

A TEHETSÉGMENEDZSMENT KAPCSOLATA MÁŠ HR-FUNKCIÓKKAL

THE RELATIONSHIP BETWEEN TALENT MANAGEMENT AND OTHER HR FUNCTIONS

HÉDER MÁRIA PhD-hallgató

Debreceni Egyetem Ihrig Károly Gazdálkodás- és Szervezéstudományok
Doktori Iskola

Abstract

The employment of outstanding and talented employees at organisation level is a competitive advantage for employers. In the modern labour market, attracting and maintaining these workers is the primary challenge for employers. Talent management systems support organisation-level management of employees with outstanding performance. In Hungary, these methods are less-commonly applied functions of human resource management. This article aims to create a functional network model based on the international and Hungarian literature, that demonstrates the relationship between talent management and HR functions through the integrated operation of HR functions. Identification of potential linkage between the functions enables to clarify the options of the practical application of talent management and possibilities of introducing at an organisational level.

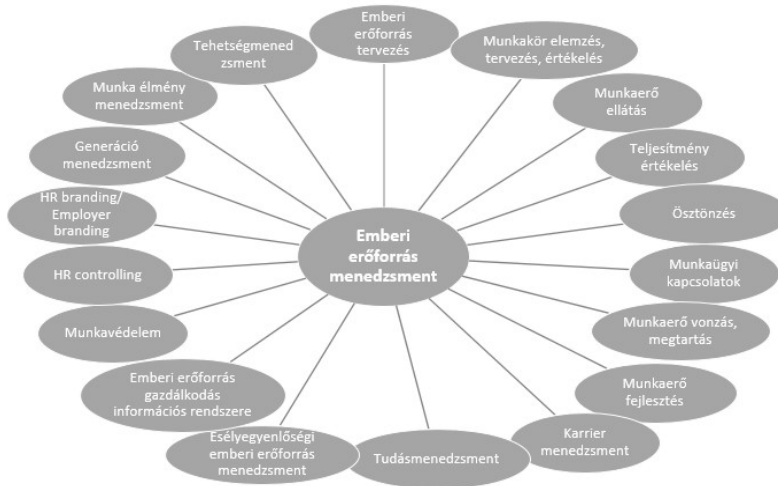
1. A HR funkciók és azok jelentősége napjainkban

A HR funkciók vizsgálatával számos hazai és külföldi szakember foglalkozott, ennek köszönhetően összegezhető általánosan az, hogy napjainkra hány funkció áll rendelkezésre a humán erőforrás menedzsment számára ahhoz, hogy megfelelő módon tudja támogatni a szervezeti célok megvalósulását a munkavállalókkal kapcsolatos feladatok szervezésén keresztül. A kutatók által megfogalmazott funkciók időrendi sorrendben vizsgálva folyamatosan bővültek, azaz egyre több funkció került megfogalmazásra és bevonásra az idő múlásával. Ennek elsődleges oka, hogy a változó környezeti hatások megkövetelték az egyre inkább fejlődő személeletű HR támogatást is, ami lehetővé tette a folyamatosan felmerülő, új munkavállalói igények megválaszolását szervezeti oldalról. Ez az állandó fejlődés eredményezi azt, hogy napjaink HR funkcióit tekintve közel 20 olyan támogató terület van, amely alkalmas funkció szintjén elősegíteni a HR tevékenységek eredményes megvalósítását (1. ábra). A funkciók fejlődése és folyamatos megújulása ilyen szempontból nem tekinthető véglegesnek és befejezettnek, csupán egy-egy időszakra vonatkozóan lehet lezártnak tekinteni.

