1867-es kiegyezéssel kezdődő és 1918-ig tartó dualista időszak gazdasági szempontból a történelmi Magyarország legfényesebb korszaka volt. Az egy főre eső nemzeti jövedelem évente 2,5%-kal, a mezőgazdasági termelés 1,7%-kal, az ipari termelés 4,5%-kal, a szállítás és kereskedelem 5%-kal növekedett.

A fejlődés következtében a tradicionális ipari formák – céhek és manufaktúrák – összeomlottak és megszűntek a gépi nagyipar, létrejött a magyar ipari társadalom.<sup>17</sup> Ezzel szoros összefüggésben lezajlott a Torrington-Hall-féle első két szakasz Magyarországon.

Egyrészt a korszak magyar munkásmozgalmának képviselői megpróbálkoztak a kialakuló munkásrétegek életviszonyainak elemzésével és javításával. Ennek érdekében 1868. február 9-én Budapesten megalakult az Általános Munkássegylet (ÁM), a magyarországi munkásság első szocialista szervezete. Kiáltványában az egylet hitet tett Ferdinand Lassalle tanításai mellett, legfontosabb feladatának pedig a munkásosztály érdekeinek védelmét jelölte meg. Polgári politikai jogokat, anyagi helyzetük megjavítását követelte a munkások számára.<sup>18</sup>

1869-ben Táncsics Mihályt megválasztották az AM elnökének, aki átengedte saját *Arany Trombita* című lapját a szervezetnek, így az ettől kezdve a Munkássegylet közlönyeként működött tovább. Az Arany Trombita rendszeresen kiállt a munkások élet- és munkakörülményeinek javítása mellett. Ezek a történések megfeleltek a Torrington-Hall-féle első szakasz angliai történéseinek.

Másrészt a gyártulajdonosok meghonosították a nyugati „welfare personnel” számos elemét Magyarországon. Ez megfelel a Torrington-Hall-féle második szakasznak. Erre tipikus példa a Rimamurányi-Salgótarjáni Vasmű Rt - a dualista Magyarország egyik legnagyobb ipari cége.

A Salgótarjáni Vasfinomítót 1868-ban kezdték el építeni, ennek továbbfejlődéséből jött létre a Rimamurányi-Salgótarjáni Vasmű Rt acélgyára, melynek tulajdo-

nosai a szociális és az oktatási-kulturális mezőben komoly munkásbarát programot valósítottak meg. Ez kifejezetten welfare-program volt, mely lefedte a dolgozók minden fontosabb életmegnyilvánulását „a bölcsőtől a koporsóig.”<sup>19</sup> Ennek keretében az acélgyár az alábbi területeken tartott fent „intézményeket:”

- ✓ **oktatás:** bölcsőde, iskola, iparostanonc-képzés
- ✓ **szociális mező:** szociális lakás, ételmezési bolt, árvaház
- ✓ **szórakozás:** biliárdterem, kuglizó, sportpályák,
- ✓ **kultúra:** könyvtár, színházterem,
- ✓ **egészségügy:** kórház, patika, fürdő, borbélyüzlet, pihenőpark, temető

Ezen intézmények mellett az acélgyár még az alábbiakkal tette teljesebbé a welfare-koncepciót:

- ✓ betegbiztosítás
- ✓ balesetbiztosítás
- ✓ nyugdíjpénztár
- ✓ vállalati üdülő

Mint látható, az acélgyár által működtetett intézmények valójában végigkísérték a munkások életét a bölcsőtől a temetőig.

Salgótarján 1850-ben még csak 800 (azaz nyolcszáz) lakossal rendelkezett, míg 1910-ben már 13 726 fővel. Ezt a jelentős mértékű növekedést a Salgótarjánba betelepülő gyárak – az acélgyár mellett az üvegyár és a bányák foglalkoztattak jelentős mennyiségű munkaeerőt – munkaeerőigénye váltotta ki. A bányák és gyárak vezetősége kifejezetten toborzó tevékenységet folytattak, annak érdekében, hogy üzemeiket munkásokkal töltsék fel. A munkások zöme a Felvidékről érkezett, de Galíciából, Bánságból, Biharból, sőt még külföldről is érkeztek munkavállalók.<sup>20</sup>

Frissen érkezett munkásai számára az acélgyárnak – és a többi salgótarjáni gyárnak – gondoskodnia kellett lakhelyről. Ezért vált a fentebb bemutatott welfare-program legfontosabb elemévé a szociális lakásépítés. A salgótarjáni gyárak – a bányák ez alól kivételt képeztek – a falu szélén (Salgótarján csak 1922-ben kapott városi rangot) ún. kolóniákat, munkáslakótelepeket kezdtek el építeni.

