

Tendencie v medzinárodnom manažmente ľudských zdrojov

Tendences in international human resource management

LADISLAV SOJKA

Prešovská univerzita v Prešove, Fakulta manažmentu,

SLÁVKA SVATKOVÁ

Svet zdravia, a. s. NSP Trebišov

Abstrakt

Príspevok popisuje hlavné charakteristiky globalizácie z aspektu ich dopadu na riadenie ľudských zdrojov v medzinárodných podnikoch, ktoré sú výsledkom globalizácie. Ako hlavné charakteristiky globalizácie sú pri tom uvádzané prítomnosť na globálnom trhu, globalizácia dodávateľského reťazca a globálne myslenie. Následne sú vyšpecifikované dopady na útvary riadenia ľudských zdrojov (RLZ) v medzinárodných podnikoch. Uvedené sú činnosti, ktoré musí útvary RLZ v medzinárodných podnikoch vykonávať navyše, oproti riadeniu v národných podnikoch. Akcentovaná je profesionalizácia a akreditácia manažérov, integrácia podnikateľskej stratégie a stratégie riadenia ľudských zdrojov, interkultúrne znalosti, schopnosť manažovať diverzitu, schopnosť v kvantifikovanej podobe prezentovať prínosy RLZ k výkonnosti organizácie. Zároveň je uvedený návrh vhodnej organizačnej štruktúry útvaru RLZ v medzinárodných podnikoch.

Kľúčové slová

Globalizácia. Riadenie ľudských zdrojov. Praktiky riadenia ľudských zdrojov. Tendencie v riadení ľudských zdrojov.

Abstract

The paper describes main characteristics of the globalization from the point of view of impact on human resource management in the international enterprises. The main globalization characteristics are stated presentation on global market, supply chain globalization and globalization mindset. Specified are impacts on human resource department in international enterprises. Stated are activities which have to be fulfilled in international enterprises in comparison with national enterprises. Accent is given on professionalization and accreditation of human resource management, integration business strategy and human resource strategy, diversity management, and ability to demonstrate human resource management contribution to performance of organization. Simultaneous is stated proposal of human resource management organizational structure in international enterprises.

Key words

Globalization. Human resource management. Human resource practices. Tendencies in human resource management.

1 Úvod

Sparow et al.(1994) definuje medzinárodný manažment ľudských zdrojov (MMLZ) ako disponovanie schopnosťami a znalosťami formulovať a implementovať politiky a praktiky, ktoré efektívne integrujú a sklbujú globálne rozložené pracovné sily, pričom sa zároveň rešpektujú lokálne diferencie, ktoré majú vplyv na efektívne využívanie ľudských zdrojov(Sparow et al, 1994,s. 268).

Podľa De Cieri a Dowling (1999) ,In Keting a Thompson 2004, existujú tri hlavné prúdy skúmania v medzinárodnom manažmente ľudských zdrojov:

- riadenie ľudských zdrojov(RLZ) v medzinárodných podnikoch(MNP) ,
- interkultúralny manažment, ktorý sa zaoberá skúmaním vplyvu kultúrnych diferencií na manažérske praktiky,

-komparatívny manažment riadenia ľudských zdrojov, ktorý sa zaoberá porovnávaním systémov riadenia ľudských zdrojov na úrovni organizácie a na úrovni národnej.

Dominantným smerom výskumu je skúmanie manažmentu ľudských zdrojov v medzinárodných podnikoch (Dowling et al, 1999). Výskum riadenia ľudských zdrojov v medzinárodných podnikoch má za cieľ vývoj vhodných praktík a stratégií v globálne rozložených organizáciách. Pod pojmom MMLZ sa rozumie medzinárodný manažment ľudských zdrojov, teda manažment ľudských zdrojov v podnikoch kde materská spoločnosť má svoje pobočky globálne rozmiestnené v host'ovských krajinách.

Cieľom predmetného príspevku je popísať :

- Charakterizovať súčasný stav globalizácie a jej implikácie pre oblasť riadenia ľudských zdrojov
- Vyšpecifikovať dopady globalizácie na útvary a manažérov riadenia ľudských zdrojov.
- Naznačiť budúce vývojové trendy v medzinárodnom manažmente ľudských zdrojov.