Napjaink HR funkció fejlődési tendenciájának középpontjában a gazdaságban dominánsá váló munkanélküliségre vonatkozó megoldások és válaszok váltak leginkább érzékelhetővé. Azok a belső folyamatok lettek főként hangsúlyosak, melyek támogatják a munkaerő vonzását (HR branding) megtartását (munkakörök kialakítása, fejlesztés, kompenzáció) a kiemelkedő teljesítmény előcsalogatását (ösztönzés, karrier tervezés, tudás menedzsment), a legtehetségesebb réteg hosszú távú alkalmazását (tehetségmenedzsment) és a globális, teljes szervezetre vonatkozó teljesítmény (teljesítmény menedzsment, szervezeti kommunikáció, munkaügyi kapcsolatok) növelését segítsék elő.¹

1. ábra: Napjainkban működő HR funkciók

Figure 1.: HR functions of today



Kövári (2003); Poór (2012); Juhász–Matiscsákné (2013); Berde–Dajnoki (2007); Gyökér et al (2015) alapján saját szerkesztés

A funkciók értelmezésekor a célzott munkavállalói toborzástól és létszámtervezéstől kezdve teljesen a kilépésig minden munkavállalókat érintő szervezeti ciklus állapot megjelenik. A HR és Employer branding megalapozásával az emberi erőforrás stratégiai céloknak megfelelő tervezését követően a szükséges munkakörök kialakításával párhuzamosan, a munkaerő ellátás keretén belül a toborzás-kiválasztás funkcióján át érik el célzottan a megfelelő embereket. Már itt kezdetét veszi a vonzás és megtartás funkciójának fontossága. A megtartás alapvető feltétele a vonzó szervezeti működés, a megfelelő beillesztés, a személyre szabott ösztönzés, a rendszeres értékelés, fejlesztés és a munkavállaló igényein alapuló karrier tervezése. A szervezeten belül működő munkaügyi kapcsolatok, munkatársak közötti viszonyok, működtetett rendszerek, mint például a tudásmenedzsment, a munkavédelem, azon belül az egészségmegőrzés alapvető rendszerként kell, hogy jelen legyen. A szervezeti hitelességet tovább támogatja az esélyegyenlőségi emberi erőforrás-, a generáció- és a tehetségmenedzsment rendszerek működtetése – melyek bár újszerűek, de az igény jelenlétükkel kapcsolatosan egyre inkább elkerülhetetlen, köszönhetően a munkaerőhiány fokozott mértékének. Ehhez kötődik továbbá a munka élményszerűvé alakítása, mely egy újabb munkavállalói elvárásként kezdi felütni a fejét a különösképpen a legfiatalabb generációk körében, ennek megfelelően „flow” programok működtetése is egyre szükségesebb a HR-ben.² Mindezen rendszerek támogatását szolgálja a humánerőforrás menedzsment információs rendszere, mely összefogja és átláthatóvá teszi a HR-en belül alkalmazott lehetőségeket. A HR optimális működését, eredményeinek számszerűsíthetőségét és még inkább fokozott döntéstámogató jellegét erősíti a felsoroltakon túl a HR controlling, mely nyomon követhetővé és összehasonlíthatóvá teszi az alkalmazott folyamatokat ezzel szolgáltat stratégiai jellegű információkat a menedzsment felé.

2. A tehetségmenedzsment, mint új és középponti HR funkció

Ha a HR funkciókat alkalmazásuk olyan tekintetéből vizsgáljuk, hogy mióta léteznek és mióta alkalmazzák az egyes lehetőségeket a cégek, úgy egyértelmű határvonal húzható számos olyan, az utóbbi pár évben kialakult funkcióval (vonzás, megtartás-, generáció-, munkaélmény-, tehetségmenedzsment) kapcsolatban, mely korábban nem létezett. Ennek hátterében azonban fontos kiemelni, hogy nem csupán az áll, hogy a korszerű szemléleteknek köszönhetően egyre mélyebben tárjuk fel a humán erőforrás gazdálkodás sajátosságait és folyamatosan kerülnek előtérbe, eddig fel nem fedezett funkciók, hanem sokkal inkább a megújuló igények folyamatos feltűnése mondható generáló oknak.³

A HR funkciók fejlődésének tehetség irányú elmozdulását azonban nem csak az támasztja alá, hogy napjainkban talán a korábbiaktól is nagyobb hangsúllyal jelenik meg a tehetségek iránti igény a szervezetekben, hanem Bersin (2007)⁴ által felvázolt HR funkciókra vonatkozó fejlődés is (2. ábra) hűen támasztja alá a tehetségmenedzsment kialakulásának szükségszerűségét.