Az acélgyár az Acélgyári fasornak nevezett tengely mellett építette fel kolóniáját, melyet sorompóval zárt el a település többi részétől. Ezen a kolónián belül a munkások egészen nyugdíjazásukig – azaz munkaképességük hivatalos megszűnéséig – lakhattak. (Itt jegyezzük meg, hogy 1914 után az acélgyár szorgalmazta a munkások magántulajdonába kerülő házak építését). A kolónián belül a munkások a gyár vezetősége által kidolgozott és életbe léptetett sajátos szabályrendszer szerint éltek mindennapi életüket. A valláserkölcsi alapokon nyugvó szabályozás kiterjedt az élet minden területére, úgymint: a lakások használata, felújítása, az ud-

varok rendben tartása, a közösségi terek használata. Jól mutatja a szabályozottság mértékét, hogy az acélgyár külön munkakört tartott fent a kolónián belüli rend és köztisztaság felügyeletére, ez volt a lakmester.<sup>21</sup>

Ezt a welfare-programot sikeresnek kell minősítenünk: egyrészt az acélgyári munkások több szálon keresztül (munkaadó-munkavállaló, illetve háztulajdonos-bérlő) komolyan kötődtek a gyárhoz. Másrészt önazonosságukat alapvetően meghatározta Salgótarján – és az ország – más gyáraihoz képest jobb fizetés, és jobb életkörülményeik.<sup>22</sup>

Harmadrészt az acélgyár által fenntartott kulturális és munkásjóléti hálózat működésének eredményeképpen az acélgyári munkások polgári életmódot éltek. Erről 1934-ben így írt Szabó Zoltán szociográfiai tanulmányában: „*A sorompó mögötti 'rimai ember' jó ruhát viselt a munkászubbonya alatt, s lányai estélyi ruhában bálolnak az olvasóegylet díszes báltermében.*”<sup>23</sup>

A Rimamurányi-Salgótarjáni Vasmű Rt ózdi és borsodnádasi telepein, a csepeli Weiss Manfréd Műveknél vagy a budapesti Gázgyárnál, illetve a MÁVAG által épített munkáskolónián is hasonló intézményi és infrastrukturális körülmények között éltek és dolgoztak a dualista korszak munkásai. De más területekről is hasonló „jó gyakorlatokról” tudunk beszámolni: a Dunai Gőzhajózási Társaság is ilyennek tekinthető, hiszen az eltérő földrajzi területekről származó munkavállalóit egységes munkarendbe szervezte, majd számukra egységes ellátást, ún. szociális (védő)hálót szervezett.<sup>24</sup>

Mint a fentiekből látható, a welfare-personnal koncepciója és gyakorlata megjelent a dualista Magyarországon, sőt ez a Horthy-korszakban még jobban kiteljesedett. Szávai Ferenc hívja fel a figyelmet arra, hogy a társadalombiztosítás, a támogatási rendszerek felépítése, a szociális háló kialakítása nem ment zökkenőmentesen, de eredményesen vettek benne részt a gyárak mellett az önkéntes pénztárak, magánemberek, és polgármesterek is.<sup>25</sup>

A zömében magántulajdonosok által uralt ipari szektor mellett már a dualista korszakban magában az állami szektorban is megjelent a nyugati mintájú HRM tevékenység. Ezt jól mutatja az 1883 évi 1. törvénycikk – az ún. minősítési törvény –, amely meghatározta, hogy a különböző közszolgálati beosztások betöltése milyen feltételekhez van kötve, továbbá rendezte a közalkalmazottak fizetését.<sup>26</sup>

## JEGYZETEK

1. Az ipari forradalomról és következményeiről lásd Cameron, Rondo (1994): *A világ-gazdaság története a kőkorszaktól napjainkig*. Maecenas Kiadó. Budapest. 204-234. old.
2. Torrington D.- Hall L. (1987): *Personnal management*. Prentice Hall Europe. London.



