

HR-menedzsment

Prof. Dr. Budai Balázs PhD.
egyetemi tanár

budai.balazs@uni-nke.hu
+36-20-966-0454



**Terminológiai
alapok**

**Tervezés,
Toborzás és kiválasztás,
Képzés és továbbképzés**

**Teljesítményértékelés,
kompenzáció,
outplacement**

Terminológiai alapok

- **Személyügyi tevékenység:** a szervezeti célok eléréséhez szükséges személyi állomány biztosítása.
- **Munkakörelemzés:** a munkafeladatok módszeres vizsgálata, az emberi erőforrás-gazdálkodás alapja.
- **Munkaköri leírás:** a munkakör jellegzetes vonásait (ellátásával járó jogok és kötelezettségek, munkakörülmények stb.) összegző dokumentum.
- **Munkaköri specifikáció – (pályatükör):** a munkakör ellátásához szükséges készségeket, képességeket és egyéb feltételeket (pl.: végzettség) rögzíti.
- **Belső toborzás:** a szervezetben dolgozó azon alkalmazottak körének behatárolása, akik váltani vagy előrelépni szeretnének.
- **Külső toborzás:** a cég számára szükséges munkaerőnek hirdetés vagy más szervezettől, vállalatától elcsábítás útján történő megszerzése.
- **Assesment center:** Értékelő központ – olyan kiválasztási módszer, amely lehetővé teszi az emberi erőforrás-gazdálkodási vezetőnek, hogy szimulált döntési, időgazdálkodási, visszacsatolási stb. helyzetekben megfigyelje és értékelje a leendő alkalmazott teljesítményét.
- **Kollektív szerződés:** (szakszervezeti fegyver), írásbeli megállapodás, amely a szervezet és a szakszervezeti tagok közötti kapcsolatok minden lényeges pontjára kiterjed.

HR 2025: új játékszabályok



Mivel foglalkozik kiemelten a közszolgálati HR-menedzsment

- a közszolgálat személyi állományának helyével, szerepével, feladataival, jogkörével,
- az emberi erőforrással szemben felmerülő elvárásokkal,
- az általános, a munkamagatartási és a teljesítménykövetelményekkel,
- az egyének fejlesztésével,
- a munkavégzés ellentételezésével,
- az előrelépés lehetőségeivel,
- az ösztönzéssel,
- a munkavégzés hivatásaitokai kereteivel.

Az emberi erőforrás:

- általában folyamatosan javuló, tartós erőforrás
- hosszú munkaciklusú, teljesítménye fokozható
- nem raktározható, nem utánozható, nem tulajdona a közszolgálati szervezetnek
- innovatív, megújuló, értékteremtő, döntéshozó
- mobil, nehezen felcserélhető, helyettesíthető
- tudástökével rendelkezik
- a szervezeti értékteremtés és a versenyelőny biztosító

Személyügyi tevékenység

- **Személyügyi tevékenység:** a szervezeti célok eléréséhez szükséges személyi állomány biztosítása.
- **Munkakörellemzés:** a munkafeladatok módszeres vizsgálata, az emberi erőforrás-gazdálkodás alapja.
- **Munkaköri leírás:** a munkakör jellegzetes vonásait (ellátásával járó jogok és kötelezettségek, munkakörülmények stb.) összegző dokumentum.
- **Munkaköri specifikáció – (pályatükör):** a munkakör ellátásához szükséges készségeket, képességeket és egyéb feltételeket (pl.: végzettség) rögzíti.
- **Belső toborzás:** a szervezetben dolgozó azon alkalmazottak körének behatárolása, akik váltani vagy előrelépni szeretnének.
- **Külső toborzás:** a cég számára szükséges munkaerőnek hirdetés vagy más szervezettől, vállalattól elcsábítás útján történő megszerzése.
- **Assesment center:** Értékelő központ – olyan kiválasztási módszer, amely lehetővé teszi az emberi erőforrás-gazdálkodási vezetőnek, hogy szimulált döntési, időgazdálkodási, visszacsatolási stb. helyzetekben megfigyelje és értékelje a leendő alkalmazott teljesítményét.
- **Kollektív szerződés:** (szakszervezeti fegyver), írásbeli megállapodás, amely a szervezet és a szakszervezeti tagok közötti kapcsolatok minden lényeges pontjára kiterjed.

Mivel foglalkozik kiemelten a közszolgálati HR menedzsment

dés: (szakszervezeti fegyver), írásbeli megállapodás, amely a szervezet és a
gok közötti kapcsolatok minden lényeges pontjára kiterjed.