2. ábra: A HR funkciók fejlődési evolúciója
Figure 2.: Evolution of HR functions development



	Stratégiai HR	Tehetségmenedzsment
Személyügyi tevékenység	Üzleti partner	Üzleti integráció
Üzleti funkció	toborzás	kompetencia menedzsment
kifizetések	képzés és fejlesztés szervezetfejlesztés	teljesítmény menedzsment
bérszámfejtés	kompensációs rendszer kommunikáció	utódlás tervezés

Bersin, 2007 alapján saját szerkesztés

A Szerző álláspontja szerint a tehetségmenedzsment kialakulása egy szükségszerű fejlődési folyamat, aminek következtében megállapítható, hogy nem kizárólag egy általános funkcióként értelmezhető a HR-ben. A szakértő szerint a HR működésének első szakaszában (1970–1980) leginkább személyügyi tevékenység keretein belül a bérszámfejtés és a kifizetésekkel kapcsolatos feladatok ellátása volt igazán hangsúlyos – ekkor a HR pusztán, mint jól értelmezhető üzleti funkció volt jelen a szervezet működésében. Ezt követte a második szakasz, ami már a stratégiai HR-t foglalja magába (1980–1990). Ebben az időszakban látványosan bővültek a terület jogosultságai: a bérszámfejtés átalakult kompensációs rendszeré, ahol a térítések és juttatások sokkal szélesebb köre kerül alkalmazásra, hangsúlyossá válik a megfelelő emberek toborzása, fejlesztése, üzleti tervezési feladatok és struktúrák kialakítása. A személyzeti vezető HR-es lett és sokkal meghatározóbb szerepet kapott az üzleti stratégia kialakításában. Ennek következtében a terület jelentősége is nagyban megváltozott, elhagyta az üzleti funkciót és sokkal inkább üzleti partnerként kezdett el működni, mely támogatni képes az eltérő üzletágakat. A harmadik szakaszba lépve bár a HR továbbra is megtartja a stratégiai szerepét, a fő fókusz mégis kezd eltolódní annak az irányába, hogy a következő kérdésekre segítsen megtalálni a választ: hogyan tudjuk úgy kialakítani a toborzási rendszerünket, hogy a hangsúly a kiválasztás során kompetencia alapú legyen és ne csupán az önéletrajzok mentén történjen? Hogyan tudunk úgy fej-

leszteni, hogy a vezetőink a szervezeti kultúrához mindinkább ragaszkodjanak. Hogyan tudjuk minél gyorsabban azonosítani a kompetenciahiányokat, a fejlesztési programokat hogyan tudjunk ennek kiküszöbölésére leghatékonyabban felhasználni, hogyan tudjuk a megfelelő embereket alkalmazni? Ahhoz, hogy ezek az új, nagyobb kihívással járó problémák megoldhatóvá váljanak új folyamatok és új rendszerek szükségesek. Még inkább átfogó és integrált működésre van szükség, így a tehetségmenedzsment nem is kifejezetten funkcióként, hanem bár természetes, de mégis összetett fejlődési folyamatként értelmezhető a HR-ben. Fontos hangsúlyozni természetesen, hogy a bemutatott ábra egy 2007-es amerikai kompozíció, ami tíz év távlatában elavultnak tűnhet, de a humán erőforrás menedzsment természetes hazai fejlődési dinamikáját figyelembe véve napjainkra vált igazán aktuálissá.