3. Az 1980-as évek és a 2000-es évek közötti időszak fejleményeiről lásd Effron, Marc-Candossy, Robert-Goldsmith, Marshall (2003): *Human resource in the 21st century*. Wiley and Sons. New Jersey.
4. A sorozat további darabjai szintén a Közép-Európai Közleményekben (KEK) fognak megjelenni. Az alábbi menetrend szerint: 2. rész: A „bürokrata” és a konszenzus-teremtő tárgyaló KEK 2018/1. szám; 3. A szervezeti ember és a munkaerő-elemző KEK 2018/2. szám; 4. rész A 21. század HRM-jének funkciói KEK 2018/3. szám
5. Berend T. Iván-Ránki György (1987): *Európa gazdasága a 19. században 1780-1914*. Gondolat Kiadó. Budapest. 103-104. old.
6. Miklós Péter (2017/a): *A társadalmi munkamegosztás marxista megközelítésmódjai*. Emlékeztető, 2017. 3-4. sz. 104-107. old.
7. 1826-ig az alábbi munkái jelentek meg: Owen, Robert (1812): *A New View of Society, or Essays on the Formation of Human Character*; Owen, Robert (1815): *Observations on the Effect of the Manufacturing System*; Owen, Robert (1817): *Report to the Committee for the Relief of the Manufacturing Poor*; Owen, Robert (1818) *Two memorials behalf of the working classes*; Owen, Robert (1819); *An Address to the Master Manufacturers of Great Britain*; Owen, Robert (1820): *The Book of the New Moral World, Containing the Rational System of Society*; Owen, Robert (1821): *A Report to the County of Lanark of a Plan for relieving Public Distress*; Owen, Robert (1823): *An Explanation of the Cause of Distress which pervades the civilized parts of the world*; Owen, Robert (1826): *The Social System - Constitution, Laws, and Regulations of a Community*.
8. 1826 után az alábbi művei jelentek meg. Owen, Robert (1830): *Was one of the founders of the Grand National Consolidated Trade Union (GNCTU)*; Owen, Robert (1832): *An Address to All Classes in the State*; Owen, Robert (1849): *The Revolution in the Mind and Practice of the Human Race*.
9. Első kiadás: Engels Friedrich (1844): *The Condition of the Working-Class in England in 1844*. Magyarul lásd Friedrich Engels (1980): *A munkásosztály helyzete Angliában*. Helikon Kiadó. Budapest.
10. Miklós Péter (2017/b): *Érték és foglalkoztatás. Egyesület Közép-Európa Kutatására, Szeged*. 9-25.old.
11. Első kiadás: Dickens, Charles (1838): *Oliver Twist*. Magyarul: Charles Dickens (2009): *Twist Olivér*. Holnap Kiadó. Budapest.
12. Első kiadás: Dickens, Charles (1850): *The Personal History, Adventures, Experience and Observation of David Copperfield the Younger of Blunderstone Rookery. Which He Never Meant to Publish on Any Account*. Magyarul Charles Dickens (2002): *Copperfield Dávid*. Holnap Kiadó. Budapest.
13. Gulyás László (2012): *Klasszikus irányzat*. In. Gulyás László szerk. (2012/a): *A vezetéstudomány alapjai*. JATEPress-Szegedi Egyetemi Kiadó. 29-42. old.
14. Mc Kenna, Eugene-Beech, Nick (1995): *The essence of human resource management*. Prentice Hall Eurppe. London. 12. old.

15. Gulyás László (2000): A munkaügyi/személyzeti szakemberek képzésének jellemzői 1945-1990 Konferenciakötet. Veszprémi Egyetem Georgikon Mezőgazdaságtudományi Kar. Keszthely 200
16. Gulyás László (2008/b): A humán erőforrás menedzsment története. In. Gulyás László szerk. (2008/a): A humán erőforrás menedzsment alapjai. JATEPress-Szegedi Egyetemi Kiadó. 15-38. old.
17. Szávai Ferenc (2009): Ipar, közlekedés, pénzügyek. In. Gulyás László szerk. (2009): A modern magyar gazdaság története Széchenyitől a Széchenyi tervig. JATEPress-Egyetemi Kiadó. 63-77. old.
18. A részleteket lásd S. Vincze Edit (1971): A hűtlenségi per 1871–1872. Kossuth Könyvkiadó. Budapest.
19. Tóthné Sikora Gizella (2004): Humánerőforrások gazdaságtana. Bíbor Kiadó. Miskolc. 42. old.
20. Várkonyi-Nickel Réka (2017): Büszkeség és munkásélet az acélgárban. BBC HISTORY 2017/november 78-82. old.
21. Várkonyi-Nickel Réka (2017) 81. old.
22. Várkonyi-Nickel Réka (2017) U.o.
23. Szabó Zoltán (1938): Cifra nyomorúság. A Cserhát, Mátra, Bükk földje és népe, szociográfia Cserépfalvi Könyvkiadó. Budapest.
24. Erről bővebben lásd Szávai Ferenc (2007): A bányatárpénztárak, a társadalombiztosítás változása az első világháború után. In: Ungváry György, Varga József szerk. (2007). A magyar bányaegészségügy története. Argumentum Kiadó, Budapest, 94–114. old.
25. Szávai Ferenc (2017): A Horthy-korszak jóléti állama, eredményei a gazdasági modernizáció tükrében. Közép-Európai Közlemények No39 (2017/4. szám)
26. Tóthné Sikora Gizella (2004): Humánerőforrások gazdaságtana. Bíbor Kiadó. Miskolc. 42. old.