Mivel foglalkozik kiemelten a közszolgálati HR-menedzsment

- a közszolgálat személyi állományának helyével, szerepével, feladataival, jogkörével,
- az emberi erőforrással szemben felmerülő elvárásokkal,
- az általános, a munkamagatartási és a teljesítménykövetelményekkel,
- az egyének fejlesztésével,
- a munkavégzés ellentételezésével,
- az előrelépés lehetőségeivel,
- az ösztönzéssel,
- a munkavégzés hivatásetikai kereteivel.

rás:

amatosan javuló, tartós erőforrás

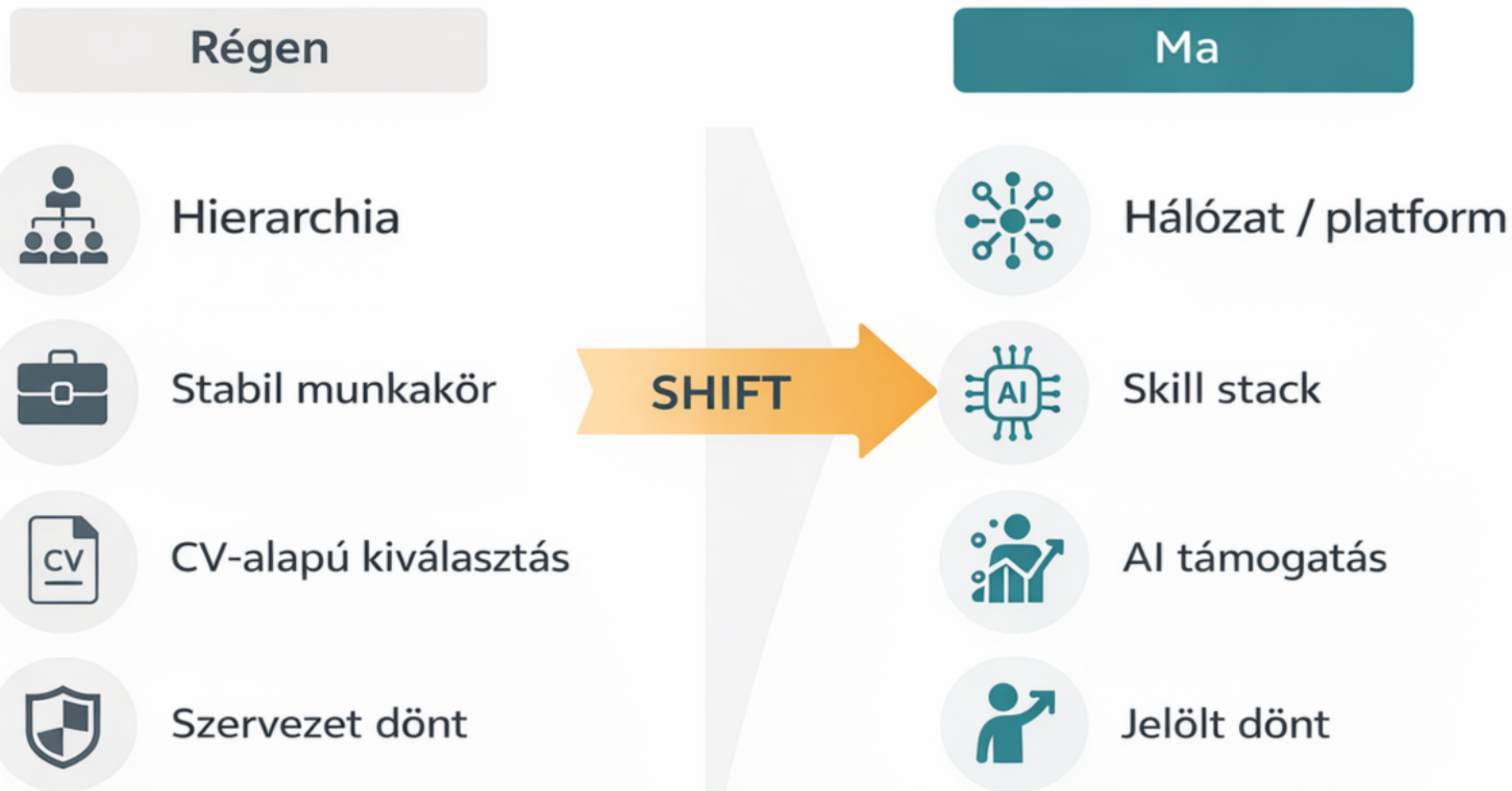
illemel a társadalmi és gazdasági fejlődésért

- az előrelépés lehetőségeivel,
- az ösztönzéssel,
- a munkavégzés hivatásetikai kereteivel.