A tehetségmenedzsment egyik újszerű területként van jelen a HR-ben és egyre nagyobb figyelmet szentelnek a funkció alkalmazásának szervezeti szinten hazánkban is. Ennek oka, hogy napjainkra stratégiai versenyelőnyt jelent a vállalkozások számára, ha rendelkeznek a működésükhöz szükséges mennyiségű munkavállalóval, különös képen, ha azok teljesítménye kiemelkedően jó az átlaghoz képest. A legfőbb magyarázat erre vonatkozólag az, hogy míg az új technológiák, a legsikeresebb üzleti modellek vagy stratégiák könnyen lemásolhatók, addig maga az ember nem másolható, nem reprodukálható, így válik a tehetséges munkatárs az innovációt és a kreativitást magába foglaló behozhatatlan fölényé a foglalkoztató szervezet számára vallja a PWC, mint vezető üzleti tanácsadó cég (2012).

A tehetségmenedzsment alkalmazásának több aspektusa is létezik. Ezt az okozza, hogy a terület szakértőinek nagy része⁵ úgy vélekedik, hogy minden munkavállaló lehet tehetséges bizonyos területen. Ebből következik, hogy a tehetségmenedzsment vagy tehetség-gondozó rendszerek kialakítása egyrészt megvalósítható globális módon, azaz a teljes szervezetre kiterjesztve, ahol minden munkatárs bevonásra kerül a programba. Másrészt kifejezetten az azonosított tehetséges munkavállalókra szabva is kialakítható, ahol már kizárólag a kiemelkedő képességű alkalmazottak kerülnek bevonásra, a „szunnyadó tehetségek” pedig az azonosítás után csatlakozhatnak a programhoz. A „szunnyadó tehetségek” kifejezést azon munkavállalói rétegre vonatkoztathatóan szükséges érteni, akiknek a velük született tehetségére még nem derült fény, azaz nem lett felszínre hozva.⁶ A mielőbbi azonosítást hivatott azonban a HR funkciók sokasága szolgálni, így ideális esetben minden munkatársat támogatva meghatározható az egyéni tehetségek köre. A rendszerek sikeres alkalmazásának fontos feltétele, hogy a szervezetben működő kommunikáció azt sugallja a szervezeti tagoknak, hogy a tehetségmenedzsment programba való bekerülés egy kiválasztás eredménye, nem pedig a kivételezés, arra törekedve, hogy elkerüljük az ellen-szenvet a munkatársak között, ugyanakkor hangsúlyozva azt, hogy a rendszerbe való bekerülés nyitott az azon kívül lévő kollégák részére is ezzel elősegítve a lelkesedést. Elegendhetlen tehát a nyílt és egyértelmű kommunikáció, ahol meghatározzuk a bekerülési feltételeket és a folyamat lényegét.⁷ A rendszer elindításának és bevezetésének további feltétele az alaposan megfontolt és kidolgozott keretrendszer, ahol elsődlegesen az alapok lefektetése lesz meghatározó, tekintve, hogy ez lesz a feltétele az összetett rendszereknek.⁸ Ebből következik, hogy egy tehetségmenedzsment rendszer működtetésénél fontos szempont, hogy nem egyből lehet komplex rendszereket kiépíteni, hanem fokozatosan kell a szervezetben kialakítani azt a környezetet, ahol életre lehet hívni ezeket a rendszereket, fontos a szervezeti kultúrába való integrálás és elfogadtatás az alkalmazotti körökben.

