

Bokor Attila, Szóts-Kovács Klaudia, Csillag Sára

Emberi erőforrás menedzsment

ISBN 978-963-19-6834-7

© Bácsi Katalin, Bokor Attila, Csillag Sára, Szilas Roland, Szóts-Kovács Klaudia,
Nemzedékek Tudása Tankönyvkiadó Zrt., Budapest, 2014

Minden jog fenntartva. A mű egészének vagy bármely részének mechanikus,
illetve elektronikus másolása, sokszorosítása, valamint információszolgáltató
rendszerben való tárolása és továbbítása a Kiadó előzetes írásbeli engedélyéhez
kötött

Nemzedékek Tudása Tankönyvkiadó Zrt.

A kiadásért felel: Kiss János Tamás vezérigazgató

Raktári szám: 42696

Felelős szerkesztő: Hernádi Katalin

Műszaki igazgató: Babicsné Vasvári Etelka

Fedélterv: Korda Ágnes

Terjedelem: 36,64 (A/5) ív

Első kiadás, 2014

Nyomdai előkészítés: PGL GrafikaBt.

Prospektkop Nyomda

011/14

TARTALOMJEGYZÉK

Bevezetés

1. A könyv célja
2. Struktúra (térkép)
3. Köszönetnyilvánítás

1. A HR-tevékenységeket befolyásoló környezeti trendek *(Bokor Attila)*

- 1.1. Változások a munkaerő jellemzőiben
 - 1.1.1. Öregedő népesség
 - 1.1.2. Képzettség
 - 1.1.3. Diverzitás: a munkaerő sokszínűsége
 - 1.1.4. A munkával töltött idő növekedése
 - 1.1.5. A hagyományos családmódel átalakulása
- 1.2. Társadalmi értékek
 - 1.2.1. Az értékrendek változása a világban
 - 1.2.2. Értékrend és a generációk
 - 1.2.3. A társadalmilag felelős vállalat
- 1.3. Jogi változások
 - 1.3.1. Az Európai Unió HR-t érintő jogrendje
 - 1.3.2. A magánszféra védelme
- 1.4. Technológia
- 1.5. Globalizáció
- 1.6. Szervezeti változások
- 1.7. Összefoglalás
- 1.8. Ellenőrző kérdések
- 1.9. Továbbgondolásra
- 1.10. Áttekintendő fogalmak

2. A HR szerepei, helyzete a szervezetben *(Bokor Attila)*

- 2.1. Hogyan alakult ki az EEM?
 - 2.1.1. Személyzeti adminisztráció (Personnel Administration)
 - 2.1.2. Személyzeti menedzsment (Personnel Management)
 - 2.1.3. EEM(HRM)
- 2.2. Kinek a feladata az EEM?
- 2.3. Munkakörök és karrierlehetőségek az EEM-területen
 - 2.3.1. HR-munkakörök
 - 2.3.2. Milyen felkészültség szükséges a sikeres HR-munkához?
- 2.4. A HR szerepei - kapcsolat a vezetőkkel
 - 2.4.1. Hogyan kapcsolódhat a HR a vonalbeli vezetőkhez?
 - 2.4.2. Milyen területeken fejtheti ki a HR a hozzáadott értékét?
 - 2.4.2.1. Adminisztratív szakértői szerep
 - 2.4.2.2. Érdekegyeztető szerep
 - 2.4.2.3. Változásmenedzser-szerep
 - 2.4.2.4. Stratégiai partneri szerep
- 2.5. A szervezeti teljesítmény és az EEM-tevékenységek kapcsolata
- 2.6. HR-szervezet és -rendszerek
- 2.7. Összefoglalás
- 2.8. Ellenőrző kérdések