Az emberi erőforrás:

- általában folyamatosan javuló, tartós erőforrás
- hosszú munkaciklusú, teljesítménye fokozható
- nem raktározható, nem utánozható, nem tulajdona a közszolgálati szervezetnek
- innovatív, megújuló, értékteremtő, döntéshozó
- mobil, nehezen felcserélhető, helyettesíthető
- tudástőkével rendelkezik
- a szervezeti értékteremtés és a versenyelőny biztosító

HR 2025: új játékszabályok



Személyügyi tevékenység

1

Emberi erőforrás-tervezés

2

Toborzás és kiválasztás

3

Képzés és továbbképzés

Szakszervezetek

Jogi szabályozás

4

Teljesítményértékelés

5

Kompenzáció

6

Outplacement

Élethosszig tartó
alkalmazás
(weberi bürokratikus
modell)
belső előmenetel

„Fel vagy ki” modell
lentől az egyre szűkülő
magasabb szintek felé haladás

Rugalmas
„be vagy ki” modell
felvétel a hierarchia
bármelyik szintjén, kilépés
alacsony teljesítmény, vagy
romló gazdasági helyzet
miatt

Vegyes modell
Az előző tiszta megoldások
kombinált alkalmazása (a
munkavállalók csoportjaihoz
- pl. vezetőhöz, beosztottakhoz
- igazodóan)

Élethosszig tartó alkalmazás

(weberi bürokratikus modell)

belső előmenetel

„Fel vagy ki” modell

lentől az egyre szűkülő magasabb szintek felé haladás

Rugalmas

„be vagy ki” modell

felvétel a hierarchia bármelyik szintjén, kilépés alacsony teljesítmény, vagy romló gazdasági helyzet miatt

Vegyes modell

Az előző tiszta megoldások kombinált alkalmazása (a munkavállalók csoportjaihoz - pl. vezetőhöz, beosztottakhoz - igazodóan)

Terminológiai alapok

- **Személyügyi tevékenység:** a szervezeti célok eléréséhez szükséges személyi állomány biztosítása.
- **Munkakörelemzés:** a munkafeladatok módszeres vizsgálata, az emberi erőforrás-gazdálkodás alapja.
- **Munkaköri leírás:** a munkakör jellegzetes vonásait (ellátásával járó jogok és kötelezettségek, munkakörülmények stb.) összegző dokumentum.
- **Munkaköri specifikáció – (pályatükör):** a munkakör ellátásához szükséges készségeket, képességeket és egyéb feltételeket (pl.: végzettség) rögzíti.
- **Belső toborzás:** a szervezetben dolgozó azon alkalmazottak körének behatárolása, akik váltani vagy előrelépni szeretnének.
- **Külső toborzás:** a cég számára szükséges munkaerőnek hirdetés vagy más szervezettől, vállalatától elcsábítás útján történő megszerzése.
- **Assesment center:** Értékelő központ – olyan kiválasztási módszer, amely lehetővé teszi az emberi erőforrás-gazdálkodási vezetőnek, hogy szimulált döntési, időgazdálkodási, visszacsatolási stb. helyzetekben megfigyelje és értékelje a leendő alkalmazott teljesítményét.
- **Kollektív szerződés:** (szakszervezeti fegyver), írásbeli megállapodás, amely a szervezet és a szakszervezeti tagok közötti kapcsolatok minden lényeges pontjára kiterjed.

HR 2025: új játékszabályok



Mivel foglalkozik kiemelten a közszolgálati HR-menedzsment

- a közszolgálat személyi állományának helyével, szerepével, feladataival, jogkörével,
- az emberi erőforrással szemben felmerülő elvárásokkal,
- az általános, a munkamagatartási és a teljesítménykövetelményekkel,
- az egyének fejlesztésével,
- a munkavégzés ellentételezésével,
- az előrelépés lehetőségeivel,
- az ösztönzéssel,
- a munkavégzés hivatásaitok kereteivel.

Az emberi erőforrás:

- általában folyamatosan javuló, tartós erőforrás
- hosszú munkaciklusú, teljesítménye fokozható
- nem raktározható, nem utánozható, nem tulajdona a közszolgálati szervezetnek
- innovatív, megújuló, értékteremtő, döntéshozó
- mobil, nehezen felcserélhető, helyettesíthető
- tudástökével rendelkezik
- a szervezeti értékteremtés és a versenyelőny biztosító

Személyügyi tevékenység

HR-menedzsment

Prof. Dr. Budai Balázs PhD.
egyetemi tanár

budai.balazs@uni-nke.hu
+36-20-966-0454



**Terminológiai
alapok**

**Tervezés,
Toborzás és kiválasztás,
Képzés és továbbképzés**

**Teljesítményértékelés,
kompenzáció,
outplacement**

Tervezés, Toborzás és kiválasztás, Képzés és továbbképzés

Tervezés

Új munkakör létrehozása esetén:

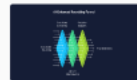
- 1.) le kell vezetni a szervezeti célokat az ide vonatkozó közvetlen feladatellátásra (mennyiben kell hozzájárulnia a dolgozónak e cél(ok) elérésben),
- 2.) biztosítani kell az erőforrásokat,
- 3.) tisztázni a hatásköri és felelősségi viszonyokat,
- 4.) meghatározni a kooperatív kötelezettségeket más munkakörökkel,
- 5.) kijelölni a munkakört.

