

VILNIAUS GEDIMINO TECHNIKOS UNIVERSITETAS

Liudmila LOBANOVA

ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VADYBA
SANGLAUDOS PROCESŲ EUROPOS
SĄJUNGOJE KONTEKSTE

DAKTARO DISERTACIJA

SOCIALINIAI MOKSLAI,
VADYBA (03S)



LEIDYKLA
Vilnius TECHNICA 2015

Disertacija rengta 2011–2015 metais Vilniaus Gedimino technikos universitete

Mokslinis vadovas

prof. habil. dr. Borisas MELNIKAS (Vilniaus Gedimino technikos universitetas, vadyba – 03S).

Vilniaus Gedimino technikos universiteto Vadybos mokslo krypties disertacijos gynimo taryba:

Pirmininkas

prof. habil. dr. Romualdas GINEVIČIUS (Vilniaus Gedimino technikos universitetas, vadyba – 03S).

Nariai:

prof. habil. dr. Albinas MARČINSKAS (Vilniaus universitetas, vadyba – 03S),

prof. habil. dr. Joanicjusz NAZARKO (Balstogės technologijos universitetas, vadyba – 03S),

doc. dr. Ilona SKAČKAUSKIENĖ (Vilniaus Gedimino technikos universitetas, vadyba – 03S),

doc. dr. Rasa SMALIUKIENĖ (Vilniaus Gedimino technikos universitetas, vadyba – 03S).

Disertacija bus ginama viešame Vadybos mokslo krypties disertacijos gynimo tarybos posėdyje **2015 m. lapkričio 11 d. 14 val.** Vilniaus Gedimino technikos universiteto senato posėdžių salėje.

Adresas: Saulėtekio al. 11, LT-10223 Vilnius, Lietuva.

Tel.: (8 5) 274 4956; faksas (8 5) 270 0112; el. paštas doktor@vgtu.lt

Pranešimai apie numatomą ginti disertaciją išsiųsti 2015 m. spalio 9 d.

Disertaciją galima peržiūrėti interneto svetainėje <http://dspace.vgtu.lt/> ir Vilniaus Gedimino technikos universiteto bibliotekoje (Saulėtekio al. 14, LT-10223 Vilnius, Lietuva).

VGTU leidyklos TECHNIKA 2337-M mokslo literatūros knyga

ISBN 978-609-457-845-8

© VGTU leidykla TECHNIKA, 2015

© Liudmila Lobanova 2015

liudmila.lobanova@vgtu.lt

VILNIUS GEDIMINAS TECHNICAL UNIVERSITY

Liudmila LOBANOVA

**HUMAN RESOURCES MANAGEMENT
WITHIN THE CONTEXT OF COHESION
PROCESSES IN THE EUROPEAN UNION**

DOCTORAL DISSERTATION

SOCIAL SCIENCES,
MANAGEMENT (03S)



LEIDYKLA
Vilnius TECHNICA 2015

Doctoral dissertation was prepared at Vilnius Gediminas Technical University in 2011–2015.

Scientific supervisor

Prof Dr Habil Borisas MELNIKAS (Vilnius Gediminas Technical University, Management – 03S).

The Dissertation Defence Council of Scientific Field of Management of Vilnius Gediminas Technical University:

Chairman

Prof Dr Habil Romualdas GINEVIČIUS (Vilnius Gediminas Technical University, Management – 03S).

Members:

Prof Dr Habil Albinas MARČINSKAS (Vilnius University, Management – 03S),

Prof Dr Habil Joanicjusz NAZARKO (Bialystok University of Technology, Management – 03S),

Assoc Prof Dr Ilona SKAČKAUSKIENĖ (Vilniaus Gedimino technikos universitetas, vadyba – 03S),

Assoc Prof Dr Rasa SMALIUKIENĖ (Vilniaus Gedimino technikos universitetas, vadyba – 03S).

The dissertation will be defended at the public meeting of the Dissertation Defence Council of Management in the Senate Hall of Vilnius Gediminas Technical University at **2 p. m. on 11 November 2015**.

Address: Saulėtekio al. 11, LT-10223 Vilnius, Lithuania.

Tel.: +370 5 274 4956; fax +370 5 270 0112; e-mail: doktor@vgtu.lt

A notification on the intend defending of the dissertation was send on 9 October 2015.

A copy of the doctoral dissertation is available for review at the Internet website <http://dspace.vgtu.lt/> and at the Library of Vilnius Gediminas Technical University (Saulėtekio al. 14, LT-10223 Vilnius, Lithuania).

Reziumė

Disertacijos mokslinių tyrimų objektas – žmogiškųjų išteklių vadybos tobulinimo ir jos priemonių efektyvinimo problematika Europos integracijos ir Europos Sąjungos raidos ir plėtros sąlygomis reaguojant į sanglaudos iššūkius ir poreikius. Disertacijoje sprendžiama mokslinė problema atspindi būtinumą žmogiškųjų išteklių vadybos praktikoje adekvačiai atsižvelgti į poreikį tinkamai reaguoti į naujus iššūkius, kuriuos lemia konvergencijos ir sanglaudos procesai. Pagrindinis disertacijos tikslas – parengti adekvatų žmogiškųjų išteklių vadybos modelį, skirtą kryptingai reaguoti į sanglaudos procesų Europos Sąjungoje suponuojamus iššūkius organizacijų veiklai. Modelio taikymo sritis – įvairių verslo ir viešojo sektoriaus organizacijų veikla, taip pat viešojo valdymo sprendimai, skirti kryptingai aktyvinti sanglaudą regioniniu ar nacionaliniu lygiu.

Disertaciją sudaro įvadas, trys skyriai, bendrosios išvados, naudotos literatūros ir autorės publikacijų sąrašai. Įvade aptariama tiriamoji problema, darbo aktualumas, tyrimų objektas, formuluojamas darbo tikslas ir uždaviniai, apibūdinama tyrimų metodika, darbo mokslinis naujumas, darbo rezultatų praktinė reikšmė, ginamieji teiginiai. Pirmame skyriuje atskleidžiama sanglaudos reiškinių įvairovė, parengiama sanglaudos tipų ir aplinkybių klasifikacija, pasiūloma žmogiškųjų išteklių vadybos paradigmu kaitos sanglaudos poreikių kontekste koncepcija, įvertinamos galimybės žmogiškųjų išteklių vadyboje plėtoti sanglaudą skatinančius požiūrius. Antrame skyriuje pateikiamas konceptualiai naujas žmogiškųjų išteklių vadybos modelis, orientuotas į valdymo sprendimus, leisiančius organizacijoms ne tik reaguoti į sanglaudos procesų iššūkius, bet ir įgyvendinti bendrus europinius žmogiškųjų išteklių vadybos standartus, kryptingai realizuoti sanglaudos politikos principus bei tinkamai atsižvelgti į daugialypes sanglaudos procesų aplinkybes. Trečiame skyriuje įvertinami šiuolaikinėse organizacijose taikomi žmogiškųjų išteklių vadybos modeliai ir praktikos, prioritetinį dėmesį skiriant jų adekvatumui sanglaudos Europos Sąjungoje sąlygojamiems poreikiams. Siūlomas žmogiškųjų išteklių vadybos modelis arobuojamas Lietuvos ir Latvijos organizacijose kaip tipinėse Europos Sąjungos sanglaudos procesų veikiamose šalyse. Disertacijos pabaigoje pateikiamos apibendrinamosios viso darbo išvados.

Disertacijos tema paskelbti 12 mokslinių straipsnių, vienas jų įtrauktas į *ISI Web of Science* duomenų bazę, septyni publikuoti kitose tarptautinėse duomenų bazėse referuojamuose leidiniuose, keturi – recenzuojamose tarptautinių ir respublikinių konferencijų medžiagose. Disertacijoje atliktų tyrimų rezultatai pristatyti devyniose tarptautinėse mokslinėse konferencijose bei moksliniuose seminaruose Lietuvoje ir užsienyje.

Abstract

The subject of the scientific investigation of the dissertation is problems of improving human resources management and making human resources management instruments more efficient under conditions of European integration and the development and expansion of the European Union in response to the cohesion needs and challenges. The scientific problem addressed in the dissertation reflects the necessity to take into consideration the appropriate response to the new challenges in human resources management practice, which are determined by convergence and cohesion processes. The main objective of the dissertation is to develop an adequate human resources management model intended for a purposeful response to the challenges determined by the cohesion processes in the European Union that are posed to the activities of the organisations. The sphere of application of the developed model is the activity of different organisations in the business and public sector, as well as solutions of public administration devoted to purposefully enhancing cohesion at the regional or national levels.

The dissertation consists of the Introduction, three chapters, general conclusions, lists of references and the author's publications. The problem under investigations, the relevance of work, the subject of the investigations are discussed and the objective and goals of the dissertation are formulated, the research methods, scientific innovation, practical significance of the results of the work, as well as the statements to be defended, are characterised in the Introduction. In the First Chapter the variety of cohesion phenomena is revealed, the classification of cohesion types and circumstances is made, the concept of the change in the human resources management paradigms within the context of cohesion needs is offered. A conceptually new human resources management model oriented towards management solutions enabling the organisations not only to respond to the challenges posed by the cohesion processes but also to implement general European human resources management standards, to purposefully implement the principles of the cohesion policy and to adequately take into consideration the multiple circumstances of the cohesion processes is developed in the Second Chapter. In the Third Chapter human resources management models and practices applied in present-day organisations giving priority to their adequacy to the needs determined by cohesion in the European Union are assessed. The proposed human resources management model is approved in Lithuanian and Latvian organisations as typical countries affected by the European Union cohesion processes.

A total of 12 articles has been published on the theme of the dissertation. One of them has been included in the *ISI Web of Science* database, seven have been published in other peer review international journals, four articles are printed in peer review material of international and national conferences. The research results of the dissertation have been presented at nine scientific conferences and scientific seminars in Lithuania and abroad.

Žymėjimai

Santrumpos

AA – teisės aktais grindžiami teigiami veiksmai (angl. *Affirmative Action*, AA)

EEO – vienodos darbo galimybės (angl. *Equal Employment Opportunity*, EEO)

EESRK – Europos ekonomikos ir socialinių reikalų komitetas

ERPF – Europos regioninės plėtros fondas

ES – Europos Sąjunga

ESF – Europos socialinis fondas

EMAS – Aplinkosaugos valdymo ir audito sistema (angl. *Environmental Management and Audit Scheme*)

ESFA – Europos socialinio fondo agentūra

GRI – Pasaulinės atskaitingumo iniciatyvos (angl. *Global Reporting Initiative*)

HRM – human resources management (lit. *žmogiškųjų išteklių vadyba*)

ĮSA – įmonių socialinė atsakomybė

MBO – valdymas iškeliant tikslus (angl. *Management by Objectives*)

MVĮ – mažos ir vidutinės įmonės

NPP – Nacionalinė pažangos programa

OHSAS – Darbuotojų saugos ir sveikatos vertinimo sistema (angl. *Occupational Health and Safety Management*)

SaF (SF) – sanglaudos fondas

SRS – subalansuotų rodiklių sistema

Turinys

IVADAS	1
Problemos formulavimas	1
Darbo aktualumas	2
Tyrimų objektas	4
Darbo tikslas	4
Darbo uždaviniai	4
Tyrimų metodika	5
Darbo mokslinis naujumas	6
Darbo rezultatų praktinė reikšmė.....	7
Ginamieji teiginiai	7
Darbo rezultatų apibavimas.....	8
Disertacijos struktūra.....	8
1. ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VADYBOS TOBULINIMO PRIELAIDOS REAGUOJANT Į SANGLAUDOS PROCESŲ IŠŠŪKIUS EUROPOS SAJUNGOJE.....	9
1.1. Šiuolaikiniai sanglaudos procesai Europos Sąjungoje ir jų tyrimų problematika.....	10
1.1.1. Sanglauda – svarbus Europos integracijos bei Europos Sąjungos raidos ir plėtros prioritetas.....	10
1.1.2. Šiuolaikinė sanglaudos samprata ir sanglaudos procesų sisteminimas.....	17

1.1.3. Sanglaudos procesų raiškos mastas ir nagrinėjimo lygmenys	27
1.1.4. Sanglaudos procesams skirtų mokslinių tyrimų problematika	38
1.2. Teoriniai požiūriai į žmogiškųjų išteklių vadybą sanglaudos procesų Europos Sąjungoje kontekste	44
1.2.1. Žmogiškųjų išteklių vadybos raidos etapai	45
1.2.2. Žmogiškųjų išteklių vadybos paradigmų kaita: konceptualūs požiūriai	48
1.2.3. „Europinio“ žmogiškųjų išteklių vadybos modelio plėtojimo perspektyvos.....	53
1.2.4. Žmogiškųjų išteklių vadybos tobulinimo iššūkiai.....	59
1.3. Pirmojo skyriaus išvados ir disertacijos uždavinių formulavimas.....	64
2. KONCEPTUALUS TEORINIS MODELIS, SKIRTAS ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VADYBAI SANGLAUDOS PROCESŲ EUROPOS SĄJUNGOJE SĄLYGOMIS.....	67
2.1. Žmogiškųjų išteklių vadybos modelių tipų taikymo sanglaudos poreikiams galimybės	68
2.2. Žmogiškųjų išteklių vadybos praktika įvairiose organizacijose reaguojant į sanglaudos iššūkius	76
2.3. Siūlomas konceptualus teorinis modelis, skirtas žmogiškųjų išteklių vadybos priemonėmis reaguoti į sanglaudos procesų Europos Sąjungoje iššūkius	84
2.4. Empirinių tyrimų, skirtų konceptualaus teorinio modelio taikymui sanglaudos Europos Sąjungoje sąlygomis, metodika.....	92
2.5. Antrojo skyriaus išvados	101
3. ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VADYBAI SANGLAUDOS PROCESŲ EUROPOS SĄJUNGOJE SĄLYGOMIS SKIRTI EMPIRINIAI TYRIMAI IR TEORINIO MODELIO APROBĀVIMAS	103
3.1. Žmogiškųjų išteklių vadybos modelių taikymo patirtys sanglaudos Europos Sąjungoje procesų kontekste	104
3.2. Žmogiškųjų išteklių vadybos praktikų įvairovės empirinis tyrimas: lyginamoji analizė Lietuvos ir Latvijos pavyzdžiu	109
3.2.1. Žmogiškųjų išteklių vadybos praktikų skirtingose organizacijose sklaida sanglaudos poreikių kontekste	109
3.2.2. Žmogiškųjų išteklių vadybos praktikų poveikis darbo atlikimui ir darbuotojų įsipareigojimams Lietuvos ir Latvijos organizacijose.....	116
3.3. Žmogiškųjų išteklių vadybos teorinio modelio, skirto reaguoti į sanglaudos Europos Sąjungoje iššūkius, aprobavimas: Lietuvos ir Latvijos organizacijų atvejis	120
3.4. Žmogiškųjų išteklių vadybos tobulinimui sanglaudos Europos Sąjungoje sąlygomis skirti perspektyvūs sprendimai.....	133
3.4. Trečiojo skyriaus išvados	139
BENDROSIOS IŠVADOS	141

LITERATŪRA IR ŠALTINIAI.....	145
AUTORIAUS MOKSLINIŲ PUBLIKACIJŲ DISERTACIJOS TEMA SĄRAŠAS	167
SUMMARY IN ENGLISH.....	161
PRIEDAI ¹	187
A priedas. Sanglaudos politikos struktūros raida 2000–2020 m.	188
B priedas. Žmogiškųjų išteklių vadybos teorinių modelių kokybinio tyrimo duomenys	190
C priedas. Vadovų ir darbuotojų požiūrių ištyrimui skirta metodika	211
D priedas. Ekspertų požiūrių ištyrimui skirta metodika.....	220
E priedas. Žmogiškųjų išteklių vadybos modelių tipų sklaidos tyrimas	232
F priedas. Lietuvos ir Latvijos ekspertų apklausos anketų pavyzdžiai, vertinimų rangavimo rezultatai, konkordancijos koeficiento skaičiavimas, statistiniai duomenys.....	241
G priedas. Konceptualaus teorinio modelio aprobavimo duomenys	266
H priedas. Žmogiškųjų išteklių vadybos teorinio modelio adaptavimo rekomendacijos	274
I priedas. Bendraautorių sutikimai teikti publikacijose skelbtą medžiagą mokslo daktaro disertacijoje	292
J priedas. Autoriaus mokslinių publikacijų disertacijos tema kopijos	298

¹ Priedai pateikiami pridėtoje kompaktinėje plokštelėje

Contents

INTRODUCTION	1
Problem formulation.....	1
Relevance of the thesis	2
Object of the research.....	4
Aim of the thesis.....	4
Objectives of the thesis.....	4
Research methodology	5
Scientific novelty of the thesis.....	6
Practical value of research findings.....	7
Statements to be defended	7
Approval of the research findings.....	8
Structure of the thesis	8
1. PRECONDITIONS FOR HRM IMPROVEMENT IN RESPONSE TO THE CHALLENGES POSED BY THE COHESION PROCESSES IN THE EUROPEAN UNION	9
1.1. The contemporary cohesion processes in the European Union and problems of their investigation	10
1.1.1. Cohesion is an important priority of European integration and the European Union development and expansion	10
1.1.2. The modern concept of cohesion and systematisation of the cohesion processes	17

1.1.3. Extent and levels of consideration of the cohesion processes expression.....	27
1.1.4. Problems of scientific research devoted to the cohesion processes.....	38
1.2. Theoretical approaches to Human Resources Management within the context of the cohesion processes in the European Union	44
1.2.1. The Human Resources Management development and its stages	45
1.2.2. A change in the Human Resources Management paradigms: conceptual approaches.....	48
1.2.3. Perspectives of the development of the “European” Human Resources Management model.....	53
1.2.4. Challenges posed to the Human Resources Management improvement	59
1.3. Conclusions of Chapter One and formulation of the objectives of the thesis	64
2. CONCEPTUAL THEORETICAL MODEL DEVOTED TO HUMAN RESOURCES MANAGEMENT IN THE CONDITIONS OF COHESION IN THE EUROPEAN UNION	67
2.1. Possibilities of applying types of Human Resources Management models to the cohesion needs.....	68
2.2. Human Resources Management practice in different organisations in response to the cohesion challenges.....	76
2.3. The proposed conceptual theoretical model devoted to responding to the challenges posed by the cohesion processes in the European Union by means of Human Resources Management instruments	84
2.4. Methods of empirical investigations devoted to the application of the conceptual theoretical model in the cohesion conditions in the European Union.....	92
2.5. Conclusions of the second chapter.....	101
3. EMPIRICAL INVESTIGATIONS DEVOTED TO HUMAN RESOURCES MANAGEMENT IN THE CONDITIONS OF THE COHESION PROCESSES IN THE EUROPEAN UNION AND APPROBATION OF THEORETICAL MODEL	103
3.1. Experience of applying Human Resources Management models within the context of the cohesion processes in the European Union	104
3.2. Empirical investigation of the variety of Human Resources Management practices: a comparative analysis taking the example of Lithuania and Latvia. 109	
3.2.1. Dissemination of Human Resources Management practices in different organisations within the context of cohesion needs.....	109
3.2.2. The impact of Human Resources Management practices on labour efficiency and the employees’ commitments in Lithuanian and Latvian organisations	116
3.3. The approval of the Human Resources Management theoretical model devoted to a response to the cohesion challenges in the European Union: the case of Lithuania and Latvia	120

3.4. Viable solutions devoted to Human Resources Management improvement in the cohesion conditions in the European Union	133
3.5. Conclusions of the third chapter	139
GENERAL CONCLUSIONS	141
REFERENCES AND SOURCES	145
LIST OF SCIENTIFIC PUBLICATIONS BY THE AUTHOR ON THE TOPIC OF THE DISSERTATION.....	167
SUMMARY IN ENGLISH.....	161
ANNEXES ²	187
Annex A. Development of the cohesion policy framework in the European Union from 2000 to 2020.....	188
Annex B. Data of the qualitative research of theoretical models of the Human Resources Management	190
Annex C. Methodology targeted at the research of the approaches of executives and employees.....	211
Annex D. Methodology targeted at the research of expert approaches.....	220
Annex E. Research into the dissemination of the Human Resources Management model types	232
Annex F. Ranking results obtained from the Lithuanian and Latvian expert assessments, examples of questionnaires, concordance coefficient calculation, statistical data.....	241
Annex G. Data on the conceptual theoretical model approbation.....	266
Annex H. Recommendations for the adaptation of the theoretical model for the Human Resources Management.....	274
Annex I. The co-authors' agreements to present publications material in the dissertation	292
Annex J. Copies of scientific publications by the author on the topic of the dissertation	298

² The annexes are available in the CD attached to the dissertation

Įvadas

Problemos formulavimas

Dabartiniame Europos integracijos ir Europos Sąjungos raidos ir plėtros etape organizacijų vadybos praktikoje išryškėjo problema, kurios esmę lemia tai, jog žmogiškųjų išteklių vadybos priemonėmis nėra adekvačiai reaguojama į naujus iššūkius ir poreikius, kylančius realiomis sanglaudos procesų sąlygomis. Žmogiškųjų išteklių vadyboje nėra tinkamai atsižvelgiama į daugybę naujų Europos integracijos aplinkybių, kurias sąlygoja laisvo asmenų ir darbo jėgos judėjimo principų įgyvendinimas bendrų rinkų kūrimosi kontekste. Nepakankamai reaguojama į daugybę naujų konkurencijai būdingų aplinkybių ir į įvairių organizacijų kooperavimosi ir partnerystės poreikius, nulemiamus naujų ryšių atsiradimo galimybėmis intensyvėjančio tarptautinio bendradarbiavimo sąlygomis. Nėra adekvačiai suvokiami nauji tinklaveikos reiškiniai ir įvairiose socialinio bei ekonominio gyvenimo srityse ryškiai plintančios daugiakultūriškumo apraiškos, lemiančios esminius žmogiškųjų išteklių vadybos pokyčius ir sąlygojančius poreikius žmogiškųjų išteklių vadybos priemonėmis aktyviai reaguoti į bendros socialinės ir ekonominės erdvės kūrimąsi Europos Sąjungoje.

Pastaruoju metu pastebima, kad sanglaudos procesai ir jiems įtaką darantys reiškiniai bei susidaranti problema paplito visos Europos Sąjungos visuomenės mastu. Tokios sanglaudos sritys kaip sanglauda tarp kultūrų, mentalitetų,

gyvenimo būdo, vertybių sistemų ir ideologijų, tampa vis aktualesnės daugiakultūrinėje Europos Sąjungos erdvėje. Susijusios su tuo problemos labai dažnai išryškėja atskiros organizacijos lygiu, ypač tais atvejais, kai organizacijose nėra pasirengta žmogiškųjų išteklių vadybos priemonėmis tinkamai reaguoti į sanglaudos procesų keliamus iššūkius. Sanglaudos sąlygomis pasireiškia nauji iššūkiai, sietini su būtinybe organizacijose įgyvendinti naujus poreikius atitinkančius ekonominius, techninius ir socialinius standartus, naujas etikos, teisės, ekologines, technines ir kitokias normas. Visos šios aplinkybės atspindi sanglaudos Europos Sąjungos socialinėje, ekonominėje, technologinėje, kultūrinėje, informacinėje erdvėje prasmę ir nulemia esminius, praktiškai visų organizacijų veiklai būdingus pokyčius, į kuriuos turi būti atsižvelgiama iš esmės visais organizacijų vadybos tobulinimo atvejais, tarp jų – žmogiškųjų išteklių vadyboje. Gebėjimai tinkamai reaguoti į naujus sanglaudos sąlygomis pasireiškiančius iššūkius žymiu mastu nulemia organizacijų veiklos sėkmę, o tai reikalauja kryptingai tobulinti žmogiškųjų išteklių vadybos priemones.

Tiriamosios problemos esmę sudaro faktas, kad šiuo metu stokojama naujausius sanglaudos Europos Sąjungoje iššūkius tenkinančių sprendimų. Daugelis klausimų nėra keliami ir sprendžiami teorinėmis koncepcijomis arba modeliais, kurie būtų adekvatūs reaguojant į sanglaudos aplinkybes. Beje, nepakankamai ištirti įvairūs tiek žmogiškųjų išteklių vadybos organizacijose aspektai, reikšmingi sanglaudos procesų kontekste, tiek ir poreikiai kryptingai tobulinti viešąją politiką ir viešąjį valdymą, atsižvelgiant į naujus, sanglaudos reikmių sukeltus iššūkius žmogiškųjų išteklių vadybai. Tokių tyrimų rezultatai turėtų būti aktualūs, numatant naujas tiek įvairių organizacijų raidos gaires, tiek atskirų valstybių bei jų grupių vykdomos viešosios politikos ir viešojo valdymo priemonės, tiek ir įvairių viešojo valdymo ar savivaldos subjektų vykdomas viešosios politikos ir administravimo priemones, skirtas stiprinti ekonominę ir socialinę sanglaudą.

Darbo aktualumas

Disertacijoje nagrinėjamos ir sprendžiamos mokslinės problemos aktualumą rodo tai, kad šiuolaikinėse vadybos ir kitų socialinių mokslų teorijose stokojama apibendrinto mokslinio pažinimo, reikalingo pagrįsti būtinumą į naujus aplinkos iššūkius reaguoti žmogiškųjų išteklių vadybos priemonėmis. Laisvas darbo jėgos judėjimas sukelia naujus iššūkius, susijusius su žmogiškųjų išteklių vadyba ir jos tobulinimo perspektyvomis, kadangi sanglaudos Europos Sąjungoje sąlygomis keičiasi situacija darbo rinkose, konkuravimo pobūdis ir žmogiškojo kapitalo plėtros galimybės. Todėl vadybos moksle ir vadybinės veiklos praktikoje bei vadybinio profilio tyrimuose, kurie vienokiu ar kitokiu požiūriu yra skirti rea-

guoti į sanglaudos poreikius, neišvengiamai turėtų vyrauti žmogiškųjų išteklių vadybos problematika. Šio teiginio aktualumą ir pagrįstumą lemia tai, kad į sanglaudos poreikius gali būti reaguojama būtent žmogiškųjų išteklių vadybos priemonėmis.

Kryptingam reagavimui į sanglaudos iššūkius ir poreikius skirti tyrimai laikytini prioritetiniais bendrame žmogiškųjų išteklių vadybos tobulinimui skirtos veiklos kontekste. Kiekviena organizacija yra socialinė ekonominė sistema, kuri beveik visuomet veikia trukdžių aplinkoje, todėl turi būti sprendžiamas svarbių signalų iš aplinkos parinkimo ir tinkamo reagavimo į juos uždavinys. Socialinės ir ekonominės turbulencijos paveiktoje Europoje reikšmingais signalais tampa Europos Sąjungos darnios plėtros siekiniai, užsibrėžti strateginiuose dokumentuose „Europa 2020“ ir „Europa 2030“, Europos Sąjungos sanglaudos politikos tikslai ir siekis įgyvendinti socialinės rinkos ekonomikos modelį. Šiomis aplinkybėmis kylantys iššūkiai nulemia kiekvienos organizacijos sudėtingo pasirinkimo dilemą, vertinant ekonominio naudingumo ir socialinio teisingumo bei socialinės atsakomybės prioritetus.

Prioritetinės mokslinės problemos esmę sąlygoja tai, kad dėl nepakankamo dėmesio vadybiniais iššūkiams intensyvėjančių sanglaudos procesų Europos Sąjungoje sąlygomis neišnaudojamos vadybos tobulinimo galimybės, tarp jų ir sanglaudos stiprinimo priemonių modernizavimo galimybės. Todėl reagavimas į sanglaudos procesų Europos Sąjungoje keliamus iššūkius, poreikius ir problemas turi būti grindžiamas atitinkamomis mokslinio pažinimo priemonėmis. Darrant prielaidą, kad šiuolaikinėse žmogiškųjų išteklių vadybos teorijose nepakanka priemonių, skirtų kryptingai reaguoti į sanglaudos procesų Europos Sąjungoje iššūkius, reikia įsitikinti, kad iki šiol pasiūlyti ir taikyti (arba tik pasiūlyti, bet nepakankamai ar netinkamai taikyti) sprendimai neatitinka naujų žmogiškųjų išteklių vadybos tobulinimo poreikių.

Disertacijoje atlikti teoriniai ir empiriniai tyrimai yra aktualūs sprendžiant reagavimo į sanglaudos procesų Europos Sąjungoje iššūkius žmogiškųjų išteklių vadybos priemonėmis problemą. Darbe siūlomos priemonės leidžia spręsti žmogiškųjų išteklių vadybos sistemų projektavimo ir pritaikymo prie aplinkos pokyčių uždavinius, ypač tais atvejais, kai būtina užtikrinti žmogiškųjų išteklių vadybos adekvatumą sanglaudos sąlygomis kintančiai socialinei, ekonominei bei informacinei aplinkai, taip pat tais atvejais, kai viešosios politikos ir viešojo valdymo priemonėmis turi būti stiprinama ekonominė ir socialinė sanglauda, sudarrant galimybės efektyvesnei organizacijų veiklai.

Tyrimų objektas

Darbo tyrimų objektas – žmogiškųjų išteklių vadyba sanglaudos procesų Europos Sąjungoje kontekste. Tokių tyrimų objekto pasirinkimą nulėmė kelios priežastys. Pirmą, žmogiškųjų išteklių vadyba tradiciškai yra suvokiama kaip savarankiška ir ryškia specifika pasižyminti vadybos mokslo ir praktikos sritis, kurios mokslinis pažinimas nuolat atsirandančių iššūkių sąlygomis reikalauja adekvačių mokslinių tyrimų. Antra, disertacijoje pagrindinis dėmesys skiriamas tiems žmogiškųjų išteklių vadybos tobulinimo aspektams, kuriuos sąlygoja Europos Sąjungoje vykstantys sanglaudos procesai. Trečia, žmogiškųjų išteklių vadybos kaip tyrimų objekto suvokimas suponuoja dvejopą požiūrį į tyrimų rezultatų panaudojimą – tyrimų rezultatai gali būti panaudojami tiek tobulinant žmogiškųjų išteklių vadybą verslo ir viešojo sektoriaus organizacijose, tiek ir siekiant pagrįsti sanglaudai skirtus viešojo valdymo sprendimus regioniniu ir nacionaliniu lygiais.

Darbo tikslas

Pagrindinis disertacijos tikslas – kompleksiskai ištirti žmogiškųjų išteklių vadybai būdingus reiškinius, išryškėjančius sanglaudos Europos Sąjungoje procesų kontekste, ir parengti adekvatų žmogiškųjų išteklių vadybos modelį, skirtą kryptingai reaguoti į sanglaudos procesų suponuojamus iššūkius organizacijų veiklai. Sukurto modelio praktinio taikymo sritis – nepertraukiamas žmogiškųjų išteklių vadybos praktikų tobulinimas įvairiose verslo ir viešojo sektoriaus organizacijose, taip pat viešojo valdymo sprendimų paramos sistemos, skirtos kryptingai aktyvinti sanglaudą regioniniu ar nacionaliniu lygiais.

Darbo uždaviniai

1. Identifikuoti sanglaudos procesų Europos Sąjungoje sąlygomis susiklosčiusias aplinkybes, reikšmingas žmogiškųjų išteklių vadybos tobulinimui verslo ir viešojo sektoriaus organizacijose, bei pagrįsti kryptingam žmogiškųjų išteklių vadybos tobulinimui reikalingų mokslinių tyrimų poreikius.
2. Išanalizuoti ir kritiškai įvertinti sukaupą ir žmogiškųjų išteklių vadybos teorijose pateiktą reagavimo į aplinkos iššūkius priemonių potencialą ir nustatyti tų priemonių praktinę vertę, taikymo galimybes ir pritaikymo naudingumą, atsižvelgiant į sanglaudos procesų Europos

Sąjungoje sąlygojamas aplinkybes bendros socialinės ir ekonominės erdvės kūrimosi sąlygomis.

3. Įvertinti šiuolaikinėje organizacijų vadybos praktikoje taikomus svarbiausius žmogiškųjų išteklių vadybos modelius, prioritetinių dėmesį skiriant jų adekvatumui sanglaudos Europos Sąjungoje sąlygojamiems poreikiams bei sanglaudos problematikos ir aplinkybių vertinimo kriterijų identifikavimui bei pagrindimui.
4. Sukurti konceptualų teorinį modelį, skirtą nepertraukiamam žmogiškųjų išteklių vadybos tobulinimui įvairaus profilio organizacijose adekvačiai reaguojant į sanglaudos procesų Europos Sąjungoje keliamus iššūkius, bei numatyti galimybes šį modelį panaudoti pagrindžiant viešojo valdymo sprendimus, skirtus sanglaudai regioniniu ar nacionaliniu lygiu.
5. Parengti žmogiškųjų išteklių vadybos problematikos empiriniam ištyrimui sanglaudos procesų Europos Sąjungoje sąlygomis skirtą kompleksinio tyrimo metodiką.
6. Atlikti empirinius tyrimus, leisiančius patikrinti žmogiškųjų išteklių vadybai sanglaudos Europos Sąjungoje sąlygomis skirtą teorinio modelio adekvatumą, reaguojant į žmogiškųjų išteklių vadybos tobulinimo poreikius ir ypatumus, pasireiškiančius įvairių organizacijų veikloje sanglaudos procesų kontekste ir išryškėjančius Lietuvoje ir Latvijoje kaip tipinėse Europos Sąjungos sanglaudos procesų veikiamose šalyse.

Tyrimų metodika

Įgyvendinant disertacijoje keliamus tikslus kompleksiskai panaudojami įvairūs mokslinių tyrimų metodai. Pasitelkus mokslinių ir metodinių šaltinių sisteminės ir lyginamosios analizės, sintezės ir apibendrinimo metodus pagrindžiamos sanglaudos procesų ir aplinkybių identifikavimo bei žmogiškųjų išteklių vadybos paradigmų kaitos koncepcijos. Kompleksiniam empiriniam tyrimui taikomi statistinės analizės ir modeliavimo, ekspertinių vertinimų bei lyginamosios analizės, taip pat daugiakriterio vertinimo bei atvejų analizės metodai.

Darbo mokslinis naujumas

Disertacijos mokslinis naujumas pasireiškia dvejopai: teorine ir praktine prasme. Teorinis darbo naujumas grindžiamas tuo, kad gauti šiuolaikiniam vadybos mokslui nauji rezultatai:

1. Parengta Europos Sąjungos raidos ir plėtros sąlygomis susiklosčiusių sanglaudos aplinkybių įvairovės sisteminimo koncepcija, skirta sanglaudos iššūkių identifikavimui bei sanglaudos procesų poveikio kriterijų vertinimui globaliu, tarptautiniu, nacionaliniu ir lokaliu mastu, kai į sanglaudos iššūkius turi būti reaguojama organizacijų vadybos, ypač žmogiškųjų išteklių vadybos tobulinimo priemonėmis.
2. Teoriškai patikslinta ir išplėta šiuolaikinė sanglaudos samprata, išryškinant tam tikras tendencijas, atspindinčias bendruosius sanglaudos principus ir specifinius sanglaudai būdingus dėsningumus.
3. Pasiūlyta žmogiškųjų išteklių vadybos paradigmos kaitos koncepcija, atskleidžianti skirtingais teoriniais požiūriais grindžiamus pokyčius žmogiškųjų išteklių vadybos mokslinio pažinimo srityje ir išryškinanti naujus mokslinio pažinimo poreikius, numatant žmogiškųjų išteklių vadybos priemonių tobulinimo perspektyvas reaguojant į sanglaudos iššūkius Europos Sąjungoje.
4. Sukurtas konceptualus teorinis modelis, skirtas žmogiškųjų išteklių vadybos tobulinimui įvairaus profilio organizacijose, atsižvelgiant į sanglaudos Europos Sąjungoje aplinkybes ir jų keliamus iššūkius.

Darbo naujumas praktine prasme reiškiasi tuo, kad empiriniais tyrimais patvirtintas keliamų problemų praktinio sprendimo būtinumas ir siūlomi konkretūs praktiniai sprendimai, suteikiantys galimybę sanglaudos procesų Europos Sąjungoje sąlygomis tobulinti tiek žmogiškųjų išteklių vadybos priemones, tiek organizacijų vadybos praktikas plačiaja prasme:

1. Parengta žmogiškųjų išteklių vadybos teorinio modelio adaptavimo įvairaus profilio organizacijose koncepcija sudaro galimybes identifikuoti konkrečiai organizacijai svarbias sanglaudos procesų aplinkybes ir, įvertinus keliamus iššūkius, pritaikyti adekvačias žmogiškųjų išteklių vadybos priemones.
2. Darbe atlikti ekspertiniai vertinimai gali būti panaudoti kaip teigiamas pavyzdys įvairių organizacijų praktikoje parengiant ir pagrindžiant sprendimus, skirtus žmogiškųjų išteklių vadybos tobulinimo priemonėmis didinti darbo našumą bei optimizuoti darbuotojų išpaireigojimus pačioms organizacijoms, taip pat atsižvelgiant į skirtingo-

se šalyse pasireiškiančias specifines sanglaudos sąlygas bei aplinkybes.

3. Lietuvoje ir Latvijoje sukauptos žmogiškųjų išteklių vadybos praktikos empiriniai tyrimai, skirti žmogiškųjų išteklių vadybai sanglaudos procesų Europos Sąjungoje sąlygomis, gali būti vertinami kaip originalus gerosios praktikos pavyzdys panašaus profilio tyrimams kitų Europos Sąjungos šalių bei Europos Sąjungos apskritai atvejais.

Darbo rezultatų praktinė reikšmė

Tyrimų rezultatai gali būti praktiškai naudojami įvairaus profilio organizacijose tobulinant žmogiškųjų išteklių vadybą ir reaguojant į sanglaudos iššūkius bei poreikius adekvačiomis žmogiškųjų išteklių vadybos priemonėmis. Itin perspektyvi atliktų tyrimų rezultatų praktinio panaudojimo sritis – sukūrimas ir praktinis taikymas instrumentų bei viešojo valdymo paramos sistemų, leidžiančių nepertraukiamai tobulinti žmogiškųjų išteklių vadybos praktikas įmonėse, įstaigose ir kitose organizacijose, atsižvelgiant į skirtingose šalyse pasireiškiančias specifines sanglaudos sąlygas bei aplinkybes, siekiant kryptingai ir kompleksiskai skatinti ir plėtoti sanglaudą regioniniu bei nacionaliniu lygiais.

Ginamieji teiginiai

1. Šiuolaikinėmis Europos integracijos bei Europos Sąjungos raidos ir plėtros sąlygomis žmogiškųjų išteklių vadybos priemonėmis būtina kryptingai ir efektyviai reaguoti į naujus iššūkius, kuriuos nulemia tiek vykstantys sanglaudos procesai, tiek ir poreikiai aktyvinti sanglaudą įvairiose viešojo valdymo grandyse, versle, ypač įvairių organizacijų lygmeniu.
2. Esminis žmogiškųjų išteklių vadybos ir jos tobulinimo Europos integracijos bei Europos Sąjungos raidos ir plėtros sąlygomis besireiškiančios sanglaudos kontekste prioritetas – sukūrimas ir praktinis taikymas instrumentų bei paramos sistemų, leidžiančių nepertraukiamai tobulinti žmogiškųjų išteklių vadybos praktikas įmonėse, įstaigose ir kitose organizacijose, atsižvelgiant į skirtingose šalyse pasireiškiančias specifines sanglaudos sąlygas bei aplinkybes, ypač atsižvelgiant į sanglaudos kontekste išryškėjančius socialinio, ekonominio bei technologinio pobūdžio poreikius ir iššūkius.