2 Charakteristické znaky globalizácie z aspektu riadenia ľudských zdrojov

Globalizácia znamená integráciu z pohľadu viacerých dimenzií. Globalizácia je ponímaná ako integrácia finančných, produktových a pracovných trhov bez ohľadu na národné hranice. Globalizácia podľa Gilena (2001, s.206) je „proces vedúci k väčšej vzájomnej závislosti a vzájomnej reflexivite medzi ekonomickými, politickými a sociálnymi jednotkami vo svete a medzi jednotlivými aktérmi vo všeobecnosti“

Globalizácia sa v poslednom období nachádza vo fáze keď sa transferujú výrobné kapacity do oblastí s nižšími výrobnými nákladmi ale aj dostupnými nedostatkovými zdrojmi, pričom zároveň dochádza aj k transferu výskumných a vývojových kapacít ale aj riadiacich centrál materských spoločností.

Podľa autorov Gupta a Gdovirajan (2001), koncept organizačnej globality môže byť hodnotený ako trojdimenzionálny konštrukt vychádzajúci z toho, že organizácia môže byť viac alebo menej globalizovaná podľa troch charakteristík, a to:

- prítomnosť na globálnom trhu,
- globalizácia dodávateľského reťazca,
- globalizácia organizačného myslenia (prístupu).

Medzinárodný manažment vychádza z toho istého základu ako všeobecný manažment uplatňovaný v prostredí riadenia národných podnikov. Pozostáva z tých istých činností, t.j. plánovanie, organizovanie, zabezpečovanie ľudských zdrojov, vedenie a kontrola. Tieto činnosti sú však uplatňované v kontexte medzinárodných spoločností – multinacionálnych korporácií, ktoré sú evidentným fenoménom postupujúcej globalizácie. Rovnako aj medzinárodný manažment ľudských zdrojov v zásade kopíruje činnosti, ktorými sa zaoberá riadenie ľudských zdrojov v národných firmách, koncentruje sa však na špecifiká, ktoré vyplývajú zo vzťahov medzi materskou krajinou, jej inštitucionálnym a legislatívnym rámcom a podnikateľským systémom a host'ovskou krajinou, jej inštitucionálnym a legislatívnym rámcom a podnikateľským systémom“ (Sojka, 2009, s. 4).

Globálne spoločnosti ponúkajú výrobky alebo služby, ktoré sú racionalizované a štandardizované tak, aby to umožňovalo ich lokálnu výrobu, alebo ich poskytovanie nákladovo efektívnym spôsobom. Ich pridružené časti nie sú príliš prísne kontrolované, s výnimkou kontroly kvality a prezentácie jednotlivých výrobkov a služieb. Opierajú sa síce o odborné know-how materskej spoločnosti, ale prevádzkujú svoju vlastnú výrobu, poskytovanie služieb a distribučnú činnosť.

Ekonomické, politické a nakoniec aj technologické prostredie sa v poslednom období výrazne zmenilo v národnom aj v medzinárodnom rozmere. Medzi najpodstatnejšie výzvy ktoré ovplyvňujú súčasný vývoj v ekonomickom prostredí patrí, ako už bolo uvedené, najmä globalizácia, znalostná ekonomika, demografické zmeny, a v posledných rokoch ekonomická a finančná kríza (Kiselačková 2009). Všetky tieto vplyvy majú svoje dopady aj na oblasť riadenia ľudských zdrojov. Keďže všetky ostatné zdroje vstupujúce do reprodukčného procesu sú ľahko imitovateľné, jedine ľudské zdroje môžu tvoriť ťažko napodobiteľnú konkurenčnú výhodu. Cieľom predloženého príspevku je práve stručne charakterizovať tieto výzvy a zároveň popísať aké dopady majú na oblasť riadenia ľudských zdrojov a ako na tieto výzvy musia manažéri ľudských zdrojov reagovať.

Globalizácia vytvára iné prostredie, než na aké boli organizácie zvyknuté. Toto prostredie pozostáva z konkurentov v celosvetovom meradle. Tak ako sa transferujú technológie a znalosti, tak isto sa transferujú aj praktiky riadenia ľudských zdrojov.