A jól kialakított munkakör jellemzői:

- önálló, körülhatárolható (precíz, de életszerű munkaköri leírás)
- valamilyen szintű döntési autonómiát biztosít (és vár el)
- megbecsült (társadalmi rang)
- sokrétű ismeretet igényel és alkalmaz
- sikeres végzése a szervezeti eredményben nyer visszacsatolást (feed back)
- következetesen jutalmazott

NEM POZÍCIÓRA, HANEM KÉPESSÉGRE VESZÜNK FEL

Toborzás és kiválasztás



- Szociális percepció: első benyomás megfelelő értékelése(!)
- űrlap, interjú, kérdőív, öltözké(!)
- (kétoldalú játék, elvárást és az egész szervezetet tükrözi),
- testbeszéd szerepe, tekintet, önjellemzés,
- szakértői vizsgálatok (egészségügyi, pszichológiai, grafológiai stb.),
- kötetlen beszélgetés, referencia-kérés (ajánlás előző munkáltatótól),
- leendő alkalmazottak bevonása az utolsó körbe: kivel dolgoznának szívesen együtt (hatékonyság);
- Többlépcsős, gyakran szituációs,
- Fejlesztés, személyzeti tanácsadók, HR-esek.
- Céltudatos: alapvető, megfelelő, járulékos személyiségjegyek (Csirszka)
- Karrierigények, karrierlehetőségek (aktuális karrierállomások) - összehangolás
- A kiválasztási folyamat tájékoztatással zárul!
- A felvétel a szocializációs folyamat eleje.
- Ghosting, mint reputációs kockázat!
- Beválasztási kritériumai:
 - tartósság (3-5 év)
 - szervezeti célok teljesítésében mutatott szerep
 - egészségügyi állapotmegőrzés.

Carlzon

Képzés és továbbképzés

- Cél: piacképes tudás (ez adja a szervezet értékét!)
- Folyamatos kompetencia-monitoring (piaci alapú)
- Tervszerű (célokhoz igazodó, kredit-alapú?) képzési rendszer
- Heurisztikus továbbképzések jobban "tapadnak", szerencsésebbek.
- A piaci fejlődéssel lépést kell tartani. (szerepjáték, szimuláció, esettanulmány, tréning)
- Szituatív "játékok": pl.: Túlélő túra..., mint csapatformáló tréning...
- Folyamatos reskilling / upskilling
- Skill stack
- Belső mobilitás felértékelődik

Tervezés

Új munkakör létrehozása esetén:

- 1.) le kell vezetni a szervezeti célokat az ide vonatkozó közvetlen feladatellátásra (mennyiben kell hozzájárulnia a dolgozónak e cél(ok) elérésben),
- 2.) biztosítani kell az erőforrásokat,
- 3.) tisztázni a hatásköri és felelősségi viszonyokat,
- 4.) meghatározni a kooperatív kötelezettségeket más munkakörökkel,
- 5.) kijelölni a munkakört.

NEM POZÍCIÓRA, HANEM KÉPESSÉGRE

A jól kialakított munkakör jellemzői:

- önálló, körülhatárolható (precíz, de életszerű munkaköri leírás)
- valamilyen szintű döntési autonómiát biztosít (és vár el)
- megbecsült (társadalmi rang)
- sokrétű ismeretet igényel és alkalmaz
- sikeres végzése a szervezeti eredményben nyer visszacsatolást (feed back)
- következetesen jutalmazott

- Szociális percepció: első benyomás megfelelő é

Carlzon négy pontja a hatáskör birtoklásának jelentőségéről



1. Az ember számára az a legfontosabb, hogy tudja és érezze: szükség van rá.
2. Minden ember azt szeretné, ha egyként kezelnék.
3. Azzal, hogy valakinek megadjuk a felelősségvállalás szabadságát, olyan energiákat szabadítunk fel, amelyek egyébként rejtve maradnának.
4. Akinek nem áll rendelkezésére információ, az nem vállalhat felelősséget. De akinek biztosítják az információkat, az szükségképpen felelősséget vállal.



1. Az ember számára az a legfontosabb, hogy tudja és érezze: szükség van rá.
2. Minden ember azt szeretné, ha egyként kezelnék.
3. Azzal, hogy valakinek megadjuk a felelősségvállalás szabadságát, olyan energiákat szabadítunk fel, amelyek egyébként rejtve maradnának.
4. Akinek nem áll rendelkezésére információ, az nem vállalhat felelősséget. De akinek biztosítják az információkat, az szükségképpen felelősséget vállal.