3. Žmogiškųjų išteklių vadybos sistemos įvairiose organizacijose turi būti adekvačios poreikiams prisitaikyti prie sanglaudos Europos Sąjungoje iššūkių.
4. Žmogiškųjų išteklių vadyboje naudojamas instrumentarijus turi būti tinkamas jį taikant parengiant ir pagrindžiant viešojo valdymo sprendimus, skirtus sanglaudai regioniniu ir nacionaliniu lygiais.

Darbo rezultatų apibavimas

Disertacijos tema yra paskelbti 12 mokslinių straipsnių įvairiuose mokslo žurnaluose, įtrauktuose į tarptautines duomenų bazes: vienas – mokslo žurnale, įtrauktame į Thomson ISI sąrašą (Lobanova, Melnikas 2012); devyni – tarptautinių duomenų bazių leidiniuose, cituojamuose EBSCO; Business Source Complete; GESIS; ICONDA; Proquest; IndexCopernicus; Ulrich's Periodicals Directory; Science Direct; CSA ir kt. duomenų bazėse (Lobanova 2013a, 2013b, 2014; Lobanova, Melnikas 2012; Lobanova, Ozolina-Ozola 2013; Rosha, Lobanova 2014); trys – recenzuojamoje tarptautinių ir respublikinių konferencijų medžiagoje (Lobanova 2012; Лобанова 2012; Lobanova, Ozolina-Ozola 2014).

Atliktų tyrimų rezultatai buvo paskelbti devyniose mokslinėse konferencijose Lietuvoje ir užsienyje.

Su disertacijos tematika susijusi teorinė studija įtraukta į VGTU Verslo vadybos fakulteto mokslininkų kolektyvo parengtą vadovėlį „Intelektinis verslas“ (red. B. Melnikas, 2014). Disertacijos autorės indelis vadovėlyje 8,43 aut. lanko.

Autorė yra atlikusi taikomojo pobūdžio tyrimų ir užsakomųjų darbų, susijusių su disertacijoje nagrinėjama tematika, tarp jų – projektas pagal 2007–2013 m. Žmogiškųjų išteklių plėtros veiksmų programos 4 prioriteto „Administracinių gebėjimų stiprinimas ir viešojo administravimo efektyvumo didinimas“ VP1-4.1-VRM-01-V priemonę „Valstybės tarnybos sistemos stiprinimas“ (užsakovas Valstybės tarnybos departamentas).

Disertacijos struktūra

Disertaciją sudaro įvadas, trys skyriai, bendrosios išvados, naudotos literatūros ir autorės publikacijų disertacijos tema sąrašai, santrauka anglų kalba. Darbo apimtis yra 186 puslapiai neskaitant priedų, tekste panaudotos 5 numeruotos formulės, 18 paveikslų ir 26 lentelės. Rašant disertaciją buvo panaudoti 320 literatūros šaltinių.

1

Žmogiškųjų išteklių vadybos tobulinimo prielaidos reaguojant į sanglaudos procesų iššūkius Europos Sąjungoje

Šiame skyriuje nustatytos sanglaudos Europos Sąjungoje sąlygomis susiklosčiusios aplinkybės, svarbios tobulinant žmogiškųjų išteklių vadybą įvairiose verslo ir viešojo sektoriaus organizacijose, išanalizuoti ir teoriškai apibendrinti šiuolaikiniai požiūriai į žmogiškųjų išteklių vadybą ir pagrįsti kryptingam žmogiškųjų išteklių vadybos tobulinimui reikalingų mokslinių tyrimų bei praktinių vadybos priemonių poreikiai, pasiūlytos sanglaudos tipų ir aplinkybių įvairovės sisteminimo bei žmogiškųjų išteklių vadybos paradigmu kaitos koncepcijos, atskleisti žmogiškųjų išteklių vadybos teorinių modelių raidos dėsningumai, parodyta kaip vadybos moksle reaguojama į visuomenės raidos diktuojamus iššūkius.

Skyriaus tematika paskelbti septyni straipsniai: Lobanova (2012, 2013a, 2013b, 2014a, 2014b), Lobanova, Melnikas (2012a, 2012b).

1.1. Šiuolaikiniai sanglaudos procesai Europos Sąjungoje ir jų tyrimų problematika

Europos Sąjunga yra daugiau nei bendra rinka, ji yra taip pat „vertybių sąjunga“, kaip pabrėžiama ES plėtros strateginiame projekte „Europa 2030“ (2010). Žvelgiant į 2030 m. perspektyvą, europiečiams bus reikalinga itin konkurencinga ir tvari socialinė rinkos ekonomika, kad būtų išlaikyta socialinė sanglauda ir kovojama su klimato kaita. Šių strateginio projekto „Europa 2030“ siekių įgyvendinimo sėkmę lemianti pagrindinė sąlyga istoriškai žinoma kaip sanglauda. Žmonijos istorijoje būtent sanglauda buvo, yra ir bus veiksminga priemonė „žmonėms susitelkti savo gyvenimo areale, sudarant kliūtis chaoso poveikiui“ (Ghemawat 2011). Tačiau globalizacijos procesai tarsi diversifikavo tradicinio gyvenimo arealo sampratą ir verčia pažvelgti į sanglaudos problematiką, atsižvelgiant į naujus globalios visuomenės raidos iššūkius (Ambros, Schlegelmilch 2009; Capello *et al.* 2008; Button 2008; Appiah 2007; Castells 2005, 2006, 2007; Currie 2000; Fligstein 2010; Melnikas 2011, 2012, 2013; Green, Janmaat 2011; Ghemawat 2011; Dimeglio *et al.* 2013).

1.1.1. Sanglauda – svarbus Europos integracijos bei Europos Sąjungos raidos ir plėtros prioritetas

Europos integracijos ir Europos Sąjungos raidos ir plėtros procesai konvergencijos požiūriu priartėjo prie vadinamojo „bifurkacijos taško“ – kritinės būsenos, kai sistema gali prarasti jai būdingą pusiausvyrą arba pereiti į naujos kokybės, labiau diferencijuotą aukštesnės organizacijos lygmenį. Tokiomis sąlygomis Europos visuomenei gyvybiškai svarbu ir toliau kurti tokias ekonominės, socialinės ir teritorinės sanglaudos formas, kurios realiai padėtų įgyvendinti ES darnios plėtros idėjas, suformuluotas strateginiuose projektuose „Europa 2020“ ir „Europa 2030“. Sanglaudos procesai suvoktini kaip esminė prielaida ir sąlyga įgyvendinti darnios plėtros ir harmonijos siekius, o kokybiškai naujoms sanglaudos formoms puoselėti būtinas žmonių mentaliteto keitimas.

Šiuolaikinėmis Europos integracijos sąlygomis kaip išskirtinai reikšmingos yra pažymimos aplinkybės, atspindinčios sanglaudą tarp įvairių kultūrų, mentalitetų, taip pat tarp įvairių gyvenimo būdo sistemų ir net tarp įvairių ideologijų ar vertybių sistemų (Fairchild, Alexander 2014; Dimeglio *et al.* 2013; Klein 2013; Han *et al.* 2012; Melnikas 2013; Lobanova, Melnikas 2012; Green *et al.* 2011; Green, Janmaat 2011; Lippert, Spagnolo 2011; Oxoby 2009; Berger-Schmitt 2000). Suprantama, kad tokio pobūdžio sanglauda paprastai yra nagrinėtina tik tais atvejais, jei atitinkamos kultūros, mentalitetai, gyvenimo būdo sistemos, ideologijos ar vertybių sistemos iš principo gali būti vertinamos kaip suderintinos ar bent jau kaip galinčios egzistuoti ir evoliucionuoti lygiagrečiai (Melnikas

2012). Tai reiškia, kad sanglaudos problemoms turi būti teikiamas prioritetas dėmesys būtent šiuolaikinių socialinės, ekonominės, politinės raidos, kultūros, mokslo ir technologijų pažangos iššūkių, atspindinčių darnios plėtros ir harmonijos vertybes, kontekste. Neatsitiktinai tarp subalansuotos plėtros teorijų yra plėtojama „sustainomics“ (Munasinghe 2009) idėja, kuri traktuojama kaip tarpdisciplininė, integruota, holistinė ir heuristinė žinių visuma apie tai, kaip valdyti vystymą, kad jis būtų optimaliai subalansuotas.

Sanglaudos politika yra „istorinė ES vertybė“, kurios trys tikslai – konvergencija, regionų konkurencingumo didinimas kuriant darbo vietas ir glaudesnis teritorinis bendradarbiavimas – turėtų būti nuolat išlaikomi ir stiprinami, kaip pabrėžiama Europos ekonomikos ir socialinių reikalų komiteto (EESRK) dokumentuose (EESRK tiriamoji nuomonė... 2011). Pagrindinis ES Sanglaudos politikos tikslas – mažinti išsivystymo skirtumus tarp Europos regionų, siekiant dar labiau paskatinti ekonomikos augimą ir darbo vietų kūrimą. Šis tikslas yra glaudžiai susijęs su regioninės politikos plėtros etapais (Kazėnas 2008; Gedminaitė-Raudonė 2014) ir laikomas pamatiniu nuo ES steigimo laikų (Europos Sąjungos sutarties... 2006).

Europos Sąjungos sanglaudos politikos atsiradimo priežastys yra susijusios su fundamentaliuoju Europos Sąjungos principu – solidarumu. Ekonominis solidarumo pagrindimas – tai įcentrinis Europos Sąjungos plėtros pobūdis, numatant kitų bendrijos politikų poveikio kompensavimą, esant vieningoje rinkoje. Socialinis solidarumo pagrindas – panašios gyvenimo kokybės garantavimas visiems Europos Sąjungos piliečiams. Politinis pagrindimas kartais traktuojamas kaip atsilyginimas už pritarimą vieningos rinkos, pinigų sąjungos ir kitiems esminiams Europos integracijos projektams. Vis dažniau pripažįstama, kad darnus ekonomikos vystymasis priklauso nuo darnaus socialinio vystymosi sąlygų tvarumo. Dėl šių priežasčių būtina užtikrinti tvirtesnę nei įprasta ryšį tarp ekonominės ir socialinės politikos.

Visuomenė yra darni tada, kai jos nariai jaučia atsakomybę vieni už kitus. Tačiau šiuolaikinės visuomenės vertybės ne visada stiprina tokią darną. Dėl to vien tik išskirtinis dėmesys žmogaus teisėms negali būti pakankamu socialinės sanglaudos pagrindu. Žmogaus teisės geriausiai ginamos toje visuomenėje, kurioje žmonės jaučia bendrą atsakomybę už visų piliečių teises ir gerovę. Be to, rinkos ekonomikos sąlygomis labai didelę vertę įgijo konkurencija, dėl kurios gali būti ignoruojamos socialinės vertybės. Per didelis dėmesys rinkos vertybėms nepratina apie pagrindinių socialinės sanglaudos vertybių – pasitikėjimo ir solidarumo.

Sanglaudos politika – tai pagrindinė Europos Sąjungos biudžeto investicijų priemonė, kuri remia darbo vietų kūrimą, konkurencingumą, gyvenimo kokybės gerinimą, darnų vystymąsi ir kitas sanglaudą didinančias sritis. ES sanglaudos politikos finansavimo tikslai apima žmogiškąjį kapitalą, infrastruktūrą ir viešąjį

valdymą. Anot ES regioninės politikos buvusios komisarės D. Hübner, „sanglaudos politika nėra paprastas perskirstymo mechanizmas ar „pinigų karuselė“. Tai yra investicijų politika <...>. Ateityje sanglaudos politika turėtų būti labiau sutelkta į rezultatus“ (Hübner 2008). Nors Romos sutarties dalis apie socialinę ir ekonominę sanglaudą atsirado dar 1986 m. pasirašius Europos suvestinį aktą, tačiau terminas „sanglaudos politika“ pradėtas vartoti tik 2000–2006 m. programavimo laikotarpiu, ir tik nuo 2007 m. jis įtraukiamas į bendrąjį Europos Bendrijos reglamentą (Sanglaudos politika 2007–2013... 2007). Prasadėjus naujam 2014–2020 m. laikotarpiui Europos Sąjungos regioninės ir sanglaudos politikos raidą jau sudaro penki etapai (žr. 1.1 lentelę). Laikotarpis nuo 1988 iki 1993 m. laikomas pirmuoju ES regioninės ir sanglaudos politikos etapu (investicijos siekė apie 15 proc. Europos Bendrijos biudžeto). Iki 1998 m. sanglaudos didinimu rūpinosi pavieniai fondai, paramos kvotos buvo skiriamos atskirai kiekvienai šaliai. 1994–1999 m. laikotarpis – tai antrasis ES regioninės politikos laikotarpis, kurio tikslams pasiekti investuota apie 30 proc. ES biudžeto. 2000–2006 m. įgyvendintas trečiasis etapas (parama siekė apie 34 proc. ES biudžeto). Ketvirtąjo ES regioninės politikos laikotarpio, 2007–2013 m. investicijos sanglaudos politikai sudarė apie 35 proc. ES biudžeto.

1.1 lentelė. ES regioninės ir sanglaudos politikos raidos etapai (sudaryta autorės)

Table 1.1. EU regional and cohesion policy development stages (completed by author)

ES regioninės ir sanglaudos politikos etapas	ES biudžeto dalis
1-asis etapas (1988–1993 m.)	apie 15 proc.
2-asis etapas (1994–1999 m.)	apie 30 proc.
3-iasis etapas (2000–2006 m.)	apie 34 proc.
4-asis etapas (2007–2013 m.)	apie 35 proc.
5-asis etapas (2014–2020 m.)	apie 33 proc.

2014–2020 m. laikotarpis, per kurį sanglaudos politikos realizavimui numatyta skirti apie 33 proc. ES biudžeto, – tai jau penktasis etapas, kurio tikslams realizuoti ES valstybės narės yra pasirengusios nedidinant finansinių išteklių kuo efektyviau kurti pridėtinę vertę Europos Sąjungos viduje sanglaudos politikai skirtomis lėšomis (2014–2020 Europos Sąjungos fondų investicijos... 2014). Europos Komisija susitarė su kiekviena valstybe, iki kokios ribos jos viešosios (arba lygiavertės) išlaidos tinkamos finansuoti visu paramos programavimo laikotarpiu, ir tikrins, kaip laikomasi šio susitarimo, laikotarpiui įpusėjus (2018 m.) ir pasibaigus (2022 m.). Valstybių struktūrinių lėšų naudojimo tikslai turėtų būti pagrįsti, bet pakankamai plataus užmojo, norint užtikrinti, kad struktūrinių fondų parama būtų išties naudinga. Konkrečios naujojo etapo ES sanglaudos politikos lėšų skirstymo taisyklės nustatytos 2014–2020 m. ES struktūrinės paramos panaudojimo reglamentų projektuose (2014–2020 m. Sanglaudos politika... 2013),

kur išskirti vienuolika tematinų tikslų, suderintų su strategija „Europa 2020“, ir daugiau kaip penkiasdešimt sanglaudos tikslų įgyvendinimui skirtų investavimo prioritetų.

Sanglaudos politikos principai evoliucionavo, intensyvėjant Europos integracijos procesams ir ES regioninės politikos įgyvendinimo poreikiams. Sanglaudos politikos principai ir prioritetai išgryninami Europos Komisijos ir ES šalių konsultacijų metu. Kiekviena valstybė narė sukuria partnerystės sutarties projektą, kuriame apibūdinama šalies strategija, ir pasiūlomas programų sąrašas. ES sanglaudos politikos 2014–2020 m. etapo tikslų suderinimas su strategija „Europa 2020“ rodo naujas tendencijas sanglaudos principų evoliucionavimo procese. Pagrindinių Europos Sąjungos sanglaudos politikos principų apibūdinimas pateiktas 1.2 lentelėje.

1.2 lentelė. Europos Sąjungos sanglaudos politikos principai (sudaryta autorės)

Table 1.2. European Union cohesion policy principles (completed by author)

Principai	Principų turinys	
Sutelkimo principas	Išteklių sutelkimas	Daugiausia struktūrinių fondų išteklių sutelkta skurdžiausiuose regionuose ir valstybėse.
	Pastangų sutelkimas	Investicijos nukreipimos, siekiant įgyvendinti pagrindinius augimo prioritetus.
	Išlaidų sutelkimas	Kiekvieno programavimo laikotarpio pradžioje paskirstomos metinės lėšos kiekvienai programai.
Programavimo principas	Struktūrinė pagalba teikiama atskiroms daugiametėms su Europos Sąjungos tikslais ir prioritetais suderintoms nacionalinėms programoms.	
Partnerystės principas	Partnerystės, arba padalytos atsakomybės principas reiškia, kad kiekvienos programos rengimas yra kolektyvinis procesas, kuriame dalyvauja Europos, regionų ir vietos valdžios institucijos, socialiniai partneriai ir pilietinės visuomenės organizacijos.	
Papildomumo principas	Europos struktūrinių fondų finansavimas yra papildomas šaltinis, negalintis atstoti valstybių narių nacionalinių išlaidų. Papildomumo (kofinansavimo) principas garantuoja, kad siekiant ekonominės ir socialinės sanglaudos naudojamos ne tik ES fondų lėšos, bet prie projektų įgyvendinimo prisideda suinteresuotos nacionalinių valstybių struktūros, vietos valdžios institucijos, socialiniai partneriai, pilietinė visuomenė.	

Partnerystės (padalytos atsakomybės) ir papildomumo (kofinansavimo) principai aiškiai atspindi solidarumo principo evoliucionavimą ir galimybes tobulinti sanglaudos politikos įgyvendinimo regioniniu ir nacionaliniu lygiu priemonės. Partnerystės principo stiprinimui įtaką daro tai, kad partnerystė tęsiasi visuose programavimo etapuose, pradedant planavimu, valdymu ir įgyvendini-

mu, baigiant stebėjimu ir vertinimu siekiant įsitikinti, kad parama atitinka vietos ir regiono poreikius ir prioritetus. Suinteresuotų nacionalinių struktūrų, vietos valdžios institucijų, socialinių partnerių ir pilietinės visuomenės organizacijų dalyvavimas įgyvendinant sanglaudos politikos principus ne tik didina pagrindinių socialinės sanglaudos vertybių – pasitikėjimo ir solidarumo – vertę, bet ir skatina socialinio kapitalo formavimą.

Naujojo 2014–2020 m. laikotarpio ES sanglaudos politikos susiejimas su strategijos „Europa 2020“ tikslais užimtumo, inovacijų, švietimo, socialinės įtraukties, klimato ir energetikos srityse orientuotas į ekonomikos augimo ir darbo vietų kūrimo skatinimą, tikintis kryptingai artėti kompleksinio požiūrio – pažangaus, tvaraus ir integracinio augimo – link. 2010 m. pasiūlytas požiūris suteikė galimybę tobulinti sanglaudos politiką kaip vieną svarbiausių priemonių, skirtų strategijos „Europa 2020“ tikslų įgyvendinimui. 2014–2020 m. sanglaudos politikos tikslų apžvalgoje (Panorama... 2013) teigiama, kad tai didžiausia ES investicija į realiąją ekonomiką ir pagrindinis ES ekonominės politikos trikampio, kurį sudaro fiskalinis konsolidavimas, struktūrinės reformos ir investicijos į augimą, ramstis. Buvusio Europos Komisijos Pirmininko J. M. Barroso teigimu „sanglaudos politika neabejotinai yra politika, kuria galime didžiuotis dabar ir galėsime didžiuotis ateityje. Privalome tvirtai ir aiškiai išreikšti tokią poziciją“. Europos Komisijos priimami sprendimai, tokie kaip finansinė parama Graikijai (euro zonos aukščiausiojo lygio susitikimo pareiškimas... 2015) ar pabėgėlių iš Šiaurės Afrikos paskirstymo ES šalyse „kvotos“, reaguojant į krizę Viduržemio jūros regione, vertinami priešaringai, tačiau akivaizdu, kad jie orientuoti į sanglaudos ir solidarumo principų realizavimą, taip pat ir už ES ribų. Naujoje Europos migracijos darbotvarkėje (2015) pabrėžiama, kad Europos ekonominio klestėjimo iššūkiui ir visuomenės sanglaudos bei pusiausvyros išlaikymo užduočiai įveikti reikia koordinuotų veiksmų visos Europos lygiu.

Šeštoje sanglaudos ataskaitoje (Investicijos užimtumui ir augimui... 2014), skirtoje ekonominei, socialinei ir teritorinei sanglaudai, nagrinėjant ES sanglaudos politikos sąsajas su strategija „Europa 2020“ pažymima, kad ES sanglaudos politika sušvelnino viešųjų investicijų nuosmukį, suteikdama reikalingą finansavimą daugeliui ES valstybių narių ir kurdama gyvybiškai svarbų finansinį stabilumą, padedantį pritraukti ir privačias investicijas (2014–2020 m. ES struktūrinių fondų investicijos Lietuvoje... 2014). Taip pat pabrėžiamas ES sanglaudos politikos vaidmuo, padedant kurti darbo vietas ir mažinant skirtumus visoje Europoje. Įgyvendinant minėtos strategijos ekonomikos augimo tikslus siekiama, kad investicijos būtų kuo naudingesnės piliečiams, todėl 2014–2020 m. laikotarpiu daugiausia dėmesio skiriama tokioms svarbioms sritims kaip energijos vartojimo efektyvumas, užimtumas, socialinė įtrauktis ir mažų ir vidutinių įmonių konkurencingumo didinimas. Didesnio augimo ir darbo vietų kūrimo visuose ES regionuose ir miestuose buvo siekiama ir 2007–2013 m. laikotarpiu (Sanglaudos politika... 2007),

vadovaujantis trimis pagrindiniais prioritetais – konvergencijos, kai parama teikiama silpniausiai išsivysčiusiems (81,5 proc. ES biudžeto), regioninio konkurencingumo ir užimtumo, kai paramą gauna ir pažengusieji (16 proc. ES biudžeto), bei teritorinio bendradarbiavimo, tęsiant 2000–2006 m. INTERREG iniciatyvą (2,5 proc.). Buvo pasiekti svarūs rezultatai: Europos Sąjungoje sukurta apie 600 tūkst. naujų darbo vietų, paremta 80 tūkst. naujų įmonių, iš jų daugiau nei 73,5 tūkst. naujų MVĮ, kuriuose sukurta daugiau nei 263 tūkst. darbo vietų, 5 mln. piliečių suteikta prieiga prie plačiajuosčio ryšio, 3,3 mln. žmonių pagerintas geriamojo vandens tiekimas, 5,7 mln. darbo ieškančių asmenų padėta rasti darbą ir 8,6 mln. asmenų – įgyti kvalifikaciją (2012 m. pabaigos duomenys).

2014–2020 m. ES sanglaudos politikos reformą paskatino siekis gerinti sanglaudos politikos įgyvendinimo rezultatus ir matomumą ES lygiu, orientuojant finansinių išteklių sukoncentravimą į prioritetines sritis, prisidedančias prie strategijos „Europa 2020“ tikslų įgyvendinimo. Priešingai negu 2007–2013 m., 2014–2020 m. finansinių priemonių taisyklėse griežtai nenurodomi sektoriai, naudos gavėjai, projektų tipai ir remtinės veiklos rūšys. Valstybės narės ir vadovaujančiosios institucijos finansines priemones gali naudoti siekdamas visų į veiksmų programas įtrauktų teminių tikslų, kai tai yra efektyvu ir veiksminga. Naujojo laikotarpio programoje numatytos aiškios taisyklės, suteikiančios galimybę geriau derinti finansines priemones su kitomis paramos formomis, nes tai dar labiau skatina kurti specialiai pritaikytus pagalbos būdus, atitinkančius valstybių narių arba regionų poreikius. Būdas, kuriuo sanglaudos politika veikia, taip pat buvo pertvarkytas, grindžiant tai penkiomis pagrindinėmis idėjomis: sanglaudos politikos programos turėtų veikti palankioje aplinkoje, programų išteklius reikia sutelkti į nedidelį prioritetų skaičių ir padidinti jų pridėtinę vertę, programoms reikia nustatyti aiškius tikslus ir rezultatus, suteikti stipresnę balsą miestuose ir į sanglaudos politikos programas reikia geriau įtraukti partnerius visais lygmenimis. Tam reikalingas geresnis planavimas ir mažesnis veiklų dubliavimasis kaip efektyvesnis ES struktūrinių ir investicijų fondų koordinavimo pagrindas, padedantis užtikrinti tikslingesnes sąsajas su kitomis ES priemonėmis – programa „Horizontas 2020“, Europos infrastruktūros tinklų priemonė ar Užimtumo ir socialinių inovacijų programa.

ES sanglaudos politiką tiesiogiai susiejant su strategija „Europa 2020“ išvengiama jos tikslų ir priemonių sumenkinimo, kad nesumažėtų jų įgyvendinimo veiksmingumas (EESRK tiriamoji nuomonė... 2011). Siekdama tokio struktūrinio suderinimo Europos Sąjunga turėjo pripažinti, kad sanglauda ir sanglaudos politika, platesne prasme, yra prioritetas, lygiavertis konkurencingumui. Tai atspindi šiems dviem prioritetams skiriamas finansavimas, kadangi tai yra ne tik tolesnio lėšų skyrimo sanglaudai, bet ir veiksmingesnio jų panaudojimo klausimas. Sanglaudos politikos tikslų ir priemonių susiejimo su strategijos „Europa 2020“ kryptimis procesas parodytas 1.3 lentelėje (šaltiniai: EESRK tiriamoji

nuomonė... 2011; Panorama... 2013; Investicijos užimtumui ir augimui... 2014). Sanglaudos politikos struktūros pokyčių 2010–2020 m. išsamesnė analizė pateikta A priede.

1.3 lentelė. Sanglaudos politikos tikslų ir priemonių susiejimas su strategijos „Europa 2020“ kryptimis (sudaryta autorės)

Table 1.3. Cohesion policy objectives and instruments linking with the “Europe 2020” strategy directions (completed by author)

ES sanglaudos politika 2007–2013 m.	Strategija „Europa 2020“		ES sanglaudos politika 2014–2020 m.
Tikslai, priemonės	Tikslai, pavyzdinės iniciatyvos, priemonės		Tematiniai tikslai
REGIONŲ KONKURENCINGUMAS IR UŽIMTUMAS	PAŽANGUS AUGIMAS	Europos skaitmeninė darbotvarkė, Inovacijų sąjunga, Judus jaunimas	PAŽANGAUS AUGIMO rėmimui skirti tematiniai tikslai:
Didesnis konkurencingumas, patrauklesnė vieta, žmogiškojo kapitalo vystymas, švietimas, inovacijos ir žinių visuomenė		Moksliniai tyrimai, inovacijos, švietimas, skaitmeninė visuomenė	– Mokslinių tyrimų, technologinės plėtros, inovacijų skatinimas; – Informacinių ir ryšio technologijų prieinamumo gerinimas; – MVĮ, žemės ūkio sektoriaus bei žuvininkystės ir akvakultūros sektoriaus konkurencingumo didinimas
KONVERGENCIJA	TVARUS AUGIMAS	Tausiai išteklius naudojanti Europa, Globalizacijos erai pritaikyta pramonės politika	TVARAUS AUGIMO plėtojimui skirti tematiniai tikslai
Augimą skatinančios aplinkos ir infrastruktūros vystymas		Ekologiška energija, aplinką tausojanti visuomenė, tinklaveika, mažos įmonės	– Perėjimo prie mažai anglies dioksido aplinką išskiriančių technologijų ekonomikos visuose sektoriuose rėmimas; – Prisitaikymo prie klimato kaitos, rizikos prevencijos ir valdymo skatinimas; – Aplinkosauga ir išteklių naudojimo veiksmingumo skatinimas; – Tvaraus transporto skatinimas ir kliūčių pagrindinėse tinklo infrastruktūros dalyse šalinimas
EUROPOS TERITORINIS BENDRADARBIAVIMAS	INTEGRALUS AUGIMAS	Naujų įgūdžių ir darbo vietų kūrimo darbotvarkė, Europos kovos su skurdu planas	INTEGRALAUS AUGIMO plėtojimui skirti tematiniai tikslai
Vietos, regionų ir makroregionų bendradarbiavimas		Lygios galimybės, daugiau geresnių darbo vietų	– Užimtumo skatinimas ir darbo jėgos judumo rėmimas; – Socialinės įtraukties skatinimas ir kova su skurdu; – Investicijos į švietimą, įgūdžius ir mokymąsi visą gyvenimą; – Institucinių pajėgumų stiprinimas ir veiksmingas viešasis administravimas

Pripažinus, kad sanglauda ir sanglaudos politika yra prioritetas, lygiavertis konkurencingumui, dabartiniame Europos integracijos etape įgyvendinant 2014–2020 m. sanglaudos politikos tikslus būtina suprasti, kad darnios plėtros procesams intensyvinti skirtų tikslų ir iššūkių iškėlimas ir drastiškas finansų konsolidavimas yra nepakankamas. Problema yra žymiai gilesnė ir sudėtingesnė nei gali atrodyti „plėtros biurokratams“. Tam tikriems ES plėtros politikos etapams (ES institucijos šią politiką peržiūri kas septynerius metus) keliami tikslai ir siūlomos priemonės bei finansavimas (neretai fragmentiškas) negali būti veiksmingi, kadangi darniai plėtrai pagrįsti reikalingi kompleksiniai fundamentalūs tyrimai, kurių trūkumas yra akivaizdus. Nors darnios plėtros ir sanglaudos idėjos laikomos neatsiejama Europos Sąjungos politikos (European Union Politics 2010) dalimi pastebimas ne tik tyrimų trūkumas (ypač skirtų sanglaudos problematikai), bet nepakanka visuomenei suprantamos sanglaudos politikos idėjų sklaidos. Ankstesniais Europos Sąjungos plėtros etapais pradėtas taikyti Atvirasis koordinavimo metodas „taip ir netapo veiksmingu Europos Sąjungos valdymo metodu“ (Nakrošis *et al.* 2007). Netinkama ir nepakankama sanglaudos politikos idėjų sklaida, jų įgyvendinimo konceptualaus pagrindimo bei savalaikių empirinių tyrimų stoka negali būti kompensuojami finansine parama ir „lozungais“. Priešingu atveju integracijos ir sanglaudos procesai gali tapti dideliu socialiniu eksperimentu su sunkiai prognozuojamomis ir sudėtingai likviduojamais pasekmėmis.

1.1.2. Šiuolaikinė sanglaudos samprata ir sanglaudos procesų sisteminimas

Egzistuoja gana daug skirtingų požiūrių į sanglaudos sąvoką bei sampratą. Nors sanglauda yra viena svarbiausių Europos Sąjungos politikų, tačiau pačios sąvokos reikšmė iki šiol nėra pagrįstai apibūdinta, atsižvelgiant į Europos Sąjungos integracijos, raidos ir plėtros kontekstą. Reikia pabrėžti, kad sanglaudos sąvoka buvo įvesta į Europos Sąjungos politinius dokumentus „be tikslaus apibrėžimo“ (Begg 2010; Molle 2007).

Siekiant tinkamai apibūdinti sanglaudos problemas labai svarbu yra taikyti „pagrįstas pačios sanglaudos sąvokas“ (Melnikas 2012; Lobanova, Melnikas 2012). Sanglauda bendraja prasme – tai nuoseklūs veiksmai ar būsenos, vienijantys kažką, arba būklė, kai yra laikomasi vieningai, arba tiesiog glaudūs ryšiai. Šio termino tiesioginė reikšmė – „buvimas kartu“, kaip pabrėžiama elektroniame Eurožargono aiškinamajame žodynyje, kuris buvo specialiaiai sukurtas, siekiant plačiai visuomenei pateikti sampratų, dažnai vartojamų Europos Sąjungos dokumentuose, aiškinimus.

Yra parengtas fundamentalus lingvistikos mokslo darbas pavadintas „Cohesion“ (angl. k. „sanglauda“) (McCarthy, McArthur 1992). Jame britų mokslinink-

kai analizuoja visus įmanomus sanglaudos sampratos (angl. *cohesion*) etimologinius ir morfologinius aspektus. Suskaičiuojama apie penkiasdešimt įvairių etimologiškai tiesiogiai susijusių su sanglaudos samprata darinių, tarp kurių yra tokių, kurie akcentuoja gebėjimą „būti sanglaudoje“ (angl. *Cohesibility – the state of being cohesible, Capable of cohesion*). Galima įžvelgti etimologines ir morfologines sąsajas bei analogijas pagal prasmę su sąvokomi „tvarumas“ bei „darnumas“ ir „tvarus“ bei „darnus“ (angl. *sustainability, sustainable*), kurių vertimas į kitas kalbas neretai iš dalies pakeičia pradinę šios sąvokos reikšmę, sukelia nemažai ginčų ir kartais nukreipia interpretacijos logiką kitu keliu.

Šiuolaikinius sudėtingėjančius sanglaudos procesus, jų aplinkybes ir ypatumus nagrinėjo nemažai mokslininkų (Dimeglio *et al.* 2013; Brady 2010; Crane, Matten 2010; Searle 2010; Harrison 2010; Brookes, Grint 2010; Ambros, Schlegelmilch 2009; Wiener, Diez 2009; Button 2008; Ravenhill 2008; O'Brien, Williams 2007; Green, Janmaat 2011; Green *et al.* 2006; Ginevičius 2009; Ginevičius *et al.* 2014; Chan *et al.* 2006; Brakman *et al.* 2006; Melnikas 2013, 2012a, 2012b, 2011; Plattoni 2010; Morrison 2006; Hix 2006; Forrest, Kearns 2001; Berger-Schmitt 2000; Bernard 2000; McCarthy, McArthur 1992; Boucher; Samad 2013).

Socialinės sanglaudos problematikai buvo skirti ir kitų mokslininkų darbai (Parsons 1951, 1966, 1968; Park 1969; Durkheim 1976; Alexander 1987), kurie atstovauja klasikinei visuomenės teorijai, pagal kurią visuomenė traktuojama kaip priešasčių šaltinis (*sui generis*) ir ypatingo tipo realybė. Kitokiam požiūriui į visuomenę, besiremiančiam tapsmo ontologija (angl. *coming into being*), jungiantį Kanto transcendentinį požiūrį ir psychologizmą, atstovauja Georgo Simmelio (Simmel 1972; Зиммель 1996) pasekėjai, palaikydami sintezės idėją, kai visuomenė traktuojama ne tik kaip priešasčių šaltinis, bet ir kaip individų sąveikos rezultatas. Toks požiūris yra artimas Europos Sąjungos siekiui tapti gerovės ekonomiką kuriančia vieninga visuomene, kurioje „kiekvienas žino, kad kitas yra su juo susijęs“ (Зиммель 1996), o šių sąsajų priežastys, pobūdis ir padariniai lemia sanglaudos procesų turinio ir aplinkybių daugialypiškumą.

Socialinė sanglauda – tai, pirmiausia, kokybinė koncepcija, kuri atspindi socialinių ir institucinių ryšių, būtinų užtikrinti gerovę visiems, nuoseklumą ir kokybę (Council of Europe 2005). Visuomenė, kurioje stokojama socialinės sanglaudos apraiškų, pasižymi „socialiniais sutrikimais ir konfliktais, skirtingomis moralinėmis vertybėmis, ypatinga socialine nelygybe, nepakankamu socialinės sąveikos lygiu bendruomenėse“ (Forrest *et al.* 2001). Sociologinėse žodynuose socialinė sanglauda (angl. *social cohesion*) apibūdinama kaip grupinio elgesio integracija, kuri atsiranda kaip atsako į patrauklias (arba nepatrauklias) socialines aplinkybes, rezultatas, arba jėgos, priverstinai sulaukančios grupės narius tam tikrą laiką kartu, veikimo rezultatas. Plačiąją prasme sanglaudos samprata yra integrali charakteristika, atspindinti tarpasmenius santykius grupėje, darbo ar

laisvalaikio kolektyve, vietos bendruomenėje bei visuomenėje. Neįmanoma nepritarti tam, kad socialinė sanglauda – tai „klijai“, kurie laiko visuomenę kartu (Chan *et al.* 2006).

Išskiriamos penkios pagrindinių elementų grupės, charakterizuojančios socialinę sanglaudą šiuolaikinėje demokratinėje pilietinėje visuomenėje (Kearns, Forrest 2000), – tai socialiniai tinklai ir socialinis kapitalas; bendros vertybės ir pilietinė kultūra; vieta, kurioje susipina vietos ir grupės tapatybė; socialinė tvarka ir kontrolė; socialinis solidarumas ir turtinių skirtumų mažinimas. Sanglauda apibūdinama kaip „veiksmo ir faktinių aplinkybių junginys“ (Chan *et al.* 2006) ir yra susijusi su valstybe, kurioje komponentai „susiklijuoja“, sudarydami prasmingą visumą. Solidarumo aspektas yra sukonkretintas per universaliųjų socialinės apsaugos sistemų reguliavimą. Tai rodo, kad apie socialinę sanglaudą kalbama ne kaip apie vieną aiškiai nurodytą problemą, pateikiant vieną apibrėžimą, bet kaip apie įvairių žmogui kylančių klausimų, kurie apima daug dimensijų ir yra susiję su iššūkiu gerbti piliečių bei bendruomenių įvairovę, rinkinį, taip pat ir miesto gyventojų troškimą priklausyti grupei ir vietai (Kearns, Forrest 2000; Forrest, Kearns 2001). Socialinės sanglaudos skalė apima visą socialinių santykių būsenos diapazoną – nuo socialinių ryšių, apjungiančių žmones iš poreikio gintis nuo „priešo“, iki baimės skleidimo, tarp kurių kaž kur per vidurį yra socialinės gerovės ir tvarumo santykių būseną (Beumer 2010).

Sanglaudos samprata pasižymi daugialypiškumu, bet, nepaisant požiūrių įvairovės, pačiu bendriausiuoju atveju tai paprastai traktuojama kaip suartėjimas, išreiškiantis polinkį mažinti skirtumus, būdingus tam tikrai visuomenės gyvenimo ar veiklos bei raidos sričiai. Taigi, galima teigti, kad sanglauda kaip procesas, išreiškiantis suartėjimą ir skirtumų mažinimą, kartu atspindi orientaciją į konfliktų ar disproporcijų mažinimą ir šalinimą bei į darnios plėtros siekių įgyvendinimą ir harmonijos palaikymą. Toks požiūris į sanglaudą ir į sanglaudos sąvoką yra vertintinas kaip universalus, atspindintis sanglaudos procesų, kaip suartėjimo ir kaip skirtumų mažinimo, prasmę. Šio požiūrio universalumas lemia būtinumą labai rimtai ir atsakingai atsižvelgti į daugialypę sanglaudos įvairovę, suvokiant, kad sanglaudos procesai gali būti nagrinėjami ir vertinami pagal daugelį gana skirtingų aplinkybių (Melnikas 2012; Lobanova, Melnikas 2012), kurių tarpe yra ypač išskirtinos šios aplinkybės:

- aplinkybės, atspindinčios sanglaudą tarp įvairaus pobūdžio procesų (ekonominių, socialinių ir politinių; socialinių ir ekonominių; technologijų pažangos ir aplinkos apsaugos; taip pat tarp kitokius derinius sudarančių procesų);

- aplinkybės, atspindinčios sanglaudą tarp skirtingų regionų ar kitaip apibrėžtų geografiškai identifikuotinių erdvių (tokiais atvejais galima kalbėti apie sanglaudą tarp įvairiai apibrėžtinių regionų tiek globaliu, tiek kitokiu tarptautiniu mastu, taip pat nacionaliniu ir netgi lokaliu mastu);

- aplinkybės, atspindinčios sanglaudą tarp skirtingų visuomenės grupių ar socialinių sluoksnių (šios aplinkybės taip pat gali būti nagrinėjamos ir vertinamos globaliu, tarptautiniu, nacionaliniu bei lokaliu mastu);

- aplinkybės, atspindinčios sanglaudą tarp skirtingų veiklos sričių, skirtingų socialinės, ekonominės, politinės raidos, kultūros, mokslo ir technologijų pažangos ar kitaip apibrėžtinų sektorių, taip pat tarp įvairių tiek viešosios veiklos, tiek ir verslo sferų;

- aplinkybės, atspindinčios sanglaudą tarp įvairių organizacijų arba įvairių įvairios veiklos subjektų;

- aplinkybės, atspindinčios sanglaudą tarp įvairių kultūrų, mentalitetų, tarp įvairių gyvenimo būdo sistemų ir netgi įvairių ideologijų ar vertybių sistemų (šiuolaikinėmis globalizacijos sąlygomis tokios aplinkybės yra itin reikšmingos).