## FELHASZNÁLT IRODALOM

- Berend T. Iván-Ránki György (1987): Európa gazdasága a 19. században 1780-1914. Gondolat Kiadó. Budapest. 103-104. old.
- Cameron, Rondo (1994): A világgazdaság története a kőkorszaktól napjainkig. Maecenas Kiadó. Budapest.
- Effron, Marc-Candossy, Robert-Goldsmith, Marshall (2003): Human resource in the 21st century. Wiley and Sons. New Jersey.
- Torrington D.- Hall L. (1987): Personnel management. Prentice Hall.
- Gulyás László (2000): A munkaügyi/személyzeti szakemberek képzésének jellemzői 1945-1990 Konferenciakötet. Veszprémi Egyetem Georgikon Mezőgazdaságtudományi Kar. Keszthely 200

- Gulyás László (2008/b): A humán erőforrás menedzsment története. In: Gulyás László szerk. (2008/a): A humán erőforrás menedzsment alapjai. JATEPress-Szegedi Egyetemi Kiadó. 15-38. old.
- Gulyás László szerk. (2009): A modern magyar gazdaság története Széchenyitől a Széchenyi tervig. JATEPress-Egyetemi Kiadó.
- Gulyás László (2012): Klasszikus irányzat. In: Gulyás László szerk. (2012/a): A vezetéstudomány alapjai. JATEPress-Szegedi Egyetemi Kiadó. 29-42. old.
- Mc Kenna, Eugene-Beech, Nick (1995): The essence of human resource management. Prentice Hall Eurppe. London.
- Miklós Péter (2017/a): A társadalmi munkamegosztás marxista megközelítésmódjai. Emlekeztető, 2017. 3-4. sz. 104-107. old.
- Miklós Péter (2017/b): Érték és foglalkoztatás. Egyesület Közép-Európa Kutatására, Szeged.
- S. Vincze Edit (1971): A hűtlenségi per 1871–1872. Kossuth Könyvkiadó. Budapest.
- Tóthné Sikora Gizella (2004): Humánerőforrások gazdaságtana. Bíbor Kiadó. Miskolc.
- Szabó Zoltán (1938): Cifra nyomorúság. A Cserhát, Mátra, Bükk földje és népe, szociográfia (Cserépfalvi Könyvkiadó. Budapest.
- Szávai Ferenc (2007): A bányatárspénztárak, a társadalombiztosítás változása az első világháború után. In: Ungváry György, Varga József szerk. (2007). A magyar bányegészségügy története. Argumentum Kiadó, Budapest, 94–114. old.
- Szávai Ferenc (2009): Ipar, közlekedés, pénzügyek. In: Gulyás László szerk. (2009): A modern magyar gazdaság története Széchenyitől a Széchenyi tervig. JATEPress-Egyetemi Kiadó. 63-77. old.
- Szávai Ferenc (2017): A Horthy-korszak jóléti állama, eredményei a gazdasági modernizáció tükrében. Közép-Európai Közlemények No39 (2017/4. szám)
- Várkonyi-Nickel Réka (2017): Büszkeség és munkásélet az acélgyárban. BBC HISTORY 2017/november 78-82. old.

**Megjegyzés:** Robert Owen, Friedrich Engels és Charles Dickens műveit nem tüntettük fel a „FELHASZNÁLT IRODALOM”-nál. Ezekről a lábjegyzetekben nyújtottunk információkat.