Tervezés, Toborzás és kiválasztás, Képzés és továbbképzés

Tervezés

Új munkakör létrehozása esetén:

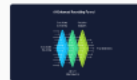
- 1.) le kell vezetni a szervezeti célokat az ide vonatkozó közvetlen feladatellátásra (mennyiben kell hozzájárulnia a dolgozónak e cél(ok) elérésben),
- 2.) biztosítani kell az erőforrásokat,
- 3.) tisztázni a hatásköri és felelősségi viszonyokat,
- 4.) meghatározni a kooperatív kötelezettségeket más munkakörökkel,
- 5.) kijelölni a munkakört.

A jól kialakított munkakör jellemzői:

- önálló, körülhatárolható (precíz, de életszerű munkaköri leírás)
- valamilyen szintű döntési autonómiát biztosít (és vár el)
- megbecsült (társadalmi rang)
- sokrétű ismeretet igényel és alkalmaz
- sikeres végzése a szervezeti eredményben nyer visszacsatolást (feed back)
- következetesen jutalmazott

NEM POZÍCIÓRA, HANEM KÉPESSÉGRE VESZÜNK FEL

Toborzás és kiválasztás



- Szociális percepció: első benyomás megfelelő értékelése(!)
- űrlap, interjú, kérdőív, öltözké(!)
(kétoldalú játék, elvárást és az egész szervezetet tükrözi),
- testbeszéd szerepe, tekintet, önjellemzés,
- szakértői vizsgálatok (egészségügyi, pszichológiai, grafológiai stb.),
- kötetlen beszélgetés, referencia-kérés (ajánlás előző munkáltatótól),
- leendő alkalmazottak bevonása az utolsó körbe: kivel dolgoznának szívesen együtt (hatékonyság);
- Többlépcsős, gyakran szituációs,
- Fejlesztés, személyzeti tanácsadók, HR-esek.
- Céltudatos: alapvető, megfelelő, járulékos személyiségjegyek (Csirszka)
- Karrierigények, karrierlehetőségek (aktuális karrierállomások) - összehangolás
- A kiválasztási folyamat tájékoztatással zárul!
- A felvétel a szocializációs folyamat eleje.
- Ghosting, mint reputációs kockázat!
- Beválasztási kritériumai:
 - tartósság (3-5 év)
 - szervezeti célok teljesítésében mutatott szerep
 - egészségügyi állapotmegőrzés.

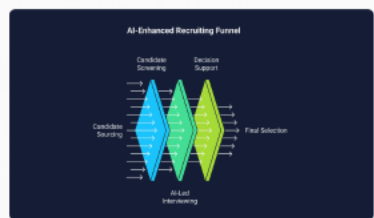
Carlzon

Képzés és továbbképzés

- Cél: piacképes tudás (ez adja a szervezet értékét!)
- Folyamatos kompetencia-monitoring (piaci alapú)
- Tervszerű (célokhoz igazodó, kredit-alapú?) képzési rendszer
- Heurisztikus továbbképzések jobban "tapadnak", szerencsésebbek.
- A piaci fejlődéssel lépést kell tartani. (szerepjáték, szimuláció, esettanulmány, tréning)
- Szituatív "játékok": pl.: Túlélő túra..., mint csapatformáló tréning...
- Folyamatos reskilling / upskilling
- Skill stack
- Belső mobilitás felértékelődik

tő (precíz, de életszerű munkaköri leírás)
ési autonómiát biztosít (és vár el)
ni rang)
nyel és alkalmaz
vezeti eredményben nyer visszacsatolást (feed back)
azott