Sanglauda tarp įvairių kultūrų, mentalitetų, gyvenimo būdo ir ypač ideologijų ar vertybių sistemų paprastai yra nagrinėtina tik tais atvejais, jei minėti reiškiniai iš principo gali būti vertinami kaip suderintini ar bent jau kaip galintys egzistuoti ir evoliucionuoti lygiagrečiai. Tačiau net esant nesuderinamumui natūraliai pasireiškia tam tikri tarpusavio poveikiai, nulemiantys kad ir labai ribotas sanglaudos apraiškas.

Remiantis literatūra (Dimeglio *et al.* 2013; Fligstein 2010; Melnikas 2013, 2012a, 2012b; Friedkin 2004; Vertovec 1999) galima išskirti ir apibūdinti šešis universalius sanglaudos tipus ir jų raiškos aplinkybių erdves: procesų sanglauda, geografiškai identifikuojamų erdvių sanglauda, visuomenės grupių bei socialinių sloksnių sanglauda, veiklos sričių ir sferų sanglauda, organizacijų ir veiklos subjektų sanglauda, kultūrų ir ideologijų sanglauda bei atitinkamos šių tipų raiškos erdvės – tiek globaliu ir taptautiniu, tiek ir nacionaliu bei lokaliu mastu. Sanglaudos procesų tipų ir aplinkybių sisteminimo koncepcija pateikta 1.4 lentelėje matricos pavidalu. Lentelėje pateikta martica skirta parodyti sanglaudos procesų tipų ir aplinkybių įvairovę ir daugialypiškumą. Galima matyti, kaip sanglaudos procesų mastas reiškiasi įvairiais jų aplinkybių lygmenimis – nuo globalaus iki lokalaus.

Sanglaudos procesų tipų ir aplinkybių įvairovės kontekste (1.4 lentelė) prioritetinėmis sanglaudos procesų sritimis ir kryptimis Europos integracijos bei Europos Sąjungos raidos ir plėtros sąlygomis siūloma laikyti tokias (Melnikas 2013, 2012a, 2012b; Lobanova, Melnikas 2012):

- sanglauda tarp kultūrų, mentalitetų, gyvenimo būdo, vertybių, taip pat tarp suderintinų ideologijų, pasklidusių ar sklindančių ES erdvėje;
- sanglauda tarp socialinės, ekonominės, politinės, informacinės raidos, tarp kultūros, mokslo ir technologijų pažangos, sąveikos su aplinka procesų, nepertraukiamai vykstančių Europos integracijos ir Europos Sąjungos raidos ir plėtros sąlygomis;

1.4 lentelė. Sanglaudos procesų tipų ir aplinkybių įvairovės matrica (sudaryta autorės)
Table 1.4. Cohesion processes types and circumstances diversity matrix (prepared by author)

Sanglaudos tipas	Sanglaudos aplinkybės	Sanglaudos aplinkybių raiškos mastas (erdvės) ir atvejai			Lokalinis
		Globalus	Tarptautinis	Nacionalinis	
Procesų sanglauda	Įvairaus pobūdžio procesų sanglauda	Tarp ekonominių, socialinių, politinių, technologijų pažangos arba kitokių procesų	Tarp politinių, socialinių, ekonominių, technologijų pažangos ir aplinkos apsaugos procesų	Tarp lokalinio masto derinius sudarančių procesų	
Geografiškai identifikuojamų erdvių sanglauda	Skirtingų regionų ar geografiškai apibrėžtų erdvių	Tarp įvairiai apibrėžtų regionų ar kitaip geografiškai apibrėžtų erdvių globaliu mastu	Tarp įvairiai apibrėžtų regionų tarptautiniu mastu (Sanglauda tarp įvairių ES regionų, šalių bei jų grupių)	Tarp įvairiai apibrėžtų regionų nacionaliniu mastu	Tarp lokalinio mastu apibrėžtų teritorijų
Visuomenės / socialinių sluoksnių sanglauda	Skirtingų visuomenės grupių ar socialinių sluoksnių	Tarp įvairių globalių konfesijų ar kitais principais susietų visuomenės grupių / socialinių sluoksnių	Tarp marginalinių visuomenės grupių ar kitokio pobūdžio socialinių sluoksnių tarptautiniu mastu	Tarp marginalinių grupių ar kitokio pobūdžio socialinių sluoksnių nacionaliniu mastu	Tarp marginalinių grupių ar kitokio pobūdžio socialinių sluoksnių lokalinio mastu
Veiklos sričių ir sferų sanglauda	Sanglauda tarp skirtingų veiklos sričių, sektorių, sferų	Tarp skirtingai apibrėžtų veiklos sričių, sferų ir sektorių (socialinės, ekonominės, politinės raidos, kultūros, mokslo ir technologijų pažangos)	Tarp įvairių tiek viešosios veiklos, tiek ir verslo sektorių ir sferų	Tarp įvairių tiek viešosios veiklos, tiek ir verslo sektorių ir sferų	Tarp įvairių lokalinės viešosios veiklos ar verslo sferų
Organizacijų ir veiklos subjektų sanglauda	Sanglauda tarp įvairių organizacijų ir įvairių įvairios veiklos subjektų	Tarp globaliu mastu plėtojanciu veiklą korporacijų, aljansų ar kitų junginių	Tarp korporacijų, aljansų ar kitais principais tarptautiniu mastu asocijuotų organizacijų	Tarp darbdavių asociacijų, profesinių sąjungų ir įvairių socialinių partnerių	Tarp darbdavių ir samdinių ar tarp įvairių lygių vadovų ir darbuotojų grupių
Kultūrų ir ideologijų sanglauda	Sanglauda tarp kultūrų, mentalitetų, gyvenimo būdo	Sanglauda tarp kultūrų, mentalitetų, gyvenimo būdo ir vertybių sistemų, taip pat tarp skirtingų ideologijų, pasklidusių ar sklindančių Europos Sąjungos erdveje ir įvairaus pobūdžio sanglauda tarp individų, ypač sąveikaujančių šiuolaikinių tinklaveikos priemonių panaudojimo sąlygomis			

- sanglauda tarp įvairių ES regionų, tarp įvairių šalių bei jų grupių (ypač aktualia laikytina sanglauda tarp vadinamųjų „senų“ moderniųjų ir „naujų“ ES šalių), taip pat sanglauda tarp regionų įvairių šalių viduje;
- sanglauda tarp įvairių Europos ir ES visuomenės sluoksnių bei socialinių grupių (ypač aktualia laikytina sanglauda tarp vadinamųjų vietinių gyventojų bei tradicinių visuomenės grupių ir sluoksnių ir tarp vadinamųjų atvykusiųjų ar kitataučių įvairiose Europos šalyse);
- sanglauda tarp įvairių veiklos sričių ir skirtingų verslo ar viešųjų sektorių, kartu – atitinkama sanglauda įvairių Europos ar ES šalių viduje (ypač aktualia laikytina sanglauda tarp technologiškai orientuotų ir moderniomis technologijomis pasižyminčių veiklos sričių ir tarp tų veiklos sričių, kurioms yra būdingas tam tikras atsilikimas technologijų pažangos prasme);
- sanglauda tarp įvairios kilmės ir įvairiose srityse veikiančių organizacijų bei kitų veiklos subjektų, visų pirma – tarp veikiančių betarpiškai Europos ar ES erdvėje (kaip ypač aktuali pažymėtina įvairiomis formomis pasireiškianti sanglauda tarp įvairių versle bei viešajame sektoriuje veikiančių organizacijų, atspindinti verslo ir viešojo sektoriaus suartėjimo tendencijas);
- įvairaus pobūdžio sanglauda tarp individų, ypač – sąveikaujančių šiuolaikinių tinklaveikos priemonių panaudojimo sąlygomis.

Išdėstyta požiūris į sanglaudą ir į sanglaudos procesus yra ne tik universalus, bet ir pasižymi plataus pritaikymo perspektyvomis, ypač tais atvejais, kai tenka kompleksiskai suvokti ir spręsti daugialypes raidos, plėtros ir pažangos problemas įvairiai apibūdintų stambių sistemų mastu. Universalumu pasižymintis požiūris į sanglaudą gali būti taikomas didžiule įvairove pasireiškiančiomis socialinės, ekonominės, politinės raidos, kultūros, mokslo ir technologijų pažangos sąlygomis. Ypač pabrėžtinas šio požiūrio ir jo taikymo perspektyvumas šiuolaikinėmis Europos integracijos bei ES raidos ir plėtros sąlygomis. Išdėstyto požiūrio pritaikymas apima įvairias sritis. Akivaizdu, kad būtinumas adekvačiai reaguoti į įvairias sanglaudos ir jos poreikių aplinkybes sąlygoja atitinkamų veiksmų bei pokyčių įvairiose vadybos ir vadybinės veiklos srityse neišvengiamumą. Vadybos priemonėmis, tarp jų ir žmogiškųjų išteklių vadybos sprendimais, turi būti betarpiškai reaguojama į konkrečias sanglaudos reikmes. Siekiant parengti tinkamas reaguoti į sanglaudos reikmes priemones, tikslinga apibūdinti bendruosius sanglaudos principus, galinčius padėti nustatyti tam tikrus orientyrus vadybinio poveikio priemonėms pasirinkti.

Bendrieji sanglaudos principai paminėti ir atskleisti įvairių autorių darbuose: Dimeglio *et al.* 2013; Button 2008; Fligstein 2010; Bernard 1999; Vertovec 1999; Jenson 1998; Berger-Schmitt 2000; Chan *et al.* 2006; Fekete 2009; Beauvais, Jenson 2002; Hulse, Stone 2007; Kearns, Forrest 2000; Noah, Fredkin 2004; Concerted Development of Social Cohesion Indicators... 2005; Jenson 2010; Dickes *et*

al. 2010; Towards a Europe... 2011; Melnikas 2013, 2012a, 2012b; Lobanova, Melnikas 2012; Boucher, Samad 2013. Remiantis minėtais darbais išskiriami tokie šeši bendrieji sanglaudos principai: „susisiekiančių indų“, aukštesnės kokybės sklaidos, inovatyvumo, kokybinių pokyčių, įvairovės suderinamumo bei „subendravardiklinimo“ ir supanašėjimo principai. Bendrųjų sanglaudos principų definicijos – požymiai, raiškos būdų logika ir paskirtis – apibendrinti 1.5 lentelėje.

Europos integracijos sąlygomis „susisiekiančių indų“ principas atspindi sanglaudos procesams būdingą skirtingų sistemų, erdvių ar reiškiniių sąveikos bei jungimosi logiką. Sanglauda prioritetiškai yra orientuojama į tai, kad visos šiai sistemai priklausančios grandys – bendra prekių, paslaugų ir darbo rinka – pasižymėtų vis didesniu panašumu bei tarpusavio suderinamumu ir vis didesniais polinkiais palaikyti bei stiprinti didėjančią panašumą ir suderinamumą.

Aukštesnės kokybės sklaidos principas atspindi orientaciją į tai, kad naujausi pasiekimai ir pažangūs rezultatai būtų paskleidžiami ir pritaikomi kiek įmanoma plačiau. Sanglaudos paskirtis – aktyvinti ir skatinti modernizavimo procesus, siekti aukštesnės kokybės bei aukštesnio lygio visose gyvenimo srityse. Siaurąja prasme – tai naujausių pasiekimų bei aukščiausios kokybės (aukščiausio lygio) normų ir standartų sklaida ir perkėlimas iš pažangių ar modernių sistemų, erdvių ir grandžių į atsiliekančias sistemas, erdves ir grandis. Plačiąja prasme – tai kokybiškai naujos aukštesnio lygio sistemos kūrimas, grindžiamas naujausių pasiekimų bei aukščiausios kokybės normų ir standartų sklaida naujai kuriamos ir plėtojamos sistemos mastu. Ypač svarbios šio principo realizavimo priemonės sukauptos tose socialinės atsakomybės sistemose, kurios leidžia standartizuoti darbdavių atsakomybę už saugių darbo sąlygų garantavimą, įgyvendinant bendrus europinius žmogiškųjų išteklių vadybos standartus.

Inovatyvumo principas atspindi tiek inovacijų vaidmenį plėtojant sanglaudą, tiek ir pačios sanglaudos orientavimą į naujas inovacijas. Sanglaudos procesai gali būti vertinami kaip sėkmingi tik tais atvejais, kai jie savo prigimtimi yra inovatyvūs ir kai pačios sanglaudos rezultatas yra naujiena, atspindinti kokybiškai naujos sistemos, orientuotos į naujus proveržius, sukūrimą. Įgyvendinat šį principą labai svarbia ir naudinga tampa socialinių inovacijų sklaida dalinantis gerąja patirtimi.

Kokybinių pokyčių principas atspindi sanglaudos procesų orientavimą į nepertraukiamą naujos kokybės kūrimą. Nepertraukiamai kuriant ir plėtojant naują kokybę pasižyminčias sistemas, orientuojamasi į kokybinius pokyčius tiek sistemų viduje (ES regionų, valstybių ir jų teritorijoje veikiančių verslo ir viešojo sektoriaus subjektų), tiek ir išorinėje aplinkoje – visos Europos Sąjungos ir kitų Europos teritorijoje esančių sistemų ir infrastruktūrų mastu. Vykstant sanglaudos procesams atitinkamos sistemos įgauna naujus požymius ir tuo pačiu reikalauja platesnio požiūrio į tolesnės raidos ir proveržių perspektyvas.

1.5 lentelė. Bendrųjų sanglaudos principų definicijos (sudaryta autorės)**Table 1.5.** Definitions of general principles of cohesion (completed by author)

Principai	Bendrųjų sanglaudos principų definicijos aspektai		
	Požymiai	Raiškos būdai	Paskirtis
	Ką atspindi	Kaip suvokiamas	Į ką orientuojamas
„Susisiekiančių indų“ principas	Skirtingų sistemų sąveika ir jungimosi logika	Visumos dalys sąveikauja kaip „susisiekiantieji indai“	Polinkiai palaikyti ir stiprinti didėjantį panašumą ir tarpusavio suderinamumą
Aukštesnės kokybės sklaidos principas	Naujausieji pasiekimai ir pažangūs rezultatai paskleidžiami ir pritaikomi galimai plačiau	Naujausių pasiekimų, aukščiausios kokybės ir lygio normų / standartų sklaida ir perkėlimas iš pažangių modernių sistemų į atsiliekančias	Aktyvinamas aukštesnės kokybės normų ir standartų siekimas visose srityse; kokybiškai naujos ir aukštesnio lygio sistemos kūrimas
Inovatyvumo principas	Sanglaudos procesai ir rezultatai savo prigimtimi yra inovatyvūs	Sėkmingi sanglaudos procesai atspindi kokybiškai naujos sistemos, orientuotos į proveržius, sukūrimą	Inovacijų vaidmuo plėtojant sanglaudą ir sanglaudos orientavimas į naujas inovacijas
Kokybinių pokyčių principas	Sanglaudos procesų orientavimas į nepertraukiamą naujos kokybės kūrimą	Sistemos įgauna naujus požymius ir reikalauja platesnio požiūrio į tolimesnės raidos bei proveržių poreikius ir perspektyvas	Nauja kokybe pasižyminti sistemos orientuotos į kokybinius pokyčius sistemų viduje ir išorinėje aplinkoje
Įvairovės suderinamumo principas	Būtinybė ir poreikis derinti ir harmonizuoti išryškėjančias įvairovės apraiškas	Skirtingų sistemų, erdvių ir grandžių sąveika ir jungimasis išryškina naujus adaptacijos ir tolerancijos poreikius	Darnios plėtros siekis kurti naują sistemos kokybę ir išsaugoti būdingus sąveikaujančioms sistemoms prigimtinius požymius
„Subendravardiklinimo“ ir supanašėjimo principas	Sanglaudos sistemos, erdvės ir reiškiniai turi pasižymėti bendromis dimensijomis ir turi būti panašios bei palygintinos	Lygiagrečiai pasireikia „subendravardiklinimo“ ir supanašėjimo procesai bei atskirų sistemų, erdvių, reiškinių, grandžių individualumo ir specifikos išryškinimo, išsaugojimo procesai	Sanglaudos procesai orientuoti į tam tikrus „bendrus vardiklius“ ir į siekius užtikrinti tam tikrą visų sąveikaujančių bei besijungiančių sistemų, erdvių ir grandžių panašumą

Įvairovės suderinamumo principas atspindi būtinybę ir poreikius derinti ir harmonizuoti sanglaudos sąlygomis išryškėjančios įvairovės apraiškas. Vyksta skirtingų sistemų, erdvių ir grandžių sąveika ir jungimasis, todėl natūraliai išryškėja nauji adaptacijos ir tolerancijos poreikiai: įvairovės suderinamumas gali būti suvokiamas kaip esminė darnios plėtros apraiška ir itin svarbi prielaida užtikrinant darnios plėtros idėjų įgyvendinimą sanglaudos sąlygomis.

„Subendravardiklinimo“ ir supanašėjimo principas atspindi sanglaudos procesų orientaciją į tai, kad pagrindinės sanglaudoje dalyvaujančios sistemos, erdvės ir reiškiniai turi pasižymėti bendromis dimensijomis, turi būti panašios bei palyginamos. Sanglaudos procesai yra suvoktini kaip orientuoti į tam tikrus „bendrus vardiklius“, siekiant užtikrinti visų sąveikaujančių ir besijungiančių sistemų, erdvių ir grandžių panašumą. „Subendravardiklinimas“ ir supanašėjimas yra itin svarbi prielaida plėtoti ir aktyvinti sąveiką ir jungimąsi naujai kuriamų ir plėtojamų sistemų mastu. Šio principo realizavimas nebūtinai turi sukelti ar suaktyvinti individualių ir specifinių požymių išnykimą ar jų vaidmens sumažėjimą, atvirkščiai, sanglaudos sąlygomis lygiagrečiai turi pasireikšti tiek „subendravardiklinimo“ ir supanašėjimo procesai, tiek ir atskirų sistemų, erdvių bei grandžių individualumo ir specifikos išryškėjimo bei išsaugojimo procesai. Šiuolaikinė sanglaudos praktika pasižymi tuo, kad yra išryškėjusios tam tikros tendencijos, atspindinčios tiek bendruosius, tiek ir specifinius sanglaudai būdingus dėsningumus, kurie charakterizuoja svarbiausias sanglaudos procesų trajektorijas ir leidžia išryškinti vyraujančius požymius. Sanglaudos dėsningumais gali būti apibūdinami didelė įvairovė pasižymintys sanglaudai būdingi reiškiniai, atspindintys sanglaudos siekių ir įvairių sanglaudoje dalyvaujančių subjektų interesų įvairovę, sanglaudos procesų sudėtingumą bei prieštarumą, įvairias sanglaudos sąlygomis pasireiškiančias rizikas, grėsmes ir neapibrėžtumus.

Europos ekonomikos ir socialinių reikalų komitetas dėl socialinės sanglaudos išreiškė nuomonę (2006), kad Europos socialinio modelio jokių aspektu negalima laikyti galutiniu – jis turi būti dinamiškas ir reaguoti į vidaus ir išorės problemas. Nors aišku, kad socialinis modelis yra svarbus ir įkvepia Europos šalis kurti sanglaudos, solidarumo ir konkurencingumo visuomenes, tačiau ateityje taikant šį modelį bus susidurta su nemenkais naujais sunkumais. Europos Komisijos užsakytų tyrimų išvados teigia, kad socialinės politikos priemonės, grindžiamos investicijomis į žmogiškąjį ir socialinį kapitalą, padeda siekti didesnio ekonominio veiksmingumo, nes gerina našumą ir darbo jėgos kokybę, tačiau socialinės politikos sąnaudos paprastai būna matomos netrūkus, o nauda matoma praėjus ilgesniam laikotarpiui (Fouarge 2003). Todėl tinkamo pobūdžio socialinė politika turi būti suvokiama ne kaip išlaidos, o kaip teigiamas ES ekonominio augimo veiksnys, ne tik didinantis produktyvumą bei konkurencingumą, bet ir stiprinantis socialinę sanglaudą, gerinantis gyvenimo lygį ir užtikrinantis pagrindines teises ir lygybę.

Įgyvendinant Europos Sąjungos socialinę politiką būtina atsižvelgti į tai, kad dauguma darbdavių Europoje yra mažos ir vidutinės įmonės, įdarbinančios didžiąją dalį darbuotojų. Todėl aplinkybės, charakterizuojančios sanglaudą tarp įvairių organizacijų ir įvairių įvairios veiklos subjektų, yra ir ilgainiui turėtų būti prioritetinga kryptis plėtojant reagavimui į sanglaudos iššūkius skirtas vadybos ir vadybinės veiklos priemonės, ypač adekvačius žmogiškųjų išteklių ugdymo, raidos ir

vadybos metodus ir modelius. Suprantama, kad užimtumas bei socialinė politika ir toliau iš esmės priklausys nacionalinei valstybių kompetencijai, nors ES ir toliau siekia sukurti stipresnį ekonominį ir socialinį pagrindą, kad valstybės narės, atsižvelgdamos į vidaus ekonomines, socialines ir politines aplinkybes, galėtų nacionaliniu lygiu įgyvendinti reikiamas reformas. Remiantis Europos Sąjungos socialinio dialogo tradicijomis ir atsižvelgiant į nacionalinius papročius, į sanglaudos procesus turi būti įtraukti visi suinteresuoti subjektai, ypač socialiniai partneriai, kurių pozicija suaktyvintų darbdavių socialinę atsakomybę suinteresuotiesiems subjektams ir socialinį dialogą visais lygiais – tiek nacionaliniu, tiek europiniu, didesnį vaidmenį suteikiant trišaliam dialogui Europos lygmeniu.

Labai svarbiomis ir reikšmingomis sanglaudos sritimis ir kryptimis laikytinos tos, kurios charakterizuoja įvairius Europos integracijos bei ES raidos ir plėtros sąlygomis pasireiškiančius daugiakanalius „prasiskverbimo“ reiškinius, kurių esmė yra ta, jog lygiagrečiai vyksta europinės kilmės procesų sklaida neeuropinėse erdvėse ir atvirkščiai – neeuropinės kilmės procesų sklaida europinėse erdvėse (Melnikas 2013). Šie reiškiniai atspindi įvairias Europos ar ES kaip visumos sanglaudas su neeuropinėmis erdvėmis aplinkybes ir yra vertintini kaip itin svarbūs šiuolaikiniame globalizacijos kontekste, nulemiančiame poreikį Europos integracijos bei ES raidos ir plėtros procesus suvokti ne tik Europos ar Europos Sąjungos, bet ir globaliame pokyčių fone.

Taigi, galima vienareikšmiškai teigti, kad sanglaudos procesai, pasireiškiantys Europos integracijos bei ES raidos ir plėtros sąlygomis, ne tik pasižymi dideliu sudėtingumu bei įvairove, bet ir reikalauja atitinkamo reagavimo į specifines sanglaudas aplinkybes, būdingas Europos bei ES erdvei. Sanglaudos procesai gali būti traktuojami kaip sukeliantys naujus iššūkius vadybai bei vadybinei veiklai Europos Sąjungos erdvėje, atveriantys naujas galimybes vadybai tobulinti atsižvelgiant į sanglaudos ypatumus, pasireiškiančius Europos integracijos ir ES raidos ir plėtros sąlygomis. Į sanglaudas poreikius taip pat turi būti reaguojama tiek viešosios politikos ir viešojo valdymo priemonėmis, tiek verslo ir kitokios vadybos priemonėmis, tarp kurių – įvairių organizacijų vadybinės veiklos bei jos tobulinimo priemonės, kurios neišvengiamai turi būti daugialypės. Vienas Europos integracijos bei ES raidos ir plėtros procesų kontekste pasireiškiančių esminių ypatumų, būdingų tiek pačiai sanglaudai, tiek reagavimui į ją, yra prioritetinis vaidmuo, tenkantis žmoniškųjų išteklių vadybą charakterizuojančioms aplinkybėms, kadangi būtent šios aplinkybės vienu ar kitu būdu yra susijusios su visomis sanglaudas procesų raiškos aplinkėmis, ypač sanglaudas tarp įvairių organizacijų ir įvairių įvairios veiklos subjektų lokaliu mastu aplinkybėmis.

Kryptinga sanglauda yra vertintina kaip pagrindinė prielaida pasiekti, kad Europos integracijos ir ES raidos ir plėtros procesai realiai būtų orientuoti į humanizmo, demokratijos, ekologiškumo ir moralumo bei socialinės atsakomybės nuostatas, kad jie vyktų veiksmingai ir efektyviai, kad Europos Sąjunga kaip

daugialypė ir itin sudėtinga sistema būtų stabili ir kad joje vykstantys socialiniai, ekonominiai, politiniai, technologiniai ir kiti pokyčiai būtų pažangūs.

Sanglauda bei sanglaudos procesai yra suvoktini kaip esminė prielaida įgyvendinant darnios plėtros ir harmonijos siekius, o tai reiškia, kad sanglaudos problemoms turi būti teikiamas prioritetas dėmesys būtent šiuolaikinių socialinės, ekonominės, politinės raidos, kultūros, mokslo ir technologijų pažangos iššūkių, atspindinčių darnios plėtros ir harmonijos vertybes, kontekste.

1.1.3. Sanglaudos procesų raiškos mastas ir nagrinėjimo lygmenys

ES sanglaudos politika iki šiol koncentravosi išimtinai ties regionų socialinių ir ekonominių skirtumų mažinimu, o tam tikslui buvo paliekamos tik tos finansinės priemonės, kurios tiesiogiai prie to prisideda ir neturi kitų specifinių tikslų. Nors ES regioninės, struktūrinės ir sanglaudos politikos tikslas yra vienas ir tas pats – socialinė ir ekonominė sanglauda, tačiau sanglaudos politika išimtinai skatina ekonominę ir socialinę sanglaudą, o struktūrinė politika apima visas politikas, kurios daugiau ar mažiau yra susijusios su ekonominiais bei socialiniais reikalais (Kazėnas 2008; Čiegis *et al.* 2014). Europos Sąjungos ekonominis ir socialinis modelis, kuris Lisabonos sutartyje (2007) vadinamas „didelio konkurencingumo socialine rinkos ekonomika“, įrodė esąs patrauklus europiečių bendros ateities scenarijus, tačiau kuriama socialinė ekonominė tikrovė skiriasi nuo „scenarijaus“ numatytos versijos. Visuotinės vertybės ir socialinės atsakomybės principai intensyviai deklaruojami autoritetinių organizacijų strateginiuose dokumentuose (Our Common Future 1987; Europa 2020; Europa 2030), tačiau atskirų organizacijų lygiu priimant socialiai reikšmingus sprendimus dalyvauja ne visos suinteresuotos pusės. Nepaisant to, organizacijų valdymo paradigma palaipsniui evoliucionuoja socialinės gerovės visuotinės reikšmės pripažinimo link. Suprantama, kad darnios plėtros ir sanglaudos stiprinimo idėjas įgyvendinti globaliu visos Europos Bendrijos mastu yra itin sudėtinga. Todėl tolesnei analizei tikslinga susiaurinti mastą ir kalbėti apie sanglaudos procesų iššūkius organizacijoms ir jų vadybai, ypač žmogiškųjų išteklių vadybai.

Strategija „Europa 2020“ remiasi trijų dimensijų globalios darnios plėtros modeliu (Adams 2006). Darni plėtra arba darnus vystymasis (angl. *sustainable development*) suprantamas kaip harmoningas koordinuojamas vystymosi procesas (būseną), sujungiantis socialinę, ekonominę ir aplinkosauginę vystymosi dimensijas (Čiegis *et al.* 2014; Dyllick, Hockerts 2002):

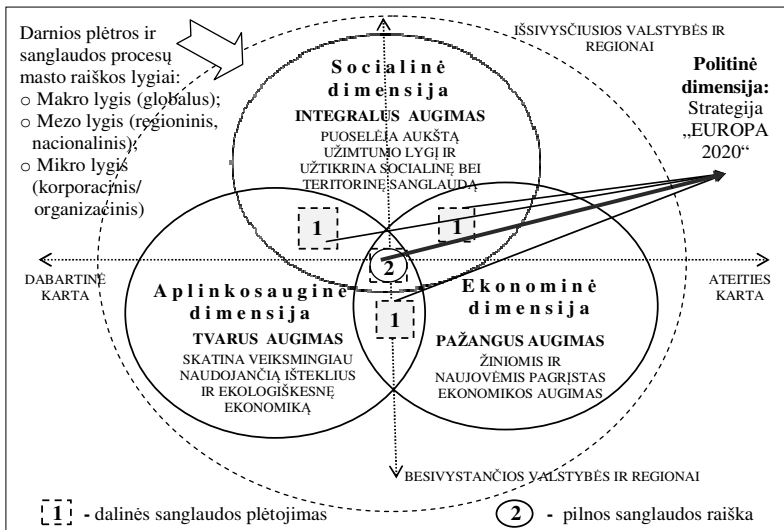
– Socialinė dimensija numato veiklios, solidarios ir sumanios visuomenės (angl. *Bearable society*), pasižyminčios pakantumu, pripažįstančios įvairovę gamtoje ir visuomenėje, susidedančios iš tolerantiškų žmonių, reiškiančių pakantumą kitiems, nepriklausomai nuo to, kas yra jų skirtingumo požymis, vystymo(si) kryptį;

- Ekonominė dimensija susijusi su teisingos integralios ir į aukštą pridetinę vertę orientuotos ekonomikos bei grindžiamos teise ir teisės reguliuojamos nešališkos visuomenės (angl. *Equitable economy and society*) vystymo(si) kryptimi;
- Aplinkosauginė dimensija numato palaikančios aplinkos gyvybingumo išsaugojimą, vystant ekonomiką ir plėtojant augimui palankią ekonominę infrastruktūrą (angl. *Viable economy*).

Kadangi darni plėtra neįsivaizduojama be saugumo, taikos ir sanglaudos, reikalinga dar viena dimensija – gaubiančioji kitas metadimensija (Čiepinskis *et al.* 2002). Tai politinė dimensija, konsoliduojanti darnios plėtros dimensijų derinį, kuris realizuojamas tam tikru mastu – regiono, valstybės ar valstybių sandraugos. Tai leidžia numatyti, kaip tam tikru mastu gali būti suderinami bei koordinuojami darnios plėtros ir sanglaudos procesai, įžvelgiant galimybes ir būdus konkrečioje teritorijoje žmonių gyvenimo areale didinti sanglaudą (Čiegis *et al.* 2014; Navickas, Malakauskaitė 2009; Segalovičienė 2012; Huntington 2011; Socialinė ekonomika... 2004; Dyllick, Hockerts 2002; Čiepinskis *et al.* 2002; Misiūnas, Balsytė 2008, 2009; Anand, Sen 1996). Remiantis darnios plėtros ir sanglaudos procesų raiškos keturių dimensijų modeliu (1.1 pav.), planuojant Europos Sąjungoje sanglaudos didinimui skirtas priemonės turi būti atsižvelgta į visais lygiais aktualius sanglaudos procesų poreikius bei iššūkius, į kuriuos būtina reaguoti socialiai atsakingai, kadangi visos be išimties sanglaudos procesų aplinkybės yra susijusios su dabartinės ir ateities kartų interesais (Our Common Future 1987).

Ekonominės, aplinkosauginės ir socialinės dimensijų porinis suderinimas (kaip parodyta 1.1 pav.) skatina tik dalinės sanglaudos plėtojimą. Tuo tarpu politinė dimensija, kaip gaubiančioji kitas metadimensija, aktyvina ir koordinuoja keturių dimensijų darnios plėtros procesą ir sudaro sąlygas visiškos sanglaudos raiškos būdams plėsti. Dabartinę ir ateities kartas menanti ašis bei išsivysčiusių ir besivystančių valstybių ir regionų ašis parodo šio modelio dinamiškumą ir darnios plėtros ir sanglaudos procesų vystymo(si) kryptis. Plėtrai, kaip ir sanglaudai, charakterizuoti bei analizuoti taikytinas procesinis požiūris palyginti gerai atspindi tai, kad plėtros ir sanglaudos procesai iš esmės negali turėti pabaigos. Todėl sanglaudos politikos principų susiejimas su tvarumo ir darnios plėtros principais yra perspektyvi šių procesų vadybos tobulinimo kryptis.

Darnios plėtros ir sanglaudos procesų inicijavimas, koordinavimas ir raiškos masto (teritorinio imperatyvo) vertinimas gali būti vykdomas keturiais lygmenimis – mega, makro, mezo ir mikro (1.6 lentelė). Pažymėtina, kad žmoniškųjų išteklių vadybos problematikos tyrimams skirtoje literatūroje (Wright, Boswell 2002; Mega trends... 2010) kalbant apie nagrinėjimo lygmenis ir žinant, kad tencencijos reiškiasi mega lygyje, o praktinė jų raiška aptinkama mikro lygyje, akcentuojamos daugialypės organizacijų problemos, kurioms tirti turi būti taikomi į strategines įžvalgas orientuoti metodai.



1.1 pav. Sanglaudos procesų raiškos keturių dimensijų modelis (sudaryta autorės remiantis Čiegis *et al.* 2014; Lobanova, 2012, 2013, 2014; Navickas, Malakauskaitė 2009; Segalovičienė 2012; Socialinė ekonomika... 2004; Dyllick, Hockerts 2002; Čiepinskis *et al.* 2002; Misiūnas, Balsytė 2008, 2009; Anand, Sen 1996)

Fig. 1.1. Four-dimensional model of sustainable processes definitions (prepared by author according Čiegis *et al.* 2014; Lobanova, 2012, 2013, 2014; Navickas, Malakauskaitė 2009; Segalovičienė 2012; Socialinė ekonomika... 2004; Dyllick, Hockerts 2002; Čiepinskis *et al.* 2002; Misiūnas, Balsytė 2008, 2009; Anand, Sen 1996)

Mega lygmuo, arba globalus mastas, numato įgyvendinti neatsiejamą nuo sanglaudos procesų darnaus vystymosi koncepciją (angl. *Sustainable Development*), grindžiamą ilgalaikę trijų dimensijų ideologija, integruota į Tūkstantmečio tikslus (angl. *The Millennium Goals*), į kuriuos įtraukti atskirų pramonės šakų ir organizacijų etikos kodeksai ir įsipareigojimai laikytis korporatyvių pilietinių susitarimų (Crane, Matten 2004). Darnaus vystymosi idėja užfiksuota įvairiuose normatyviniuose dokumentuose – 1987 m. formalizuota dokumente „Mūsų bendra ateitis“ ir 1992 m. įteisinta priėmus darnaus vystymosi įgyvendinimo veiksmų programą „Darbotvarkė 21“.

Makro lygmuo, arba regioninis mastas, apima valstybių sandraugoje aktyviamus sanglaudos procesus, įgyvendinant darnios plėtros strategiją ir sanglaudos politiką. Europos Sąjungos mastu darnaus vystymo(si) koncepcijos principų ir normų įgyvendinimą įgalina ES Lisabonos ir Gotenburgo strategijos, strategijos „Europa 2020“ ir „Europa 2030“, 2014–2020 m. ES sanglaudos politika, ES sanglaudos fondų reglamentai, Bendrasis strateginis dokumentas, Daugiametė finansinė programa, Europos infrastruktūros tinklų priemonė, programa „Hori-

zontas 2020“, ES Užimtumo ir socialinių inovacijų programa, ES komunikatas dėl ĮSA ir kiti dokumentai. Regioniniu mastu darnaus vystymosi principus įgali- na ES Baltijos jūros regiono ir ES Dunojaus regiono strategijos.

1.6 lentelė. Sanglaudos procesų masto supratimas, grindžiamas darnios plėtros koncepcija (sudaryta autorės)

Table 1.6. Evaluation of cohesion processes measure based on the concept of sustainable development (prepared by author)

Vertinimo lygis	Sanglaudos procesų mastas	Darnios plėtros modelis (koncepcija)	Pagrindiniai baziniai dokumentai
Mega lygis	Globalus mastas (globalus pasaulis)	Trijų dimensijų globalios darnios plė-ros modelis	„Mūsų bendra ateitis“ (1987) „Darbotvarkė 21“ (1992) Pasaulinis susitarimas (1999)
Makro lygis	Regioninis mastas (ES ir ES regionai)	Trijų dimensijų Europos Sąjungos darnios plė-ros modelis	Europa 2020 Europa 2030 Lisabonos ir Gotenburgo strategijos
Mezo lygis	Nacionalinis mastas (valstybės)	Trijų dimensijų valsty- bės darnios plėtros modelis	Lietuva 2020 Lietuva 2030
Mikro lygis	Korporacinis mastas (organizacija)	Trijų dimensijų korp- ratyviosios socialinės atsakomybės modelis	Socialinės atsakomybės gairių standartas (ISO 26000) Socialinio atskaitingumo standartas (SA8000)

Mezo lygmuo, arba nacionalinis mastas, aprėpia šalies mastu vykstantčius darnios plėtros bei sanglaudos procesus, įtraukiančius konkrečiose teritorijose veikiančius subjektus – vyriausybės ir savivaldos struktūras bei institucijas, verslo ir viešojo sektoriaus organizacijas. Lietuvos mastu darnios plėtros ir sanglau- dos procesų skatinimo priemonės numatytos strategijose „Lietuva 2020“, „Lie- tuva 2030“, LR Partnerystės sutartyje, Nacionalinėje pažangos programoje. Or- ganizacijų įsitraukimas į darnaus vystymo koncepcijos įgyvendinimą aktyvina- mas per viešosios politikos sprendimus ir viešojo valdymo infrastruktūras.

Mikro lygmuo, arba korporacinis mastas, apima sanglaudos procesus orga- nizacijoje ir jų aplinkybių poveikį visų suinteresuotų pusių lūkesčiams ir intere- sams. Darbo santykių ir socialinės partnerystės subjektams – darbdaviams ir darbuotojams bei jų organizacijoms ar asociacijoms – neišvengiamai tenka susi- durti su sanglaudos procesų Europos Sąjungoje sąlygomis kylančiais iššūkiais ir ieškoti jiems įveikti tinkančių priemonių. Tokių priemonių pagrindu tapo trijų dimensijų korporatyvios socialinės atsakomybės conceptualus modelis (angl. *A three-dimensional Conceptual Model of Corporate Social Performance*) (Carroll 1979, 1991).