- 2.9. Továbbgondolásra
- 2.10. Áttekintendő fogalmak

- 3. Az EEM stratégiája és tervezése *(Szóts-Kováts Klaudia)*
 - 3.1. Fogalmi tisztázás
 - 3.2. Az EEM stratégiája
 - 3.2.1. Szervezeti stratégia és az EEM-stratégia kapcsolata
 - 3.2.1.1. Az EEM-stratégia integrációja a szervezeti stratégiába
 - 3.2.1.2. Erőforrás-alapú vállalatelmélet
 - 3.2.2. Mit tartalmaz az EEM-stratégia?
 - 3.2.2.1. HR-filozófia vagy -értékek
 - 3.2.2.2. HR-irányelvek, stratégiai döntések
 - 3.2.3. Az EEM-stratégia hozzájárulása a vállalati stratégiához
 - 3.3. Az EEM tervezése
 - 3.3.1. Az EEM-tervezés időhorizontja
 - 3.3.2. Az EEM-tervezés folyamata
 - 3.3.2.1. Válaszlépések a környezeti hatások változásaira
 - 3.3.2.2. Jövőbeli célok meghatározása
 - 3.3.2.3. A jelenlegi helyzet elemzése
 - 3.3.2.4. Összevetés: döntések, tervek
 - 3.4. Az EEM-kontrolling
 - 3.4.1. Fogalmi tisztázás
 - 3.4.2. EEM-mutatószámrendszerek
 - 3.4.3. Benchmarking
 - 3.5. Kapcsolat más EEM-rendszerekhez
 - 3.6. A HR-és a vonalbeli vezetők felelősségének megosztása
 - 3.7. Összefoglalás
 - 3.8. A fejezet feldolgozását segítő kérdések
 - 3.9. Továbbgondolásra
 - 3.10. Áttekintendő fogalmak

- 4. Munkakör- és kompetenciamenedzsment *(Szóts-Kováts Klaudia)*
 - 4.1. Fogalmi tisztázás
 - 4.2. A munkakörmenedzsment célja
 - 4.3. A munkakörmenedzsment témakörét befolyásoló legfontosabb elvek és trendek
 - 4.3.1. Fő kérdéskörök
 - 4.3.2. Tradicionális munkaszervezés
 - 4.3.3. Munkakör-gazdagítási mozgalom
 - 4.3.4. Az önirányító munkacsoportok
 - 4.3.5. Új tendenciák
 - 4.3.5.1. Az üzleti folyamatok újraszervezése (Business Process Reengineering, BPR)
 - 4.3.5.2. Atipikus foglalkoztatási formák
 - 4.4. Munkakörelemzés, munkaköri leírás
 - 4.4.1. A munkakörelemzés, munkaköri leírás fogalma, célja
 - 4.4.2. A munkakörelemzés folyamata, módszerei
 - 4.4.3. A munkaköri leírás elemei
 - 4.4.3.1. Kérdések-problémák
 - 4.5. Kompetenciamodellek
 - 4.5.1. Fogalmi tisztázás
 - 4.5.2. A kompetenciamodell témakörét befolyásoló legfontosabb elvek és trendek

- 4.5.3. A kompetenciamodellek
 - 4.5.3.1. Kompetenciák típusai
 - 4.5.3.2. A kompetenciamodellek kialakítása
 - 4.5.3.3. Kompetenciamodellek jellemzői
 - 4.5.3.4. Spencer és társa kompetenciamodellje
 - 4.5.4. Kérdések-problémák
 - 4.6. A HR- és a vonalbeli vezetők felelősségének megosztása
 - 4.7. Összefoglalás
 - 4.8. A fejezet feldolgozását segítő kérdések
 - 4.9. Továbbgondolásra
 - 4.10. Áttekintendő fogalmak
5. Munkaerő-áramlás (*Szóts-Kováts Klaudia*)
- 5.1. Fogalmi tisztázás
 - 5.2. A munkaerő-áramlás célja
 - 5.3. A munkaerő áramlását befolyásoló döntési pontok
 - 5.3.1. Munkaerőhiány kezelése
 - 5.3.2. Munkaerőtöbblet kezelése
 - 5.3.3. Employee branding
 - 5.4. A munkaerő-áramlás modelljei
 - 5.5. Toborzás-kiválasztás
 - 5.5.1. A toborzás-kiválasztás folyamata
 - 5.5.2. Toborzási módszerek
 - 5.5.2.1. Toborzási módszerek összehasonlítása
 - 5.5.3. Kiválasztási módszerek
 - 5.5.3.1. Az eszközök kiválasztásának szempontjai
 - 5.5.3.2. Kiválasztási módszerek röviden
 - 5.5.3.3. Az interjúk szerepe a kiválasztásban
 - 5.5.3.4. Az Értékelő Központ szerepe a kiválasztásban
 - 5.5.3.5. A kiválasztási módszerek összehasonlítása
 - 5.5.4. Szocializáció (*Toarniczky Andrea*)
 - 5.6. Elbocsátás
 - 5.6.1. Fogalmitisztázás
 - 5.6.2. Outplacement-folyamat
 - 5.7. Az emberierőforrás-áramlás hatékonysága
 - 5.8. A munkaerő-áramlás kapcsán felmerülő etikai kérdések
 - 5.9. Kapcsolat más HR-rendszerekhez
 - 5.10. A HR- és a vonalbeli vezetők felelősségének megosztása
 - 5.11. Összefoglalás
 - 5.12. Ellenőrző kérdések
 - 5.13. Továbbgondolásra
 - 5.14. Áttekintendő fogalmak
6. Karriermenedzsment (*Bokor Attila*)
- 6.1. A karrier jelentésének változása
 - 6.2. A karriermenedzsment egyéni és szervezeti oldala
 - 6.2.1. Az egyén felelőssége
 - 6.2.2. A szervezet felelőssége
 - 6.2.2.1. A HR-szakértő feladatai
 - 6.2.2.2. A vonalbeli vezető feladatai
 - 6.3. Karrierszakaszok