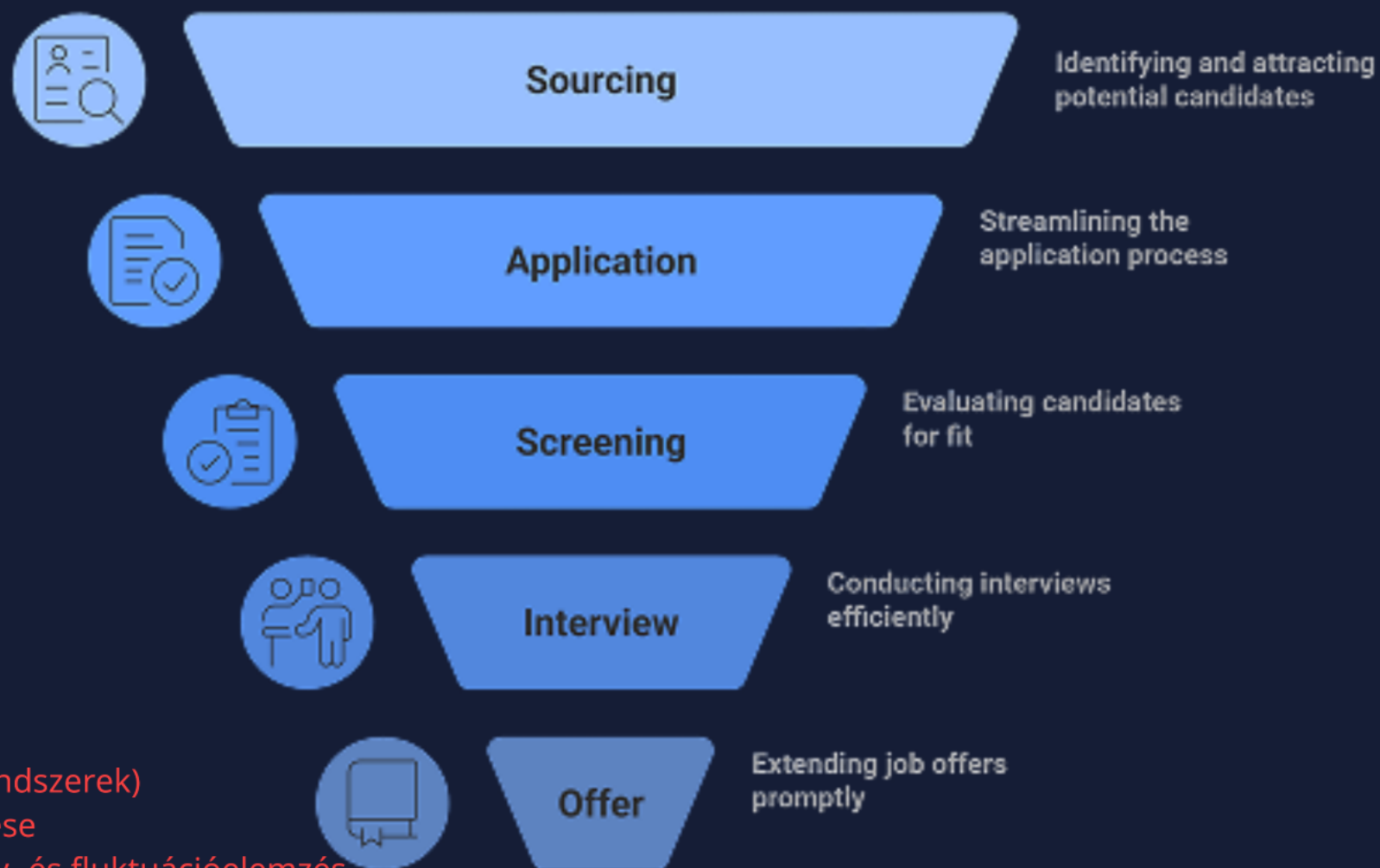
Toborzás és kiválasztás



- Szociális percepció: első benyomás megfelelő értékelése(!)
- űrlap, interjú, kérdőív, öltözék(!)
(kétoldalú játék, elvárást és az egész szervezetet tükrözi),
- testbeszéd szerepe, tekintet, önjellemzés,
- szakértői vizsgálatok (egészségügyi, pszichológiai, grafológiai stb.),
- kötetlen beszélgetés, referencia-kérés (ajánlás előző munkáltatótól),
- leendő alkalmazottak bevonása az utolsó körbe: kivel dolgoznának szívesen együtt (hatékonyság);
- Többlépcsős, gyakran szituációs,
- Fejvadászok, személyzeti tanácsadók, HR-esek.
- Célkeresztben: alapvető, megfelelő, járulékos személyiségjegyek (Csirszka)
- Karrierigények, karrierlehetőségek (aktuális karrierállomások) - összehangolás
- A kiválasztási folyamat tájékoztatással zárul!
- A felvétel a szocializációs folyamat eleje.
- **Ghosting, mint reputációs kockázat!**
- Beválás kritériumai:
 - tartósság (3-5 év)
 - szervezeti célok teljesítésében mutatott szerep
 - egészségügyi állapotmegőrzés.