Nesunku pastebėti, kad visus sanglaudos procesų raiškos lygmenis vienija tai, kad darnios plėtros idėjų realizavimo koncepcijos priemonės grindžiamos iš esmės socialinės atsakomybės principais. XX a. 9–10 dešimtmečiuose iš įmonių pradėta reikalauti prisidėti prie darnaus vystymosi koncepcijos įgyvendinimo, subalansuojant tris veiklos metmenis (Rowley 1997; Elkington 1998; Wright, Boswell 2002; Wieland 2003; Crane, Matten 2004, 2010; Adams 2006; Vasiljeviene 2006; Smaliukiene 2007; Ruzevicius, Serafinas 2007; Kleinrichert 2008; Pučetaitė 2009; Čiegis *et al.* 2014; Darnus vystymasis... 2014). Reikia atkreipti dėmesį į tai, kad prie 1999 m. inicijuotos didžiausios pasaulyje verslo tvarumo savanoriškos iniciatyvos „Pasaulinis susitarimas“ (angl. *Global Compact*) prisijungė tik 8346 įmonės ir apie 4000 kitokių organizacijų iš 161 pasaulio valstybės (2015 m. *UN Global Compact* internetinio portalo duomenys). Vertinant verslo įsitraukimo į darnų vystymąsi mastą išei- na vidutiniškai tik apie 50 verslo įmonių ir apie 30 kitokių organizacijų iš kiekvienos šalies. Pasak to paties *UN Global Compact*, Baltijos regione prie darnios plėtros oficialiai prisijungė 69 organizacijos iš Lietuvos (iš jų apie 40 verslo įmonės), 9 – iš Latvijos (4 verslo įmonės ir 2 asociacijos – personalo valdymo asociacija ir korporatyvios socialinės atsakomybės institutas) ir 5 iš Estijos (4 verslo įmonės ir Estijos tarptautinių jaunimo rūmų padalinys (angl. *JCI – Junior Chamber International*). Nors socialiai atsakingų įmonių bendras skaičius didėja, tačiau 2006–2011 m. ES bendrovių, pasirašiusių su pasaulinėmis ar Europos darbuotojų organizacijomis tarptautinius susitarimus dėl darbo standartų skaičius padidėjo tik nuo 79 iki 140. Tuo tarpu bendrovių, įsipareigo- jusių laikytis dešimties ĮSA principų skaičius tuo pačiu laikotarpiu padidėjo nuo 600 iki daugiau kaip 1900, o aplinkosaugos vadybos ir audito sistemos (angl. *EMAS*) standartus atitinkančių įmonių skaičius padidėjo nuo 3300 iki 4600 (*EU Communication on CSR* 2011). Reikia pabrėžti, kad organizacijų įsitraukimo aktyvumas priklauso nuo darnaus vystymosi idėjų sklaidos inten- syvumo ir Jungtinių Tautų Vystymosi programos organizuojamų renginių pe- riodiškumo. Nuo 2014 m. pradžios, JT Vystymosi programai užbaigus misiją Lietuvoje pastebimas organizacijų aktyvinimo „išsaldymas“. Socialiai atsakingų įmonių skaičius šalyje neauga jau keletą metų. Atlikti stebėjimai (Ruževičius 2014; Žėkienė, Ruževičius 2012) rodo, jog tiek 2010, tiek ir 2014 m. pradžioje Lietuvoje, buvo tik apie 70 socialiai atsakingų įmonių. Tai labai mažas skai- čius, atsižvelgiant į tai, kad bendras įmonių skaičius išaugo 12 proc. lyginant su 2014 m., ir 2015 m. pradžioje sudarė 76 077 įmonių (LR Ūkio ministerijos duomenys). Šie faktai byloja ne tik apie tai, kad visuomenėje stinga socialiai atsakingo požiūrio, bet ir apie tai, kad socilianės atsakomybės principai netin- kamai taikomi arba netenkina organizacijų lūkesčių ir poreikių.

Socialinę atsakomybę nagrinėjančios teorijos skirstomos į dvi kategorijas (Garriga, Mele 2004; Carroll, Shabana 2010; Carroll, Buchholtz 2011; Bettina

Lis 2012; Laurinavičius, Reklaitis 2011) – vienintelės paskirties ir daugiatisles teorijas (1.7 lentelė), priklausomai nuo to, kokie požiūriai nagrinėjami, kokių tikslų siekiama ir apie kokią naudą visuomenei, organizacijoms, pavieniams žmonėms bei jų grupėms kalbama.

1.7 lentelė. Socialinės atsakomybės teorijų ir požiūrių įvairovė (sudaryta autorės remiantis Carroll, Shabana 2010; Garriga, Mele 2004; Bettina Lis 2012; Laurinavičius, Reklaitis 2011)

Table 1.7. Categories of social responsibility theories and the variety of approaches (prepared by the author according to Carroll, Shabana 2010; Garriga, Mele 2004; Bettina Lis 2012; Laurinavičius, Reklaitis 2011)

Teorių kategorija	Teorijos	Teorių keliamas tikslas	Nauda visuomenei
Vienintelės paskirties teorijos	Instrumentinės teorijos	Ekonominių tikslų siekimas per socialinę veiklą	Ribota nauda visuomenei (sprendžiant atskiras ekonomines ir aplinkosaugos problemas)
	Politinės teorijos	Atsakingas verslo galių naudojimas politinėje arenoje	
Daugiatiksles teorijos	Integruotos teorijos	Socialinių poreikių integracija	Socialiai jautrios organizacijos adekvačiai reaguoja į aplinkos iššūkius ir teikia pagalbą sprendžiant aktualias visuomenės problemas
	Etikos teorijos	Gerovės visuomenės kurimas sutelkiant dėmesį į teisingus dalykus	

Vienintelės paskirties teorijos apsiriboja vienu tikslu ir atskleidžia ribotos naudos visuomenei galimybes. Šiai teorių kategorijai priskiriamos instrumentinės teorijos (akcininkų nuosavybės vertės maksimizavimo požiūris, konkurencinių pranašumų strategijos, priešastinio marketingo požiūris) ir politinės teorijos (korporatyvinis konstitucionalizmas, integruoto socialinio susitarimo požiūris, korporatyvinio verslo pilietiškumo požiūris) orientuotos į ribotų tikslų siekimą ir nepakankamai tinkamos spręsti kompleksines visuomenės raidos problemas. Pavyzdžiui, nauda visuomenei gali pasireikšti per darbo vietų kūrimą, kas atitinka vieną iš svarbiausių ES sanglaudos politikos tikslų, arba mokesčių politikos reguliavimą. Tačiau kompleksškai reaguojant į sanglaudos poreikius fragmentiški sprendimai ir diskretiškos priemonės negali būti adekvatus atsakas į sanglaudos procesų iššūkius, kylančius Europos integracijos ir Europos Sąjungos raidos ir plėtros sąlygomis.

Daugiatiksles teorijos numato, kad organizacijos turėtų būti socialiai jautrios išorinės aplinkos reikmėms, o tai reiškia, kad jos turėtų sugebėti adekvačiai ir kompleksškai spręsti aktualias sanglaudos problemas. Daugiatiksles

teorijoms priskiriamos integruotos teorijos (problemų valdymo, viešosios atsakomybės, suinteresuotųjų šalių valdymo teorijos ir įmonių socialinės veiklos koncepcija) ir etikos teorijos (suinteresuotųjų šalių norminė teorija, universalių teisių teorija, darnaus vystymosi koncepcija ir visuotinės gerovės teorija) apima platų spektrą įvairių konceptualių sprendimų. Nors daugiatikslėms teorijoms būdinga evoliucionuoti (Carroll 1999; Garriga, Mele 2004; Keith 2010), reaguojant į aplinkos iššūkius, jos nesūlo visapusiškų (holistinių) priemonių, skirtų reaguoti į visuomenės ir organizacijų poreikius, sprendžiant su prieštariniais sanglaudos procesais susijusias problemas. Moksliniai tyrimai neretai remiasi tik tam tikromis viena nuo kitos atskirtomis teorijomis, fragmentiškai vertinant atskiras organizacijų problemas ir sąsajas tarp socialinės atsakomybės ir visuomenės raidos problematikos (Freeman 1984; Frederick 1987, 1994; 2008; Garriga, Mele 2004; Carroll, Shabana 2010; Raggio *et al.* 2010; Ramachandran 2011; Carroll, Buchholtz 2011; Rangan *et al.* 2012; Michelon *et al.* 2013; Kemper *et al.* 2013).

Socialinės atsakomybės teorijų evoliucionavimas skatina darnios organizacijos idėjų ir skatinančios sanglaudą moralios vadybos principų plėtojimui skirtų mokslinių tyrimų aktyvėjimą (Hovland 2005; D'Amato *et al.* 2009; Kuzmickaitė 2004; Hulse, Stone 2007; Dahlsrud 2008; De Schutter 2008; Dobers 2009; Aaltonen, Kreutz 2009; Bagdonienė *et al.* 2009; Atkočiūnienė 2013; Jochem 2011; Orlitzky *et al.* 2011; Čiegis, Grunda, 2007; Štreimikienė, Kovaliov 2007; Čiegis, Zeleniūtė 2008; Ferreira 2012; Klein 2013; Boucher, Samad 2013; Šimanskienė, Petrulis 2014). Tačiau iki šiol stokojama kompleksinių tyrimų, skirtų sanglaudos procesų aplinkybių organizacijoms daromo poveikio įvertinimui ir to poveikio suponuojamiems iššūkiams vadybai, tame tarpe ir žmogiškųjų išteklių vadybai (Lobanova 2012, 2013, 2014; Lobanova, Melnikas 2012).

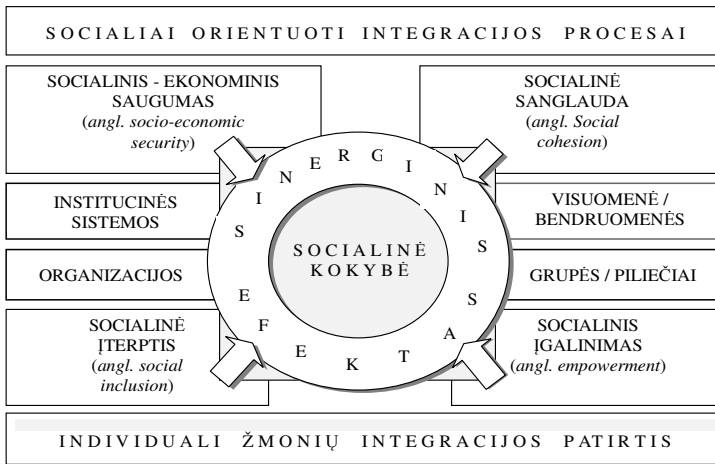
Atsižvelgiant į strateginio projekto „Europa 2030“ (2010) nuostatą, kad europiečiai turi reformuoti darbo rinką ir modernizuoti įmonių valdymo praktiką, didėja sanglaudos problematikai skirtų perspektyvių tyrimų aktualumas. Sanglaudai stiprinti nepakanka politinių lozungų, Europos sanglaudos politikos priemonėms kurti ir įgyvendinti skiriama nemaža ne tik finansinė (Barcevičius 2013), bet ir konceptualioji parama (*Concerted development of Social Cohesion Indicators* 2005; Molle 2007; Begg 2010). Gerovės kūrimo procese dalyvauti ir naudą gauti turi visos įtrauktos į tai teritorijos bei visuomenės grupės. Tad labai svarbi yra tiek teritorinė, tiek socialinė ir ekonominė sanglauda (2014–2020 metų ES struktūrinių fondų investicijų veiksmų programa 2014).

Europos ateitį siejant su socialiai orientuotos rinkos ekonomikos modeliu, Lisabonos sutartyje (2007) pavadintu „didelio konkurencingumo socialine rinkos ekonomika“, turi būti sukurta socialinės partnerystės principais grindžiama itin konkurencinga ir tvari ekonomikos struktūra bei socialine sanglauda pasižyminti darni visuomenė. Šių siekiamybių įgyvendinimas nebeįsivaizduojamas

be socialinės atsakomybės nuostatų, apibūdintų daugiataikslėse teorijose (1.7 lentelė) ir integruotų į savanoriškai priimamus organizacijose socialinės atsakomybės standartus, dalis iš kurių nenumato privalomo sertifikavimo (ISO 26000). Pastarojo laikotarpio kai kurių mokslininkų tyrimuose (Jonikas 2013, 2014; Juščius, Jonikas 2014; Porter, Kramer 2011; Valackienė, Micevičienė 2011; Šimanskienė, Paužuolienė 2010) pabrėžiama, jog vertė, sukurta socialinės atsakomybės principų (ISA) pagrindu, vertės kūrimo grandinėje yra mažesnė už ISA įgyvendinimo sąnaudas. Tačiau tai neįvardijama kaip priežastis atsisakyti socialinės atsakomybės principų, paaiškinant tuo, jog gali būti „įgyvendinamos netinkamos ISA iniciatyvos arba vykdoma neracionali ISA“ (Jonikas 2013), atrenkamos ne tos ISA iniciatyvos, kurios aktualiausias suinteresuotoms šalims, arba ISA įgyvendinimas lemia nepagrįstai dideles (neracionalias) sąnaudas ar net išteklių eikvojimą, kai atsižvelgiama ne į bendrą ISA pagrindu sukuriamą vertę, o tik į vienos ar kelių suinteresuotų šalių interesus, arba pamatuota ne visa sukurta vertė, arba ISA diegimas nepasiekė „lūžio taško“. Reiškia ISA pastangų yra per mažai, kad sugeneruotų pakankamą pridėtinę vertę. Iš to seka išvada, jog socialinės atsakomybės principų įdiegimas yra nepakankama priemonė socialinės rinkos ekonomikos ir socialine atsakomybe pasižyminčios visuomenės sukūrimui.

Reikalingi kompleksiniai sprendimai, apimantys visų suinteresuotųjų šalių įtraukimą ir išitraukimą, kas leistų pasiekti socialinės kokybės koncepciniame modelyje integruotų elementų sinerginį efektą (Beck *et al.* 2001; van der Maesen 2004; Walker 2005; Guogis 2006; Rakauskienė *et al.* 2011; Skačkauskienė *et al.* 2012, 2015). Socialinės kokybės koncepcinio modelio struktūrą sudaro socialiai orientuoti procesai (socialinis-ekonominis saugumas ir socialinė sanglauda) ir į individualios socialinės patirties įgijimą orientuoti procesai (socialinė įterptis ir socialinis įgalinimas (1.2 pav.).

Socialinį-ekonominį saugumą (angl. *socio-economic security*) užtikrina finansinių resursų, būsto, išsilavinimo, sveikatos apsaugos, įsidarbinimo galimybėms užtikrinti skirtų adekvačių priemonių (standartų) visuma. Socialinei sanglaudai (angl. *social cohesion*) stiprinti reikalingas socialinių santykių, normų ir vertybių priimtumo laipsnis joms reiškiantis pasitikėjimo, integratyvių normų ir vertybių, socialinių tinklų ir identiškumo sferoje. Socialinė įterptis (angl. *social inclusion*) pasireiškia kaip gebėjimas ir galimybė dalyvauti socialiniame, kultūriniame ir ekonominiame visuomenės gyvenime pilietinių teisių, darbo rinkos, viešųjų ir privačių tarnybų bei tinklaveikos sferoje. Socialinis įgalinimas (angl. *empowerment*) traktuojamas kaip gebėjimas veikti socialinių santykių kontekste, galimybė ginti savo teises kolektyviniuose veiksmuose kartu su kitais žmonėmis; atskirų asmenų arba kolektyvinės galimybės priimti sprendimus ir galimybė patiems veikti savo gyvenimą.



1.2 pav. Socialinės kokybės modelis (sudaryta autorės remiantis Beck *et al.* 2001; van der Maesen 2004; Walker 2005)

Fig. 1.2. The model of social quality (compiled by author according Beck *et al.* 2001; van der Maesen 2004; Walker 2005)

Socialinės kokybės modelis paaikškina visuomenės ir asmens vystymosi santykių ir tuo pačiu atspindi įtampą tarp institucionių procesų ir individualių veiksmų – tarp sistemos ir socioumo integracijos, arba tarp sistemos ir gyvenimo. Būtinai atsižvelgti į tai, kad kiekvienas socialinės kokybės modelio elementas nurodo ir tam tikras socialinę tikrovę charakterizuojančias priešpriešas, atskleidžiančias socialinės tikrovės dichotominę prigimtį, kur socialiniam-ekonominiam saugumui priešpastatomas socialinis-ekonominis nesaugumas, socialinei sanglaudai – socialinis fragmentiškumas, socialinei įterptčiai – socialinė atskirtis, o socialiniam įgalinimui – socialinis bejėgiškumas arba negebėjimas veikti socialinių santykių kontekste.

Egzistuoja keli Europos socialinio modelio variantai, kurių funkcionavimas kokybiniu požiūriu skiriasi, tačiau jie visi iš esmės atitinka bendrą modelio idėją, kad ekonomikos augimo reikėtų siekti rinkos priemonėmis, užsibrėžus socialinius tikslus. Reikia aiškiai suvokti, jog „dabartinis konsensusas dėl modelio priklauso nuo nuolatinės pusiausvyros tarp jo socialinio ir rinkos aspektų“ (Europa 2030). Europos ekonominio ir socialinio modelio tvarumas priklausys nuo gebėjimo atkurti ir išlaikyti dinamišką pusiausvyrą tarp vystymosi ekonominių, socialinių ir aplinkosaugos aspektų.

ES fondų lėšomis finansuojamuose projektuose (2014–2020 m. ES sanglaudos politika... 2013) integruotų horizontaliųjų principų – darnaus vystymosi, lygių galimybių ir nediskriminacijos bei moterų ir vyrų lygybės – įgyvendinimui skirtos

priemonės turi būti grindžiamos socialinės kokybės modelio ir socialinės atsakomybės teorijų principais. Horizontaliais šie principai vadinami todėl, kad gali būti taikomi įgyvendinant visų sričių ES fondų lėšomis finansuojamus projektus, o jų poveikis turi būti susijęs su beveik visomis gyvenimo sritimis (ES finansavimo 2014–2020 m. apžvalga... 2013). Darnaus vystymosi principu siekiama užtikrinti optimalias gyvenimo sąlygas dabartinei ir ateinančioms kartoms. Lygių galimybių ir nediskriminacijos principas suprantamas ir kaip draudimas varžyti žmogaus teises ar teikti asmeniui privilegijas dėl jo lyties, tautybės, rasinės ar etninės kilmės, kalbos, religijos, tikėjimo, įsitikinimų ar pažiūrų, negalios, socialinės padėties, amžiaus arba seksualinės orientacijos; skirtingas galimybes turintiems žmonėms turi būti užtikrinta galimybė tokiomis pačiomis sąlygomis naudotis fizine infrastruktūra, transportu, informacijos ir ryšio technologijomis bei kitomis priemonėmis ir paslaugomis. Moterų ir vyrų lygybės principas apima lygias teises, atsakomybes ir galimybes abiem lytims. Įgyvendinant šį principą svarbu atsižvelgti į moterų ir vyrų žinias, interesus, patirtį, vaidmenis, siekiant kad abi lytys vienodai galėtų pasinaudoti 2014–2020 m. programavimo laikotarpio teikiama privilegija. Horizontaliųjų principų įgyvendinimas naudingas visuomenei ir projekto vykdytojams, nes tikimasi, kad bus kuriamas dialogas tarp vietos bendruomenių ir atskirų visuomenės grupių, puoselėjant bendrus interesus ir gerovę.

Norint visapusiškai realizuoti technologinės revoliucijos teikiamas galimybes, reikia iš esmės pakeisti darbo rinkos struktūras. Kai kurios ES valstybės narės jau įvykdė sėkmingas reformas, grindžiamas darbo rinkos lankstumo ir užimtumo garantijų pusiausvyros modeliu (Auer, Cazes 2003; Cazes, Nesporova 2003, 2006). Lietuvos mokslininkų parengtas ir visuomenės prieštaringai vertinamas Darbo santykių ir valstybinio socialinio draudimo teisinis-administracinis modelis (Socialinis modelis 2015) numato ne tik darbo santykių reguliavimo pakeitimus, bet ir sisteminius pokyčius darbo rinkoje. Siūlomas socialinis modelis atitinka projekte „Europa 2030“ (2010) numatytus siekius nuolat kintančioje ekonomikoje didinti darbuotojų galimybes įsidarbinti ir bendrovių lankstumą. Darbo jėgos našumo didinimui turi būti teikiama pirmenybė, ir turi būti užtikrinta, kad didesnis našumas būtų tiesiogiai proporcingas pajamų kiekiui. Mažėjančios žmogiškųjų išteklių vietinės pasiūlos akivaizdoje svarbus yra palankių sąlygų sudarymas visiems darbingo amžiaus žmonėms įsitraukti į darbo rinkas, į kurias bus investuojama pagal aštuntą teminį tikslą „Užimtumo skatinimas ir darbo jėgos judumo rėmimas“. Numatant investicijas į žmones Europos socialiniam fondui pirmą kartą bus taikoma mažiausia garantuojama bendrųjų sanglaudos politikos išlaidų dalis. Būtina užtikrinti, kad 20 proc. fondo lėšų būtų panaudojama teminiams socialinės integracijos tikslams nacionaliniu lygiu įgyvendinti (2014–2020 m. Sanglaudos politika).

Suprantama, kad sanglauda – tai ne tik bendros vertybės ar bendrumo jausmas. Sanglauda taip pat numato būtinumą savanoriškai dalintis tuo, kas sudaro

pažangios ekonomikos ir modernios visuomenės gerovės pamatus – apmokamas darbas, socialinis-ekonominis saugumas, socialinė įterptis, socialinis įgalinimas ir socialinė sanglauda (Beck *et al.* 2001; van der Maesen 2004; Walker 2005). Tokiems siekiams įgyvendinti reikalingas institucinio lygmens įtraukimas – viešosios politikos ir viešojo valdymo sprendimais grindžiamas sanglaudos aktyvinimas, susijęs su politine subalansuotos plėtros dimensija, kurios turinį sudaro naujame Europos Sąjungos raidos ir plėtros etape strategijoje „Europa 2020“ numatyti pažangaus, tvaraus ir integralaus augimo tikslai.

Sanglauda mikro lygiu taip pat yra susijusi su tuo, ką socialinių mokslų tyrinėtojai vadina socialiniu kapitalu. Šiuo požiūriu atskiri žmonės sudaro santykius, pasitikėdami vieni kitais, bendrai veikdami ir taip sudarydami sanglauda pasižyminčius ryšius. Nors yra skeptiškų nuomonių (D’Amato *et al.* 2009; Dayton-Johnson 2003; Bernard 1999) apie tai, kad bendros vertybės gali prisidėti prie sanglaudos stiprinimo, tačiau ir paneigti to be konkretaus pagrindimo neįmanoma. Neretai, sanglaudos terminas vartojamas galvojant apie didelio masto socialinės sanglaudos procesus, siejamus su visos visuomenės sanglauda – su tuo, kas leidžia visuomenei būti kartu ir „veikti kaip vienetą“ (D’Amato *et al.* 2009). Paprastai sanglauda yra vertinama kaip priklausoma nuo plačiai paplitusių vertybių ir bendrai jaučiamo nacionalinio identiteto. Socialinė sanglauda yra difuzinis reiškiny, tačiau jos poveikis yra matomas ir makromastu.

Apibendrinant galima teigti, kad Europos Sąjungos investicijos (suprantamos plačiąja prasme – kaip investicijos į žmones, sistemas, infrastruktūrą) yra tik tam tikram laikotarpiui skiriamas finansavimas, remiant tam tikrus numatytus veiksmus. Žmogiškųjų išteklių plėtros ir socialinės sanglaudos sričių būklės analizės ir perspektyvų 2014–2020 m. parengimo vertinime akcentuojama, kad, anksčiau ar vėliau parama baigiasi, o esminis ir svarbiausias klausimas – ar ji padėjo paskatinti ilgalaikius ir tvarius pokyčius – lieka (Žmogiškųjų išteklių plėtros ir socialinės sanglaudos... 2012). Minėto tyrimo išvadų autoriai pabrėžia, kad įgyvendinant visas 2007–2013 m. laikotarpio priemones pastebimas „pabandymo efektas“, t. y. buvo išbandytos naujos iniciatyvos, požiūriai ar metodai, kurie suteikė naudingų pamokų ateičiai, tačiau sisteminio pokyčio efektas nepasiektas.

Dabartiniame Europos Sąjungos raidos ir plėtros etape daugelyje skirtingų regionų tiek verslo, tiek viešojo sektoriaus organizacijų jau išryškėjo nauji poreikiai parengti ir panaudoti tokias sistemines sanglaudos politikos priemones, kurios būtų adekvačios šiuolaikiniams Europos integracijos bei sanglaudos procesų Europos Sąjungoje iššūkiams. Reikalingi sprendimai, kurie leistų ne tik reaguoti į sanglaudos procesų iššūkius, bet ir įgyvendinti bendrus europinius standartus – ne tik techninius ar technologinius, bet ir naujus socialinius, etinius ir kitus standartus, priskirtinus prie vidinės organizacijų aplinkos tvarumo skatinimo. Tokie sprendimai gali būti kuriami, integruojant į sanglaudos politiką žmogiškųjų išteklių vadybos ir žmogiškųjų išteklių tobulinimo koncepcijas.

1.1.4. Sanglaudos procesams skirtų mokslinių tyrimų problematika

Europos integracijos ir Europos Sąjungos raidos ir plėtros procesai nulemia tiek naujus sanglaudos poreikius, tiek ir neišvengiamumą adekvačiai suvokti kryptingos sanglaudos poveikius bendrų erdvių Europoje ir Europos Sąjungoje kūrimuisi. Tai aktualizuoja būtinumą vykdyti fundamentaliuosius kompleksinius tyrimus, dalyvaujant skirtingų mokslo sričių specialistams, ir taikomuosius, kurių išvados būtų aktualios kuriai nors lokaliai sanglaudos problemai spręsti.

Mokslinėje akademinėje literatūroje per pastarąjį dešimtmetį išryškėjo kelios pagrindinės tyrimų kryptys ir sritys, kurias vienaip ar kitaip galima susieti su sanglaudos procesų problematika.

Sanglaudos reikmes plačiąja prasme atspindi darniam vystymuisi skirti tyrimai, konceptualiai grindžiami strateginiais dokumentais (Our Common Future 1987; Europa Glossary 2013; Europe 2020), nagrinėjančiais globalaus pobūdžio problemas, susijusias su žmonijos ateitimi (Clark *et al.* 2005; Buchan *et al.* 2005; Kallio 2007; Funar *et al.* 2009; Byrch *et al.* 2010; Baumgartner *et al.* 2010; Linnenluecke, Griffiths 2010; Grybaitė 2011; Ghemawat 2011; Angelstam *et al.* 2013).

Makroekonominiams ir politiniams sanglaudos procesų aspektams skirtuose tyrimuose analizuojama Europos integracijos ir ES raidos ir plėtros įtaka sanglaudos politikai bei ekonominės ir socialinės sanglaudos procesams (Atkinson *et al.* 2004, 2005; Dvorak 2010; Hugh 2009; Roosens, Laermans 2009; Vincze, Liuhto 2005; Melnikas 2012a, 2012b, 2010, 2008; Melnikas, Reichelt 2004; Melnikas 2012a, 2012b, 2013; Barry 2003; Bachtler *et al.* 2014). Sanglaudos politikos vystymosi Europos Sąjungoje apibrėžimui ir sanglaudos politikos poveikio Europos integracijos procesams skirti tyrimai sutelkia dėmesį į galimas reformas sanglaudos politikoje, akcentuojant, kad sanglaudos politika kaip svarbi ES politikos sritis iš pradžių buvo daugiau skirta regioninei plėtrai.

Makroekonominiu lygiu pasireiškiančių sanglaudos procesų tyrimai apima tokias sanglaudos problematikos sritis kaip sanglaudos reformos matmenys, pagrindinės veiklos sritys sanglaudos politikoje, jų išsaugojimo turtingesnėse valstybėse narėse ir regionuose poreikis, inovacijų ir sanglaudos ryšys, teisėtumo klausimų ir ekonomikos valdysenos vaidmens sanglaudos politikoje sąsajos (Begg 2010; Čiburienė, Guščinskienė 2008; Potluka 2010; Bachtler *et al.* 2014); perėjimas nuo ekonominės konvergencijos prie ekonominės ir socialinės sanglaudos (Socol *et al.* 2006; Armstrong *et al.* 1994; McCracken 2003); konkurencingumo ir užimtumo problematikos sąsajos su sanglaudos procesais (Balkytė, Tvaronavičienė 2010; Koch 2004); teritorinis bendradarbiavimas, klasterių ir tinklų įtaka regioninei politikai ir skirtumų tarp regionų nustatymas (Gedminaitė-Raudonė 2014; Pachura 2012; Melnikas 2012a, 2011, 2010; Faludi 2005); ekonomikos augimas, užimtumas, konkurencingumas ir jų įtaką sanglaudos politikos veiksmingumui lemiantys veiksniai (Bachtler *et al.* 2007; Begg *et al.* 2002); socialinės ir ekono-

minės sanglaudos matavimo aktualumas ir tinkamų tam metodikų parengimas (Polasek, Sellner 2010; Taran *et al.* 2010; Stiglitz *et al.* 2009; Hugh 2009; Van der Heijden 2005; Cuadrado-Roura *et al.* 2004; Rakauskienė, Ivashinenko 2011); teritorinės (regioninės) sanglaudos konceptualizavimas (Atkinson *et al.* 2004, 2005; Lisa Van Well 2012; Rudzkiene Burinskienė 2013). Tyrimų apibendrinimas pateiktas 1.8 lentelėje.

1.8 lentelė. Sanglaudos procesų makroekonominį ir politinių aspektų tyrimai

Table 1.8. Investigations of macroeconomic and political aspects of cohesion processes

Kryptis	Analizuojamos problematikos sritis	Tyrimų autoriai
Makroekonominiai ir politiniai sanglaudos procesų aspektai (makrolygis)	ES plėtros įtaka ekonominės ir socialinės sanglaudos procesams ir sanglaudos politikai	Atkinson <i>et al.</i> 2004, 2005; Dvorak 2010; Hugh 2009; Roosens <i>et al.</i> 2009; Vincze, Liuhto 2005; Melnikas 2012a, 2012b, 2010, 2013; Melnikas, Reichelt 2004; Barry 2003; Bachtler <i>et al.</i> 2014
	Sanglaudos politikos reformų poveikis Europos integracijai; perėjimas nuo ekonominės konvergencijos prie ekonominės ir socialinės sanglaudos	Begg 2010; Trondal 2010; Čiburienė, Guščinskienė 2008; Potluka 2010; McCracken 2003; Socol <i>et al.</i> 2006; Bachtler <i>et al.</i> 2014
	Teritorinis bendradarbiavimas; klasterių ir tinklų įtaka regioninei politikai	Pachura 2012; Melnikas 2012a, 2011, 2010; Faludi 2005; Rudzkiene Burinskienė 2013; Grafton <i>et al.</i> 2004; Gedminaitė-Raudonė 2014
	Ekonomikos augimą, užimtumą ir konkurencingumą lemiančių veiksnių įtaka sanglaudos politikai	Bachtler, Gorzelak 2007; Begg <i>et al.</i> 2002; Mortensen 1994; Heidenreich <i>et al.</i> 2014
	Konkurencingumo ir užimtumo problematikos sąsajos su sanglaudos procesais	Balkytė, Tvaronavičienė 2010; Koch 2004; Marques 1992; Čiburienė, Guščinskienė 2008
	Socialinės ir ekonominės sanglaudos matavimo aktualumas ir tinkamų tam metodikų parengimo problematika	Atkinson <i>et al.</i> 2004; Rakauskienė, Ivashinenko, 2011; Polasek and Sellner, 2010; Khan <i>et al.</i> 2013; Taran <i>et al.</i> 2010; Stiglitz <i>et al.</i> 2009; Hugh 2009; Van der Heijden 2005; Cuadrado-Roura <i>et al.</i> 2004
	Teritorinės (regioninės) sanglaudos konceptualizavimas	Atkinson <i>et al.</i> 2004, 2005; Lisa Van Well 2012; Rudzkiene Burinskienė 2013

Iliustruojant vadybos tobulinimui atveriamas galimybes vertėtų aptarti teorinius ir empirinius tyrimus, nagrinėjančius tokias problemas, kurias įmanoma priskirti sanglaudos tarp įvairių organizacijų ir įvairių įvairios veiklos subjektų aplinkybėms (analizės makro lygis) ir sanglaudos tarp įvairių lokalinės viešosios

veiklos ar verslo sferos, tarp darbdavių ir samdinių ar tarp įvairių lygių vadovų ir darbuotojų grupių aplinkybėms (analizės mikro lygis), kadangi į visas šias aplinkybes privaloma reaguoti organizacijos mastu, prioritetą teikiant būtent vadybinėms priemonėms. Vadybos tobulinimui skirtų mokslinių tyrimų sąsajos su sanglaudos procesais Europos Sąjungoje apibendrintos 1.9 lentelėje.

1.9 lentelė. Vadybos tobulinimui skirtų tyrimų sąsajos su sanglaudos problematika

Table 1.9. Management development studies links with cohesion problems

Tyrimų kryptis	Tyriamoji sritis ir problematika	Sanglaudą dydinantys veiksniai ir priemonės	Tyrimų autoriai	
Vadybos ir sanglaudos problematikos tyrimų sąsajos	Sąsajos makro lygiu	Socialinės ekonomikos, visuomenės gerovės, socialinio kapitalo ir sanglaudos sąsajos	Dimeglio 2013; Kviešienė <i>et al.</i> 2012; Berman, Phillips 2000; Dayton-Johnson 2003; Oxoby 2009; Atkinson <i>et al.</i> 2002, 2004, 2005	
		Tarptautinių kompanijų valdymo poveikis sanglaudos valdymui	Hearn 2004; Duhaime, Searles, Usher, Myers, Frechette 2004; McCracken 2003	
		Aukštojo mokslo institucijų socialinė atsakomybė skatinant visuomenės sanglaudą	Guščinskienė <i>et al.</i> 2011; Dayton-Johnson 2003; Gradstein, Justman 2002; Pileičikienė, Pukelis 2012	
		Socialinės atsakomybės, socialinės sanglaudos ir socialinės įtraukties ryšys	Friedkin 2004; Gradstein, Justman 2002; Lavis, Stoddart 2003; Bernatonytė <i>et al.</i> 2009	
	Sąsajos mikro lygiu	Darnios organizacijos koncepcija ir darnaus darbo vietų vystymas	Visuotinės kokybės vadyba, verslo etikos, ĮSA, suinteresuotųjų šalių teorija, socialinė partnerystė, mokymosi visą gyvenimą reikšmė	Lepineux 2005; Bagdonienė <i>et al.</i> 2009; Galinsky, Matos 2011; Pilipavičius 2012; Atkočiūnienė 2014
		Žmogiškojo kapitalo ir darbo našumo konvergenciją eurointegracijos procese	Investicijų, naujų technologijų, darbo užmokesčio įtaka darbo našumo rodiklių konvergencijai	Lyons <i>et al.</i> 2009; Kutan <i>et al.</i> 2009; Di Vaio, Enflo 2011; Cuaresma <i>et al.</i> 2012.
		Asmeninių ir organizacinių vertybių kongruencija; socialinė partnerystė	Kultūrinis kontekstas, žinių apie vertybių reikšmę suvokimas, lyderio vaidmuo santykių reguliavime, socialinės partnerystės ryšiai	Vveinhardt <i>et al.</i> 2012; Waddock <i>et al.</i> 2002; Raišienė 2012; Kearns, Forrest 2000

Reikia pažymėti, kad ekonominės, socialinės ir teritorinės sanglaudos problemos minėtuose darbuose nagrinėjamos beveik be išimties makrolygiu, t. y. mokslinių diskusijų dėmesys daugiau nukreiptas į makroekonominių ir politinių sanglaudos procesų aspektus. Tačiau stokojama dėmesio sanglaudos procesų tyrinėjimui mikrolygiu, kur sanglaudos raiškos teritorija yra organizacija. Organizacijų vadybos ir su ja susijusios vadybinės veiklos plotmėje sanglaudos procesai iki šiol tyrinėti nepakankamai.

Darnaus darbo vietų vystymo teorinių prielaidų analizę buvo nagrinėjami ne tik kaimo vietovėms aktualūs darbo vietų kūrimo aspektai, išvelgiant aptariamą socialinės priklausomybės, socialinės partnerystės, vertybių, mentaliteto, mokymosi visą gyvenimą koncepcijos ir kitų reikšmingų organizacinių veiksmų sąsajas su sanglaudos procesų aktualijomis (Pilipavičius 2012; Atkočiūnienė 2014). Aptariant darnios organizacijos koncepcijos formavimą (Lepineux 2005; Bagdonienė *et al.* 2009) susiejami visuotinės kokybės vadybos, verslo etikos, organizacijų socialinės atsakomybės ir atskaitingumo, suinteresuotųjų šalių ir kitų teorijų aspektai, kurie suponuoja sanglaudos didėjimą organizacijoje. Įmonių socialinės atsakomybės (ISA) apibrėžimuose socialinė sanglauda analizuojama kaip žinių visuomenės kūrimąsi skatinanti ir stiprinanti priemonė, padedanti didinti ES integraciją (Friedkin 2004; Gradstein, Justman 2002; Lavis, Stoddart 2003; Bernatonytė *et al.* 2009), akcentuojant, jog mikro veiksniai apima darbuotojų poreikių ir lūkesčių organizacijoje išaiškinimą bei galimybes juos patenkinti įgyvendinant ISA.

Socialinės ekonomikos inovacijų įtakai visuomenės gerovei skirtuose tyrimuose visuomenės gerovės samprata siejama su sanglauda didinančio socialinio kapitalo plėtojimu, pabrėžiant, kad socialiniai tinklai ir sanglauda – tai moderni visuomenių siekinys, įvertinant žmonių pasitikėjimą ir siekį kartu kurti visuomenės gerovę. Socialinio kapitalo sudedamųjų indeksų matavimą sąlygiškai siūloma padalinti į dvi dalis: socialinę sanglaudą ir įsitraukimą (Berman, Phillips 2000; Atkinson 2002; Atkinson *et al.* 2004, 2005; Dayton-Johnson 2003; Oxoby 2009; Kviessienė, Kviesska 2012; Dimeglio 2013).

Pastaruoju metu daugiau dėmesio skiriama socialiai pažeidžiamų gyventojų ir darbuotojų integracijai, nagrinėjant tokias problemas kaip aukštojo mokslo prieinamumas neįgaliesiems ir studijų kokybės plėtojimas, didinant aukštojo mokslo institucijų socialinę atsakomybę, kaip vieną iš būdų didinti socialinę ir teritorinę sanglaudą (Dayton-Johnson 2003; Gradstein, Justman 2002; Guščinskienė *et al.* 2011). Atliepiant į Europos Komisijos (2011) kvietimą aukštosiose mokyklose siūloma plėtoti tuos mokėjimus, kurie padėtų plėtoti visuomenės sanglaudai (Pileičikienė, Pukelis 2012). Aptariant darbo našumo konvergencijos eurointegracijos procese problematiką pažymima investicijų ir naujų technologijų teigiama įtaka, tačiau dėl mažo darbo užmokesčio, technologijų vystymasis sulėtėja, darbo našumas taip pat auga daug lėčiau (Lyons *et al.* 2009; Kutan *et al.* 2009; Di Vaio, Enflo 2011). Atliekant tyrimus, nagrinėjančius asmeninių ir organizacinių vertybių kongruencijos efektą, akcentuojamas kultūrinis konteks-

tas, žinių apie vertybių reikšmę organizacijų veikloje ir vertybių reikšmės suvokimo svarba (Waddock *et al.* 2002; Vveinhardt *et al.* 2012) kaip neatsiejami sanglaudos raiškos požymiai, kadangi vidinius organizacijos santykius reguliuoja ne tik taisyklės, bet ir vertybės. Asmeninių ir organizacinių vertybių susiejimui svarbus yra organizacijos lyderio vaidmuo, kuriant ir plėtojant socialinės partnerystės ryšius, turinčius tiesiogines sąsajas su sanglaudos problematika organizacijoje (Raišienė 2012).