Vznik medzinárodných podnikov je výsledkom postupujúcej globalizácie. Riadenie ľudských zdrojov v medzinárodných organizáciách sa pomerne významne líši od riadenia ľudských zdrojov v národných organizáciách. Vyplýva to z toho, že medzinárodné podniky pôsobia v rôznych krajinách, zamestnávajú rôzne skupiny pracovníkov z rôznych národností, riadenie ľudských zdrojov v takýchto podnikoch je oveľa zložitejšie a komplexnejšie. v nasledujúcom budú podrobnejšie analyzované dopady na útvary riadenia ľudských zdrojov, na manažerov riadenia ľudských zdrojov a na ďalšie smerovanie manažmentu ľudských zdrojov.

2.1 Dopady na útvary medzinárodného manažmentu ľudských zdrojov.

Útvar medzinárodného manažmentu ľudských zdrojov (MMLZ) musí venovať zvýšenú pozornosť ľudskej stránke medzinárodného biznisu, to znamená integrácií medzinárodných ľudských zdrojov v spoločných podnikoch. Potrebne je zabezpečiť rozvoj jednotlivých zamestnancov, ktorí pochádzajú z rôznych kultúr, rozprávajú rôznymi jazykmi a majú rôzne predstavy o spôsoboch fungovania biznisu. Je úlohou útvaru riadenia ľudských zdrojov, ako zabezpečiť a koordinovať tieto schopnosti a zároveň byť poradcom pre zostávajúcu časť podniku, ako sa vyrovnáť s týmito problémami (Tej, 2008). Útvar MMLZ musí vedieť určiť spôsoby ako sa vyrovnáť s problematikou náboru pracovných síl v globálnom meradle, ako riešiť otázku penzijného zabezpečenia, zdravotnej starostlivosti, kariérneho rozvoja, hodnotenia výkonnosti a odmeňovania.

Útvary riadenia ľudských zdrojov v medzinárodných podnikoch musia vytvoriť niečo čo, sa dá označiť ako spojivo (glej), ktorý bude spájať ľudské zdroje s rôznymi skúsenosťami, aby mohli pracovať efektívne. Je to možné zabezpečiť vytváraním cezhraničných pracovných tímov, centier excelentnosti vytváraných a lokalizovaných v celom spektre pôsobnosti multinacionálneho podniku. Ak útvar MMLZ má plniť na požadovanej úrovni, musí (Briscoe et al, 2009) :

- integrovať stratégiu riadenia ľudských zdrojov s podnikateľskou stratégiou organizácie,
- dôjsť k posunu činnosti z operatívnej roviny do roviny strategickej,
- posunúť jadro svojho záujmu z jednotlivca na pracovné tímy,
- dokázať merať svoj prínos k výkonnosti organizácie a vedieť demonštrovať pred osadenstvom organizácie,
- zmeniť svoj prístup z reaktívneho na proaktívny,
- byť schopný zabezpečiť zosúladenie politík, postupov a praktík so strategickými cieľmi organizácie,
- mať organizačné usporiadanie a prevádzku, ktoré slúžia strategickým potrebám organizácie,
- zabezpečiť, aby aktivity útvaru MMLZ boli zdieľané všetkými zamestnancami organizácie a mali by im rozumieť,
- byť schopný prispôbovať sa meniacim sa vonkajším potrebám,
- napomáhať realizácii potrebných zmien v rámci organizácie,

2.2 Dopady na manažerov útvarov MMLZ

Profesionalizácia manažerov. Vzhľadom na kritickú rolu, ktorú manažéri v MMLZ plnia, nie je do budúcnosti udržateľný stav, aby nedošlo k profesionalizácii manažerov. Organizácie, ktoré pracujú vo vysoko konkurenčnom globalizovanom prostredí, musia mať dokonale osvojené potrebné kompetencie a tieto by mali byť akreditovanými inštitúciami aj overované (Dobrovič, 2009). Rovnako bude potrebné pre líniových manažerov aby získali skúsenosti z oblasti riadenia ľudských zdrojov, ktoré sú zabezpečované útvarom riadenia ľudských zdrojov. Rovnako aj manažéri útvaru MMLZ musia mať skúsenosti ktoré patria do pôsobnosti líniových manažerov.