- 6.4. Karriermotivációk
 - 6.5. Karriermenedzsment-rendszerek
 - 6.6. Utódlástervezés
 - 6.7. Karrierutak
 - 6.7.1. Karrierlépések
 - 6.7.2. Karrierelakadások
 - 6.7.3. Szakmai karrierutak
 - 6.8. Tehetségek kiválasztása
 - 6.9. Karriertervezés
 - 6.10. Tehetségek fejlesztése
 - 6.10.1. Trendek a karrierfejlesztésben
 - 6.10.2. A felső vezetőkkel való együttműködés
 - 6.10.3. Mentorálás
 - 6.11. Kommunikáció
 - 6.12. A karriermenedzsment-tevékenységek értékelése
 - 6.13. Összefoglalás
 - 6.14. Ellenőrző kérdések
 - 6.15. Továbbgondolásra
 - 6.16. Áttekintendő fogalmak
7. Képzés-fejlesztés *(Szilas Roland)*
- 7.1. A képzés-fejlesztés fogalmi meghatározása és illeszkedés az EE-rendszerekhez
 - 7.1.1. A képzés-fejlesztés fogalmi meghatározása
 - 7.1.2. A képzés-fejlesztési rendszer illeszkedése más EE-rendszerekhez
 - 7.2. A képzés-fejlesztési igények forrásai és folyamatának résztvevői.
 - 7.2.1. A képzés-fejlesztési igények forrásai
 - 7.2.2. A képzés-fejlesztési rendszer szereplői
 - 7.3. A képzés-fejlesztés lehetséges célcsoportjai, a felnőttképzés
 - 7.3.1. A felnőttképzés sajátosságai
 - 7.3.2. A képzés-fejlesztés hasznosulását gátló szervezeti tényezők
 - 7.3.3. Egyéni készségek fejlesztése
 - 7.3.4. Vezetőfejlesztés
 - 7.3.5. Csoportos fejlesztés
 - 7.3.6. Szervezeti szintű fejlesztés
 - 7.4. A képzés-fejlesztési rendszer folyamata
 - 7.4.1. A fejlesztési igények felmérése
 - 7.4.2. A fejlesztési célok kijelölése
 - 7.4.3. A fejlesztendő munkatársak és a fejlesztők kiválasztása
 - 7.4.4. A fejlesztési terv és költségvetés elkészítése
 - 7.4.5. A fejlesztők megbízása és felkészítése
 - 7.4.6. A fejlesztés lebonyolítása
 - 7.4.7. A fejlesztés utókövetése és értékelése
 - 7.5. A képzés-fejlesztés formái
 - 7.5.1. Az orientáció eszközei
 - 7.5.2. A vezetőfejlesztés eszközei
 - 7.5.3. A képzés-fejlesztés további eszközei
 - 7.6. A HR- és a vonalbeli vezetők felelősségének megosztása
 - 7.7. Összefoglalás
 - 7.8. Ellenőrző kérdések
 - 7.9. Továbbgondolásra
 - 7.10. Áttekintendő fogalmak

Teljesítménymenedzsment (*Csillag Sára*)