Atliekant tvarios žmogiškųjų išteklių vadybos (angl. *Sustainable Human Resource Management*) koncepcijos įgyvendinimo paradoksalioms perspektyvoms skirtus tyrimus (Ehnert 2006, 2009; Ehnert, Harry 2012; Adams 2006) žmogiškųjų išteklių vadybos tvarumas grindžiamas socialinės atsakomybės principų vaidmeniu organizacijoje, akcentuojant būtinumą tinkamai suvokti socialinės atsakomybės principus, prieš integruojant juos į vadybos procesus. Tvariai žmogiškųjų išteklių vadybai skirti empiriniai tyrimai, atlikti Europos įmonėse ir institucijose (Norbert *et al.* 2001; Ehnert 2009), remiasi socialinės atsakomybės ataskaitų analize ir nuomonių tyrimais, apklausiant vadovus bei vadybinkus, kurie yra suinteresuoti organizacijos reputacija.

Greita internacionalizacija ir globalizacija lėmė darbo jėgos įvairovės didėjimą daugelyje Vakarų šalių. Įvairovės valdymo aktualumą susiejant su sanglaudos problematika, reikia paminėti tyrimus, kurie skirti įvairovės valdymo principų įtraukimui į žmogiškųjų išteklių valdymą (D'Netto *et al.* 2014; Shen *et al.* 2009). Šiuose tyrimuose kritiškai apžvelgiama įvairovės valdymui skirta literatūra, aptariamais svarbūs įvairovės valdymo klausimai ir tikslai, nagrinėjami žmogiškųjų išteklių įvairovės valdymo praktiniai aspektai, pabrėžiama vis dar egzistuojanti nelygybė ir diskriminacija. Pabrėžiant vienodų darbo galimybių (angl. *Equal Employment Opportunity*, EEO) ir teisės aktais grindžiamų teigiamų veiksmų (angl. *Affirmative Action*, AA) svarbą atskleidžiami įvairovės valdymo strateginis, taktinis ir operatyvusis lygmenys, pripažįstant, kad valdant įvairovę esminis vaidmuo tenka žmogiškųjų išteklių vadybos praktikai, sudarant sąlygas veiksmingai pasinaudoti darbo jėgos įvairove.

Nors analizuoti tyrimai tiesiogiai neįvardija sanglaudos procesų Europos Sąjungoje įtakos organizacijos mastu reikšmingoms sanglaudos problemoms, šių darbų išvadas galima susieti su sanglaudos procesų iššūkiais organizacijų vadybai, ir ypač žmogiškųjų išteklių vadybos tobulinimui. Reikia pripažinti tvarios žmogiškųjų išteklių vadybos ir darnios organizacijos koncepcijų tarpusavio sąsajas ir jų ryšį su sanglaudos procesų reikšme žmogiškųjų išteklių vadybos praktikoje. Sanglaudos procesų kontekste pastebimas nepakankamas dėmesys tiems organizacijų valdymo ir žmogiškųjų išteklių vadybos tyrimų aspektams, kurie būtų nukreipti į sanglaudos politikos principų integravimą organizacijose. Nepakanka ne tik kompleksinių empirinių tyrimų, bet ir konceptualiai nuoseklių teorinių ir sanglaudos procesų tyrimų metodologijai skirtų darbų.

Socialinė sanglauda kaip sociologinio pažinimo objektas analizuojama sociologijos tyrimuose (Rajulton *et al.* 2007; Labanauskas, Taljūnaitė 2010), kur apžvelgiant socialinės sanglaudos sampratos interpretacijų įvairovę, akcentuojamas sanglaudos apibrėžimų sintezės aktualumas. Numatant galimų tradicinės sociologijos tyrimų kryptis, siūloma socialinę sanglaudą analizuoti kaip priešingą globalizacijai reiškini, įvairius socialinius reiškinius aptariant bendruomenės, regiono arba šalies aspektu. Manoma (Rajulton *et al.* 2007), kad socialinės sanglaudos dėmenis reikia tirti bendruomenės lygiu, nepaisant to, kad bendruomenė tėra socialinis konstruktas, kurį apibūdinti yra gana sunku dėl nelanksčių socialinių tyrimų metodų, kai empirinis patvirtinimas sunkiai apčiuopiamas ar beveik neįmanomas. Perspektyvūs socialinės sanglaudos tyrimai gali padėti paaiškinti ir išsamiau išnagrinėti sanglaudos raiškos būdus šiuolaikinėse profesinėse, kultūrinėse ar migrantų bendruomenėse (Labanauskas, Taljūnaitė 2010). Pažymėtina, kad modernių bendromenių įtakos privataus ar viešojo sektoriaus bendrovių veiklai problematika apima žymiai platesnį naujų jos aspektų spektrą nei tas, kuris įprastai buvo nagrinėjamas samprotaujant apie formalių ir neformalių organizacijų santykius.

Sanglaudos socialiniai psichologiniai aspektai ir jų tyrimo metodai aptariami socialinės ir taikomios psichologijos darbuose (Eisenberg 2007; Beal *et al.* 2003; Piper *et al.* 1983), kur sanglaudos samprata siejama su tokiu reiškiniu, kaip grupės darna, kitaip vadinama grupės sanglauda. Bet metodikos, skirtos nustatyti sanglaudos kaip grupės darnos lygį arba psichologinio klimato būklę, netinka vertinti naujų socialinių reiškinių, tokių kaip socialiniai tinklai, įtaką organizacijos vidinei darnai bei sanglaudai. Sanglaudos procesų tyrimų metodologijoje išryškėja poreikis kiekybinius matavimus papildyti nauja kokybine interpretacija, nustatant naujas socialinę sanglaudą ardančias priežastis, tarp kurių yra tiek ekonominiai, tiek ir politiniai veiksniai, reikalaujantis naujos interpretacijos, siekiant Europos Sąjungos viešosios politikos ir viešojo valdymo priemonėmis reaguoti į sanglaudos iššūkius. Tai nulemia būtinumą labai rimtai ir atsakingai atsižvelgti į sanglaudos procesų ir apraiškų daugialypę įvairovę, suvokiant, kad sanglaudos procesai gali būti nagrinėjami ir vertinami, atsižvelgiant į daugelį skirtingų aplinkybių. Kryptingas reagavimas į šiuolaikinius sanglaudos poreikius, pasireiškiančius ir išryškėjančius Europos integracijos ir Europos Sąjungos raidos ir plėtros sąlygomis, reikalauja prioritetinį dėmesį skirti adekvačioms vadybos priemonėms, ypač žmogiškųjų išteklių vadybos tobulinimo priemonėms.

Atlikus šiuolaikinei sanglaudos sampratai ir sanglaudos procesams skirtų mokslinių tyrimų problematikos analizę darytinos tokios pagrindinės išvados:

- mokslinių diskusijų dėmesys daugiau nukreiptas į makroekonominių ir politinių sanglaudos procesų aspektus;
- stokojama dėmesio sanglaudos procesų tyrinėjimui mezo ir mikro lygiais, kurių raiškos teritorija yra organizacija ir joje dirbančių žmonių sąveika;

– organizacijų vadybos tobulinimui skirtų tyrimų problematika tik iš dalies susiejama su sanglaudos procesų aktualijomis – atlikus tyrimus nekonkretizuojama sanglaudos procesų įtaka organizacijose kylančioms ir vadybinėmis priemonėmis spręstinoms sanglaudos problemoms;

– tvarios žmogiškųjų išteklių vadybos koncepcijos įgyvendinimui ir įvairovės valdymui skirti tyrimai turėtų būti laikomi perspektyviais, ieškant sprendimų, kaip organizacijos galėtų prisidėti prie ES sanglaudos politikos įgyvendinimo, nubrėžiant sąsajas tarp socialinės atsakomybės, tvarios žmogiškųjų išteklių vadybos ir sanglaudos procesų Europos Sąjungoje.

Numatant sanglaudos procesams skirtų tyrimų metodologijos tobulinimą išryškėja dvi alternatyvos:

– pirmoji susijusi su kiekybine išraiška paremtų sanglaudos procesų tyrimais (sanglaudos matavimais) ir jų metodologijos tobulinimu;

– antroji orientuota į kokybinius sanglaudos indikatorių matavimus, nes vien tik kiekybiniai matavimai neatskleidžia visų priežastinių ryšių tarp įvairialypių sanglaudos procesų kintamųjų ir dėl nelanksčių socialinių tyrimų metodų sanglaudos „empirinis patvirtinimas sunkiai apčiuopiamas ar beveik neįmanomas“ (Labanauskas, Taljūnaitė 2010; Rajulton *et al.* 2007).

Sanglaudos tyrimų metodologiją papildžius naujais kokybinių tyrimų metodais, bus įmanoma praplėsti sanglaudos procesų kokybinės interpretacijos perspektyvas.

Apibendrinant sanglaudos procesams skirtų mokslinių tyrimų problematiką tenka priėti prie išvados, kad reikalingi ne tik nauji teoriniai ir empiriniai tyrimai, bet ir sanglaudos procesams skirtų mokslinių tyrimų metodologijos tobulinimas. Metodologinis proveržis padėtų formuoti naujam mąstymui, reikalingam tobulinti sanglaudos politiką bei priimti ir įgyvendinti vadybinius sprendimus, adekvačius naujiems galimiems sanglaudos iššūkiams, kylantiems prieštaringomis Europos integracijos bei Europos Sąjungos raidos ir plėtros sąlygomis.

Sanglaudos procesai gali būti traktuojami kaip sukeltantys naujus iššūkius vadybai bei vadybinei veiklai Europos Sąjungos erdvėje ir atveriantys naujas galimybes vadybos tobulinimui atsižvelgiant į sanglaudos ypatumus, pasireiškiančius Europos integracijos ir Europos Sąjungos raidos ir plėtros sąlygomis.

1.2. Teoriniai požiūriai į žmogiškųjų išteklių vadybą sanglaudos procesų Europos Sąjungoje kontekste

Žmogiškųjų išteklių vadyba kaip savarankiška vadybos mokslo ir praktikos sritis jungia daug įvairių požiūrių ir modelių, atskleidžiančių, paaiškinančių ir interpretuojančių žmogiškųjų išteklių prigimtį, žmogiškųjų išteklių vadybos sistemų ir funkcijų efektyvumą, sprendimų priėmimo metodus ir daugybę kitų su žmonių

valdymu susijusių sričių bei reiškinių (Fombrun *et al.* 1984; Beer *et al.* 1984; Guest, 1987, 1997; Storey, 1989, 1995; Hendry, Pettigrew, 1986, 1990; Bratton, Gold 2012; Kaufman 2001; Zaugg *et al.* 2001; Thom, Zaugg 2004; Legge 2005; Lengnick-Hall, Beck 2005; Ehnert 2006, 2009; Brewster 1984, 1993, 2004, 2007, 2012; Brewster *et al.* 1991, 1994, 2000, 2004; Armstrong 2009, 2010; Gooderham, Nordhaug 2010; Dewettinck, Remue 2011; Ehnert, Harry 2012; Müller, Scholz 2014; Kramar 2014).

1.2.1. Žmogiškųjų išteklių vadybos raidos etapai

Esminiai vadybos paradigmos pasikeitimai visuomet įvyksta reaguojant į tam tikrus svarbius pokyčius visuomenėje ir ekonomikoje. Žmogiškųjų išteklių vadybos požiūrių ir paradigmų evoliucionavimą per pastaruosius trisdešimt metų remiantis tam tikrų tendencijų pastebėjimais siūloma santykinai suskirstyti į penkis etapus:

1. Konceptualizavimo etapas (XX a. 9 ir 10 dešimtmečiai): pradinės idėjos, pasiūlytos amerikiečių autorių XX a. 9-ojo dešimtmečio viduryje (Fombrun *et al.* 1984; Beer *et al.* 1984, 1985); ir vėlesnis britų autorių šių idėjų plėtojimas XX a. 9-ojo dešimtmečio pabaigoje – 10-ojo pradžioje (Guest 1990; Storey 1989; Legge 1989, 1995; Kenney 1999), neretai išsakant skeptišką požiūrį į šių idėjų praktinio įgyvendinimo galimybes bei moralinius šio proceso principus.

2. Žmogiškųjų išteklių vadybos koncepcijų integravimo į tradicines personalo valdymo sistemas etapas ir mokslinės diskusijos apie žmogiškųjų išteklių vadybos teorinę ir praktinę vertę XX a. 10-ajame dešimtmetyje (Guest 1989; Truss *et al.* 1997; Hope-Hailey *et al.* 1997; Stiles *et al.* 1997).

3. Žmogiškųjų išteklių vadybos paradigmų pervertinimo etapas, apimantis XX a. pabaigą – XXI a. pradžią (Sparrow *et al.* 1994a, 1994b; Truss *et al.* 1997, 2002; Hope-Hailey *et al.* 1997; Gratton *et al.* 1999; Legge 2005; Stiles *et al.* 2006; Morris *et al.* 2009).

4. Europinės žmogiškųjų išteklių vadybos koncepcijos specifikos tyrimų etapas – prielaida europinei žmogiškųjų išteklių vadybos paradigmai kurtis (Thurley *et al.* 1990; Sparrow *et al.* 1994a; Brewster 1995, 2007; Forster *et al.* 1995; Gooderham *et al.* 1999; Mayrhofer *et al.* 2002, 2004, 2005, 2011; Larsen *et al.* 2003, 2006; Brewster *et al.* 2004; Mayrhofer *et al.* 2004; Brewster *et al.* 2005; Ramussen *et al.* 2006; Makela *et al.* 2009; Brewster *et al.* 2007, 2012).

5. Orientuotos į socialinę atsakomybę tvarios (darnios) žmogiškųjų išteklių vadybos kūrimosi etapas: paradigmą sudaro požiūriai ir modeliai, skirti reaguoti į naujus ekonomikos ir visuomenės raidos iššūkius, plėtojant holistinį ir darnų požiūrį į organizaciją ir žmogiškuosius išteklius (Evans 1999; Dolan, Garcia, Richley 2006; Renwick, Redman, Maguire 2008; Ehnert 2009; Bagdonienė *et al.* 2009; Armstrong 2010; Farndale *et al.* 2010; App, Merk, Büttgen 2012; Loba-

nova 2012, 2013, 2014; Ehnert, Harry 2012; Savaneviciene, Stankeviciute 2014; Ginevičius *et al.* 2014; D'Netto, Shen, Chelliah, Monga 2014).

Mokslinėje literatūroje randami įvairių autorių siūlomi arba minimi skirtingi žmogiškųjų išteklių vadybos modelių ir požiūrių sisteminimo (klasifikavimo) būdai:

- pagal modelių autorius ir chronologinę seką, lygiagrečiai apibūdinant ir modelių evoliucionavimo tendencijas (Bratton, Gold 2012; Armstrong 2010, 2009; Армстронг 2002);

- pagal charakteringus modelių bruožus, pabrėžiančius principinius modelių skirtumus (Guest 1987; Storey 1987, 1992; Legge 2005, 2001, 1998);

- pagal mokyklas bei kontinentus, kuriuose modeliai susikūrė, taip pabrėžiant ir charakteringus modelių bruožus (Kochan, Katz, McKersie 1986; Boxall, 1992; Dowling, Schuler, De Cieri 1993; Brewster 1993; Брюстер 2002).

Literatūroje sutinkamos žmogiškųjų išteklių vadybos modelių sisteminimo kriterijų grupės nepakankamai gerai atspindi modelius reglamentuojančių principų evoliucionavimo logiką ir juolab neperteikia jų tolimesnio plėtojimo galimybių. Išimtį sudaro viena kriterijų grupė, kuriai modeliai priskiriami pagal jų charakteringus bruožus. Tokiu būdu atkreipiamas dėmesys į tam tikrus metodologinius žmogiškųjų išteklių vadybos modelių projektavimo, interpretavimo ir tobulinimo principus (Guest 1987; Storey 1987, 1992; Legge 1995). Taigi galima pripažinti, kad D. Guesto (Guest 1987) ir J. Storey (Storey 1987, 1992) pasiūlyti epitetai „minkštas“ (angl. *soft*) ir „kietas“ (angl. *hard*) bei Karen Legge (Legge 2005, 1995) naudojami modelių principų interpretavimo apibūdinimui „vystantys-humanistiniai“ ir „utilitariniai-instrumentalistiniai“ (angl. *developmental-humanist* ir *utilitarian-instrumentalist*) bei „aprašomieji funkciniai“ ir „kritiniai vertinamieji“ (angl. *descriptive-functional* ir *critical-evaluative*) yra tinkami charakterizuojant žmogiškųjų išteklių vadybos modelių reglamentavimui taikomų principų dichotominį pobūdį. Tokiu būdu žmogiškųjų išteklių vadybos modelius galima suskirstyti į griežtai reglamentuojamus „kietus“ modelius (angl. *hard models*) ir lanksčiai reglamentuojamus „minkštus“ modelius (angl. *soft models*).

Žvelgiant į pasikeitimus, įvykusius žmogiškųjų išteklių vadybos praktikoje nuo praėjusio amžiaus vidurio (1.10 lentelė), pastebima, jog reikšmingi požiūrių pokyčiai gali būti interpretuojami vadovaujantis metodų raidos tendencijomis (Hanada 2000; Lobanova 2014).

Su darbo santykių teisinio reglamentavimo metodų stiprinimu susiję pokyčiai įvyko XX a. 6 ir 7 dešimtmečiais. Su personalo vadybos metodų ir priemonių diferencijavimu siejami pokyčiai įvyko XX a. 7 ir 8 dešimtmečiais. Svarbiais pokyčiais žmogiškųjų išteklių tobulinimo ir ugdymo srityje pasižymėjo XXI a. pradžia, siekiant kiek įmanoma padidinti žmogiškojo kapitalo „pridėtinę vertę“, nors kartais tai daroma ir tokiais metodais, kurie rodo žmogiškųjų išteklių nuvertėjimą, kai samdant išsilavinusius jaunos žmones sudaromi laikino pobūdžio

vadinamieji stažuotojų kontraktai, mažinant investavimo į žmogiškuosius išteklius riziką. Konceptualūs žmogiškųjų išteklių vadybos požiūriai pradėti taikyti XX a. 8 dešimtmečio pradžioje, o diferencijuotų žmogiškųjų išteklių vadybos modelių raida įvyko XX a. 9–10 dešimtmečiais.

1.10 lentelė. Žmogiškųjų išteklių vadybos raidos retrospektyva

(sudaryta remiantis Hanada 2000; Lobanova 2014)

Table 1.10. Retrospective of human resource management evolution
(compiled by Hanada 2000; Lobanova 2014)

Žmogiškųjų išteklių vadyba (angl. <i>Human Resource management</i>)	Žmogiškųjų išteklių tobulinimas (angl. <i>Human Resource Development</i>)
Paradigmos evoliucionavimo retrospektyva	Paradigmos plėtojimo perspektyva
<ul style="list-style-type: none"> – Darbo santykių teisinio reglamentavimo stiprinimo periodas (1950–1965) – Personalo vadybos metodų kūrimo ir plėtojimo periodas (1966–1972) – Žmogiškųjų išteklių vadybos modelių kūrimo ir plėtojimo periodas (1973–1989) – Žmogiškųjų išteklių tobulinimo metodų plėtojimas ir integracija į žmogiškųjų išteklių valdymo paradigmą (1990–) 	<ul style="list-style-type: none"> – Struktūriniai mokymai (angl. <i>Structured Training</i>) – Įgūdžių tobulinimo mokymai (angl. <i>Skills Development Training</i>) – Žmogiškųjų išteklių tobulinimui skirti mokymai (angl. <i>Human Resource Development Training</i>) – Karjeros plėtojimas (angl. <i>Career Development</i>) – Talentų vadyba (angl. <i>Talent management</i>) – Organizacinis koučingas (angl. <i>Organizational Coaching</i>)

Pastarųjų metų tyrimai rodo (Eurofound 2013), kad pokyčiai žmonių valdymo srityje palaipsniui priartėja prie žmogiškųjų išteklių valdymo modelių prioritetų įgyvendinimo ir nutolsta nuo lokalių personalo valdymo schemų.

Apibendrinant reikia pabrėžti, kad žmogiškųjų išteklių vadybos modelių klasifikavimo kriterijus galima išskirti tik sąlyginai, ypač turint omenyje tai, kad nagrinėdami žmogiškųjų išteklių vadybos modelių ypatumus skirtingi autoriai cituoja vieni kitus ir neskiria pakankamai dėmesio modelių klasifikavimo kriterijų pagrindimui bei sistemimui.

Atskleidžiant Europos integracijos procesų įtaką europietiškojo vadybos modelio bruožų turinio formavimuisi (Hollinshead 2010; Larsen, Mayrhofer 2006; Mayrhofer *et al.* 2011; Jucevičius, Norberg 1999; Calori, Woot 1994) akcentuojami socialinės atsakomybės, kultūrinių skirtumų pripažinimo, orientacijos į žmones ir į vidinių derybų svarbą bei organizacijų ilgalaikio mąstymo privalumai (Žitkus 2011). Vadybinių sprendimų priėmimas vadovaujantis vien rinkos kategorijomis, kuriomis grįstas amerikietiškas vadybos stilius, dabarti-

nėje Europos integracijos situacijoje laukiamų rezultatų neduoda. Tuo tarpu, europietiškojo vadybos stiliaus elementai reikalauja tam tikrų vadybinių kompetencijų, kurios, anot Žitkaus (2011), dabartinėmis sąlygomis galėtų užtikrinti tokius sprendimų ypatumus kaip pragmatiškumas, paremtas empirizmu, individualizmu ir mąstymo konkurencingumo kategorijomis; racionalumas, susijęs su vadybos depersonalizacija ir didesnio svorio suteikimu struktūroms; holistiškumas, akcentuojantis įmonės kaip didesnės sistemos (šalies ar regiono ekonomikos ir visuomenės) sudėtinės dalies matymą; humaniškumas, pabrėžiantis žmogaus vaidmenį versle ir neekonominius veiklos motyvus.

Sanglaudos procesų Europos Sąjungoje sąlygomis siekiant sukurti socialinės rinkos ekonomikos modelį būtent racionalumo ir humaniškumo sprendimų, kaip ir ekonominio naudingumo ir socialinės atsakomybės principų derinimas yra kontroversiškas iššūkis vadybos, ypač žmogiškųjų išteklių srityje. Šiuo atveju vadybos depersonalizacija vyksta ne tik didėjant vadybinėms kompetencijoms, bet ir išleidžiant į organizacijų vadybą darnaus vystymosi idėjas ir bendrusius sanglaudos principus.

1.2.2. Žmogiškųjų išteklių vadybos paradigmu kaita: konceptualūs požiūriai

Vadyba, kaip žinių sistema, negali atsirasti abstraktaus mąstymo būdu – ji formuojasi remdamasi valdymo praktikos pažinimu, analize ir apibendrinimu, o vadybos laboratorija yra organizacijų funkcionavimo patyrimas, išylančių situacijų sprendimų analizė (Zakarevičius 2013). Dabartinė žmogiškųjų išteklių vadybos paradigma susiformavo kaip poreikis ir gebėjimas reaguoti į lokalinės, tarptautinės ir globalinės konkurencijos aplinkybių pasikeitimus. Ši paradigma atspindi požiūrius į žmogiškuosius išteklius ir jų vadybą rinkos ekonomikos sąlygomis, yra orientuota į personalo ugdymą ir tobulinimą versle, siekiant žmogiškųjų išteklių panaudojimo ekonominio efektyvumo ir rezultatyvumo. Viešojo sektoriaus organizacijose pastaruoju metu taip pat išryškėjo orientavimo(si) į rezultatą tendencija, kuri realizuojasi kuriant naujas valstybės tarnautojų atrankos ir veiklos efektyvumo vertinimo sistemas bei reglamentuojant viešojo administravimo specialistų kompetencijas.

Nustatant žmogiškųjų išteklių vadybos paradigmu kaitos dėsninumus reikėtų atkreipti dėmesį į jų priešasčių sąsajas su visuomenėje, ekonomikoje ir moksle vykusiais esminiais pokyčiais, kurie buvo sąlygojami globalių transformacijų procesais (Melnikas 2011, 2012; Ghemawat 2011), o pastaruoju metu, ypač Europos Sąjungoje, įtakojami integracijos ir sanglaudos procesais (Lobanova, Melnikas 2012; Lobanova 2013, 2014).

Dabartinės žmogiškųjų išteklių vadybos paradigmos evoliucionavimo ir tobulėjimo procesą siūloma santykinai suskirstyti į du etapus:

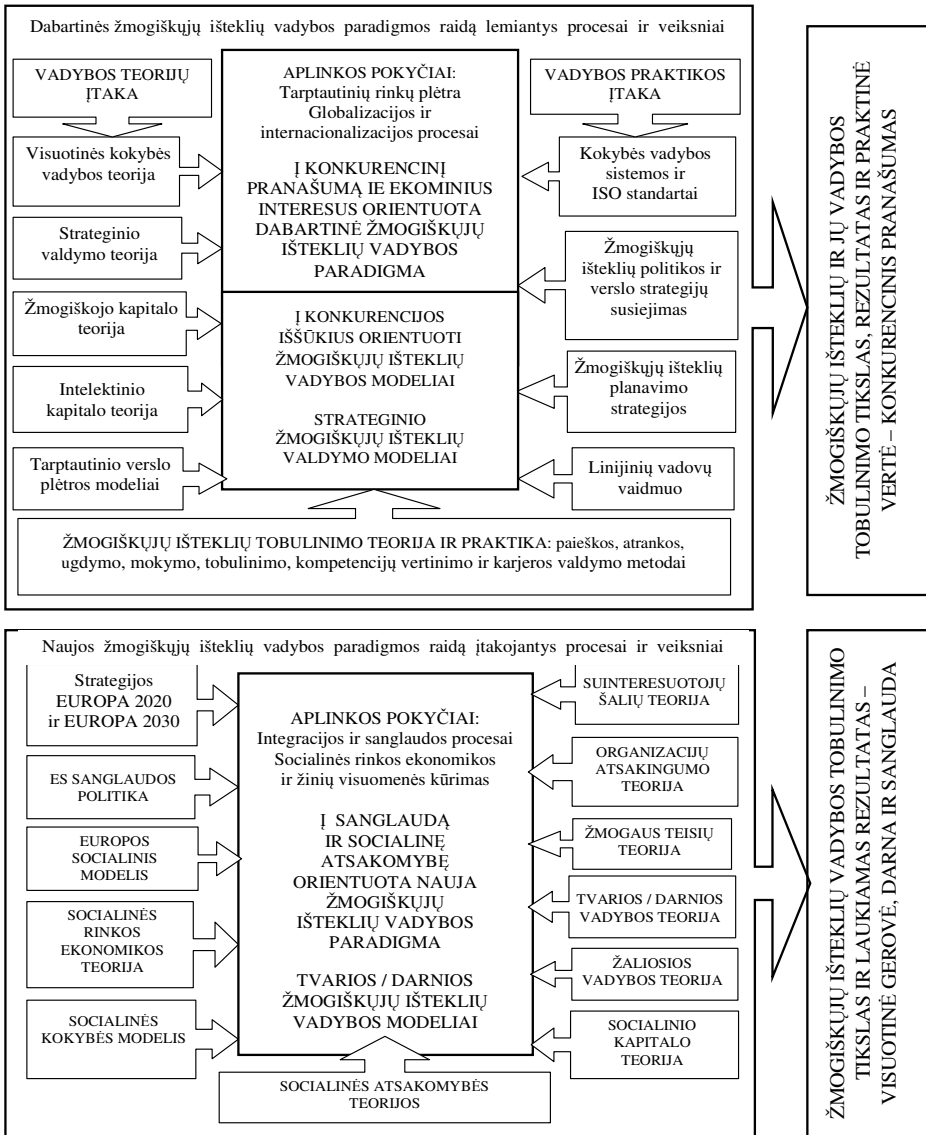
– pirmame etape, reaguojant į globaliu mastu didėjančios konkurencijos iššūkius, susiformavo žmogiškųjų išteklių vadybos tikslų ir funkcijų kiekybinio formalizavimo metodai, kurių pagrindimui palankūs buvo visuotinės kokybės vadybos sistemų integravimas į organizacijų valdymą, sprendimų priėmimo teorijų plėtojimas, personalo atrankos ir vertinimo metodų komercionalizavimas, linijinių vadovų vaidmens stiprinimas, planuojant ir valdant žmogiškuosius išteklius bei kuriant žmogiškųjų išteklių politiką;

– antrame etape, žmogiškųjų išteklių vadybos tobulinimą įtakėjo strateginio valdymo metodų plėtojimas ekonomikos globalizacijos ir tarptautinių rinkų kurimosi sąlygomis, kuomet susiformavo ne tik strateginio valdymo ir tarptautinio marketingo teorijų „paklausa“, bet ir žmogiškojo kapitalo ir talentų vadybos teorijos. Tai pareikalavo naujų vertės matavimo kriterijų pagrindimo, derinant kiekybinio formalizavimo ir kokybinio vertinimo metodus, išsaugant konkurencinio pranašumo didinimą kaip pagrindinį žmogiškųjų išteklių vadybos tobulinimo tikslą.

Pastarasis XXI a. dešimtmetis pasižymėjo tuo, kad į valdymo praktiką vis daugiau integruojami (arba retoriškai deklaruojami) socialiai orientuoti požiūriai į visuomenės, ekonomikos ir žmogaus raidą. Tačiau, istorinės pamokos apie žmogiškųjų išteklių vadybos retorikos ir realybės neatitikimą (Legge 2005) turėtų būti rimtu įspėjimu apie tai, kad „politiškai angažuotos“ humaniškos vadybos ir socialinės gerovės idėjos realybėje koreguojamos atsižvelgiant į visų suinteresuotųjų šalių pozicijas.

Šiuo metu galima išskirti dvi pagrindines žmogiškųjų išteklių vadybos paradigmas – dabartinę, jau susiformavusią paradigmą, orientuotą į racionalių požiūrių į žmogiškuosius išteklius plėtojamą, vadovaujantis ekonominio naudingumo principais ir remiantis kiekybinio formalizavimo metodais, ir besiformuojančią naują socialiai orientuotą paradigmą, numatančią sanglaudos ir tvarumo principų integravimą į žmogiškųjų išteklių vadybos praktiką. Šių paradigmų skirtumą lemia esminiai žmogiškųjų išteklių ir jų vadybos tobulinimo tikslai, šių tikslų realizavimo priemonės ir žmogiškųjų išteklių vadybos rezultatų formalizavimo būdai (1.3 pav.).

Socialiai orientuotos žmogiškųjų išteklių vadybos paradigmos formavimas – dabartinio Europos integracijos ir Europos Sąjungos raidos ir plėtros etapo iššūkis. Intensyvėjantys sanglaudos procesai, lemiantys dabartinį ES istorinės raidos etapą (Lobanova, Melnikas 2012; Melnikas 2012a, 2012b; Lobanova 2013, 2014), verčia pripažinti, jog skirto reaguoti į sanglaudos iššūkius naujojo europinio žmogiškųjų išteklių valdymo modelio sukūrimas yra ne tik būtinybė, bet ir istorinė galimybė. Toks modelis turi būti orientuotas į sanglaudos ir tvarumo principų integravimą į žmogiškųjų išteklių vadybos praktiką. Modelio įgyvendinimas organizacijos lygmeniu galėtų tapti organizacijos darnumą ir sanglaudą stiprinančia priemone bei prisidėtų prie socialės rinkos ekonomikos modelio įgyvendinimo.



1.3 pav. Žmogiškųjų išteklių vadybos paradigmos kaitos koncepcija (sudaryta autorės)
Fig. 1.3. Concept of changes in human resources management paradigms
 (compiled by author)

Suprantama, kad nevertėtų ignoruoti ir būtina sąmoningai panaudoti iki šiol turinčių socialinę vertę žmogiškųjų išteklių vadybos modelių potencialą ir priva-

lumus. Tokių modelių tarpe labiausiai žinomas Harvardo modelis (Beer *et al.* 1985), kuris orientuotas į visuomenės gerovės koncepciją ir išlieka populiarus dėl to, kad jame akcentuojamas dėmesys skirtingų visuomenės grupių interesams. Tačiau, daugelis iki šiol atliktų tyrimų (Khijji, Wang 2006; Geare *et al.* 2006; Legge 1998, 2001, 2005; Kennoy 1999; Sparrow 2009; Truss *et al.* 1997, 2002; Sparrow *et al.* 2004; Stavrou *et al.* 2004; Hope-Hailey *et al.* 1997; Gratton *et al.* 1999; Stiles *et al.* 2006; Morris *et al.* 2009) parodė dabartinę žmogiškųjų išteklių vadybos paradigmą sudarančių teorinių modelių retorikos ir realybės prieštaravimus.

Pagrindinius žmogiškųjų išteklių vadybos teorijų evoliucionavimo ir transformacijų procesus, reaguojant į esminius pastarojo trijų dešimtmečių laikotarpio ekonominius, socialinius, politinius, kultūrinius ir technologinius pokyčius bei jų lemiamus iššūkius, galima suskirstyti į keturis etapus (Lobanova, Melnikas 2012; Lobanova 2013, 2014).

Pirmas etapas – žmogiškųjų išteklių vadybos teorijų transformacijos, nulėmtos reagavimu į pasikeitusių konkurencijos sąlygų iššūkius, stengiantis vis efektyviau panaudoti žmogiškuosius išteklius. Tai buvo siejama taip pat ir su galimybe sukurti gerovę atskiroje įmonėje, šalyje, regione, valstybėje. Aštuntame dešimtmetyje diskusijos pradėjo fokusuotis į dvi problemas: Amerikos darbininko produktyvumą, o ypač lyginant su Japonijos darbininku ir mažėjančiais inovacijų tempais Amerikos pramonėje (Devanna *et al.* 1984). Tuomet susiformavo siekis sukurti tokius darbo santykius, kuriuose nebūtų konfliktų, o darbuotojai ir darbdaviai dirbtų siekdami tų pačių tikslų, siejamų su organizacijos sėkme (Fombrun *et al.* 1984). Šis laikotarpis sutapo su vadinamos „komandinio darbo“ doktrinos atsiradimu. Galima teigti, kad gerovę kuriantys kapitalistai („minkštasis“ žmogiškųjų išteklių valdymas) ir prieš profsąjungas nusiteikę darbdaviai („kietasis“ žmogiškųjų išteklių valdymas) yra įsitvirtinę JAV verslo sistemos bruožai. Mokslinėje literatūroje (Peters *et al.* 1982; Kanter 1984) verslo sėkmė buvo siejama su išskirtinėmis kompanijomis, motyvuojančiu darbuotojus įtraukimo valdymu, taip reaguojant į rinkos pokyčius. Galiausiai darbuotojų lojalumo ir įgalinimo koncepcijos tapo nauja tendencija diskusijose apie valdymo praktiką. Pažymėtina, kad tuometinė „lanksti (angl. *soft*)“ strateginio žmogiškųjų išteklių valdymo versija“ (Storey 1992) iš visų susijusių su žmonių valdymu sričių didžiausią dėmesį skirė garantuotam užimtumui, tęstiniam vystymui, efektyviai komunikacijai, personalo įsitraukimui ir darbinio gyvenimo kokybei. Nors šios pirmosios žmogiškųjų išteklių vadybos koncepcijos atsirado JAV, jų esmė atitinka Europos sanglaudos politikos iššūkius. Tuo tarpu „griežta (angl. *hard*)“ strateginio žmogiškųjų išteklių valdymo versija“ dėmesį akcentavo į pelno nuo investicijų į žmogiškuosius išteklius gavimą, siejant tai su kompanijos interesais (Lengnick-Hall *et al.* 1990), pelno gavimą suryšant su kompromisų ir nuolankumo būtinumu bei atsakomybės ir bendravimo paskirstymu visuose funkcinėse ir hierarchinėse lygiuose.

Antrame etape žmogiškųjų išteklių vadybos teorijų transformacijos buvo nulemtos reagavimu į socialinės atsakomybės koncepcijų keliamus iššūkius. Reikia pažymėti, kad socialiai atsakingo verslo pradininkėmis laikomos JAV, Kanadoje bei Didžiojoje Britanijoje įsteigtos įmonės. Šiose šalyse buvo ne tik diskutuojama apie verslo socialinius išpareigojimus, bet ir pradėta juos įgyvendinti. Reikia atkreipti dėmesį į tai, kad JAV darbo santykių sferoje yra palyginti mažiau teisėkūros (valstybės įsikišimo), nei randama daugumoje Europos šalių, ir tai yra pagrindinis skirtumas tarp žmogiškųjų išteklių vadybos teisinio pagrindimo JAV ir Vakarų Europos organizacijose. Domėjimąsi socialine atsakomybe XX a. pabaigoje dar labiau paskatino auganti ekonomikos globalizacija. Nors įmonių socialinės atsakomybės teorinė analizė turi senesnę istoriją, ir mokslininkai jos ištakas randa įvairiose socialinių mokslų koncepcijose, konkrečios diskusijos apie įmonių socialinę atsakomybę išryškėjo XX a. 7–8-ajame dešimtmčiuose, kuomet formavosi nauja vadybos mokslo disciplina – verslo etika (Atkinson *et al.* 2000. Vasiljevienė *et al.* 2008; Vasiljevas *et al.* 2005). Socialinė atsakomybė apibrėžiama (Mankelov *et al.* 2007; Jonker *et al.* 2007) kaip gyvenimo kokybės gerinimas tokiu būdu, kuris geras ne tik verslui, bet ir visuomenei. Jau tuomet buvo pabrėžiama, kad socialinė atsakomybė yra neatsiejama darnaus vystymosi dalis (Grybaitė *et al.* 2008). Populiariausi socialinės atsakomybės plėtros principai: konkurencingos įmonės besikeičiančiomis globalios ekonomikos sąlygomis; saugi, ekologiškai švari aplinka; stipri socialinė sanglauda; skaidri ir etiška verslo praktika.

Trečiojo etapo žmogiškųjų išteklių vadybos teorijų transformacijos buvo nulemtos reagavimu į įvairovės valdymo (lygių galimybių užtikrinimo) iššūkius, tame tarpe ir lyčių lygių galimybių užtikrinimą. Įvairovės svarba pradėta suprasti nuo XX a. 8-ojo dešimtmečio, kuomet šis terminas pagrinde buvo vartojamas kalbant apie dirbančias mažumas ir moteris. Ilgą laiką, vadybininkams buvo įprasta galvoti, kad darbo vietos įvairovė reiškia priimti kuo daugiau skirtingos lyties, tautybės bei religinių įsitikinimų darbuotojų, t. y. įdarbinant ir išlaikant daugiau žmonių iš, taip vadinamų, „nepakankamai atstovaujamų“ grupių. Tuomet įvairovės ekspertai pradėjo dvejoti dėl šios, taip vadinamos, pozityvios akcijos, ir buvo pastebėta, kad įvairovė dažnai likdavo „izoliuota“ žmogiškųjų išteklių departamente, ir nepasklisdavo įmonės viduje. Europos Komisijos tyrime „Įvairovės nauda ir kaštai“ (cituojama pagal Keil *et al.* 2007) pabrėžiamas poreikis „judėti už žmogiškųjų išteklių departamento ribų, įskaitant ir patį departamentą“. Buvo nustatyti penki reikšmingiausi „įmonių, turinčių aktyvią įvairovės politiką“, privalumai: 1) kultūrinių vertybių saugojimas įmonės viduje, 2) kolektyvo reputacijos gerinimas, 3) pagalba pritraukiant ir išsaugant talentingus žmones, 4) dirbančio kolektyvo motyvacijos bei darbo našumo skatinimas, 5) darbininkų novatoriškumo ir kūrybingumo skatinimas. Įvairovės valdyme svarbiausia yra jos integravimas į kasdieninį kompanijos bei jos aplinkos valdy-

mą. Tokiu būdu, galima teigti, kad įvairovės valdymas – tai aktyvus ir sąmoningas ateities plėtojimas, orientuotas į vertybėmis pagrįstą įmonės strategiją; valdymo procesas, naudojant tam tikrus skirtumus ir panašumus, kaip organizacijos potencialą; procesas, kuriantis įmonės vertybes. Galiausiai, įvairovės valdymas negali egzistuoti neįsivertintose organizacijos moraliniame ir teisiniame klimato. Svarbu, kad ne tik verslo etika bei politika atspindėtų požiūrį į anti-diskriminaciją, bet organizacijos tradicijose būtų gerbiamos žmogaus teisės.