Zabezpečenie požadovaných kompetencií pre manažerov MMLZ si vyžaduje využiť všetky možné formy vzdelávania. Patria sem aj strednodobé stáže v dcérskych spoločnostiach, kurzy poskytované konzultačnými firmami, ale aj svoj dlh musí splatiť aj akademická sféra.

Kompetentnosti, ktoré musia manažéri MMLZ získať. Vo všeobecnosti manažéri útvarov MMLZ ale aj ďalší manažéri pracujúci v globálnom prostredí by mali disponovať globálnym myslením, mať medzinárodné skúsenosti, silné technické a strategické schopnosti. To znamená získanie najmä nasledujúcich všeobecných znalostí(Buyens,2007) :

- interkultúrne a interpersonálne znalosti,
- schopnosť osvojiť si iné kultúry,
- schopnosť nadviazať kontakty s lokálnymi autoritami, pochopiť lokálny trh, lokálne legislatívne regulatívy,
- schopnosť adaptovať sa na rôzne národné kultúry v medzinárodnom meradle,
- schopnosť zvládnuť implementáciu metódy BSC a metriky pre hodnotenie prínosu riadenia ľudských zdrojov k výkonnosti firmy,
- globálne vodcovstvo a líderské zručnosti pre riadenie ľudských zdrojov v celej organizácii a v jej jednotlivých pobočkách,
- zvládnutie manažmentu zmeny a manažmentu diverzity.

2.2.1 Špecifické kompetencie, ktoré musí manažér MMLZ ovládať:

- implementovať vhodné metódy pre získanie, výber a zotrvanie najvhodnejších pracovníkov pre dané pozície,
- implementovať formálne systémy pre zlepšenie komunikácie v globálnom meradle,
- implementovať systémy MMLZ,
- prostredníctvom vzdelávania zabezpečovať osvojenie si globálneho myslenia u všetkých zamestnancov organizácie,
- presadzovať pozíciu útvaru riadenia ľudských zdrojov ako strategického partnera,
- navrhovať a implementovať globálne systémy a praktiky riadenia ľudských zdrojov , ako sú vzdelávanie, hodnotenie výkonnosti, odmeňovanie, zamestnanecké vzťahy , ochrana a bezpečnosť pri práci.
- demonštrovať prínos útvaru riadenia ľudských zdrojov ako zdroja trvale udržateľnej konkurenčnej výhody.

2.3 Výzvy ktorým MMLZ musí v budúcnosti čeliť

V súčasnom chaotickom a hyperkonkurenčnom prostredí MMLZ musí čeliť celému radu nových výziev, z ktorých niektoré podniky už riešia v súčasnosti. Medzi tieto patria najmä:

- Vo všeobecnosti sa v celosvetovom meradle ukazuje nedostatok, najmä špičkových talentov pre sofistikovanejšie pracovné pozície. Zatiaľ ani univerzity ani podniky nerobia toho veľa aby zabezpečovali systematickú výchovu talentov , budovali centra excelentnosti pre manažérov schopných pracovať v pozíciách MMLZ. Tento nedostatok bude nutné v blízkej budúcnosti odstrániť.
- Existuje stále veľký počet problémov v oblasti zamestnaneckých vzťahov .Tieto vyplývajú z porovnávania práv a benefitov zamestnancov v jednotlivých krajinách , ale aj benefitov expatriantov a lokálnych zamestnancov.
- Globalizácia a liberalizácia medzinárodného obchodu zmenila legislatívny rámec mnohých krajín(India, Čína vstúpili do WTO) , čo malo samozrejme svoje dopady aj na praktiky v oblasti lokálneho riadenia ľudských zdrojov.