- 8.1. A teljesítmény fogalma
- 8.2. A teljesítménymenedzsment fogalma és tartalma
 - 8.2.1. Formális és informális teljesítményértékelés
 - 8.2.2. A TM központi szerepe
 - 8.2.3. Mikor jó egy TM-rendszer?
- 8.3. A TM-rendszer céljai
 - 8.3.1. Stratégiai (és üzleti) célok
 - 8.3.2. Fejlesztési célok
 - 8.3.3. Adminisztratív célok
 - 8.3.4. Célok konfliktusai
- 8.4. A TM-folyamat kulcskérdései
 - 8.4.1. Célkitűzés és kommunikáció
 - 8.4.2. Teljesítménymérés és -értékelés
 - 8.4.2.1. Ki értékeli?
 - 8.4.2.2. Mit mérünk és értékelünk?
 - 8.4.2.3. Hogyan mérjük?
 - 8.4.2.4. Értékelési problémák, csapdák és megoldások
 - 8.4.3. Visszajelzés
 - 8.4.3.1. Az értékelő-fejlesztő megbeszélés előkészítése
 - 8.4.3.2. Az értékelő beszélgetés fajtái
 - 8.4.3.3. A visszajelzés alapelvei
 - 8.4.3.4. Negatív reakció kezelése
 - 8.4.4. Követés
 - 8.4.4.1. Fejlesztés
 - 8.4.4.2. Input más rendszerekbe
 - 8.4.4.3. A rendszer karbantartása
 - 8.4.5. A HR feladata a TM-folyamatban
 - 8.4.6. Új kihívások a TM előtt
 - 8.4.7. A TM etikai kérdései
- 8.5. Összefoglalás
- 8.6. Ellenőrző kérdések
- 8.7. Áttekintendő fogalmak

9. Kompenzációs és javadalmazási rendszerek (*Bokor Attila*)

- 9.1. Fogalmi tisztázás
- 9.2. A kompenzációs rendszerek célja
 - 9.2.1. Mit nem lehet elérni a javadalmazással?
- 9.3. A javadalmazás témakörét befolyásoló legfontosabb elvek és trendek
 - 9.3.1. Méltányosság
 - 9.3.2. Munkakörre és/vagy egyénre épülő rendszerek
 - 9.3.2.1. Munkaköralapú javadalmazási rendszerek
 - 9.3.2.2. Egyénalapú javadalmazási rendszerek
 - 9.3.3. Jogosultság vagy teljesítmény?
 - 9.3.4. Titkosság
 - 9.3.5. Munkavállalók bevonása a rendszer kialakításába
- 9.4. Mi befolyásolja a fizetések kialakulását?
- 9.5. A kompenzációs rendszer kialakítása
 - 9.5.1. A javadalmazási csomag elemei
 - 9.5.2. Munkakör-értékelés
 - 9.5.2.1. A munkakör-értékelés célja

- 9.5.2.2. A rendszer kialakítása és működtetése
 - 9.5.2.3. Kérdések, problémák
 - 9.5.3. Fizetési felmérések, összehasonlítások
 - 9.5.3.1. A fizetési felmérés és összehasonlítás célja
 - 9.5.3.2. Fizetési felmérések végrehajtása
 - 9.5.3.3. Kérdések, problémák
 - 9.5.4. Fizetésikategória-rendszerek
 - 9.5.4.1. A fizetésikategória-rendszer célja
 - 9.5.4.2. A fizetésikategória-rendszer kialakítása és működtetése
 - 9.5.4.3. Hány fizetési kategória legyen? - Broadbanding
 - 9.5.4.4. Kérdések, problémák
 - 9.6. A képesség-vagy kompetenciaalapú javadalmazási rendszerek.
 - 9.6.1. A kompetenciaalapú javadalmazási rendszer célja
 - 9.6.2. A rendszer kialakítása és működtetése
 - 9.6.3. Kérdések, problémák
 - 9.7. Ösztönző fizetés
 - 9.7.1. Az ösztönzési rendszer céljai, előnyei
 - 9.7.2. Szükséges előfeltételek
 - 9.7.3. Az ösztönzés általános lehetőségei
 - 9.7.4. Konkrét ösztönzési módszerek
 - 9.7.5. Lehetséges problémák
 - 9.8. A juttatások
 - 9.8.1. A juttatások célja
 - 9.8.2. A juttatási rendszer kialakítása és működtetése
 - 9.8.3. Választható béren kívüli juttatások - Cafeteria
 - 9.8.4. Kérdések, problémák
 - 9.9. A kompenzációs rendszer értékelése
 - 9.10. Kapcsolat más HR-rendszerekkel
 - 9.11. A HR- és a vonalbeli vezetők felelősségének megosztása
 - 9.12. Összefoglalás
 - 9.13. Ellenőrző kérdések
 - 9.14. Továbbgondolásra
 - 9.15. Áttekintendő fogalmak
10. Munkaügyi kapcsolatok, belső kommunikáció (*Bácsi Katalin*)
- 10.1. Fogalmi tisztázás
 - 10.2. A munkaügyi kapcsolatok szereplői, érdekeik
 - 10.2.1. A munkaügyi kapcsolatok szereplőinek érdekei
 - 10.2.2. A munkaügyi kapcsolatok szereplői
 - 10.2.2.1. A munkavállalói érdekképviseltek
 - 10.2.2.2. A munkáltatói érdekképviseltek
 - 10.2.3. Vállalati szintű alapelvek az érdekek összeegyeztetésére
 - 10.3. Kollektív szerződés, munkaszerződés
 - 10.3.1. Kollektív szerződés
 - 10.3.2. Munkaszerződés
 - 10.4. A munkavállalói részvétel (participáció)
 - 10.5. Munkaügyi konfliktusok és rendezésük
 - 10.5.1. Munkaügyi jogvita, érdekvita rendezésének eljárásai.
 - 10.5.2. A nyílt konfrontáció és eszközei
 - 10.5.2.1. A munkavállalók eszközei
 - 10.5.2.2. A munkáltatók eszközei