Ketvirtas, dabartinis etapas siejamas su žmogiškųjų išteklių vadybos teorijų tobulinimo perspektyvomis Europos Sąjungos raidos ir plėtros sąlygomis, stiprėjant poreikiui ir būtinumui aktyvinti sanglaudos procesus. Pirmieji žingsniai jau buvo pradėti daryti, stengiantis išvelgti galimybę žmogiškuosius išteklius įvertinti kaip strateginį verslo partnerį (XXI a. pirmoji dekada), bet tam sutrukdė globalinė ekonominė krizė, metusi finansų taupymo iššūkius žmogiškųjų išteklių vadybai, kas ir „pristabdė“ socialinės sanglaudos procesus. XXI a. antroje deka- doje pradėti pokyčiai yra susiję su vešiojo valdymo principų transformacijomis plėtojant partnerystės, dalyvavimo ir rinkos modelius, kas irgi turėtų paskatinti žmogiškųjų išteklių vadybos doktrinos transformaciją.

Apibūdinti etapai parodo, kad į visuomenės raidos iššūkius periodiškai stengiamasi reaguoti žmogiškųjų išteklių vadybos tobulinimo priemonėmis. Jei į sanglaudos procesų diktuojamus iššūkius nėra adekvačiai reaguojama vadybos ir žmogiškųjų išteklių vadybos priemonėmis, atsiranda pavojus, kad sanglaudos procesus lydinčios socialinės ekonominės įtampos laukai gali pavirsti atvirais konfliktais, kurie pastaruoju metu jau pradeda išryškėti Viduržemio jūros regio- ne didėjant nelegalios migracijos srautams. Įtampų kaip ir pačių sanglaudos procesų katalizavimo priemonėmis vis dažniau tampa socialiniai tinklai. Atsižvel- giant į naujus poreikius ir iššūkius, kurie kyla šiuolaikinėmis Europos integraci- jos ir Europos Sąjungos raidos ir plėtros sąlygomis, būtina ieškoti tokių spren- dimų, kurie leistų reaguoti į įgyvendinti bendrus europinius standartus, taip pat kryptingai įgyvendinti sanglaudos principus bei atsižvelgti į daugiakultūriškumo iššūkius.

1.2.3. „Europinio“ žmogiškųjų išteklių vadybos modelio plėtojimo perspektyvos

Žvelgiant į Europos Sąjungos istorinės raidos procesus intensyvėjančių sanglau- dos procesų kontekste, vertėtų pripažinti, jog skirto reaguoti į sanglaudos iššū- kius žmogiškųjų išteklių valdymo modelio plėtojimas yra ne tik iššūkis žmogiš- kųjų išteklių vadybai, bet ir galimybė pasinaudojant šia sudėtinga istorine aplin- kybe kaip būtinybe įgyvendinti iki šiol neapbruotą, tačiau socialinės rinkos ekonomikos kūrimo sąlygomis reikalingą ir perspektyvų socialiai orientuotos žmogiškųjų išteklių vadybos modelį.

Suprantama, kad nevertėtų ignoruoti ir būtina sąmoningai panaudoti iki šiol turinčių socialinę vertę žmogiškųjų išteklių vadybos modelių potencialą ir privatumus. Tokių modelių tarpe paminėtinas Harvardo modelis – viena pirmųjų orientuotų į visuomenės, organizacijos ir žmogaus gerovę koncepcijų, kuri tapo „minkštųjų“ (angl. *soft*) modelių raidos pradidine dėl jos dėmesio skirtingų visuomenės grupių interesams. Naujausių žmogiškųjų išteklių vadybos modelių tarpe išsiskiria tvarios ir darnios (angl. *sustainable*) žmogiškųjų išteklių vadybos modeliai (Ehnert 2008, 2009, 2014; Ehnert, Brandl 2012; Ehnert, Harry 2012; Ehnert *et al.* 2014; Zaugg *et al.* 2001), koncentruojantys dėmesį į darnumo ir tvarumo definicijų interpretacijas, siekiant organizacinio, socialinio ir individualaus efekto, bei akcentuojantys gyvenimo ir darbo balansą.

Europiečiai, anot Brewsterio (Brewster 2007), labiau linkę manyti, kad žmogiškųjų išteklių valdymas gali suponuoti įvairius lygius – jų taikymo sritis nėra ribojama organizacija. Europoje diskusijos daugiau nukreiptos į strateginius žmogiškųjų išteklių valdymo aspektus Europos Sąjungos politikoje, ypač valdžios sektoriuose, ir ypatingai tarp ES valstybių narių grupių. Europos valstybės daugiau orientuotos į dalyvavimą žmonių valdyme – arba per teisėkūros tinklą, suteikiant valstybei pagrindinio darbdavio vaidmenį, arba per paramos darbdaviams, bedarbiams bei potencialiai darbo jėgai suteikimą. Taip pat Europoje labiau akcentuojama suinteresuotųjų šalių dalyvavimas sprendžiant darbo santykių konfliktus bei plėtojant įmonių socialinės atsakomybės principus.

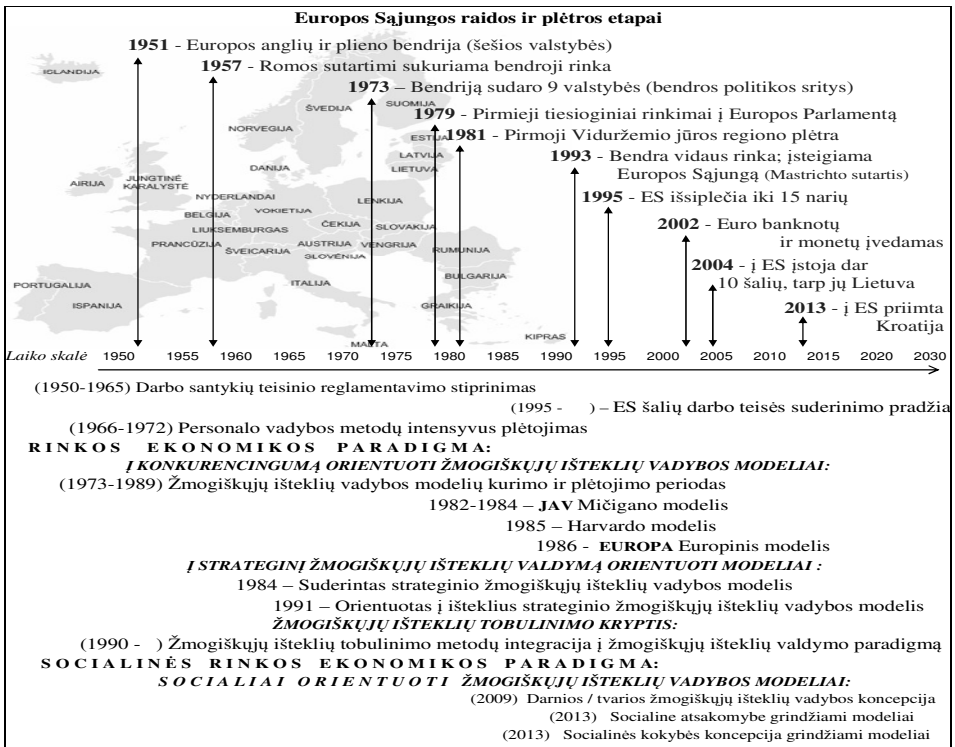
Kai kurie autoriai (Brewster *et al.* 2007; Makela, Brewster 2009; Mayrhofer *et al.* 2011; Takei, Ho 2007; Brewster, Mayrhofer 2012) pabrėžia, kad XXI a. Europa siūlo plataus masto ir sudėtingesnę žmogiškųjų išteklių vadybos sąvoką, nei ji buvo suprantama XX a. pabaigoje. Pabrėžiama, kad ir toliau išlieka naujų mokslinių tyrimų, skirtų žmogiškųjų išteklių vadybos plėtojimui Europoje, poreikis ir būtinybė. Aptardami žmogiškųjų išteklių vadybos modelių efektyvumą, kai kurie mokslininkai teigia (Brewster, Mayrhofer 2012; Brewster 2007), kad nereikia aklaai kopijuoti svetimas metodikas, kurios yra išsivysčiusios kitokios kultūros ir tradicijų įtakoje ir yra jų rezultatas. Tęsdami diskusiją dėl akademinio mokslo dėmesio Europos žmogiškųjų išteklių valdymo modelių plėtojimo perspektyvai, minėti autoriai akcentuoja itin aktualų Europos integracijos sąlygomis klausimą: kieno interesais vadovaujantis turi būti tiriama ir tobulinama žmogiškųjų išteklių vadyba?

„Europinio“ žmogiškųjų išteklių vadybos modelio atsiradimą iš dalies lėmė tai, kad europinio akademinio mokslo atstovai kritiškai įvertinę amerikiečių plėtojamų modelių adekvatumą Europos realijoms pasiūlė išskirtinai „europinę“ koncepciją, kurioje pabrėžiama tai, kad valstybės, rinkos ir darbo santykių valdymas kartu yra ypatingas valdymo objekto derinys, tampantis ypač galingu Europos Sąjungoje.

Iki bendros Europos rinkos atsiradimo ir Europos Sąjungos įsteigimo 1993 m. (Mastrichto sutartis) vadybos teorijoje jau buvo žinomi įvairūs amerikiečių pasiūlyti modeliai, ypač į interesų suderinimą ir gerovės kurimą orientuo-

tas Harvardo modelis (1985). Reikia atkreipti dėmesį į tai, kad „europinis“ (konkretinis) modelis buvo pasiūlytas iškart po to, kai mokslinėje literatūroje prasiūdėjo aktyvūs pirmųjų modelių aptarimai, kurie tęsėsi iki pat XX a. pabaigos. Ir tik XXI a. pirmojo dešimtmečio viduryje, kai 2004 m. į Europos Sąjungą įstojo dar dešimt šalių, mokslinėje literatūroje atsinaujino diskusija apie „europinės“ vadybos plėtojimo perspektyvas ir buvo pasiūlytos naujos žmogiškųjų išteklių vadybos koncepcijos, orientuotos į darnumo puoselėjamą organizacijose ir į tvarumo principų integravimą į žmogiškųjų išteklių vadybą.

Žmogiškųjų išteklių vadybos paradigmų kaitos priežasčių susiejimas su Europos Sąjungos raidos ir plėtros etapais dar nepakankamai tirinėtas, tačiau galima išvelgti tam tikras šių procesų sąsajas. Galima pastebėti, kad mokslinės diskusijos aktyvėjimo pagrindiniai periodai sutampa su reikšmingais Europos integracijos ir Europos Sąjungos raidos ir plėtros etapais (1.4 pav.).



1.4 pav. Europos Sąjungos raidos ir plėtros etapų ir žmogiškųjų išteklių vadybos paradigmų kaitos sąsajos (sudaryta autorės)

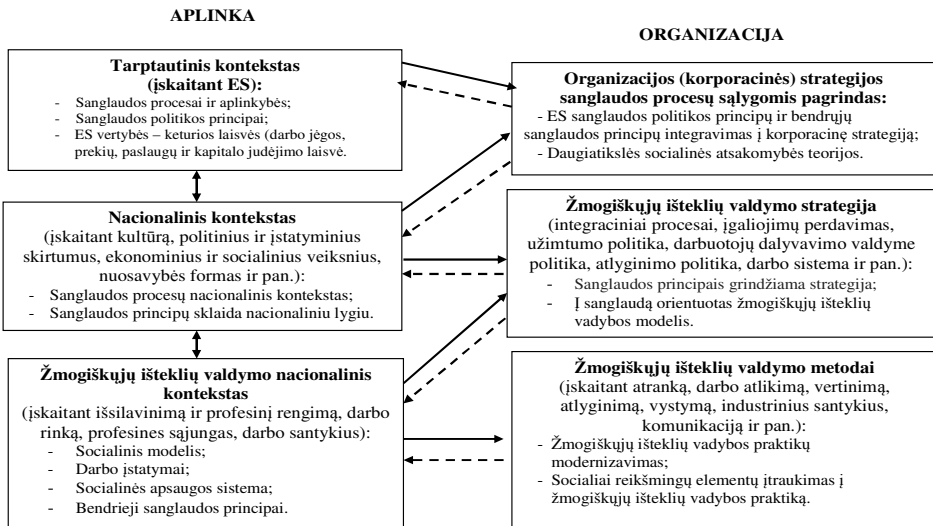
Fig. 1.4. The interface of EU development and expansion phases and changes in HRM paradigms changes (compiled by author)

Nesunku pastebėti, pavyzdžiui, kad „europinio“ modelio idėja pasirodė tuo pačiu metu, kai vyko aktyvi mokslinė diskusija apie amierikiečių pasiūlytų modelių universalumą bei „kietumą“ ir „minkštumą“, taip pat apie žmogiškųjų išteklių vadybos retorikos ir realybės prieštaravimus. Lygiagrečiai vyko Europos Sąjungos šalių darbo teisės suderinimo ir žmogiškųjų išteklių tobulinimo metodų integracija į žmogiškųjų išteklių valdymo paradigmą.

Reikia pabrėžti, kad skirtingai nei ankstesniais etapais naujame 2014–2020 m. Europos integracijos etape mokslinių tyrimų aktyvinimas numatytas strateginėse Europos Sąjungos plėtros dokumentuose (Europa 2020; Europa 2030), tačiau juose nėra apibrėžiamas dėmesys žmogiškųjų išteklių vadybos tobulinimui skirtiems tyrimams.

Pasiūlytas prieš beveik trys dešimtmečius „europinis“ (kontekstinis) žmogiškųjų išteklių vadybos modelis toliau nebuvo pakankamai konkrečiai diskutuojamas mokslininkų, nors buvo pateiktos pagrindinės jo naudos įžvalgos ir paminėti kai kurie laimėjimai (Briuster *et al.* 2004, 2012).

Koncepcinė schema, skirta atskleisti „europinio“ (kontekstinio) modelio raidos galimybes, reaguojant į sanglaudos Europos Sąjungoje iššūkius, pateikta 1.5 paveiksle.



1.5 pav. „Europinio“ (kontekstinio) žmogiškųjų išteklių vadybos modelio raidos koncepcinė schema, reaguojant į sanglaudos procesų Europos Sąjungoje iššūkius (parengta autorės pagal Brewster 2007, 1999)

Fig. 1.5. “European” (context) human resource management model development concept, responding to the challenges of cohesion processes in the European Union (compiled by author based on Brewster 2007, 1999)

Atsižvelgiant į didėjančius sanglaudos iššūkius, „europinį“ žmogiškųjų išteklių vadybos modelį siūloma papildyti ir konkretizuoti, įtraukiant į jį naujos 2014–2020 m. ES sanglaudos politikos teminių tikslų nuostatas, suderintas su strategija „Europa 2020“, ir bendrųjų sanglaudos principų nuostatas. Sanglaudos principų sklaidos aktyvinimui galima panaudoti viešosios politikos ir viešojo valdymo infrastruktūrų informacinius kanalus (tokius, kaip oficialus Europos Sąjungos internetinis puslapis arba Europos Parlamento Informacijos biuro ir Europos Komisijos atstovybės internetiniai puslapiai Lietuvoje ir kitose ES šalyse – Europos informacijos centro resursus).

Europa, anot Brewsterio (2007), „susideda iš daugybės turinčių gynčityną istoriją tautinių valstybių, supakuotų į santykinai mažą erdvę“ – todėl labai svarbu nustatyti lygį, kuriuo „mes galime parodyti, kas yra teisinga“ vienai ar kitai suinteresuotai pusei. Antrinant minėtam autoriui, reikia pripažinti, jog neretai tyrimai, skirti žmogiškųjų išteklių valdymo problematikai, yra orientuoti į kurį nors vieną problemos lygį, o analizės išvados taikomos visais lygmenimis apibendrintai, ką Brewsteris (2007), pritardamas Rose (1991) vadina „fiktyviu universalizmu“. Atitinkamas analizės lygis priklauso nuo užduodamo klausimo ir kultūrinio, socialinio, politinio, ekonominio ir kitokių aplinkos veiksnių, traktuojamų kaip organizacijos kontekstas (Smith *et al.* 2015; Dewettinck, Remue 2011; Pudelko 2006; Luthans, Doh 2012; Klikauer 2014). Kultūrinį kontekstą sudaro bendrosios kultūrinės aplinkos charakteristikos ir kultūrų skirtumų dimensijos (Hofstede 1983; Trompenaars' *et al.* 2012). Socio-politiniam kontekstui priskiriami tokie veiksniai, kaip bendra ekonominė sistema, socio-demografiniai veiksniai, edukacinė sistema. Ekonominį kontekstą apibūdina makroekonominiai veiksniai, darbo ir pajamų pasiskirstymas, rinkos charakteristikos ir darbo santykiai. Anot Larseno ir Mayrhoferio (2006), ES taip pat nustato politinius rėmus žmogiškųjų išteklių vadybos veiklos plėtrai Europoje, kas turi būti vertinama kaip svarbus kolektyvinis veikėjas ir pagrindinis didelių pokyčių iniciatorius, turintis įtakos individams, organizacijoms ir nacionalinėms valstybėms. Ypatingai svarbus organizacijos kontekstas – tai su valdymu susiję veiksniai, tokie kaip vadybos principai, vadybos moralė, organizacinė struktūra ir žmogiškųjų išteklių vadybos įkaka bendram valdymui (Smith *et al.* 2015).

„Europinio“ kontekstinio modelio plėtojimo perspektyvą verta analizuoti, lyginant jį su kitų tipų modeliais – universalistiniu, kontingentiniu ir konfiguracioniu (1.11 lentelė) – nusibrėžiančiais kitokio pobūdžio žmogiškųjų išteklių vadybos modelių raidos perspektyvas (Martín-Alcázar *et al.* 2005; Delery, Doty 1996). Šios keturios modelių raidos perspektyvos apibrėžia pateikiamą literatūroje strateginį požiūrį į žmogiškųjų išteklių vadybą, panaudojant terminologiją, kurią pasiūlė keletas autorių (Jackson *et al.* 1989; Brewster 1995, 1999; Delery, Doty 1996; Wright, McMahan 1992; Wright *et al.* 2001).

1.11 lentelė. Žmogiškųjų išteklių vadybos modelių conceptualaus pagrindimo režimai (sudaryta autorės remiantis Alcázar *et al.* 2005; Delery, Doty 1996; Brewster 1995, 1999).

Table 1.11. Modes of human resource management models theorizing (compiled by author based on Alcázar *et al.* 2005; Delery, Doty 1996; Brewster 1995, 1999)

Modelių raidos perspektyva	Ryšys tarp modelių apibūdinančių kintamųjų ir gerosios praktikos pavyzdžiai
Universalistinė perspektyva (angl. <i>Universalistic perspective</i>)	Įmanoma identifikuoti universalias geriausias praktikas, turinčias įtakos organizacijos veiklos gerinimui. Geriausia praktika: dalyvavimas, įgalinimas, paskata, užmokestis, užimtumo garantijos, skatinimas iš vidaus, mokymas ir įgūdžių tobulinimas, darbo rotacija, visuotinė kokybės vadyba ir t. t.
Kontingentinė perspektyva (angl. <i>Contingency perspective</i>)	Neapibrėžtas (kontingencinis) modelis: kai įmanomi skirtingi skirtingo lygio kritiniai nenumatyti kintamieji (pavyzdžiui, strategija, kuri grindžiama produkto, paslaugų, inovacijų tempais). Geriausia praktika: derinimas su kitais aspektais, siekiant kad skirtingos strateginės pozicijos būtų susijusios su įmonės veikla.
Konfiguracinė perspektyva (angl. <i>Configuration perspective</i>)	Konfigūracija vietoj linijinio sinerginio poveikio ir aukštesnio lygio sąveika kaip idealus teorinio konstrukto tipas. Žmogiškųjų išteklių vadybos praktika, siekiant padidinti horizontalų ir vertikalų atitikimą. Struktūra iš kelių nepriklausomų kintamųjų yra susijusi su priklausomu kintamuoju, kad žmogiškųjų išteklių vadybos modelis leistų pasiekti organizacinius tikslus.
Kontekstinė perspektyva (angl. <i>Contextual perspective</i>)	Skirtingai nuo kitų, kontekstinis modelis pristato aprašomąjį visapusišką paaiškinimą per platesnį požiūrį, taikomą įvairiose aplinkose, apimančiose platų geografinį ir verslo kontekstą. Strategijos ne tik paaiškina indėlį į organizacijos veiklas, bet ir jų įtaka kitiems organizacijos aspektams, taip pat jų poveikį išorinei aplinkai.

Ketrios perspektyvos apibrėžia pateikiamą literatūroje strateginį požiūrį į žmogiškųjų išteklių vadybą. Naudojant mokslinkų pasiūlytus terminus (Jackson *et al.* 1989; Brewster 1995, 1999; Delery, Doty 1996), gaunasi atitinkamai universalistinė (visuotinė) ir kontingentinė perspektyva, konfigūracinis požiūris ir kontekstinis akiratis. Šie conceptualaus pagrindimo režimai atstovauja keturis skirtingus požiūrius į tą patį klausimą, kurių kiekvienas perteikia konkretų strateginės žmogiškųjų išteklių vadybos realybės aspektą, kartu parodant spektrą, kuris apima visus galimus modelių plėtojimo būdus ir metodus.

Universalistinė perspektyva yra paprasčiausias požiūris į žmogiškųjų išteklių valdymo strategijų analizę. Tyrėjai gali identifikuoti geriausias žmogiškųjų išteklių vadybos praktikas, kurias charakterizuoja: (1) įrodymai, jog galima pagerinti organizacijos veiklą ir (2) galimybė juos apibendrinti. Kontingentinė perspektyva pristato kitą pradinę prielaidą – ką reiškia santykiai (ryšiai) tarp kintamųjų. Priešingai tiesiškam įrodinėjimui, kurį siūlo universalistinis požiūris,

čia pasiūlomas modelis, grindžiamas interaktyvumu, iškeliant į žmogiškųjų išteklių vadybos kontekstą siūlomą bendrinį kontingentinį modelį. Konfigūracinė perspektyva prisideda prie strategijų paaiškinimo su naudingomis išvalgomis apie vidaus aspektų funkcijas, naudojant elementų integracijos sinergiją. Šia prasme, žmogiškųjų išteklių vadybos sistema yra apibrėžiama kaip įvairiapusis rinkinys elementų, kurie gali būti sujungti įvairiais būdais gaunant begalinį skaičių galimų konfigūracijų. Sistema turi būti ne tik suderinta su aplinkos ir organizacinėmis sąlygomis, bet ir pasižymėti vidine darna. Kontekstinė perspektyva siūlo svarbų poslinkį, atsižvelgiant į strateginės analizės požiūrius. Skirtingai nuo ankstesnių modelių, kontekstinis pristato aprašomojo pobūdžio visapusišką paaiškinimą – platesnį modelį, kuris gali būti taikomas įvairiose aplinkose, apimančiose platų geografinį ir verslo kontekstą. Strateginė analizė ne tik paaiškina indėlį į organizacijos veiklas, bet ir jų įtaką kitiems organizacijos vidaus aspektams, taip pat jų poveikį išorinei aplinkai.

Žmogiškųjų išteklių vadybos modelių kaitos naujausios tendencijos siejamos su darnos (Ehnert 2009) ir holizmo (Lobanova 2012) principais, kurie sudaro Europos Sąjungos strateginės plėtros idėjų pagrindą („Europa 2020“; „Europa 2030“). Tikimasi, kad darna ir tvarumas, padės „integruoti ateitį dabartyje ir suderinti trumpalaikio pelno ir ilgalaikio žmogiškųjų išteklių užimtumo dilemą“ (Ehnert 2009). Tokios nuomonės dar kartą patvirtina tai, kodėl sąvoka „paradigma“, reiškianti „visą aibę įsitikinimų, vertybių, metodų ir pan., kuriais dalijasi tam tikros bendruomenės nariai“, kuri buvo išpopuliarinta veikale apie mokslo revoliuciją (Kuhn 1996), taip prigijo socialinėse moksluose, kur didesnė dalis terminų atspindi požiūrius į socialinius reiškinius.

1.2.4. Žmogiškųjų išteklių vadybos tobulinimo iššūkiai

Socialiai orientuotos rinkos ekonomikos modelis tampa pagrindiniu iššūkiu „europiniam“ žmogiškųjų išteklių vadybos modeliui, kurio plėtojimui buvo skiriami teoriniai ir empiriniai tyrimai (Gooderham *et al.* 2006, 2008), tarp jų „Cranet“ žmogiškųjų išteklių vadybos tinklo tyrimas, kur analizuojama aktuali Europos Sąjungos raidos ir plėtros sąlygomis problema – ar įmanomas „vienas europinis žmogiškųjų išteklių vadybos modelis“ (Gooderham, Nordhaug 2010).

Europoje jau trečią dešimtmetį vyksta intensyvi mokslinė diskusija apie žmogiškųjų išteklių vadybos koncepcijų specifiką (Thurley, Wirdenius 1990; Sparrow, Hiltrop 1994; Sparrow *et al.* 1994; Brewster 1995, 2007; Cappelli 1995; Forster, Whipp 1995; Gooderham *et al.* 1999; Mayrhofer *et al.* 2002; Larsen, Brewster 2003; Spony 2003; Brewster *et al.* 2004; Mayrhofer *et al.* 2004; Brewster *et al.* 2005; Mayrhofer, Brewster 2005; Larsen *et al.* 2003; Larsen, Mayrhofer, 2006; Ramussen, Andersen 2006; Brewster *et al.* 2007; Makela, Brewster 2009; Morris *et al.* 2009; Mayrhofer *et al.* 2011; Brewster, Mayrhofer

2012; Lobanova, Melnikas 2012; Lobanova 2013, 2014.). Pradėta prieš daugelį metų (Thurley, Wirdenius 1990) diskusija apie tinkamą Europai žmogiškųjų išteklių vadybos modelį buvo tęsiama diskutuojant apie žmogiškųjų išteklių vadybos požiūrių ir modelių suartėjimą, į Europos Sąjungą įstojant naujoms valstybėms (Müller, Scholz 2014; Ehnert, Harry 2012; Dewettinck, Remue 2011; Scholz, Müller 2010; Martín-Alcázar 2005; Brewster 2007; Brewster 2004). Ši problematika darosi vis aktualesnė atsižvelgiant į tai, kad Europos integracija bei Europos Sąjungos raida ir plėtra orientuojami į socialinės rinkos ekonomikos sukūrimą ir socialinio modelio koncepcijos įgyvendinimą. Daugelis čia cituojamų autorių sutinka, kad Europa siūlo plataus masto ir sudėtingesnę žmogiškųjų išteklių vadybos sąvoka, nei ji buvo suprantama XX a. devintojo ir dešimtojo dešimtmečių laikoparpiu. Todėl išlieka poreikis ir būtinybė atlikti naujus mokslinių tyrimus, skirtus žmogiškųjų išteklių vadybos tobulinimo problematikai Europos integracijos ir Europos Sąjungos raidos ir plėtros kontekste. Reikia pažymėti, kad kitose pasaulio regionuose irgi nagrinėjamos žmogiškųjų išteklių vadybos modelių ir požiūrių raidos tendencijos (Zhu *et al.* 2012; Uysal 2014).

Vadybos orientavimo į darnumą ir socialines vertybes tendencija ir ypač organizacijų socialinės atsakomybės principų diegimo (arba tik deklaravimo) populiarėjimas leidžia daryti prielaidą, kad visuomenėje stiprėja poreikis „suvokti ir spręsti taip vadinamas sanglaudos problemas“ (Lobanova, Melnikas 2012; Lobanova 2012, 2013, 2014). Atsižvelgiant į tai, kad stokoja sisteminio požiūrio tiek į pačią sanglaudą, tiek ir į sanglaudos stokos prevenciją, privalu pabrėžti būtinumą kryptingą sanglaudą vertinti kaip pagrindinę prielaidą ir programinę priemonę pasiekti, kad Europos integracijos ir Europos Sąjungos raidos ir plėtros procesai „realiai būtų orientuoti į humanizmo, demokratijos, ekologiškumo, moralumo ir socialinės atsakomybės nuostatas“ (Melnikas 2012; Lobanova, Melnikas 2012). Ankstesnėse tyrimuose (Lobanova 2012; Lobanova, Melnikas 2012a, 2012b; Lobanova 2013a, 2013b, 2014; Lobanova, Ozolina-Ozola 2014) buvo nustatytos žmogiškųjų išteklių vadybos tobulinimo prioritetinės sritys, reaguojant į sanglaudos procesų Europos Sąjungoje iššūkius. Padaryta prielaidą, jog iki šiol pasiūlytų ir taikytų (arba tik pasiūlytų, bet netaikytų) žmogiškųjų išteklių vadybos modelių potencialas išseko, ir jie netinka kryptingai reaguoti į naujojo Europos integracijos etapo ir jam būdingų sanglaudos procesų iššūkius.

Dėl nepakankamo dėmesio naujoms iššūkiams vadybai bei vadybinei veiklai sanglaudos procesų Europos integracijos ir Europos Sąjungos raidos ir plėtros sąlygomis yra neišnaudojamos naujos vadybos tobulinimo galimybės, neatsižvelgiama ir į poreikį modernizuoti sanglaudos stiprinimo priemones.

Visi žmogiškųjų išteklių valdymo požiūriai ir modeliai iki šiol iš esmės evoliucionavo, traktuojant žmogiškuosius išteklius ir jų vadybą kaip konkurencinio pranašumo versle didinimo priemonę. Priklausomai nuo aplinkos pokyčių deri-

nami orientuotas į darbuotojų gerovę „minkštas“ (angl. *soft*) ir orientuotas į naudą darbdaviui „kietas“ (angl. *hard*) žmonių vadybos „scenarijai“. Ankščiau atlikti tyrimai (Armstrong 2006; Guest 2003, 2004; Morley 2004; Legge 2005; Haslberger, Brewster 2009) parodė, kad organizacijos linkusios deklaruoti orientaciją į „minkštųjų“ modelių privalumus, pabrėžiant žmogiškųjų išteklių vadybos ilgalaikius naudingus rezultatus, tokius kaip individuali gerovė, organizacinis efektyvumas ir visuomenės gerovė. Tai padėjo sukūrti humaniškos vadybos įvaizdį, kai visuomenėje išpopuliarėjo socialinės atsakomybės koncepcija ir socialiai atsakingos organizacijos.

Nors, pasak Armstrongo (2006), „minkštojo“, arba lankstaus požiūrio dėmesio centre buvo propaguojamas „abipusiškumas“, t. y. įsitikinimas, kad vadovybės ir darbuotojų interesai gali ir turi sutapti, o kompanijos gali tapti „harmoningais ir integruotais susivienijimais, kur visi bendradarbiai suvokia organizacijos tikslus ir dirba kaip viena komanda“ (Gennard, Judge 1997), – nevertėtų pamiršti, kad kiti mokslininkai (Truss 1999; Morley 2004; Legge 2005) akcentavo, jog net tuo atveju, jei žmogiškųjų išteklių vadybos principai formuluojami kaip lankstūs, arba „minkštieji“ (nuo angl. *soft*), realybė gali būti pakankamai negailestinga ir „kieta“, o organizacijos interesai dominuos prieš atskirų darbuotojų interesus“. Atsižvelgiant į minėtus prieštaravimus tarp terminologijos ir realybės, tarp teorijos ir praktikos, tenka pastebėti, jog tai vėl gali būti pavadinta „farsu“, tačiau būtina pripažinti, kad humanizmo idėjų įtvirtinimas visuomenėje ir ypač organizacijose niekada nebuvo lengvas, ir šis procesas iš esmės nėra užbaigtas. „Žmogiškųjų išteklių vadyba atsirado kaip tam tikrų istorinių hipotezių (konjunktūrų) rezultatas“ (Bratton, Gold 2003), ir toliau gali ir turi būti tobulinama, reaguojant į istoriškai susiklostančius naujus visuomenės ir ekonomikos raidos iššūkius.

Europos integracijos ir ES raidos ir plėtros procesai jau ne kartą leido įsitikinti tuo, jog Europa, kaip pabrėžiama Brewsterio (2007), „susideda iš daugybės turinčių ginčitiną istoriją tautinių valstybių, supakuotų į santykinai mažą erdvę“ – todėl labai svarbu nustatyti lygį, kuriuo „mes galime parodyti, kas yra teisinga“ vienai ar kitai suinteresuotai pusei. Antrinant minėtam autoriui, reikia pripažinti, jog neretai tyrimai, skirti žmogiškųjų išteklių vadybos problematikai, yra orientuoti į kurį nors vieną problemos lygį, o analizės išvados taikomos visais lygmenimis apibendrintai, ką Brewsteris (2007), pritardamas Rose (1991) vadina „fiktyviu universalizmu“. Atitinkamas analizės lygis priklauso nuo užduodamo klausimo. Todėl diskusijoje apie akademinio mokslo dėmesį Europos žmogiškųjų išteklių valdymo modelių tobulinimo perspektyvai, atkakliai akcentuojamas (Müller, Scholz 2014; Ehnert, Harry 2012; Dewettinck, Remue 2011; Scholz, Müller 2010; Martín-Alcázar 2005; Brewster 2007) itin aktualus Europos integracijos sąlygomis klausimas: kieno interesais vadovaujantis turi būti tiriama ir tobulinama žmogiškųjų išteklių vadyba?

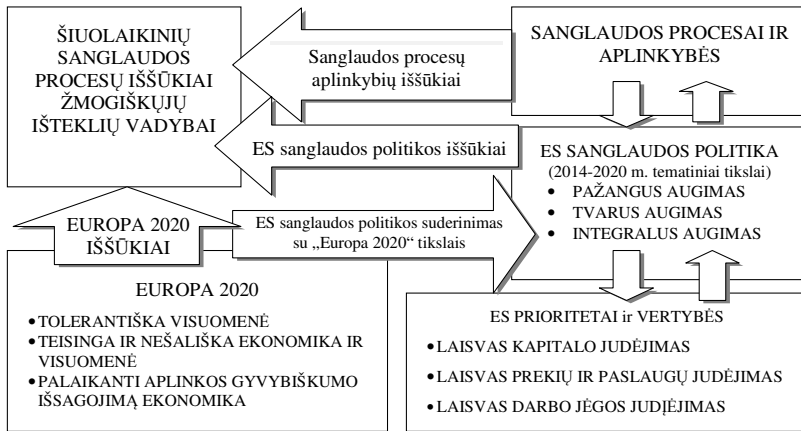
Kryptingą sanglaudą vertinant kaip pagrindinę prielaidą ir programinę priemonę pasiekti, kad Europos integracijos ir Europos Sąjungos raidos ir plėtros procesai „realiai būtų orientuoti į humanizmo, demokratijos, ekologiškumo, moralumo ir socialinės atsakomybės nuostatas“ (Melnikas 2012; Lobanova, Melnikas 2012) disertacijoje siūlomas sanglaudos principais grindžiamas conceptualus teorinis modelis, skirtas žmogiškųjų išteklių vadybai sanglaudos procesų Europos Sąjungoje sąlygomis.

Sanglaudos principais grindžiamos vadybos paradigmos kurimosi perspektyvoms apibrėžti remiamasi „europinio“ žmogiškųjų išteklių vadybos modelio įžvalgomis (Brewster 1995, 2007). Europiečiai, anot Brewsterį (Brewster 2007), labiau linkę manyti, kad žmogiškųjų išteklių vadyba gali suponuoti įvairius lygius – jos taikymo sritis nėra ribojama organizacija. Europoje diskusijos daugiau nukreiptos į strateginius žmogiškųjų išteklių valdymo aspektus Europos Sąjungos politikoje, ypač valdžios sektoriuose, ir ypatingai tarp ES valstybių narių grupių. Europos valstybės, anot Brewsterio (2007), daugiau orientuotos į dalyvavimą žmonių valdyme – arba per teisėkūros tinklą, suteikiant valstybei pagrindinio darbdavio vaidmenį, arba per paramos darbdaviams, bedarbiams bei potencialiai darbo jėgai suteikimą. Taip pat Europoje labiau akcentuojama suinteresuotųjų šalių sąvoka, o suinteresuotųjų šalių dalyvavimo problematiką mėginama spręsti socialinės atsakomybės principų pagrindu. Europos šalių žmogiškųjų išteklių valdymo praktikų suartėjimas („konvergencija“), Brewsterio (2007) požiūriu nėra pakankamai išplėtotas teoriškai, tačiau yra poreikis nuodugniam teoriniam supratimui apie tai, kaip ateityje vystysis įvairių žemynų ir šalių žmogiškųjų išteklių skirtumai. Taip pat yra akivaizdi empirinių tyrimų ir diskusijų, skirtų konvergencijos ir sanglaudos procesams, stoka. Siekiant sumažinti šį deficitą siūloma (Brewster 2007; Brewster *et al.* 2012) tikslingai panaudojant esamas teorines koncepcijas aiškiai nustatytoms šalių grupėms arba kultūriniu panašumu susietiems pasaulio regionams, kruopščiai analizuoti atitinkamus kintamuosius sutinkamai su pasirinktą teorinę koncepciją ir atsižvelgiant į sanglaudos aplinkybių specifiką. Siūlant panaudoti esamas teorines koncepcijas (Brewster 2007; Brewster *et al.* 2012) nepatikslinama, kurios iš jų yra perspektyvios toliau tobulinti „europinį“ žmogiškųjų išteklių vadybos modelį.

Apibendrinant sanglaudos procesų ir jų aplinkybių analizės rezultatus bei atsižvelgiant į nustatytus žmogiškųjų išteklių vadybos paradigmos kaitos dėsningumus galima daryti išvadą, kad sanglaudos procesų Europos Sąjungoje sąlygomis išryškėja dvejų tipų iššūkiai žmogiškųjų išteklių vadybos tobulinimui:

- iššūkiai, kylantys iš ES raidos prioritetų, suformuluotų politinėse direktyvose bei strateginiuose ir programiniuose dokumentuose;
- iššūkiai, kylantys iš nepakankamo mokslinio pažinimo apie žmogiškųjų išteklių vadybą Europos integracijos sąlygomis.

Abiem atvejais poreikius kryptingai tobulinti žmogiškųjų išteklių vadybą nulemia pastoviai išryškėjančios naujos sanglaudos procesų aplinkybės. Galima teigti, kad sanglauda gali būti suprantama kaip pastoviai veikiantis žmogiškųjų išteklių vadybos tobulinimo veiksnys, į kurį būtina reaguoti nepertraukiamai aktualizuojamomis žmogiškųjų išteklių vadybos tobulinimo priemonėmis.



1.6 pav. Šiuolaikinių sanglaudos procesų iššūkiai žmogiškųjų išteklių vadybai (sudaryta autorės)

Fig 1.6. Challenges of modern cohesion processes posed to human resources management (compiled by the author)

Reaguojant į pirmojo tipo iššūkius 2014–2020 m. ES raidos ir plėtros etape numatoma vadovautis strategijos „Europa 2020“ tikslais, ES sanglaudos politikos tikslais, Europos Parlamento, Europos Komisijos bei kitų ES institucijų bei ES valstybių narių parengtų strateginių ir programinių dokumentų užsibrėžtais tikslais. Problema yra ta, kad nėra pakankamai aiškaus mechanizmo, numatančio šio tipo tikslus integruoti į organizacijų lygių sprendimas sanglaudos problemų sritis. Reikalingi konkretus sprendimai, orientuoti į instrumentų bei viešojo valdymo paramos sistemų sukūrimą ir praktinį taikymą, siekiant nepertraukiamai tobulinti žmogiškųjų išteklių vadybos praktikas įmonėse, įstaigose ir kitose organizacijose, atsižvelgiant į skirtingose šalyse pasireiškiančias specifines sanglaudos sąlygas bei aplinkybes.