Potreby zamestnancov v rôznych krajinách sa kontinuálne menia, čo prináša so sebou celý rad ťažkostí. Ide najmä o nasledovné problémy:

- globalizované pracovné sily sa dožadujú, aby vrcholový manažment pochádzal aj z host'ovských krajín, nie iba z riadiacich materských centrál,
- lokálne pracovné sily a lokálni pracovníci chcú aby boli rešpektovaní v riadiacich centrálach materských spoločností,

- lokálni pracovníci sa dožadujú, aby riadiace centrály materských spoločností pre nich zabezpečovali kariérne plánovanie a kariérny rozvoj,
- lokálni pracovníci a lokálni manažéri sa cítia byť vylúčení z plánovacieho procesu pre svoje pobočky a z procesu pripravovaných zmien a majú záujem na tomto procese participovať,
- lokálni pracovníci majú záujem aby sa platovo vyrovnávali s materskými jednotkami, aby boli zaradení do podobných bonusových schém ako pracovníci materských spoločností,
- lokálni pracovníci očakávajú od expatriantov aby rešpektovali ich kultúrne a religiózne hodnoty,
- najmä v krajinách tretieho sveta , obzvlášť v moslimských krajinách sú expatrianti sú vystavení protizápadnému a protikresťanskému cíteniu lokálnych zamestnancov.

2.4 Zmeny a tendencie, ktoré čakajú MMEZ v nasledujúcom období

Väčšina pracovníkov ktorí nastupujú resp. v krátkom období nastúpia do útvarov riadenia ľudských zdrojov v multinacionálnych spoločnostiach vyrastala a boli vzdelávaní v tradičnom duchu riadenia ľudských zdrojov v národnom meradle. Súčasná éra globalizácia však vyžaduje aby u nich došlo k reorientácii , najmä v nasledujúcich oblastiach (Baron a Armstrong, 2007).

- Posun od tradičného personálneho (zväčša administratívneho) riadenia k strategickému riadeniu ľudských zdrojov.
- Od domáceho (národného) prístupu v riadení ľudských zdrojov ku globalizovanému , multinacionálnemu riadeniu ľudských zdrojov.
- Od tradičného (pero , papier) riadenia k elektronickému, k využívaniu informačno-komunikačných technológií.
- Od mäkkého riadenia (treba to urobiť , lebo to vytvára dobrý pocit) k tvrdému predaju -meranie výsledkov poskytovaných služieb, ekonomické opodstatnenie prínosu RLZ k výkonnosti firmy, interná úhrada za poskytnuté služby.

Hore uvedené posuny samozrejme, že menia aj povahu služieb ktoré poskytuje útvar MMEZ a zároveň menia aj jeho kompetencie. Predovšetkým meranie pridanej hodnoty prostredníctvom riadenia ľudských zdrojov začína byť dominantným prvkom. Pracovníci útvarov riadenia ľudských zdrojov musia si osvojiť globálne myslenie a musia integrovať aktivity a procesy RLZ . Doposiaľ sa ukazuje , že funkcie RLZ sú stále ešte lokalizované. Aby mohli útvary RLZ zvládnuť tieto výzvy, musia (Buyens, D.2007.):

- V dôsledku redizajnu globálneho biznisu mali by vytvárať globálne centra excelentnej stratégie , relokáciu a redistribúciu práce , ktorá je tým spojená.
- Spojovanie činnosti a procesov v globálnom meradle, tvorba strategických tímov a ich vybavenie kvalitnými kádrami, snažiť sa rozvinúť a harmonizovať rozhodujúce procesy v rámci týchto spojených aktivít.
- Zvyšovanie úrovne medzinárodných operácií, pri súčasnom zvyšovaní úrovne lokálnych operácií ako aj zručností a znalostí lokálnych zamestnancov.
- Potreba kapitalizovať potenciál ktorý ponúka súčasná technológia na využívanie zdieľaných služieb zabezpečovaných útvarom riadenia ľudských zdrojov , pričom sa zohľadnia kultúrne a sociálne špecifiká host'ovských krajín.
- Poskytovať záruky za príspevky MMEZ k výkonnosti organizácie a garantovať tieto prínosy pri súčasnom dodržaní nákladov na činnosť útvaru riadenia ľudských zdrojov.
- Zabezpečovať vzdelávanie jednotlivých aktérov o formálnej aj neformálnej sieti ľudských zdrojov , pričom útvar riadenia ľudských zdrojov by mal pôsobiť ako znalostný broker a mal by sa vyvarovať filozofii „Jediná najlepšia cesta“.
- Presadzovať otázky identity organizácie na všetkých úrovniach organizácie a cez všetky útvary z ktorých organizácia pozostáva. Keďže toky najlepších praktík a myšlienok z centra na jednotky a naopak sú jedným zo zdrojov trvalej konkurenčnej výhody presadzovať ideu, že tieto praktiky a idey musia presahovať nacionálne idey a praktiky.