3. A tehetségmenedzsment lehetséges funkcionális HR hálózati modellje

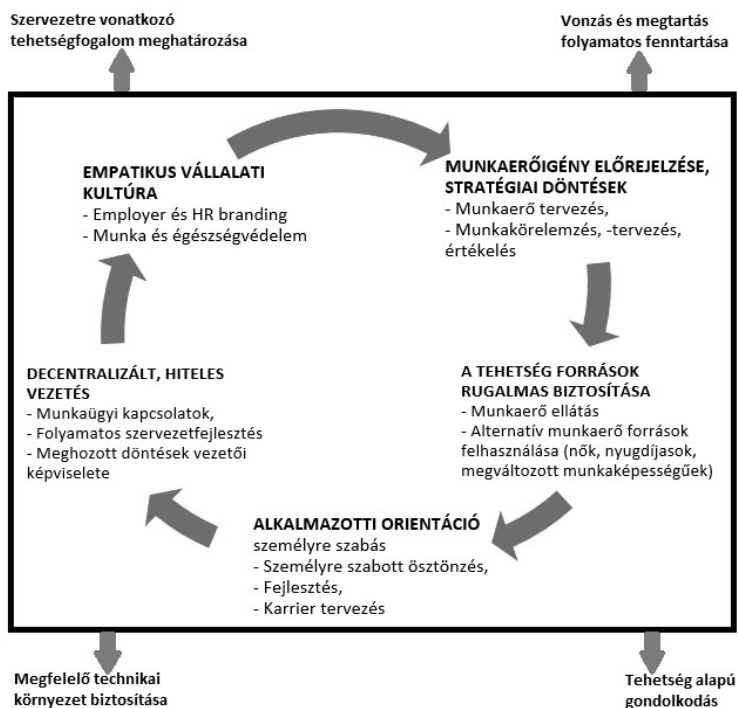
A tehetségmenedzsment programokat a középpontba helyezve számos olyan HR funkció van, amellyel szoros összefüggésben vannak és közvetlen kapcsolatba hozhatók. Ebből kiindulva lehetőség van egy komplex funkcionális modell kialakítására, mely folyamat ábraként szemlélteti a tehetségmenedzsment kapcsolatát más HR funkciókkal. A funkciók kapcsolódása jellemzően a kiemelkedő teljesítményű munkavállalók eléréséből, megszerzéséből, fejlesztéséből és megtartásából eredeztethető, mint az a tehetségmenedzsment legfőbb célja is.⁹ Ebben a megközelítésben kapcsolatba hozható a tehetségmenedzsment a munkaerő tervezéstől, toborzástól, beillesztéstől kezdve az ösztönzésen, karrier-, teljesítmény-, tudás- és kompetencia menedzsmenten, fejlesztésen át az esélyegyenlőségi emberi erőforrás menedzsmenten és HR bandingen keresztül teljesen a vonzás és megtartás, utódlástervezés, generációs menedzsment vagy a munkaélmény menedzsmentig minden funkcióval. Ennek következtében a tehetségmenedzsment inkább egy több funkciót magába foglaló folyamatként értelmezendő, ahogy azt korábban Bersin (2007)¹⁰ is megállapította. Szakemberek véleménye alapján olyan integrált tevékenységként értelmezendő a tehetségmenedzsment, ahol az egyik alapvető szempont a rendszerben lévő emberek változó üzleti szükségleteinek a kielégítése, amit a tehetségmenedzsment „ernyő szerkezete” tesz lehetővé, ugyanis számos más HR funkciót von be működése alá.¹¹ Mindazon által kiemelendő, hogy napjaink tudásalapú gazdaságában, ahol az új generációs munkaerő növekedése azt vonja maga után, hogy a hagyományos humán erőforrás gazdálkodás önmagában már nem elegendő eszköz, ugyanis az a korábbi homogén munkaerőre orientálódva lett kialakítva. Az új munkaerő azonban az előzőhöz nem hasonlítható, ugyanis többek között kevésbé tapasztalt, teljesen mobilis, virtuális igénye nagyon magas és igényeit tekintve igen változatos – mint például hatalmas az igénye az autonómiára és függetlenségre. Ezek a korábbtól eltérő munkaerőpiaci trendek okozzák, hogy az emberi erőforrás menedzsment új generációja alakuljon ki, ami a tehésgondozást helyezi a középpontba¹² (3. ábra).