- 10.6. A menedzsment és a munkavállalói érdekképviselések kapcsolata
 - 10.6.1. Jó-e a vállalati szinten a szakszervezeti jelenlét?
 - 10.6.2. Vállalati szintű stratégiák
 - 10.6.3. A HR feladatai a munkavállalói érdekképviselésekkel való kapcsolattartásban
 - 10.7. Trendek az Európai Unió országaiban
 - 10.8. Belső kommunikáció
 - 10.8.1. A belső kommunikáció céljai
 - 10.8.2. A belső kommunikáció iránya
 - 10.8.3. Eszközök, csatornák
 - 10.8.4. Kié a felelősség a csatornák működtetéséért?
 - 10.9. Összefoglalás
 - 10.10. Ellenőrző kérdések
 - 10.11. Továbbgondolásra
 - 10.12. Áttekintendő fogalmak
11. EEM a globális vállalatok, tudásalapú szervezetek, valamint kis- és középvállalkozások esetében (*Csillag Sára, Szőis-Kovács Klaudia*)
- 11.1. EEM a globális vállalatoknál
 - 11.1.1. Fogalmi tisztázás
 - 11.1.2. Miért más az EEM multinacionális és globális vállalatoknál?
 - 11.1.2.1. Nemzeti kultúrák különbözősége
 - 11.1.2.2. A gazdasági rendszer eltérései
 - 11.1.2.3. Különböző politikai jogi, társadalmi helyzet
 - 11.1.3. Az EEM-rendszerek sajátosságai a globális vállalatoknál
 - 11.1.3.1. HR-stratégia, -tervezés
 - 11.1.3.2. A toborzás, kiválasztás alapelvei
 - 11.1.3.3. Az expatrióták kezelésének speciális kérdései
 - 11.1.3.4. Képzés-fejlesztés
 - 11.1.3.5. Teljesítménymenedzsment
 - 11.1.3.6. Kompenzáció
 - 11.1.3.7. Belső kommunikáció
 - 11.1.4. Külföldi cégek Magyarországon - magyar cégek külföldön
 - 11.2. EEM a tudásalapú szervezetekben
 - 11.2.1. Fogalmi tisztázás
 - 11.2.2. Tudásalapú szervezetek HR-rendszerei
 - 11.2.2.1. HR-stratégia, -tervezés
 - 11.2.2.2. Munkakörmenedzsment
 - 11.2.2.3. Munkaerő-áramlás
 - 11.2.2.4. Képzés-fejlesztés
 - 11.2.2.5. Teljesítménymenedzsment
 - 11.2.2.6. Kompenzációs rendszer
 - 11.3. EEM a kis- és középvállalatoknál
 - 11.3.1. Fogalmi tisztázás
 - 11.3.2. A HR-gyakorlat sajátosságai kisvállalatoknál - Felvillanyozó Kft.
 - 11.4. Összefoglalás
 - 11.5. Ellenőrző kérdések
 - 11.6. Továbbgondolásra
 - 11.7. Áttekintendő fogalmak
12. Új tendenciák az EEM gyakorlatában (*Bokor Attila*)
- 12.1. Az e-HR-tevékenységek