és
képzés

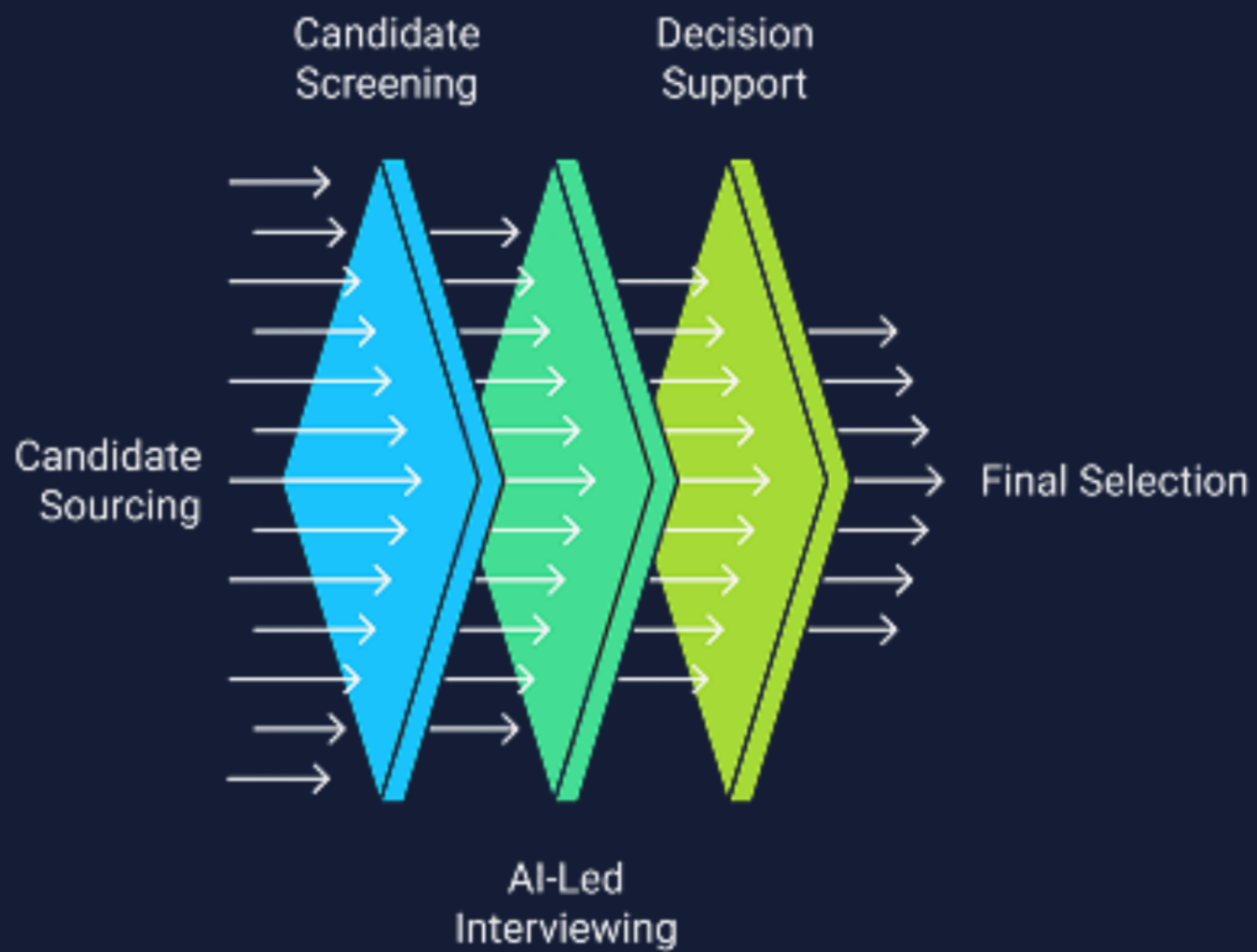
AI-Enhanced Recruitment Funnel



AI a HR-ben

- CV screening (ATS rendszerek)
- Videóinterjúk elemzése
- Prediktív teljesítmény- és fluktuációelemzés
- Chatbotok (jelöltkommunikáció)
- Bias kockázat (!)

AI-Enhanced Recruiting Funnel



Képzés és továbbképzés

- Cél: piacképes tudás (ez adja a szervezet értékét!)
- Folyamatos kompetencia-monitoring (piaci alapú)
- Tervszerű (célokhoz igazodó, kredit-alapú?) képzési rendszer
- Heurisztikus továbbképzések jobban “tapadnak”, szerencsésebbek.
- A piaci fejlődéssel lépést kell tartani. (szerepjáték, szimuláció, esettanulmány, tréning;)
- Szituatív "játékok": pl.: Túlélő túra..., mint csapatformáló tréning...
- Folyamatos reskilling / upskilling
- Skill stack
- Belső mobilitás felértékelődik

- Karrierigények, karrierlehetőségek (aktuális karrierállomások) - összehar
- A kiválasztási folyamat tájékoztatással zárul!
- A felvétel a szocializációs folyamat eleje.
- Ghosting, mint reputációs kockázat!
- Beválás kritériumai:
 - tartósság (3-5 év)
 - szervezeti célok teljesítésében mutatott szerep
 - egészségügyi állapotmegőrzés.