Az elgondolás mentén kialakítható egy funkcionális modell, mely bár tartalmát tekintve magába foglal számos hagyományos HR funkciót, azt mégis új szempontok mentén teszi. A teljes rendszer négy alapvető feltétel mellett kelthető életre. Ezek közül az egyik elsődleges a szervezetre vonatkozó tehetségfogalom meghatározása, azaz annak a definiálása, hogy adott szervezeti szinten ki és mi miatt számít tehetségnek. Ez a megközelítés szervezetenként eltérő hangsúllyal fog kialakulni. Meghatározásához fontos a szervezeti célok definiálása és a víziók megalkotása. További feltétel a rendszer működésénél a megfelelő technikai környezet biztosítása, mely elemi tényezővé vált napjainkban, ez önmagában is támogatni tudja a következő működési feltételt, ami a vonzás és megtartás. A vonzás és megtartás általános feltétele a sikeres tehetségmenedzsmentnek, mely át kell hassa az összes működtetett folyamatot. Végül, de nem utolsó sorban a tehetség alapú gondolkodás bevezetése és alkalmazása fogja a kulcsot jelenteni a sikeres rendszer elindításához, ami magába foglalja a teljes szervezet átható és hitelesen meggyőző képviselését e gondolkodásnak. Ez egyúttal azt is jelenteni fogja, hogy a tehetségmenedzsment rendszerek működtetése nem kizárólag a HR részleg feladata, hanem sokkal inkább vezetői feladat és eszköz. A rendszer kereteit megteremtve megalkothatóak az egyes funkcionális pontok, melyeket összekötve egy ciklikus folyamatot tudunk megalkotni. Ezen belül számos hagyományos HR funkció jelenik meg, melyeket az új keretrendszerben megfogalmazott szemlélet mentén szükséges működtetni. Ilyen HR funkció többek között a munkaerő tervező, a munkakörök kialakítása, a munkaerő ellátás és azon belül a speciális munkavállalói

csoportokra való különös figyelem (nők, nyugdíjasok, megváltozott munkaképességűek). Ide sorolható továbbá a személyre szabott ösztönzési-, fejlesztési- és karriertervezési rendszer, ahol individuális szempontok mentén alakíthatók ki az egyéni programok. Feltétlenül szükséges továbbá a hiteles vezetés és az empatikus vállalati kultúra, mint támogató eszközök a hatékony működtetés során, ahová a munkaügyi kapcsolatok, az Employer és HR branding, a munka- és egészségvédelem funkciói sorolhatóak elsődlegesen.

3. ábra: A tehetségmenedzsment lehetséges funkcionális HR hálózati modellje

Figure 3.: Possible functional HR model for talent management



Egerová et al. (2013) alapján, saját szerkesztés, 2017

4. Összefoglalás és következtetések

A tehetségmenedzsment rendszerek bevezetése hosszútávon a változó környezeti hatásoknak köszönhetően egy elkerülhetetlen fejlődési szakaszt jelentheti a HR-nek és nem csupán egy tetszőleges funkciójaként jelenik meg. A rendszer bevezetésének számos feltétele van, melyek teljesülése elengedhetetlen a hatékony alkalmazás céljából. Szervezeti szempontból elsődlegesen eldöntendő kérdés a rendszer bevezetésekor annak kiterjesztésére vonatkozik. A rendszerek alkalmazhatóak a teljes vállalatra értelmezve és kifejezetten csak a tehetségesnek ítélt munkavállalói csoportra igazítva is. Bármelyik típus mellett dönt a szervezet kiemelkedő szerepe lesz a belső és külső kommunikációnak és annak, hogy mennyire teszi közérthetővé a program lényegét és célját a teljes beosztotti rétegre vonatkozóan. A bevezetés tekintetében tehát fontos a működési környezet kialakítása és csak ezután konkrét rendszernek az alkalmazása, célszerű fokozatosan felépíteni és „hozzá szoktatni” a munkavállalókat az új szemlélethez, mintsem hirtelen bele helyezni őket egy teljesen új és komplex szervezeti kultúrát is érintő rendszerbe. A működési környezethez szükséges további tényező a szervezetre vonatkozó tehetségfogalom meghatározása, a