Antrojo tipo iššūkiai gali būti įveikiami, pasinaudojant bendrųjų sanglaudos principų ir sanglaudos aplinkybių bei tipų apibūdinimais, norint visapusiškai atpažinti sanglaudos procesų keliamus iššūkius – tiek globaliniu mastu, tiek ir regioninių ar nacionaliniu mastu, taip pat ir organizacijos lygiu – nustatant konkrečias sritis, reikalaujančias reaguoti į sanglaudos iššūkius vadybos ir žmogiškųjų išteklių vadybos tobulinimo priemonėmis. Reikia pažymėti, kad į visus šiuos iššūkius turė-

tų būti reaguojama „savanoriškai“, priklausomai nuo sanglaudos procesų aktualumo konkrečiai organizacijai. Dalis bendrųjų sanglaudos principų gali būti realizuojami, remiantis tam tikrais įstatymais, standartais arba standartizuotais principais (pavyzdžiui, neprivalomas sertifikuoti socialinės atsakomybės gairių standartas ISO 26000 leidžia „subendravardiklinti“ kai kurias vadybos ir darbo santykių sritis) bei iniciatyvomis (tokiomis, kaip į įvairias prevencijas orientuotos veiklos bei jų stebėsenos iniciatyvos). Europos Sąjungos sanglaudos politikos ir strategijos „Europa 2020“ principų bendrumas nulemia reikšmingus visoms organizacijoms iššūkius, reaguojant į kuriuos būtina tobulinti žmogiškųjų išteklių vadybos teoriją.

1.3. Pirmojo skyriaus išvados ir disertacijos uždavinių formulavimas

1. Europos integracijos ir Europos Sąjungos raidos ir plėtros procesai nulemia naujus sanglaudos poreikius ir būtinumą bei neišvengiamumą adekvačiai suvokti kryptingos sanglaudos poveikius bendrų erdvių Europoje ir Europos Sąjungoje kūrimuisi.

2. Būtinumas kryptingai reaguoti į šiuolaikinius sanglaudos iššūkius ir poreikius, pasireiškiančius ir išryškėjančius Europos integracijos ir Europos Sąjungos raidos ir plėtros sąlygomis, reikalauja prioritetinį dėmesį skirti adekvačioms vadybos priemonėms, ypač žmogiškųjų išteklių vadybos srityje.

3. Reagavimo į sanglaudos iššūkius ir poreikius adekvatumas priklauso nuo gebėjimo tinkamai identifikuoti sanglaudos procesų aplinkybes ir jų poveikio padarinius globaliu, tarptautiniu, nacionaliniu ir lokaliu mastu, kai į sanglaudos iššūkius turi būti reaguojama organizacijų vadybos, ir ypač žmogiškųjų išteklių vadybos tobulinimo priemonėmis.

4. Dabartiniame Europos Sąjungos raidos ir plėtros etape reikalingi sprendimai, kurie leistų ne tik reaguoti į sanglaudos procesų iššūkius, bet ir įgyvendinti bendrus europinius standartus – ne tik techninius ar technologinius, bet ir naujus socialinius, etinius ir kitus priskirtinus prie vidinės organizacijų aplinkos tobulinimo standartus. Tokie sprendimai gali būti kuriami į sanglaudos politiką integruojant žmogiškųjų išteklių vadybos tobulinimo priemones ir į žmogiškųjų išteklių vadybą integruojant bendruosius sanglaudos principus.

5. Teoriškai patikslinta ir išplėtotą šiuolaikinę sanglaudos sampratą, išryškinant bendruosius sanglaudos principus ir specifinius sanglaudai būdingus dėsningumus, bei autorės siūlomą sanglaudos aplinkybių sisteminimo koncepcija gali būti panaudojami, sukūriant ir praktiškai taikant tokius instrumentus bei paramos sistemas, kurie leistų nepertraukiamai tobulinti žmogiškųjų išteklių vadybos praktikas įvairiose organizacijose, bei parengti ir pagrįsti viešojo valdymo sprendimus, skirtus sanglaudai regioniniu ir nacionaliniu lygiu.

6. Žmogiškųjų išteklių vadybos paradigų istorinės kaitos sąsajos su esminiais pokyčiais visuomenėje, ekonomikoje ir moksle parodo, kad naujam Europos Sąjungos raidos ir plėtros etapui būdingi intensyvėjantys ir prieštaringi sanglaudos procesai yra ne tik iššūkis žmogiškųjų išteklių vadybai, bet ir prielaida pasinaudojant šios istorinės aplinkybės galimybėmis sukurti ir aprobuoti naujus žmogiškųjų išteklių vadybos modelius, atitinkančius socialinės rinkos ekonomikos principus ir orientuotus į sanglaudos poreikius.

7. Pirmame skyriuje atlikta teorinė studija leidžia suformuluoti disertacijos tikslui pasiekti skirtus uždavinius: sukurti adekvatų teorinį modelį, orientuotą į sanglaudos procesų Europos Sąjungoje iššūkius organizacijų veiklai; kuriant modelį būtina parengti ir integruoti į jį tokias priemones, kurios leistų nepertraukiamai tobulinti žmogiškųjų išteklių vadybos praktikas įvairiose verslo ir viešojo sektoriaus organizacijose, ir būtų tinkamos pagrindžiant viešojo valdymo sprendimų paramos sistemas, skirtas kryptingai aktyvinti sanglaudą regioniniu ar nacionaliniu lygiu; atlikti empirinius tyrimus, leisiančius patikrinti žmogiškųjų išteklių vadybai sanglaudos Europos Sąjungoje sąlygomis skirtą teorinio modelio tinkamumą ir perspektyvumą, taip pat ištirti žmogiškųjų išteklių vadybos ir jos tobulinimo ypatumus, šiuolaikinėmis sąlygomis pasireiškiančius įvairių organizacijų veiklos atvejais bei sanglaudos procesų kontekste išryškėjančius sanglaudos Europos Sąjungos procesų paveikiamose šalyse.

2

Konceptualus teorinis modelis, skirtas žmogiškųjų išteklių vadybai sanglaudos procesų Europos Sąjungoje sąlygomis

Skyriuje analizuojami žmogiškųjų išteklių vadybos modelių tipai, įvertinant jų tinkamumą reaguoti į sanglaudos procesų Europos Sąjungoje iššūkius. Atliekama sanglaudos sąlygomis taikytinų žmogiškųjų išteklių vadybos modelių skiriamųjų bruožų ir žmogiškųjų išteklių vadybos praktikų pritaikomumo organizacijose analizė. Remiantis šios analizės rezultatais ir pirmame skyriuje pasiūlyta sanglaudos procesų aplinkybių vertinimo koncepcija parengtas konceptualus teorinis modelis, skirtas įvairaus pobūdžio organizacijoms tinkamai vertinti sanglaudos procesų iššūkius ir adekvačiai reaguoti į juos, taikant žmogiškųjų išteklių vadybos priemones ir grindžiant skirtingus vadybinius sprendimus sanglaudos procesų Europos Sąjungoje sąlygomis. Siūlomo modelio aprobavimui organizacijose sanglaudos procesų Europos Sąjungoje sąlygomis parengta kompleksinių empirinių tyrimų metodika.

Skyriaus tematika paskelbti penki straipsniai (Lobanova 2012, 2013a, 2013b; Lobanova 2014a, 2014b; Лобанова 2012).

2.1. Žmogiškųjų išteklių vadybos modelių tipų taikymo sanglaudos poreikiams galimybės

Analizuojant sanglaudos sąlygomis taikytinų teorinių modelių semantinį kontekstą mokslo darbuose randama skirtingų požiūrių į svarbius žmogiškųjų išteklių vadybai veiksnius. Tai leidžia įvertinti ir palyginti įvairių teorinių modelių konvergencijos ir divergencijos laipsnį, konvergenciją suprantant kaip požiūrių į tam tikrą vertę suartėjimą arba atitikimą, arba bendrą požiūrį į fiksuotą tam tikrame šaltinyje nuomonę – šiuo atveju į žmogiškųjų išteklių vadybos teoriniuose modeliuose užfiksuotus veiksnius. Priešingai suprantamas divergencijos reiškinys – kaip skirtumų atpažinimas (lot. *divergere* – „atpažinti skirtumus“).

Žmogiškųjų išteklių vadybos modelių tipų įvairovė – tai skirtingų konceptualių požiūrių taikymo žmogiškųjų išteklių vadybos funkcijoms sisteminti rezultatas. Šie požiūriai dažniausiai yra diametraliai supriešinami pagal eilę dimensijų, kurios apibūdinamos kaip priemonės (arba schemas), skirtos atitinkamai kategorizuoti įmanomus ir (arba) prieinamus būdus vadovauti žmonėms, kreipiant jų pastangas organizacijai reikalinga linkme (Guest, 1987; Storey, 1987, 1992; Beer et al. 1984, 1985; Fombrun et al. 1984).

Tokie žmogiškųjų išteklių vadybos priemonių (schemų) variantai formavosi, taikant skirtingus principus, kuriuos K. Legge (Legge 1998, 2001, 2005) skirsto į vystančius-humanistinius (angl. *developmental-humanist*) ir utilitarinius-instrumentalistinius (angl. *utilitarian-instrumentalist*). Išskiriant dvi principų grupes, taikytinus žmogiškųjų išteklių vadybos požiūrių formavimui, pabrėžiami žmogiškųjų išteklių vaidmens supratimo skirtumai, kurie nepriklausomai vieni nuo kitų išsikristalizavo skirtingose vadybos teorijose (mokslinio valdymo, klasikinėje bei žmogiškųjų santykių mokykloje, t. y. elgsenos moksluose) arba net skirtingose pasaulio regionuose, išskiriant, pavyzdžiui, amerikiečių, japonų ir europiečių valdymo modelius (Ginevičius et al. 2006, 2008).

Literatūroje išskiriami mažiausiai du žmogiškųjų išteklių vadybos modelių tipų variantai, kuriuose organizacijų filosofijos ir požiūrių į darbuotojus principiniai skirtumai perteikiami taikant kaip priešpriešą jau minėtas sampratas dichotomijas: kietas (angl. *hard*) – minkštas (angl. *soft*). Šios terminologijos panaudojimo ankstyvieji atvejai sutinkami Guesto (1987) ir Storey (1987, 1992) darbuose. Pažymėtina, jog siekiant apibrėžti žmogiškųjų išteklių vadybos modelių filosofijos esmę kategorizuojant šiuos modelius, taikomos dvi diametraliai supriešinamos dimensijos (Guest, 1987): „lankstumas“ („minkštumas“) – „griežtumas“ („kietumas“) (angl. *soft-hard*) ir „siaurumas“ – „platumas“ (angl. *loose-tight*).

Panašaus požiūrio laikėsi ir J. Storey (Storey 1987, 1992), suskirstydamas egzistuojančias žmogiškųjų išteklių vadybos modelių interpretacijas pagal analogiškas dimensijas: „lankstumas“ („minkštumas“) – „griežtumas“ („kietumas“) (angl. *soft – hard*) ir „silpnumas“ – „stiprumas“ (angl. *weak – strong*). Pritaikę

žmogiškųjų išteklių vadybos modelių interpretavimui diametraliai supriešintas dichotomines charakteristikas Storey (1987, 1989a, 1989b, 1990, 1992) ir Guestas (Guest 1987, 1988, 1995, 1999, 2000) savo darbai ne tik pradėjo teorinę diskusiją, kuri inicijavo žmogiškųjų išteklių vadybos mokslo raidos naujas tendencijas, bet ir pabrėžė skirtingų požiūrių į žmogiškųjų išteklių vadybos praktiką prasminį kontekstą, padedant organizacijoms suprasti įmanomus skirtingus kelius, kaip siekdamas savo interesų jos galėtų elgtis su darbuotojais.

Žmogiškųjų išteklių vadybos modelių reglamentavimui taikomus principus charakterizuojantys terminai bei jų dichotomijos (2.1. lentelė) gana tiksliai perteikia žmogiškųjų išteklių vadybos modelių teoriniam projektavimui ir praktiniam pritaikymui būdingų veiksnių supriešinimo logiką.

2.1 lentelė. Žmogiškųjų išteklių vadybos modelių tipai (remiantis Guest 1987; Storey 1987, 1992; Legge 2005, 2001, 1998; Truss *et al.* 1997; Hendry, Pettigrew 1990)

Table 2.1. Types of human resource management models (based on Guest 1987; Storey 1987, 1992; Legge 2005, 1995a, 1995b; Truss *et al.* 1997; Hendry, Pettigrew 1990)

Žmogiškųjų išteklių vadybos modelių tipai	
Vystantys-humanistiniai modeliai (<i>developmental-humanist</i>)	Utilitariniai-instrumentalistiniai modeliai (<i>utilitarian-instrumentalist</i>)
Kritiniai vertinamieji (<i>critical-evaluative traditions</i>)	Aprašomieji funkciniai (<i>descriptive-functional</i>)
Būdingus principus perteikiančios dichotomijos (<i>lietuvių ir anglų kalba</i>)	
minkštumas, lankstumas, švelnumas (<i>soft</i>)	kietumas, griežtumas (<i>hard</i>)
platumas (<i>tight</i>)	siaurumas (<i>loose</i>)
stiprumas (<i>strong</i>)	silpnumas (<i>weak</i>)

Nagrinėjant vadinamus „kietus“ ir „minkštus“ modelius bei jų panašumus ir skirtumus, reikia nepamiršti, kad dichotomija *soft-hard* iš pradžių susikūrė akademiinių normatyvinių tradicijų kontekste ir daugiausiai tų požiūrių tarpe, kuriuos Karen Legge (Legge 1995a, 1995b) pavadino aprašomaisiais funkciniais ir kritiniais vertinamaisiais (angl. *the descriptive-functional traditions* ir *critical-evaluative traditions*). Žmogiškųjų išteklių vadybos modelių analizei taikydami dichotomijas „minkštumas-kietumas“, „siaurumas-platumas“ bei „silpnumas-stiprumas“ D. Guestas (Guest 1987) ir J. Storey (Storey 1992) ypatingai pabrėžė sąvokų „žmogus“ (*human*) ir „ištekliai“ (*resources*) reikšmių skirtumus. Amerikiečių mokslinėje literatūroje *soft* ir *hard* terminai nebuvo taikomi (Truss *et al.* 1997), o ginčai dėl dichotominių terminų taikymo vyko daugiausiai britų mokslininkų darbuose (Hendry, Pettigrew 1990). Amerikiečių akademinio pasaulio atstovų darbuose dichotomijos *soft-hard* reikšmes atitinka tokie modeliai kaip Mičigano modelis (Fombrun *et al.* 1984), perteikiantis „griežtos“ (angl. *hard*) žmogiškųjų išteklių vadybos versijos kontekstą, ir Harvardo modelis (Beer *et al.*

1985) bei jo pagrindu sukurti kiti modeliai (Guest 1987, 1997; Storey 1992), kurie suprantami kaip lanksčios, arba minkštos (angl. *soft*) žmogiškųjų išteklių vadybos versijos, taip pat britų mokslininkų sukurtas Warwicko modelis (Hendry, Pettigrew 1990).

Siekiant žmogiškųjų išteklių vadybos teorinių modelių kokybinės analizės validumo reikalaujamas platus analizuojamų veiksmų patikrinimas (Stake 1995). Validumui užtikrinti naudojamos dvi procedūrinės koncepcijos: trianguliacija ir dalyvių patikrinimas (angl. *member checking*). Trianguliacija (čia suprantama kaip įvairių metodų arba kartais teorijų, domenų, rinkimo technikų kombinacijų naudojimas) yra tiesiogiai susijusi su informacijos konvergencija. „Neginčijamam aprašymui“ tyrėjui nereikia stengtis naudoti trianguliaciją, o „abejotinam ir ginčytinam aprašymui“ būtinas patvirtinimas, pasitelkus trianguliacijos metodą. Kai teiginiai ir pagrindinės interpretacijos pateiktos, tyrėjui reikia tai patvirtinti. Siekiant tyrimo duomenų validumo, disertacijoje pasirenkama informacijos trianguliacija, naudojant kaip ir daugelyje tyrimųjų darbų įvairius kokybinius ir kiekybinius tyrimo metodus. Trianguliacijos panaudojimo galimybės nustatant žmogiškųjų išteklių vadybos teorinių modelių skiriamuosius bruožus yra gana įvairios. Trianguliacija taip pat tinka norint įvertinti kurio nors metodo, kuriuo remiantis renkama pagrindinė informacija, validumą. Šio tyrimo būdo privalumai leidžia jį taikyti norint apie tiriamą problemą susidaryti nuodugnesnį vaizdą, kai reikia išsiaiškinti sudėtingesnius reiškinius, arba norint įvertinti skirtingų metodų efektyvumą, kai reikia iširti kai kuriuos prieštarigus tiriamos problemos aspektus; kai įprastais tyrimo būdais ir metodais negaunama patikimų rezultatų. Naudojant trianguliaciją kaip tyrimo būdą tiriamas reiškinys analizuojamas iš kelių pozicijų. Todėl, norint nuodugniau ir plačiau suvokti tiriamą šioje disertacijoje reiškinį, pravartu taikyti kelis tyrimo metodus (tai ir vadinama trianguliacijos principu). Tyrimo objektui ir dalykui nustatyti taikant klasikinės turinio analizės (angl. *content analysis*) ir kokybinės turinio analizės metodikų derinį bei semantinės lyginamosios analizės (Bitinas *et al.* 2008; Marying 2000, 2007; Morse 1997; Norkus, Morkevičius 2011) metodų elementus žmogiškųjų išteklių vadybos teoriniuose modeliuose išskiriami loginiai pasikartojantys teiginiai, kurie apibūdina įvairius žmogiškųjų išteklių vadybos praktikai svarbius teorinių požiūrių ypatumus.

Žmogiškųjų išteklių vadybos teorinių modelių kokybinės analizės tikslas – suformuluoti kiekybiniam tyrimui (organizacijų vadovų, darbuotojų ir žmogiškųjų išteklių vadybos specialistų anketinei apklausai) bei ekspertiniam vertinimui skirtus teiginius. Teorinių modelių turinio ir skirtingus modelių tipus charakterizuojančių elementų (skiriamųjų bruožų) lyginamosios semantinės analizės ir loginės-indukcinės analizės eigos logika ir rezultatai pateikiami B priede. Nepaisant to, kad „kietieji“ arba griežtai reglamentuoti ir „minkštieji“, arba lanksčūs žmogiškųjų išteklių vadybos modeliai susikūrė skirtingomis sąlygomis ir deklaruoja skirtingus žmogiškųjų išteklių vadybos principus, jie laikytini tinka-

momis teorinėmis prielaidomis plėtojant žmogiškųjų išteklių vadybos modelius sanglaudos procesų sąlygomis. Vertėtų nepamiršti, kad taikant praktiškai skirtumai tarp šių modelių nėra tokie ryškūs, kaip tai traktuojama teoriniu lygiu. Taip pat nereikėtų ignoruoti pastebėjimų (Brewster, Mayrhofer 2012; Brewster 2007) apie tai, kad būtina matyti realius skirtumas tarp deklaruojamų normatyvinių žmogiškųjų išteklių vadybos požiūrių (kad ir kokie jie būtų – griežti ar lankstūs) ir realizuojamų žmogiškųjų išteklių vadybos praktikoje principų.

Būtina pabrėžti, jog dviejų išskiriamų žmogiškųjų išteklių vadybos modelių tipų – „kietojo“ ir „minkštojo“ – skirtumai gali ir toliau būti labiau akcentuojami teoriniu lygiu nei praktikoje, nors teoriniai modelių specifikos apibendrinimai daromi remiantis mokslininkų praktiniais pastebėjimais. Nepaisant to, kad strateginė žmogiškųjų išteklių vadyba lygiaverčiai domina ir mokslininkus, ir konsultantus, ir praktikus, Armstrongo manymu (Armstrong 2010), žmogiškųjų išteklių ir kitų verslo strategijų integravimą lengviau realizuoti teorijoje, nei praktikoje. Ypač vertėtų pabrėžti tai, kad praktikams daugiau trūksta modelių teorinių skirtumų supratimo ir tam tikrų kriterijų, lemiančių modelių pasirinkimą ir reglamentavimą, žinojimo. Tuo tarpu mokslininkai dažniau tiria paplitusias praktikoje modelių versijas nei prisideda prie jų projektavimo ir įdiegimo praktikoje. Ypač tai pasakytina apie lankstųjį požiūrį į žmogiškųjų išteklių vadybos principų reglamentavimą. Iki šiol yra teisingas Truso (Truss 1999) teiginys, kad net tuo atveju, kai žmogiškųjų išteklių vadybos principai formuluojami kaip „minkšti“ (*soft*), realybė gali būti negailestinga ir „kieta“, o organizacijos interesai dominuos prieš atskirų darbuotojų interesus. Toks prieštaringas teorijos ir praktikos išsiskyrimas priverčia susimąstyti apie žmogiškųjų išteklių vadybos teorinių modelių realistiškumą ir pritaikomumą šiuolaikinėmis sanglaudos procesų Europos Sąjungoje sąlygomis. Atsižvelgiant į tai, dviejų pagrindinių žmogiškųjų išteklių vadybos modelių tipų – „kietųjų“ ir „minkštųjų“ – lyginamoji analizė atliekama siekiant nustatyti tokius jų skiriamuosius bruožus, kurie būtų adekvatūs reagavimui į sanglaudos procesų iššūkius.

Analizei pasirinkti pagrindiniai žmogiškųjų išteklių vadybos modeliai, per pastaruosius tris dešimtmečius paskelbti mokslinėje literatūroje (literatūros šaltiniai ir jų analizės duomenys pateikti B priede) (Fombrun *et al.* 1984; Beer *et al.* 1984, 1985; Guest 1990; Storey 1989; Legge 1989, 1995; Kennoy 1999; Guest 1989; Truss *et al.* 1997; Hope-Hailey *et al.* 1997; Stiles *et al.* 1997; Sparrow *et al.* 1994a, 1994b; Truss *et al.* 1997, 2002; Hope-Hailey *et al.* 1997; Gratton *et al.* 1999; Legge 2005; Lepak *et al.* 2006; Stiles *et al.* 2006; Morris *et al.* 2009; Thurley *et al.* 1990; Sparrow *et al.* 1994a; Brewster 1995, 2007; Forster *et al.* 1995; Gooderham *et al.* 1999; Mayrhofer *et al.* 2002, 2004, 2005, 2011; Larsen *et al.* 2003, 2006; Brewster *et al.* 2004; Mayrhofer *et al.* 2004; Brewster *et al.* 2005; Ramussen *et al.* 2006; Brewster *et al.* 2007, 2012; Makela *et al.* 2009;

Evans 1999; Ehnert 2009; Bagdonienė *et al.* 2009; Farndale *et al.* 2010; Savaneviciene, Stankeviciute 2014; Jackson *et al.* 2014). Analizuotoje literatūroje nustatyti tokie modelių tipų ypatumus charakterizuojantys aspektai: modelių teorinės ištakos (teoriniai šaltiniai), modelių konstravimo ir reglamentavimo būdai, modelių formalizavimo (pagrindimo) metodai, modelių specifika ir reikšmingi ypatumai, modelių kryptingumas (į ką jie yra nukreipti), skirtingų požiūrių taikymo kriterijai, žmogiškųjų išteklių panaudojimo būdai, žmonių valdymo supratimą apibrėžiantys kriterijai, požiūrį į žmones ir požiūrį į darbuotojus apibrėžiantys aspektai, darbo projektavimą, planavimą, valdymą apibrėžiantys aspektai, vadovų ir darbuotojų santykius apibūdinantys aspektai, žmogiškųjų išteklių vadybos strateginiai tikslai ir prioritetai, strateginių sprendimų priėmimo kriterijai, žmogiškųjų išteklių vadybos sistemos ir organizacijos struktūros formavimo principai, žmogiškųjų išteklių politikos ir esminių modelių ypatumų sąsajos, požiūrį į žmogiškųjų išteklių vadybos praktiką aspektai, modelių privalumai (stipriosios pusės) ir trūkumai (silpnosios pusės), teorinių modelių analitinio potencialo tobulinimo galimybė, modelių plėtojimo tendencijos ir perspektyvos. Remiantis šiais aspektais atlikus lyginamąjį modelių analizę nustatyti 85 kintamieji (modelių požymių indikatoriai), apibūdinantys žmogiškųjų išteklių vadybos procese dalyvaujančių subjektų santykius, tarp jų ir 11 dichotominių (porinių) kintamųjų, sudarančių diadas, charakterizuojančias „kietųjų“ ir „minkštųjų“ modelių esminius skirtumus (analizės duomenys pateikti B priede).

Nustatytų indikatorių porinių skaičių nulėmė žmogiškųjų išteklių vadybos teorinių modelių grupavimo į „kietuosius“ (*hard*) ir „minkštuosius“ (*soft*) rezultatai, kurie leido įžvelgti esminį šių modelių skirtumą tiek epistemologiniu (Popper 1998), tiek ontologiniu požiūriais (Gruber 1995), suprantant ontologiją (pasak Gruber, 1993) kaip tam tikros srities sąvokų visumos specifikavimą išreikštu pavidalu (angl. *explicit specification of a conceptualization*). Visi nustatyti skiriamieji bruožai (modelių požymių indikatoriai) suskirstyti į aštuonis kriterijų blokus, kiekvieną iš kurių sudaro tam tikras jų charakterizuojančių indikatorių skaičius (2.2 lentelė).

Atlikus „kietųjų“ ir „minkštųjų“ modelių lyginamąją analizę reikšmingais buvo pripažinti darbuotojų ir vadovų elgseną apibūdinantys kriterijai, darbo organizavimą ir kontrolę charakterizuojantys veiksniai, darbo santykius, t. y. įsipareigojimą ir pasitikėjimą lemiantys veiksniai, vadovavimo ypatumus ir strateginius žmogiškųjų išteklių vadybos ypatumus lemiantys veiksniai, bei esminiai svertai, darantys įtaką žmogiškųjų išteklių vadybos specifikai. Visų skiriamųjų bruožų ir indikatorių išsamus apibūdinimas pateiktas B priede.

Atliktos žmogiškųjų išteklių vadybos modelių skiriamųjų bruožų lyginamosios analizės pagrindu išskirti pagrindiniai dichotominių (porinių) požymių indikatoriai (2.3 lentelė), charakterizuojantys „kietųjų“ ir „minkštųjų“ modelių esminius skirtumus, laikytini tinkamais įvertinti žmogiškųjų išteklių vadybos teo-

rinių modelių praktinę vertę, reaguojant į sanglaudos procesų ir aplinkybių kečiamus iššūkius organizacijų veiklai ir jos vadybai. Remiantis šiais poriniais „kietojo“ ir „minkštojo“ modelių indikatoriais parengiama įvairaus pobūdžio organizacijose paplitusių žmogiškųjų išteklių vadybos požiūrių ir praktikų tyrimo ir analizavimo metodika, skirta organizacijų vidinių pajėgumų tinkamai reaguoti į sanglaudos iššūkius bei vidinės aplinkos atitikties sanglaudos iššūkiams ir poreikiams įvertinimui, identifikuojant organizacijoje taikomus vadybos principus ir žmogiškųjų išteklių modelių bruožus.

2.2 lentelė. Žmogiškųjų išteklių vadybos „kietųjų“ ir „minkštųjų“ modelių skiriamieji bruožai (sudaryta autorės)

Table 2.2. Distinguishing fetures of “hard” and “soft” human resources management models (prepared by the author)

Eil. Nr.	Modelių skiriamuosius bruožus apibūdinantys kriterijai	Indikatorių skaičius
1.	Darbuotojų elgseną apibūdinantys kriterijai	4
2.	Vadovų elgesį su darbuotojais apibūdinantys kriterijai	4
3.	Darbo organizavimą ir kontrolę charakterizuojantys kriterijai	6
4.	Darbo santykius (įsipareigojimus ir pasitikėjimą) lemiantys kriterijai	16
5.	Tiesioginio (linijinio) vadovavimo ypatumus apibūdinantys kriterijai	6
6.	Strateginius žmogiškųjų išteklių vadybos ypatumus lemiantys kriterijai	8
7.	Esminiai svertai, darantys įtaką žmogiškųjų išteklių vadybos specifikai	20
8.	„Kietųjų“ ir „minkštųjų“ modelių esminius skirtumus lemiantys kintamieji	11 porų

Apibūdintų esminių skirtumų tarp „kietojo“ ir „minkštojo“ modelių priežastys sietinos ne vien tik su skirtingų interesų prioritetais, supriešinant organizacijos ir darbuotojų interesus, bet ir su tuo, kad žmogiškųjų išteklių vadybos principus įgyvendinantys vadovai, geranoriškai deklaruodami lankstaus požiūrio vertybių plėtojimą, neturi pakankamai tikslaus metodologinio pagrindo (teorinės platformos) „minkštųjų“ požiūrių nuosekliai įgyvendinimui. Neretai vadovai linkę deklaruoti rekomenduojamus „įsitraukimo ir susietumo“ principus kaip svarbias žmogiškųjų išteklių vadybos vertybes, bet jie nevisuomet pakankamai realistiškai įvertina tai, kad egzistuoja „skirtumas tarp žmogiškųjų išteklių vadybos terminologijos ir realybės – būtent tarp žmogiškųjų išteklių vadybos teorijos ir praktikos, tarp personalo tarnybos atlikto darbo suvokimo ir tuo, kaip tai suvokia patys darbuotojai, tarp tuo, kaip aukščiausia vadovybė supranta žmogiškųjų išteklių vadybos vaidmenį ir funkcijas, ir tuo, kokį vaidmenį atlieka ši funkci-

ja faktiškai“ (Truss *et al.* 1997). Šiuolaikinėmis Europos integracijos ir Europos Sąjungos raidos ir plėtros sąlygomis vertėtų kalbėti apie kitokio pobūdžio minkštumą ir lankstumą, parenkant žmogiškųjų išteklių vadybos modelius, tinkančius adekvačiai reaguoti į daugialypius sanglaudos procesus.

2.3 lentelė. Esminius skirtumus tarp „kietųjų“ ir „minkštųjų“ modelių lemiantys kriterijai (sudaryta autorės)

Table 2.3. Criteria determining substantial differences between “hard” and “soft” models (prepared by the author)

Kietųjų (angl. <i>hard</i>) modelių indikatoriai	Skiriamųjų bruožų grupės	Minkštųjų (angl. <i>soft</i>) modelių indikatoriai
Ekonominė vertė	(1) Žmogiškųjų išteklių vertės prioritetai	Socialinė vertė
Ekonominių interesų svarba	(2) Žmogiškųjų išteklių sąnaudų supratimas	Žmogiškųjų išteklių privalumų svarba
Prioritetas – pridėtinė ekonominė vertė / nauda	(3) Žmogiškųjų išteklių valdymo prioritetai	Prioritetas – įtraukimas ir įsitraukimas
Ekonominės investicijos orientuotos į pelną/naudą	(4) Investicijos į žmogiškuosius išteklius	Socialinės investicijos, orientuotos į komunikaciją
Atsižvelgiama tik į racionalius veiksnius	(5) Strateginiai sprendimai	Platesnis požiūris į strategines perspektyvas
Grindžiamas pelnu racionalus požiūris į personalą kaip į išlaidas	(6) Požiūris į sąnaudas žmogiškiesiems ir kitiems ištekliams	Žmogiškieji ištekliai yra aktyvas
Visos žmogiškųjų išteklių valdymo funkcijos formalizuojamos	(7) Formalizavimo (racionalizavimo) principai	Žmogiškųjų išteklių valdymo kriterijai nėra formalūs
Nepakankamas dėmesys sunkiai kiekybiškai formalizuojamoms sritims	(8) Kiekybinių ir kokybinių kriterijų svarba	Remiantis kokybiniais kriterijais apibūdinama didesnė dalis žmogiškųjų išteklių valdymo sričių
Strateginiai tikslai susieti su organizacijos interesais	(9) Požiūris į strateginius tikslus	Strateginiai tikslai yra aktualūs visai darbuotojų komandai
Centralizuota atsakomybė ir kontrolė	(10) Požiūris į kontrolę ir atsakomybę	Decentralizuota atsakomybė ir kontrolė
Misija ir vaidmuo – indelis į ekonominių interesų realizavimą	(11) Žmogiškųjų išteklių valdymo padalinio misija ir vaidmuo	Misija – vidinė integracija

Vis labiau turėtų išryškėti organizacijų poreikis įsilieti ne tik į nacionalinės, bet ir į tarptautinės aplinkos kontekstą, reaguojant tiek į kultūrinius skirtumus tarp šalių, tiek į politinius ir įstatyminius skirtumus bei socialinius-ekonominius veiksnius. Tai tiesiogiai sietina su organizacijų vadovų kompetencijų tobulinimu visose

srityse, o svarbiausia – žmogiškųjų išteklių vadybos srityje. Vien tik gebėjimas teisingai parinkti darbuotojus, kurių kvalifikacija ir kompetencijos atitiktų atliekamo darbo reikalavimus, neišspręstų susidarančių problemų sparčiai kintančioje darbo aplinkoje. Todėl organizacijos vis labiau susidurs su poreikiu integruoti ir derinti įvairiausias žmogiškųjų išteklių valdymo metodus, kas pareikalaus didesnės vadovų ir vadybininkų kompetencijos šiais klausimais. Intensyvėjančių sanglaudos procesų sąlygomis žmogiškųjų išteklių vadybos modeliams tobulinti tinkamų priemonių parinkimas turi būti labiau susietas su galimybe įtraukti į žmogiškųjų išteklių vadybos praktiką priemones, tinkančias sustiprinti sanglaudą ir transformuoti žmonių įsitraukimo į organizacijų veiklą motyvus, reaguojant į sanglaudos procesų aplinkybių keliamus iššūkius.

Žmogiškųjų išteklių vadybos modelių transformavimas praktikoje suprantamas kaip žmogiškųjų išteklių vadybos praktikos pakeitimas arba pertvarkymas, nustatant konkretios organizacijos poreikius ir įvertinus susidariusią situaciją bei apibūdinus žmogiškųjų išteklių vadybos sistemos pertvarkymo galimybes ir grėsmes. Be abejo, neįmanoma transformuoti žmogiškųjų išteklių vadybos konkrečioje organizacijoje, neatsižvelgus į aplinkos veiksnius, atspindinčius ekonomikos ir visuomenės transformacijos tendencijas globalizacijos sąlygomis. Taip pat būtina gerai suprasti žmogiškųjų išteklių vadybos teorinių modelių panaudojimo praktikoje tendencijas, siekiant geriau įsivaizduoti, kokiomis kryptimis galėtų būti plėtojami žmogiškųjų išteklių vadybos modeliai šiuolaikinėse organizacijose.

Šiuolaikiniame Europos integracijos ir sanglaudos procesų intensyvėjimo etape tikslinga prisiminti mokslinę diskusiją apie žmogiškųjų išteklių vadybos retorikos ir realybės prieštaravimus – apie deklaruojamų žmogiškųjų išteklių vadybos principų (retorikos) ir realizuojamų žmogiškųjų išteklių vadybos praktikoje principų (realybės) reikšmių skirtumus. Retorikos ir realybės prieštaravimai faktiškai patvirtina kai kurių autorių nuogaštavimus dėl to, kad tarp retorikos ir realybės yra didelis skirtumas, nes tai „teorija praktikoje“ (Gratton *et al.* 1999). Atotrūkis tarp teorinės retorikos ir negailestingos praktikos egzistuoja ir dėl to, kad susiduriančios su žmogiškųjų išteklių vadybos problemų sprendimu organizacijos pasirenka skirtingus būdus elgtis su savo darbuotojais neanalizuojant, į kokias idėjas būtų naudinga orientuotis vienu ar kitu laikotarpiu. Žmogiškųjų išteklių vadybos modeliai – tai idėjos ir tam tikra filosofija, atskleidžianti tai, kaip siekdama savo interesų organizacija turi elgtis su darbuotojais. Prieštaravimai tarp rekomenduojamos ir realiosios filosofijos yra normalus reiškinys, nes neįmanoma vienodai aprašyti ir plėtoti to, kas gali būti realizuojama skirtingais būdais. Todėl neegzistuoja vienintelio teisingo būdo aprašyti ar plėtoti žmogiškųjų išteklių vadybą. Tai gali būti viena iš priežasčių, lemiančių vadybos modelių įvairovę, jų kaitos ir raidos tendencijas.

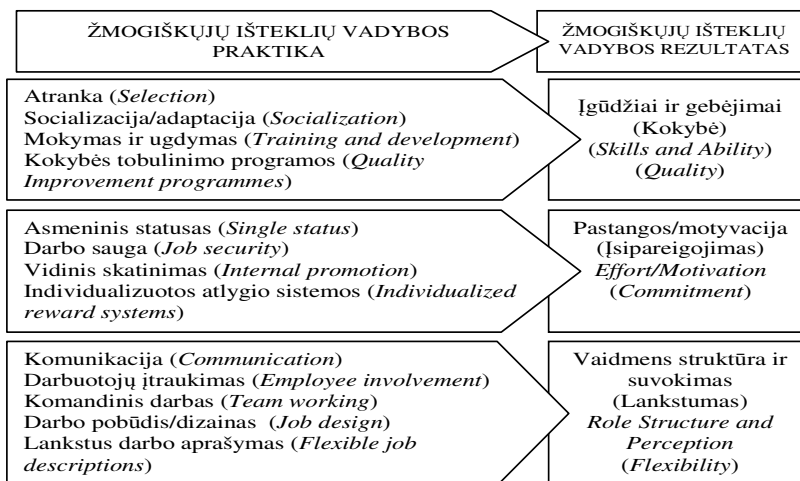
Nereikėtų nuvertinti utilitarinių-instrumentalistinių principų reikšmės plėtojant žmogiškųjų išteklių vadybos modelius šiuolaikinėmis sanglaudos procesų intensyvėjimo sąlygomis. Šių principų prieštaravimais iš esmės grindžiamas funkcinis požiūris į žmonių valdymą, kurio pagrindu susiformavo konkretūs aprašomieji-funkciniai bei iš dalies kritiniai-vertinamieji žmogiškųjų išteklių vadybos modeliai. Kitaip traktuotini minkštiesiems modeliams būdingi vystantys-humanistiniai principai, kuriems realizuoti praktikoje reikalinga palaikanti sanglaudos principus organizacinė kultūra, palanki įgyvendinti svarbiausius lanksčiųjų žmogiškųjų išteklių vadybos modelių principus sanglaudos procesų Europos Sąjungoje sąlygomis. Svarbu atkreipti dėmesį į tai, kad vystantys-humanistiniai principai yra ne tik lankstumo priežastis (sąlyga), bet ir lanksčiųjų požiūrių įgyvendinimo pasekmė, kas minkštųjų modelių kontekste apibūdinama kaip žmogiškųjų išteklių vadybos rezultatai ir ilgalaikiai padariniai. Žmogiškųjų išteklių vadybos teorinė vertė (Armstrong 2009; Армстронг 2002) yra kritikuotina dėl daugybės būdingų jai trūkumų, susijusių su jos hipotetiniu neapibrėžtumu ir per platau požiūrio plėtojimu. Jei žmogiškųjų išteklių vadyba yra teorija, ji turi tenkinti tam tikrus reikalavimus, keliamus teorijoms – turi pasižymėti pakankamai logiškais aprašomojo pobūdžio koncepcijomis ir leisti daryti daugumą tiksliai prognostines išvadas.