HR-menedzsment

Prof. Dr. Budai Balázs PhD.
egyetemi tanár

budai.balazs@uni-nke.hu
+36-20-966-0454



**Terminológiai
alapok**

**Tervezés,
Toborzás és kiválasztás,
Képzés és továbbképzés**

**Teljesítményértékelés,
kompenzáció,
outplacement**

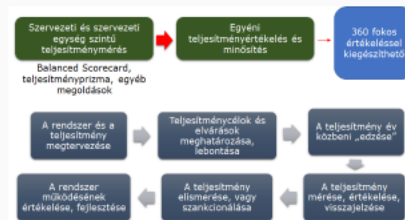
Teljesítményértékelés, kompenzáció, outplacement

Teljesítményértékelés

Miért:

- a kiválasztási módszer hatékonyságának ellenőrzésére
- a méltányos javadalmazásért
- a célok teljesítését segítő és akadályozó tényezők áttekintésére

- Következetes (de ez nem feltétlenül jelenti, hogy a hibást nem kell jutalmazni...!)
- Módszere lehet
 - objektív (főként ott, ahol mérhető)
 - szubjektív (rangsorolás, osztályozás,)
- MBO – célközpontos értékelési módszerek
- Visszacsatolás (feed-back) a szavak "materializálódnak" (fizetés, juttatás, előmenetel, vagy ezek hiánya!)



Kompenzáció

- Az értékelés gyakran materializálódott változata.
- Első lépés a bérstruktúra (ezen belül a bérszint) megállapítása, majd ebből következően az egyéni bér megállapítása.(Pontrendszer szerepe, mátrix...!)
- Bér és juttatás különbsége..., juttatási lehetőségek.

Outplacement (Gondoskodó elbocsájtás)

- Segítséget nyújt az elbocsátott dolgozó és a munkáltató számára a leépítésből eredő pszichológiai, szociális, jogi hatások feldolgozásában és az álláskeresésben.
- Egyéni outplacement
- Vállalati outplacement (csoportos leépítéseknél)
- Nyugodt lelkiismeret, szociális bizonytalanság elkerülése.

Teljesítményértékelés

Miért:

- a kiválasztási módszer hatékonyságának ellenőrzésére
 - a méltányos javadalmazásért
 - a célok teljesítését segítő és akadályozó tényezők áttekintésére
-
- Következetes (de ez nem feltétlenül jelenti, hogy a hibást nem kell jutalmazni)
 - Módszere lehet
 - objektív (főként ott, ahol mérhető)
 - szubjektív (rangsorolás, osztályozás,)
 - MBO – célközpontos értékelési módszerek
 - Visszacsatolás (feed-back) a szavak “materializálódnak” (fizetés, juttatás, előmenetel, vagy ezek hiánya!)

Szervezeti és szervezeti
egység szintű
teljesítménymérés

Balanced Scorecard,
teljesítményprizma, egyéb
megoldások



Egyéni
teljesítményértékelés és
minősítés



360 fokos
értékeléssel
kiegészíthető

A rendszer és a
teljesítmény
megtervezése



Teljesítménycélok és
elvárások
meghatározása,
lebontása



A teljesítmény év
közbeni „edzése”



A rendszer
működésének
értékelése, fejlesztése



A teljesítmény
elismerése, vagy
szankcionálása



A teljesítmény
mérése, értékelése,
visszajelzése

működésének
értékelése, fejlesztése

elismerése, vagy
szankcionálása

mérése, értékelése,
visszajelzése

juttatás,

Kompenzáció

- Az értékelés gyakran materializálódott változata.
- Első lépés a bérstruktúra (ezen belül a bérszint) megállapítása, majd ebből következően az egyéni bér megállapítása.(Pontrendszer szerepe, mátrix...!)
- Bér és juttatás különbsége..., juttatási lehetőségek.

(bepozíció)

- Az értékelés gyakran materializálódott változata.
- Első lépés a bérstruktúra (ezen belül a bérszint) megállapítása, majd ebből következően az egyéni bér megállapítása.(Pontrendszer szerepe, mátrix...!)
- Bér és juttatás különbsége..., juttatási lehetőségek.

Outplacement (Gondoskodó elbocsájtás)

- Segítséget nyújt az elbocsátott dolgozó és a munkáltató számára a leépítésből eredő pszichológiai, szociális, jogi hatások feldolgozásában és az álláskeresésben.
- Egyéni outplacement
- Vállalati outplacement (csoportos leépítéseknel)
- Nyugodt lelkiismeret, szociális bizonytalanság elkerülése.

HR-menedzsment

Prof. Dr. Budai Balázs PhD.
egyetemi tanár

budai.balazs@uni-nke.hu
+36-20-966-0454



**Terminológiai
alapok**

**Tervezés,
Toborzás és kiválasztás,
Képzés és továbbképzés**

**Teljesítményértékelés,
kompenzáció,
outplacement**