vonzás és megtartás központiséga, mely minden tevékenységre kiterjedve kell, hogy érvényesüljön, a megfelelő technikai környezet biztosítása, valamint a tehetség alapú gondolkodás, ami első sorban a vezetői réteg felelőssége, hiszen jó példát szolgálva sok esetben rajtuk múlik a rendszer megítélésének hitelessége. A rendszeren belül a hagyományos HR funkciók nagy része bevonásra kerül a működési feltételek új szemléletével áthatva, így építve a korábbi tapasztalatokra is. A rendszer bevezetése tehát egy kifejezetten kihívásokkal teli folyamat, ám a jövő szempontjából nehezen behozható versenyelőnyt jelenthet a piaci működés során, így a megküzdés nem csak szükséges, de megtérülő is a vállalkozások számára.

Jegyzetek

1. Mazor, A.–Volini, E.–Stephan, M.–Alburey, A.–Bowden, M. (2014): The High-Impact HR Operating Model. HR has a now mision. Here is the plan. Deloitte. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/HumanCapital/gx-hc-high-impact-hr-pov.pdf> Adatok letöltve: 2017. 09. 11.
2. Töröcsik M.–Szűcs K.–Kehl D. (2014): A Z és az Y generáció életstílus csoportjai. In Marketing & Menedzsment 2014 II. Különszám http://dportal.ktk.pte.hu/sites/default/files/mellekletek/2017/03/2014_k2_1.pdf 2017. 09. 10.; Kriston L. (2016): Mire kattan a Z-generáció? <http://www.piacprofit.hu/tarsadalom/mire-kattan-a-z-generacio/> Adatok letöltve: 2017. 09. 11.
3. Karoliny M.-né (2010): Áttekintés az emberi erőforrás menedzsmentről. In: Karoliny M.-né–Poór J. szerk. (2010): Emberi Erőforrás menedzsment kézikönyv. Rendszerek és alkalmazások. 5. átdolgozott kiadás. Komplex Kiadó Kft., Budapest. pp. 23–55. o.
4. Bersin, J. (2007): Talent Management Changes HR. <https://joshbersin.com/2007/06/talent-management-changes-hr/> Adatok letöltve: 2017. 09. 10.
5. Tompa-Steigerwald (2006); MaRS (2014); Heathfield (2016).
6. Balogh L. (2004): Iskolai tehetséggondozás. Kossuth Egyetemi Kiadó, Debrecen.
7. Niedźwiecka, K.–Curie-Sklodowska, M. (2016): Talent management as a key aspect of human resources management strategy in contemporary enterprise. <http://www.toknowpress.net/ISBN/978-961-6914-16-1/papers/ML16-153.pdf> Adatok letöltve: 2017. 09. 06.
8. Cappelli, P. (2008): Talent Management for the Twenty-First Century. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2008/03/talent-management-for-the-twenty-first-century> Adatok letöltve: 2017.09.17.
9. Vellins, R.–Smith, A.–Erker, S. (2009): White paper. Nine best practices for effective talent management https://www.ddiworld.com/DDI/media/white-papers/ninebestpracticetalentmanagement_wp_ddi.pdf?ext=.pdf Adatok letöltve: 2017. 09. 16.
10. Bersin, J. (2007): i. m.
11. Campbell, V.–Hirs, W. (2013): Talent management. A Four-Step Approach. Institute for employment studies, Brighton.
12. Egerová, D. et al (2013): Integrated Talent Management. Challenge and future for organizations in Visegrad Countries. NAVA, Czech Republic, Plzeň.

Felhasznált irodalom

- Balogh L. (2004): Iskolai tehetséggondozás. Kossuth Egyetemi Kiadó, Debrecen.
- Bersin, J. (2007): Talent Management Changes HR. <https://joshbersin.com/2007/06/talent-management-changes-hr/> Adatok letöltve: 2017. 09. 10.
- Campbell, V.–Hirs, W. (2013): Talent management. A Four-Step Approach. Institute for employment studies, Brighton.