- 12.1.1. A témakör háttere, az aktualitást befolyásoló tényezők
- 12.1.2. Példák e-HR-megoldásokra
 - 12.1.2.1. ERP
 - 12.1.2.2. Vállalati portálok
 - 12.1.2.3. Vállalati „Karrier” weboldal
 - 12.1.2.4. Intranet
- 12.2. HR-tevékenységek kiszervezése
 - 12.2.1. A témakör háttere, az aktualitást befolyásoló tényezők
- 12.3. Munkahelyi sokszínűség
 - 12.3.1. A témakör háttere, az aktualitást befolyásoló tényezők
 - 12.3.2. HR-gyakorlatok a diverzitás kapcsán
- 12.4. Munka és magánélet HR-szempontról
 - 12.4.1. A témakör háttere, az aktualitást befolyásoló tényezők
 - 12.4.2. HR-eszközök a munka és a magánélet egyensúlyának támogatására
 - 12.4.3. A WLB-bővítés és -működtetés problémái
- 12.5. Távmunka
 - 12.5.1. Mi a távmunka?
 - 12.5.2. Miért éppen most vált aktuálissá a távmunka?
 - 12.5.3. A távmunka bevezetésének céljai
 - 12.5.4. A távmunkához kapcsolódó potenciális problémák
 - 12.5.5. A távmunka lehetséges hatásai
- 12.6. Összefoglalás
- 12.7. Ellenőrző kérdések
- 12.8. Továbbgondolásra
- 12.9. Áttekintendő fogalmak

Hasznos linkek

BEVEZETÉS

1. A könyv célja

Az üzleti képzések meghatározó alaptárgya az EMBERI ERŐFORRÁS MENEDZSMENT, mely szakterület a következő két alapállításon nyugszik:

1. Az emberek jelentik az üzleti siker és a szervezeti változóképesség sarokkövét.
2. Az emberek személyes sikerének, boldogulásának is meghatározó eleme, hogy mennyire értelmes, személyes fejlődésüket és anyagi igényeiket kielégítő munkát végezhetnek.

A tankönyvben a témakör alapfogalmait és eszközrendszerét mutatjuk be, kezdve az új munkatársak keresésével és felvételével a képzésük és fizetésük alakításán keresztül karrierjük menedzseléséig. A könyv ezen klasszikus HR-témák tárgyalásán túl olyan új témákat is felvet, mint a HR-tevékenységek kiszervezése, a távmunka, illetve a munka és magánélet egyensúlyának kezelése. Az eszközök mellett mindig hangsúlyt helyezünk annak bemutatására is, hogy az egyes feladatok kapcsán milyen szerepet tölt be a HR-szakértő, a vezető, illetve maga a munkavállaló.

A könyv a nemzetközileg kialakult sztenderdeknek megfelelő témaköröket dolgozza fel, de alapvető célja az ismeretek hazai közeghez való illesztése. Több hazai és multinacionális cég segítségével a hazai gyakorlathoz illeszkedő HR-eszköz és -rendszer leírásokkal, űrlapokkal, folyamatábrák közreadásával, valós helyzeteket bemutató miniesetek és problémahelyzetek bemutatásával támasztjuk alá a könyvben bemutatott koncepciókat.

A könyvben követett szóhasználat elveit és dilemmáit minél hamarabb érdemes tisztázni, hiszen az irodalom és a gyakorlat is szerteágazó ebben a tekintetben. A témakör világszerte elterjedt angolszász megnevezése a „Humán Resources Management” (HRM), azaz az „Emberi Erőforrás Menedzsment” (EEM). Magyar- országon ugyanakkor az „emberi erőforrás menedzsment” kifejezés elsősorban az elméleti publikációkban fordul elő, a gyakorlatban a HR szakterület megnevezés terjedt el leginkább. (Ráadásul a magyar szóhasználat ez esetben inkább a „Humán Relation” kifejezésre vezethető vissza, és nem üzleti személetes, hanem inkább a gondoskodó HR-filozófiára utal.) Végül is arra jutottunk, hogy a könyvben a két megnevezést (HRM és EEM) azonosnak tekintjük, és egymás helyettesítőiként használjuk, annak megfelelően, hogy az adott szöveggörnyezetben melyiket érezzük gördülékenyebbnek, megszokottabbnak. Ezzel együtt törekedtünk arra, hogy a címekben az emberi erőforrás menedzsment, rövidítve EEM kifejezés szerepeljen. Utalva a helyzet összetettségére megemlíjtjük, hogy a német nyelvterületen elterjedt Personell Management, azaz személyzeti menedzsment kifejezés is használatban van...