Aby bolo možné zabezpečiť uvedené predpoklady, musí riadenie ľudských zdrojov v medzinárodných organizáciách vyrovnať sa s nasledovnými výzvami: manažovanie prechodu od domáceho (nacionálneho) riadenia ľudských zdrojov k medzinárodnému/ globálnemu; zabezpečiť rozvoj schopnosti MMLZ na globálnej úrovni; zabezpečiť interorganizáčny a internacionálny transfer znalosti cez všetky jednotky organizácie; zabezpečenie svojich poskytovaných služieb cenovo efektívnym spôsobom.

Podľa Buyensa (2007) uvedené činnosti je vhodné zabezpečovať prostredníctvom trojstupňového riadenia, trojstupňovej organizačnej štruktúry.

Na vrcholovej úrovni medzinárodného podniku pôsobí útvar riadenia ľudských zdrojov pozostávajúci z malej skupiny skúsených manažérov, ktorí sa zaoberajú strategickými organizačnými problémami. Títo manažéri spolupracujú na vrcholovej úrovni s vrchovým riadiacim manažmentom zabezpečujú integráciu podnikateľskej stratégie MNP a stratégie riadenia ľudských zdrojov.

Na druhej úrovni, spolupracujú s dvoma skupinami. Prvú skupinu tvorí tím veľmi úzko špecializovaných expertov v tradičných oblastiach riadenia ľudských zdrojov. Druhú skupinu tvorí tím country/regionálnych manažérov, ktorí pôsobia ako lokálny biznis partneri rozmiestnení po jednotlivých organizáciách.

Na dolnej úrovni týchto medzinárodných organizácií pôsobí tím tradičných manažérov riadenia ľudských zdrojov, ktorí zabezpečuje realizáciu programov RLZ, administratívne a servisné činnosti.

Lokálni biznis partneri na druhej úrovni hrajú rozhodujúcu úlohu v získavaní, udržiavaní a angažovaní talentov a ich rozdelení medzi jednotlivými organizáciami, presadzovaní osvedčených praktík riadenia ľudských zdrojov a meraní ich prínosu k výkonnosti organizácie. Každá z týchto úrovní vyžaduje svoje špecifické kompetencie.

2.5 Znalosti potrebné pre manažérov MMLZ v budúcnosti

Podľa štúdie Towers Perin (1990) In Briscoe et al. 2012, pre budúcnosť MMLZ v porovnaní so súčasným stavom sú potrebné najmä nasledujúce znalosti a schopnosti:

- Schopnosť a ovplyvňovať vzdelávať líniových manažérov o dôležitosti politiky a praktík MMLZ.
- Mať počítačové a technologické znalosti tak, aby boli schopní tvoriť a využívať databázy a sociálne siete pre transfer poznatkov rozhodnutí a služieb v rámci celého medzinárodného podniku.
- Byť schopný anticipovať budúci vývoj z hľadiska disponibility talentov v celosvetovom meradle.
- Koncentrovať sa na otázku kvality poskytovaných služieb v rámci medzinárodného podniku.
- Definovanie vízie do budúcnosti a jej komunikácia v rámci útvaru MMLZ a celému osadenstvu MNP.
- Byť pripravený prevziať odpovedajúce riziko vyplývajúce z inovatívnych metód v riadení ľudských zdrojov.
- Vypracovať široký súbor znalosti o funkciách riadenia ľudských zdrojov
- Byť schopný prezentovať finančný dopad politik a praktík MMLZ na efektívnosť organizácie.

3 Záver

Ako vyplýva z predloženého textu, globalizácia a z nej vyplývajúci vznik multinacionálnych podnikov priniesol nové výzvy pre manažment ľudských zdrojov v týchto podnikoch. Tato zmena si vyžaduje zmenu myslenia a klasického národného prístupu na myslenie a prístup globálny, kladie nové úlohy a nároky na znalosti a schopnosti manažérov MMLZ, vyžaduje nové organizačné štruktúry, ako aj nároky na profesionalizáciu a certifikáciu manažérov MMLZ. Značné pole pôsobnosti tu zostáva ešte aj pre akademickú sféru pri dopracovávaní metód riadenia a hlavne pri rozpracovaní metriky hodnotenia prínosu riadenia ľudských zdrojov pre výkonnosť organizácie.