- Cappelli, P. (2008): Talent Management for the Twenty-First Century. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2008/03/talent-management-for-the-twenty-first-century> Adatok letöltve: 2017. 09. 17.
- Berde Cs.–Dajnoki K. (2007): A humán erőforrás gazdálkodás jelentősége és tevékenységterületei (1. fejezet) In: Humán Erőforrás Gazdálkodás és Vezetés. (Szerk.: Dajnoki K.–Berde Cs.) Szaktudás Kiadó Ház, Budapest, 7–16. p. ISSN 1789-3542, ISBN: 978-963-9736-34-4
- Egerová, D. et al (2013): Integrated Talent Management. Challenge and future for organizations in Visegrad Countries. NAVA, Czech Republic, Plzeň.
- Gyökér I.–Finna H.–Daruka E. (2015): Emberierőforrás-menedzsment. file:///C:/Users/M%C3%A1ria/Downloads/358677217-Dr-Gyoker-Iren-Dr-Finna-Henrietta-Daruka-Eszter-Emberier%C5%91forras-menedzsment.pdf Adatok letöltve: 2017. 09. 25.
- Juhász I.–Matiscsákné Lizák M. (2013): Emberi erőforrás-gazdálkodás <http://mek.oszk.hu/14100/14112/pdf/14112.pdf> Adatok letöltve: 2017. 09. 26.
- Karoliny M.-né (2010): Áttekintés az emberi erőforrás menedzsmentről. In: Karoliny M.-né–Poór J. szerk. (2010): Emberi Erőforrás menedzsment kézikönyv. Rendszerek és alkalmazások. 5. átdolgozott kiadás. Komplex Kiadó Kft., Budapest. pp. 23–55. o.
- Kővári Gy. (2003): Stratégiai szemléletű emberierőforrás-menedzsment <http://oktato.econ.unideb.hu/kunandras/anyag/HM/SHRM1.PDF> Adatok letöltve: 2017. 09. 25.
- Kriston L. (2016): Mire kattant a Z-generáció? <http://www.piacessprofit.hu/tarsadalom/mire-kattant-a-z-generacio/> Adatok letöltve: 2017. 09. 11.
- Mazor, A.–Volini, E.–Stephan, M.–Alburey, A.–Bowden, M. (2014): The High-Impact HR Operating Model. HR has a now mision. Here is the plan. Deloitte. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/HumanCapital/gx-hc-high-impact-hr-pov.pdf> Adatok letöltve: 2017. 09. 11.
- Niedźwiecka, K.–Curie-Sklodowska, M. (2016): Talent management as a key aspect of human resources management strategy in contemporary enterprise. <http://www.toknowpress.net/ISBN/978-961-6914-16-1/papers/ML16-153.pdf> Adatok letöltve: 2017. 09. 06.
- Poór J. (2012): Nemzetköziesedés az emberi erőforrás menedzsmentben. Akadémiai doktori értekezés. <http://docplayer.hu/1017809-Akademiai-doktori-ertekezes.html> Adatok letöltve: 2017. 09. 26.
- PWC Magyarország (2012): A tehetségek nyomában https://www.pwc.com/hu/hu/hr/assets/20121017/2012_talent_cut_hu.pdf Adatok letöltve: 2017. 09. 12.
- Töröcsik M.–Szűcs K.–Kehl D. (2014): A Z és az Y generáció életstílus csoportjai. In Marketing & Menedzsment 2014 II. Különszám http://dportal.ktk.pte.hu/sites/default/files/mellekletek/2017/03/2014_k2_1.pdf 2017. 09. 10.
- Vellins, R.–Smith, A.–Erker, S. (2009): White paper. Nine best practices for effective talent management Adatok letöltve: 2017. 09. 16.