Literatúra

- BARON A., ARMSTRONG, M. 2007. *Human Capital Management : Achieving Added Value through People*, London/Philadelphia, PA : Kogan Page.
- BRISCOE, D., SCHULER, R., TARIQUE, I. 2012. *International Human Resource Management. Fourth Edition by Routledge*, Third Avenue New York, NY 10017.
- BUYENS, D. 2007. *Strategic HRM : The three pillar model : A blueprint for future HR, keynote to the 9th bi-annual conference on International HRM*, June 14, Santa Fe, NM.

- DOWLING, P. J. 1999. Completing the puzzle : Issues in the development of the field of international human resource management. In *Management International Review*, 39(3): 27-44.
- DOBROVIČ. J. 2009. *Manažérske prístupy pri riešení podnikového rozvoja*. Monografia, Prešov : Prešovská univerzita v Prešove, ISBN 978-80-555-0009-6.
- GILEN, M. F. 2001. Globalization Civilizing, Destructive or Feeble . A critique of five debates in the social science literature. In *Annual Review of Sociology* , 27. pp. 235-260.
- GUPTA, A. GOVINDARAJAN, V. 2000. Knowledge flows within MNCs. In *Strategic Management Journal* (online). Vol. 21, p. 473-496 (cit. 2012-02-25). Z databázy ProQuest.
- KEATING, M., THOMPSON, K., 2004. International human resource management: overcoming disciplinary sectarianism. In *Employee Relation*, Vol.26, No 6.
- KISELÁKOVÁ, D. 2009. Importance of Knowledge Management in Modern Company Management. In *KSI Transactions on KNOWLEDGE SOCIETY*- a publication of the Knowledge Society Institute, Jan II, Volume 3, September 2009 a II. International Science conference „Knowledge Society“, II. International Science conference for Young researches. Bulgaria: Nessebar, September 2009. p.17-20. ISSN 1313-4787.
- SOJKA, L. 2009. Rola riadenia ľudských zdrojov v znalostnej ekonomike. In *Zborník príspevkov z vedecko-odbornej konferencie Manažment, teória výučba, prax*. Akadémia ozbrojených síl Liptovský Mikuláš, 2009. ISBN 978-80-8040-373-7.
- SOJKA, L. 2007. Nástup globalizácie a znalostnej ekonomiky v oblasti vzdelávania
In: *Manažment školy v praxi : odborný mesačník pre manažment škôl, školských a predškolských zariadení*. č.4/2007. ISSN 1336-9849.
- TEJ, J. 2008. Regional developmental actors and education in Prešov self-governing region. Management in the Time of Global Change and Uncertainty. In *Zborník z konferencie. Prešovská univerzita v Prešove, Fakulta manažmentu*. ISBN 978-80-8068-849-3.
- SPAROW et.al. 1994. Convergence or divergence? Human resource practices and policies for competitive advantage world-wide. In *International Journal of Human Resource Management*. Vol. 5, No 2, pp 267_99.
- TOWERS PERRIN. 1990. *Studies conducted for IBM*). 1990. *A Twenty-first Century Vision: A worldwide Human Resource Study and Priorities for Competitive Advantage*, New York.

Poznámka: Predmetný príspevok spracovaný v rámci riešenia projektu KEGA č.042PU-4/2014 s názvom: Riadenie ľudských zdrojov v etape globalizácie.

doc. Ing. Ladislav Sojka, CSc

Prešovská univerzita v Prešove, Fakulta manažmentu

Ul. Konštantínová 16

080 01 PREŠOV

e-mail: ladislav.sojka@unipo.sk

MUDr. Slávka Svatková, ext. doktorandka na Fakulte manažmentu PU v Prešove

Svet zdravia, a. s. NSP Trebišov

Ul. SNP č.. 1079/76

075 01 Trebišov