Atlikus žmogiškųjų išteklių vadybos teorinių modelių skiriamųjų bruožų kokybinę analizę ir įvertinus „kietųjų“ ir „minkštųjų“ modelių vertės ir potencialaus pritaikomumo sanglaudos sąlygomis ypatumus, prieinama prie išvados, kad abu modelių tipai turi tam tikrus privalumus. Tačiau tik praktikoje galima patikrinti teorinių modelių tinkamumą reaguoti į naujus aplinkos iššūkius. Todėl būtina įvertinti žmogiškųjų išteklių vadybos praktikoje taikomų metodų ir priemonių adekvatumą reaguoti į įvairialypių sanglaudos procesų iššūkius ir spręsti sanglaudos procesų Europos Sąjungoje sąlygomis organizacijose kylančias žmogiškųjų išteklių vadybos problemas.

2.2. Žmogiškųjų išteklių vadybos praktika įvairiose organizacijose reaguojant į sanglaudos iššūkius

Literatūroje apibūdinamos įvairios žmogiškųjų išteklių vadybos praktinių sričių kombinacijos, orientuotos į organizacijų veiklos efektyvumo didinimą įvairiais būdais įtraukiant darbuotojus į organizacijų tikslų realizavimą (Witemeyer 2013; Guest *et al.* 2012; Becker, Cropanzano 2011; Batt *et al.* 2011; Katou 2011; Wright, Cropanzano 2000; Armstrong 2010; Hakanen *et al.* 2008; Toh *et al.* 2008; Wright *et al.* 2007; Michie, West 2004; Kaufman 2001; Wright, Cropanzano 2000; Noe *et al.* 2000; Hunt 2000; Batt 2004; Hussain, Prowse 2004; Muller 1999; Guest 1997, 2000; Karoliny *et al.* 2009; Cherian 2012; Witemeyer

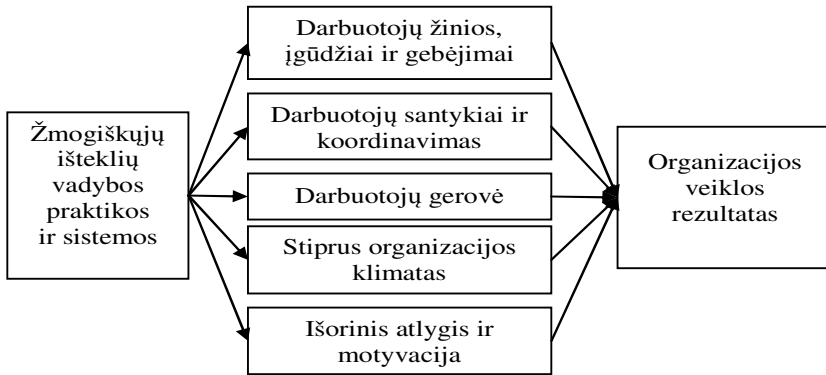
2013). Tyrimais nustatytas teigiamas ryšis tarp žmogiškųjų išteklių vadybos praktinių sričių ir organizacijos veiklos efektyvumo (Armstrong 2010), tarp žmogiškųjų išteklių vadybos praktinių metodų ir žmogiškųjų išteklių vadybos rezultatų (Guest 1997; Guest *et al.* 2012), kas laikoma būtina sąlyga, vertinant žmogiškųjų išteklių vadybos praktikos poveikį darbuotojų įsitraukimui, motyvacijai, lojalumui bei žmogiškųjų išteklių kokybei iš esmės (2.1 pav).



2.1 pav. Ryšys tarp žmogiškųjų išteklių vadybos praktikų ir žmogiškųjų išteklių vadybos rezultatų (sudaryta autorės remiantis Guest 1997; Guest *et al.* 2012)

Fig. 2.1. Link between HRM practices and HRM results (prepared by the author according Guest 1997; Guest *et al.* 2012) Linking HRM practices and HRM outcomes (prepared by author according Guest 1997; Guest *et al.* 2012)

Literatūroje žmogiškųjų išteklių vadybos rezultatais laikomi žmogiškųjų išteklių vadybos praktinių funkcijų poveikio žmogiškųjų išteklių kokybei rezultatai, vertinant įgūdžių ir gebėjimų atitiktį reikalaujamiems, ir poveikio darbuotojų elgsenai rezultatai, vertinant „minkštuosius“ elgseną charakterizuojančius veiksnius. Taip pat tyrimuose akcentuojami būdai padidinti darbuotojų veiklos efektyvumą ir įsipareigojimą lygį, sumažinti darbuotojų kaitą ir pagerinti darbuotojų savijautą (Hakanen *et al.* 2008; Toh *et al.* 2008; Wright *et al.* 2007; Michie, West 2004; Worsfold 1999; Wood 1999; Becker, Cropanzano 2011; Witemeyer 2013). Darbuose, kur nustatomas žmogiškųjų išteklių vadybos praktikų ir sistemų poveikis organizacijos veiklos rezultatams (Guest *et al.* 2012) teigiama, kad yra daug kontekstinių ir nenumatytų veiksnių, galinčių formuoti žmogiškųjų išteklių vadybos procesą organizacijoje ir numatyti keletą alternatyvų, jungiančių žmogiškųjų išteklių vadybos ir organizacijos veiklos rezultatus (2.2 pav.).



2.2 pav. Keletas alternatyvių būdų susieti žmogiškųjų išteklių vadybą ir organizacijos veiklos rezultatus (remiantis Guest *et al.* 2012)

Fig. 2.2. Some alternative employee-related ways linking HRM and organizational performance (prepared by Guest *et al.* 2012)

Sanglaudos procesų problematikos požiūriu kontekstinių veiksnių sričiai priklausančias žmogiškųjų išteklių vadybos praktikas reikėtų vertinti remiantis kitokiais kriterijais. Darbuotojų santykiai ir motyvacija bei organizacijos klimatas labiau priklauso nuo vidinių sąlygų ir „minkštųjų“ žmogiškųjų išteklių vadybos modelių bruožų raiškos stiprumo, o žinių, įgūdžių ir gebėjimų vertinimui keliami reikalavimai pasižymi „kietųjų“ modelių bruožais – darbo rinkų internacionalizavimo sąlygomis reikalavimai personalo kompetencijoms tampa labiau reglamentuoti ir priderinti prie tarptautinių standartų. Sanglaudos Europos Sąjungoje sąlygomis kuriant socialinės rinkos ekonomiką taip pat keičiasi ir gerovės vertinimui keliamų reikalavimų supratimas.

Žmogiškųjų išteklių vadybos praktikos, turinčios įtakos organizacijų efektyvumui ir darbo našumui (Armstrong 2010, 2009), apima keletą klasikinių žmogiškųjų išteklių vadybos praktikos sričių (tokių kaip darbuotojų mokymas ir tobulinimas, motyvacijos didinimas, darbo našumo ir atlygio valdymas) ir parodo naujas organizacijų vadybos tobulinimo tendencijas, siekiant ne tik padidinti organizacijų darbuotojų vertę ir darbo našumą, bet ir subalansuoti darbo ir asmeninio gyvenimo realijas (2.4 lentelė). Pritaikant praktikoje socialiai orientuotus žmogiškųjų išteklių vadybos principus ir metodus sukuriama socialiai atsaikinga ir draugiška darbo aplinka, kuri yra palanki įgyvendinti pagrindines sanglaudą didinančias vertybes, užtikrinant ne tik užimtumą ir saugią darbo aplinką, bet ir aukštą socialinės integracijos ir įsitraukimo lygį.

2.4 lentelė. Žmogiškųjų išteklių valdymo praktikos, darančios poveikį veiklos rezultatams (sudaryta autorės remiantis Armstrong 2010)

Table 2.4. The HR practices that impact on performance (compiled by author according to Armstrong 2010)

Nr.	Žmogiškųjų išteklių valdymo praktinės sritys (angl. <i>The areas of HRM practices by Armstrong</i>)
1	Aukštos kokybės žmogiškųjų išteklių pritraukimas, ugdymas ir išlaikymas (angl. <i>Attract, develop and retain high-quality people</i>)
2	Talentų vadyba (angl. <i>Talent management</i>)
3	Mokymas ir tobulinimas/vystymas (angl. <i>Learning and development</i>)
4	Žinių ir intelektualinio kapitalo vadyba (angl. <i>Manage knowledge and intellectual capital</i>)
5	Įsitraukimo, įsipareigojimo ir motyvacijos didinimas (angl. <i>Increase engagement, commitment and motivation</i>)
6	Psichologinis kontraktas (angl. <i>Psychological contract</i>)
7	Veiklos efektyvumo/darbo našumo valdymas (angl. <i>High-performance management</i>)
8	Atlygio valdymas (angl. <i>Reward management</i>)
9	Darbuotojų santykiai (angl. <i>Employee relations</i>)
10	Darbo aplinka – pagrindinės vertybės, vadovavimas, darbo ir asmeninio gyvenimo balansas, įvairovės valdymas, užimtumo ir saugaus darbo užtikrinimas (angl. <i>Working environment – core values, leadership, work–life balance, managing diversity, secure employment</i>)

Į šiuolaikines žmogiškųjų išteklių vadybos praktikas (Armstrong 2010) įtraukiant tokius modernius metodus, kaip talentų vadyba, žinių ir intelektualinio kapitalo vadyba ir tokias priemones kaip psichologinis kontraktas bei darbo ir gyvenimo balanso suderinimas, išryškėja žmogiškųjų išteklių vadybos tobulinimo tendencija, pasižyminti socialiai jautrių vadybos sričių integravimu į organizacijų vadybos praktiką.

Įvairios žmogiškųjų išteklių vadybos praktinių priemonių kombinacijos parodo skirtingam kontekstui pritaikomų universalių praktinių funkcijų (sričių) sąrankas. Atlikus plataus masto empirinius tyrimus mokslininkams (Guest *et al.* 2000; Guest 1997; Guest *et al.* 2012) pavyko nustatyti aštuoniolikos universalių praktinių funkcijų (sričių) derinį, rekomenduojamą siekiant padidinti darbo našumą įvairaus profilio tipinėse organizacijose, nepriklausomai nuo jų dydžio, veiklos pobūdžio, personalo valdymo padalinio buvimo struktūroje bei kitų valdymo ir aplinkos veiksnių (2.5 lentelė).

Šis universalių praktinių žmogiškųjų išteklių vadybos funkcijų (sričių) derinys apima tiek konkrečiais būdais reglamentuojamas žmogiškųjų išteklių vadybos sritis (tokias, kaip reali informacija apie darbo sąlygas, darbo laiką, atostogų grafiką), tiek ir „minkštai“ apibrėžtas sritis (pavyzdžiui, susijusias su darbuotojų įsitraukimu).

2.5 lentelė. Žmogiškųjų išteklių vadybos praktikos, kurios laikomos svarbiomis tipinių organizacijų veiklos valdyme (sudaryta autorės pagal Guest *et al.* 2000; Guest 1997; Guest *et al.* 2012)

Table 2.5. The HRM practices which are considered significant for typical organizations performance (compiled by author according to Guest *et al.* 2000; Guest 1997; Guest *et al.* 2012)

Nr.	Žmogiškųjų išteklių vadybos praktikos (angl. <i>The areas of HRM practices</i>)
1	Realistiškas išankstinis darbo paskirstymo peržiūrėjimas (angl. <i>Realistic job previews</i>)
2	Psichologinių testų panaudojimas atrankai (angl. <i>Use of psychometric tests for selection</i>)
3	Išplėstinio mokymo sąlygų suteikimas visiems darbuotojams (angl. <i>Provision of extensive training for experienced employees</i>)
4	Profesinio tobulinimo kursai (išplėstiniai mokymai) patyrusiems darbuotojams
5	Reguliarus darbuotojų veiklos vertinimas (angl. <i>Regular appraisals</i>)
6	Reguliarus grįžtamasis ryšys apie darbo atlikimą iš įvairių šaltinių (angl. <i>Regular feedback on performance from many sources</i>)
7	Individualus darbo apmokėjimas grindžiamas individualiais darbo rezultatais (angl. <i>Individual performance-related pay</i>)
8	Darbuotojų premijavimas susijęs su organizacijos veiklos efektyvumo ar (ir) pelno rodikliais (angl. <i>Profit-related bonuses</i>)
9	Lankstus darbo grafikas ir darbo aprašymas (angl. <i>Flexible job descriptions</i>)
10	Kompleksinis įgūdžių ir gebėjimų ugdymas ir vertinimas (angl. <i>Multi-skilling</i>)
11	Darbo tobulinimui skirtos komandos (angl. <i>Presence of work-improvement teams</i>)
12	Problemų sprendimui skirtos komandos / grupės (angl. <i>Presence of problem-solving groups</i>)
13	Informacijos apie veiklos planavimą suteikimas (angl. <i>Information provided on firm's business plan</i>)
14	Informacijos, reikalingos tikslams siekti, suteikimas (angl. <i>Information provided on firm's performance targets</i>)
15	Etatų mažinimo procedūra (angl. <i>No compulsory redundancies</i>)
16	Sąmoningas darbo jėgos pertekliaus vengimas (angl. <i>Avoidance of voluntary redundancies</i>)
17	Asmeniniai įsipareigojimai (angl. <i>Commitment to single status</i>)
18	Atostogų teisės suderinimas (angl. <i>Harmonized holiday entitlement</i>)

Skirtingas žmogiškųjų išteklių vadybos praktinių funkcijų (sričių) sąrankas, aprašytas įvairiuose literatūros šaltiniuose (Thompson 2000; Noe *et al.* 2000; Strategy Unit 2001; The Work Foundation 2003; Guest *et al.* 2004; Tamkin 2004; Иванцевич, Лобанов 2006; Armstrong 2010; Dewettinck, Remue 2011; Ball, Colvin 2011; Guest *et al.* 2012), galima sugrupuoti atsižvelgiant į tai, koks poveikis ir kokiems organizacijų veiksniams daromas – į ką orientuotos tam tikros praktikos:

1) į aukštą įtraukimą ir įsipareigojimą orientuotos praktikos (tarp kurių pušiau autonomiškos problemų sprendimo ir nuolatinio tobulinimo komandos, darbų rotacija komandos viduje arba tarp komandų, darbo instrukcijos, adaptacija, darbuotojų pasiūlymai, darbuotojų nuomonių tyrimai);

2) į darbuotojų įgūdžių ir gebėjimų tobulinimą bei motyvacijos didinimą orientuotos praktikos (tarp kurių atrankos metodai, tokie kaip formalus atrankos interviu, atlikimo ir kompetencijų testai, psichometriniai testai, personalo ugdymo ir mokymo planai, kompetencijomis grindžiamas darbo užmokestis, grupinės premijos);

3) į darbo santykių gerinimą orientuotos praktinės sritys, padedančios sukurti pasitikėjimą, lojalumą ir organizacinę tapatybę (tarp jų – tokios praktikos, kaip asmeniniai įsipareigojimai, formalus skundų nagrinėjimas, informacija apie darbo užmokestį, socialiniai susivienijimai ir kt.).

Kiek kitokia logika pasižymi praktikų grupavimo į šias keturias sritis versija (Ashton, Sung 2002):

a) darbuotojų įsipareigojimai ir savarankiškumas priimant sprendimus (taikant darbo savivaldos komandose ir įgūdžių ugdymo principus, orientuojančius darbuotojus į komandinio darbo efektyvumo didinimą ir savarankiškų sprendimų priėmimo įgūdžius);

b) parama darbuotojų veiklai (vertinimo sistemos, mentorystė, koučingas);

c) darbo apmokėjimas (individualus ir grupinis darbo apmokėjimas);

d) dalijimasis informacija ir žiniomis (komunikacija ir informacijos suteikimas visiems darbuotojams).

Kryptingos konvergencijos požiūriu, atrodo (Mayrhofer *et al.* 2004), kad teigiami konvergencijos rodikliai nuorodo konvergenciją. Tačiau, jei pažvelgti galutinio suartėjimo požiūriu, atsakymas nėra toks vienareikšmiškai teigiamas. Nė viena iš žmogiškųjų išteklių valdymo praktikų nesulieja su kita. Net jei, anot autorių (Mayrhofer *et al.* 2004), šie tendencijų panašumai randami, tai įrodo tik krypties konvergenciją. Reikia pastebėti, kad žmogiškųjų išteklių valdymo praktikomis mokslinėje literatūroje priimta vadinti žmogiškųjų išteklių paieškos, atrankos, vertinimo ir kitas procedūras. Suprantama, kad šios procedūros gali būti univesalios pagal jų paskirtį, tačiau jų praktinio taikymo ypatumai iki šiol kartais priskiriami prie „komercinių paslapčių“, nors vis intensyviau plėtojama šių procedūrų nuomos („*outsourcing*“) praktika.

Europos šalių žmogiškųjų išteklių valdymo praktikų suartėjimas, anot Brewsterio „praktikų konvergencija“ (Brewster 2007) nėra pakankamai išplėtotas teoriškai (Müller, Scholz 2014; Ehnert, Harry 2012; Dewettinck, Remue 2011; Scholz, Müller 2010; Martín-Alcázar 2005; Brewster 2012, 2007, 2004). Dabartinėmis prieštarų sanglaudos procesų sąlygomis yra poreikis nuodugniau teoriniam supratimui apie tai, kaip ateityje vystysis įvairių žemynų ir šalių žmogiškųjų išteklių skirtumai. Taip pat yra akivaizdi empirinių tyrimų ir disku-

sijų, skirtų konvergencijos ir sanglaudos procesams, stoka. Siekiant sumažinti šį deficitą siūloma (Brewster 2007, 2012) tikslingai panaudojant esamas teorines koncepcijas aiškiai nustatytoms šalių grupėms arba kultūriniai panašumu susietiems pasaulio regionams, kruopščiai analizuoti atitinkamus kintamuosius sutinkamai su pasirinkta teorinę koncepciją. Siūlydamas panaudoti esamas teorines koncepcijas, autorius nepatiksina, kokias būtent, nors suprantama, kad jas tikslinga bus atrinkti remiantis tam tikrais kriterijais, kurie ir padės nustatyti reikalingus analizei atitinkamus kintamuosius.

Tai, kad žmogiškųjų išteklių valdymo praktikų suartėjimas Europos Sąjungoje nepakankamai išplėtotas, patvirtina naujų prioritetinių mokslinių tyrimų krypties formavimosi poreikį, kuris atitinka sanglaudos procesų iššūkių sukeltą poreikį ir suteiktą galimybę tobulinti vadybos mokslo ir valdymo praktikos priemones ir dar kartą patikrinti terminologijos ir realybės atitikimą.

Reaguojant į globaliu mastu vykstančių transformacijų, konvergencijos ir sanglaudos procesų iššūkius, žmogiškųjų išteklių vadybos sistemos taip pat turi būti transformuojamos. Todėl didėja strateginio požiūrio reikšmė, įžvelgiant ir prognozuojant perspektyvius pokyčius ir jiems skirtų tyrimų poreikį. Mokslininkai pažymi įvairius strateginius žmogiškųjų išteklių vadybos tikslus, susijusius su tokiomis sritimis, kaip žmogiškojo kapitalo vertės supratimas (Youndt *et al.* 1996; Cuaresma *et al.* 2012), tinklų kūrimas (Collins, Clark 2003), klientų aptarnavimo tobulinimas (Chuang, Liao 2010), žinių imlus komandinis darbas (Bhawuk 2001; Jackson *et al.* 2006; Rivera-Vasquez *et al.* 2009), žmogiškųjų išteklių vadybos lankstumas (Chang *et al.* 2013). Darant prielaidą, kad žmogiškųjų išteklių vadybos sistemos evoliucionuoja, reikia atkreipti dėmesį į tai, kad kai kuriuos pasikeitimus stimuliuoja suinteresuotos šalys (Jackson *et al.* 2014; Jackson, Schuler 2003), kai akcininkai gali skatinti pokyčius, jei vadovai yra samdomi; kai klientai gali skatinti pokyčius aptarnaujančių darbuotojų mokymo srityje; kai visuomenė gali lemti pakeitimus, siekiant paskatinti socialinius pokyčius. Idealiu atveju, supratimas kaip gerinti žmogiškųjų išteklių vadybos sistemas atsiranda pagerėjus vertinamiems rezultatams, o tai savo ruožtu skatina toliau tobulinti žmogiškųjų išteklių vadybos sistemas (Piening *et al.* 2013). Matavimų ir statistinių vertinimų sudėtingumas ir teorinių rekomendacijų dėl to, kaip poveikis atsiskleis laikui bėgant, stoka gali sudaryti trūkumą turimų įrodymų apie tokių dinaminių procesų reikšmę. Šie iššūkiai yra ne neįveikiami, kaip parodo kai kurių organizacijų tyrimai (Van Iddekinge *et al.* 2009). Pažymėdami šias prielaidas, mokslininkai (Jackson *et al.* 2014) pabrėžia tikimybę, kad dinamiškas strateginio žmogiškųjų išteklių valdymo pobūdis neišvengiamai reikalauja nuoseklių empirinių tyrimų.

Šiuolaikinis Europos integracijos ir Europos Sąjungos raidos ir plėtros etapas kelia organizacijoms ir jų vadybai, ypač žmogiškųjų išteklių vadybai, naujus iššūkius, nulemiamus įvairialypių sanglaudos procesų ir jų aplinkybių, susijusių

su požiūrių į suinteresuotų šalių dalyvumą pokyčiuose pasikeitimais. Per pastaruosius dešimtmečius kai kurie mokslininkai ne kartą suabejojo, ar prasminga galvoti apie žmogiškųjų išteklių vadybos praktinių sričių, gerovės siekimo ir požiūrių į veiklą visuotinį suderinimą (Legge 1995, 2005; Delery, Doty 1996; Gooderham *et al.* 2000; Gooderham, Nordhaug 2010; Guest *et al.* 2012). Dabartinis bendras susitarimas šiuo klausimu, atrodo, pasiektas patvirtinant, kad tiek universalusis (geriausių praktikų) požiūris, tiek ir nenumatyty atvejų (geriausiai tinkamų metodų) požiūris yra svarbūs siekiant suvokti žmogiškųjų išteklių vadybos procesą bet kioje organizacijoje. Alternatyva neleidžia tiesiogiai susieti sanglaudos principų realizavimą ir gerovės idėjų įgyvendinimą su žmogiškųjų išteklių vadybos praktikomis taip, kaip yra surišamas darbuotojų įsipareigojimas organizacijai, jų darbo našumas ir organizacinės veiklos efektyvumas. Bet organizacijų veiklos plėtojimo „fokusavimas į gerovę“ (Guest *et al.* 2012) yra reikalingas, įmanomas ir būtinas, įgyvendinant sanglaudos politiką ir socialinės rinkos ir gerovės ekonomikos modelį Europos Sąjungoje.

Siūlant organizacijoms naują žmogiškųjų išteklių vadybos modelį, skirtą adekvačiai reaguoti į sanglaudos procesų Europos Sąjungoje sąlygomis kylančius iššūkius, reikia įvertinti dabartinius organizacijų praktikoje taikomų žmogiškųjų išteklių vadybos modelių ypatumus bei jų pajėgumą ir palankumą žmogiškųjų išteklių vadybos praktinėmis priemonėmis reaguoti į sanglaudos procesų aplinkybes. Atsižvelgiant į tai, kad pagrindinis žmogiškųjų išteklių vadybos tikslas neatsiejamas nuo organizacijų darbuotojų veiklos valdymo efektyvumo, būtina įvertinti tradicinių praktinių žmogiškųjų išteklių vadybos priemonių naudingumą, taikant jas darbuotojų veiklos ir įsipareigojimų efektyvinimui, kadangi sanglaudos procesų sąlygomis įvairių organizacijų tikslai iš esmės neturėtų keistis. Organizacijų veiklos valdyme gana sėkmingai taikomi veiklos valdymo efektyvumą užtikrinantys tarptautiniai standartai (tokie kaip visuotinės kokybės vadybos ir korporatyviają socialinę atsakomybę reglamentuojantys standartai). Didėjant sanglaudai tarp mentalitetų, gyvenimo būdo, vertybių sistemų ir kitų aplinkybių daugiakultūrinėje Europos Sąjungos erdvėje gali ir turi keistis įvairių verslo ir viešojo sektoriaus organizacijų darbuotojų veiklos valdymo, įpareigojimo ir įtraukimo būdai ir metodai, kurie sanglaudos sąlygomis turėtų vis labiau atitikti humanizmo ir socialinio atsakingumo standartus ir normas.

Remiantis išdėstytą teiginių logika ir teorinės studijos rezultatais, darbe siūlomas konceptualus teorinis žmogiškųjų išteklių vadybos modelis, skirtas adekvačiai reaguoti į sanglaudos procesų Europos Sąjungoje iššūkius. Šio modelio tinkamumui įvertinti skirtų empirinių tyrimų logika ir metodologija grindžiama šiomis pagrindinėmis prielaidomis:

- į sanglaudos poreikius orientuotiems žmogiškųjų išteklių vadybos sprendimams ir priemonėms įgyvendinti palankesnėmis galėtų būti laikomos tokios verslo ir viešojo sektoriaus organizacijos, kurių žmogiškųjų išteklių vadybos

praktikoje vyrauja vystantys-humanistiniai požiūriai, būdingi „minkštiesiems“ (*soft*) žmogiškųjų išteklių vadybos modeliams, sudarantiems sąlygas lanksčiau reaguoti į įvairialypių sanglaudos aplinkybių bei iššūkių ypatumus;

– organizacijos, kuriose pakankamai gerai išvystyti universalūs praktiniai žmogiškųjų išteklių ir jų vadybos metodai, turėtų sugebėti ne tik užtikrinti veiklos efektyvumą, bet ir greičiau ir lanksčiau prisitaikyti prie sanglaudos iššūkių nulemiamų pokyčių, adekvačiai reaguojant į Europos Sąjungos darbo rinkoje vykstančius procesus, sąlygojamus laisvo darbo jėgos judėjimo principo realizavimu.

Ekonominiu požiūriu efektyvių ir socialiai teisingų bei psichologiškai jautrių žmogiškųjų išteklių vadybos praktikų sinergija suponuoja socialinės rinkos ekonomikos principų įgyvendinimui reikalingų sąlygų organizacijose sukūrimą, reaguojant į sanglaudos Europos Sąjungoje procesų keliamus iššūkius.

2.3. Siūlomas konceptualus teorinis modelis, skirtas žmogiškųjų išteklių vadybos priemonėmis reaguoti į sanglaudos procesų Europos Sąjungoje iššūkius

Įvertinant tai, kad į sanglaudos Europos Sąjungoje iššūkius turi būti reaguojama žmogiškųjų išteklių vadybos priemonėmis, disertacijos autorės siūlomas teorinis žmogiškųjų išteklių vadybos modelis, skirtas adekvačiai reaguoti į daugialypių sanglaudos procesų keliamus iššūkius ir orientuotas į įvairių organizacijų galimybes priimti sprendimus, atitinkančius Europos Sąjungos sanglaudos politikos sutelktumo, partnerystės ir papildomumo principus, padėsiančius įgyvendinti strategijoje „Europa 2020“ užsibrėžtus pažangaus, tvaraus ir integracinio augimo tikslus (Europa 2020).

Vienas iš didžiausių Europos Sąjungos siekių buvo ir yra sukurti sienų neturinčią erdvę, kurioje laisvai judėtų žmonės, prekės, paslaugos ir kapitalas. Ši judėjimo laisvė, kartais vadinama keturiomis laisvėmis, nuolat skatina sanglaudos procesų Europos Sąjungoje spartėjimą. Kuriant konceptualų teorinį modelį atsižvelgta į sanglaudos sąlygas sudarančias keturių laisvių įgyvendinimo nuostatas, kurias reglamentuoja Europos Bendrijoje taikoma politika:

- piliečių interesų politika, apimanti piliečių teises ir jų apsaugą, bei kultūrinę politiką;
- horizontalioji politika, apimanti socialinę, aplinkos, mokesčių ir regioninę politiką;
- sektorinė politika, reguliojanti pramonės, energetikos, žemės ūkio, transporto sektorių integraciją ir darnią veiklą.

Laisvas darbo jėgos judėjimas, sudarydamas bendrosios rinkos pagrindą, kelia tiesioginius iššūkius įvairių verslo įmonių ir viešojo sektoriaus įstaigų bei įvairių kitų organizacijų žmogiškųjų išteklių vadybos sistemų tobulinimui.

Laisvas paslaugų judėjimas, suteikiantis galimybę be jokių apribojimų teikti paslaugas visoje ES teritorijoje, lemia poreikį reaguojant į sanglaudos procesus plėtoti vienodus žmogiškųjų išteklių kokybės reikalavimus įvairias paslaugas teikiančioms verslo ir viešojo sektoriaus organizacijose.

Laisvas prekių judėjimas sudaro sąlygas kelti bendrus žmogiškųjų išteklių reikalavimus prekių gamybos srityje akcentuojant dirbančiųjų sertifikuojamos produkcijos gamyboje kompetencijas (įgyvendinant laisvo prekių judėjimo principą įmanoma prekiauti tik sertifikuota produkcija).

Laisvas kapitalo judėjimas kaip vienas esminių elementų, būtinų Europos vidaus rinkai funkcionuoti, apima pinigų bei finansinio kapitalo judėjimą, tiesiogines investicijas ir kitas su kontrole susijusias kapitalo judėjimo formas, o mokėjimų liberalizavimas yra lemiamas laisvo darbo jėgos, prekių, paslaugų ir kapitalo judėjimo prielaida.

Europos Sąjungos erdvėje realizuojamos laisvo judėjimo teisės lemia tai, kad Europos integracijos procese palaiapsniui įsigali bendra standartų ir rodiklių sistema, reikalinga vykdyti ir vertinti su laisvu darbo jėgos, paslaugų, prekių ir kapitalo judėjimu susijusias veiklas, taip pat ir vadybinio pobūdžio veiklas. Viena iš tokių veiklų yra žmogiškųjų išteklių vadyba, realizuojama įvairiose verslo ir viešojo sektoriaus organizacijose.

Sektorinė politika, skirta reguliuoti pramonės, energetikos, žemės ūkio, transpoto ir kitų sektorių integraciją, inicijuoja šių sektorių organizacijose vienodus gamybos procesų ir paslaugų teikimo standartus, tarp kurių yra plačiai žinomas ir palankiai priimamas visuomenėje ir rinkoje Visuotinės kokybės standartas. O pritarus Europos Komisijos (Įmonių socialinė atsakomybė... 2012) pasiūlytai ĮSA apibrėžčiai, kurioje nebeliko savanoriškumo ir privalomumo priešpriešos, turėtų susidaryti sąlygos naujam socialinės atsakomybės standartų plėtojimo etapui (Atnaujinta 2011–2014... 2011). Europos Komisijos Komunikate teigiama, kad prisiimdamos socialinę atsakomybę įmonės gali gerokai prisidėti siekiant Europos Sąjungos sutarties tikslų, susijusių su tvaria plėtra ir labai konkurencinga socialinės rinkos ekonomika. Įmonių socialine atsakomybe yra pagrįsti pažangaus (sumanaus), tvaraus ir integracinio augimo strategijos „Europa 2020“ tikslai (įskaitant 75 proc. užimtumo tikslą). Be to, įmonių socialinė atsakomybė minima dar keliuose pavyzdinėse strategijos iniciatyvose, tarp jų – „Integruota globalizacijos eros pramonės politika“ (COM(2010) 614), „Europos kovos su skurdu ir socialine atskirtimi planas“ (COM(2010) 758), „Naujų įgūdžių ir darbo vietų darbotvarkė“ (COM(2010) 682), „Judus jaunimas“ (COM(2010) 477) ir „Bendrosios rinkos aktas“ (COM(2011) 206). Iniciatyva „Inovacijų sąjunga“ (COM(2010) 546) siekiama padidinti įmonių gebėjimą vi-

suomeninius uždavinius spręsti pasitelkiant inovacijas, o siekiant pavyzdinės iniciatyvos „Tausiai išteklius naudojanti Europa“ (COM(2011) 21; COM(2011) 571) tikslų labai svarbus yra įmonių indėlis.

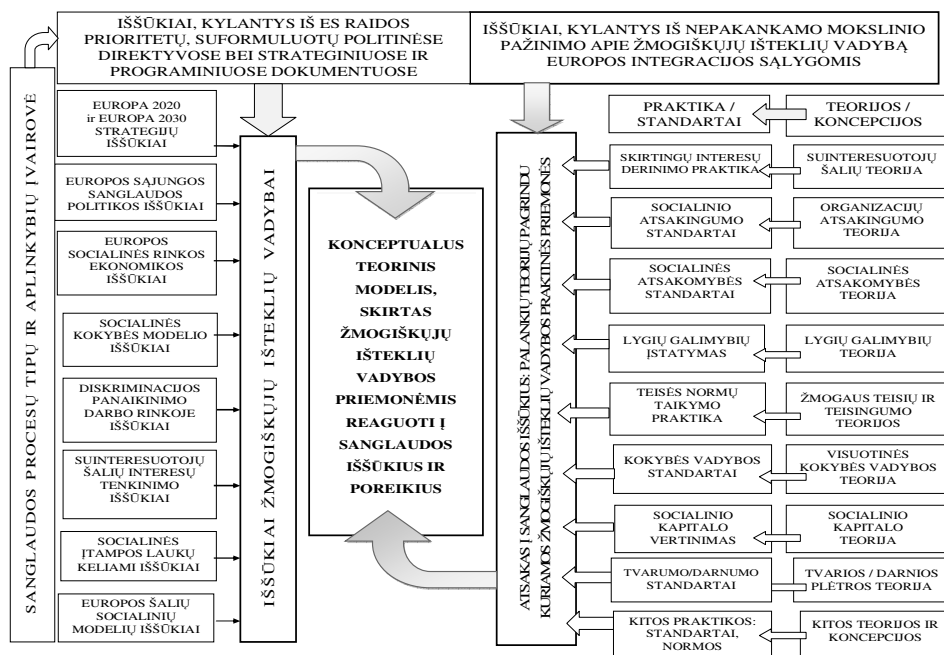
Reikia pažymėti, kad į sanglaudos poreikius orientuotų normų ir standartų yra žymiai daugiau. Tarptautiniu mastu pripažįstami tokie principai ir gairės: atnaujintos EBPO rekomendacijos daugiašalėms įmonėms, dešimt Jungtinių Tautų pasaulinio susitarimo principų, Socialinės atsakomybės gairių standartas ISO 26000, Tarptautinės darbo organizacijos (TDO) trišalė deklaracija dėl principų, susijusių su tarptautinio verslo įmonėmis ir socialine politika, JT verslo ir žmogaus teisių pagrindiniai principai ir kt. Šis pagrindinis tarptautiniu mastu pripažįstamų principų ir gairių rinkinys – nuolat kintanti ir pastaruoju metu stiprinama visuotinė ĮSA sistema. Reikėtų pasistengti, kad Europos ĮSA skatinimo politika visiškai atitiktų šią sistemą, kaip pažymima Atnaujintoje 2011–2014 m. ES įmonių socialinės atsakomybės strategijoje (2011).

Remiantis minėtais principais ir gairėmis, ĮSA apima žmogaus teises, darbo ir užimtumo praktiką (pavyzdžiui, su darbuotojų mokymais, įvairovės vadyba, lyčių lygybės užtikrinimu, darbuotojų sveikata ir gerove susijusias praktikas), aplinkosaugos aspektus (biologinė įvairovė, klimato kaita, tausesnis išteklių naudojimas, gyvavimo ciklo analizė ir taršos prevencija) ir kovą su kyšininkavimu ir korupcija. Į ĮSA darbotvarkę taip pat įtraukiamas bendruomenės dalyvavimas ir plėtra, neįgaliųjų integracija, vartotojų interesai, įskaitant privatumą. Pripažįstama, kad svarbūs yra tokie esminiai klausimai, kaip socialinės atsakomybės ir atsakomybės už aplinką skatinimas tiekimo grandinėje ir nefinansinės informacijos atskleidimas. Komisija patvirtino komunikatą dėl ES politikos ir savanoriškos veiklos, ir jame pripažįsta, kad savanoriškas darbuotojų darbas yra tam tikra ĮSA išraiška.

Vykdydamos veiklą bendroje socialinėje, ekonominėje, informacinėje erdvėje Europos organizacijos neišvengiamai įsitraukia į supanašėjimo (konvergencijos) procesus (Mayrhofer *et al.* 2011), kurie yra neatsiejama sanglaudos procesų intensyvėjimo dalis. Sanglaudos procesų Europos Sąjungoje sąlygomis įsitraukdamos į tarptautinio bendradarbiavimo veiklas organizacijos turi pasirūpinti įvairiomis reagavimo į sanglaudą priemonėmis (normomis, standartais, principų gairėmis), kurios apima ne tik susijusius su gamyba ir paslaugų teikimu procesus, bet taip pat yra taikytinos žmoniškųjų išteklių vadybos praktikoje.

Vadovaujantis autorės pasiūlyta žmoniškųjų išteklių vadybos paradigmų kaitos koncepcija (pateikta pirmame disertacijos skyriuje), kur parodyta, kad dabartinis žmoniškųjų išteklių vadybos paradigmos kitimo etapas susijęs su socialiai orientuotų teorijų ir praktikų įtaka žmoniškųjų išteklių vadybai, ir sanglaudos procesų tipų ir aplinkybių identifikavimo koncepcija, parengiamas naujas konceptualus teorinis žmoniškųjų išteklių vadybos modelis, skirtas žmoniškųjų išteklių vadybos priemonėmis adekvačiai reaguoti į sanglaudos procesus

keliams iššūkiams. Konceptualaus teorinio modelio pagrindimui skirtoje loginėje schemoje (2.3 pav.) parodytas dualinis iššūkių poveikis žmogiškųjų išteklių vadybai. Iššūkiai, kylantys iš ES raidos prioritetų, suformuluotų politinėse direktyvose bei strateginiuose ir programiniuose dokumentuose, ir iššūkiai, kylantys iš nepakankamo mokslinio pažinimo apie žmogiškųjų išteklių vadybą Europos integracijos sąlygomis, sudaro prielaidas teorinio modelio konceptualiam pagrindimui.



2.3 pav. Žmogiškųjų išteklių vadybos konceptualaus teorinio modelio pagrindimo loginė schema (sudaryta autorės)

Fig. 2.3. Logical scheme of the conceptual theoretical model of human resources management substantiation (compiled by author)

Konceptualaus teorinio modelio prielaidų logika remiasi teiginiu, kad sugebamos tinkamai nustatyti sanglaudos procesų ir aplinkybių charakteristikas (remiantis autorės pasiūlyta sanglaudos procesų ir aplinkybių klasifikacija) organizacijos galėtų pasiruošti adekvačiai reaguoti į konkrečius sanglaudos iššūkius, kuriems įvertinti pasitelkiama sanglaudos tipų ir aplinkybių matrica. Sanglaudos iššūkių nustatymo būdo paprastumą lemia tai, kad sanglaudos procesų tipai ir aplinkybės susisteminti pagal jų poveikio mastą į globaliu, tarptautiniu, nacionaliniu bei lokaliu mastu pasireiškiančius procesus ir aplinkybes, o san-

glaudos raiškos ypatumai apibūdinami remiantis sanglaudos tipų klasifikacija, atskleidžiančia skirtingų procesų sanglaudos priežastis bei geografiškai identifikuojamų erdvių, visuomenės grupių (socialinių sluoksnių), veiklos sričių ir sferų, organizacijų ir veiklos subjektų bei kultūrų ir ideologijų sanglaudos ypatumus.

Kiekviena organizacija, veikdama tam tikroje teritorijoje, kuri gali būti atpažįstama kaip jos geografinė, ekonominė, kultūrinė bei socialinė terpė (aplinka), remiantis siūloma sanglaudos procesų ir aplinkybių klasifikacijos matrica gali nesudėtingai identifikuoti ją veikiančias sanglaudos procesų aplinkybes, keliančias organizacijai tam tikrus konkrečius iššūkius. Įvertinus sanglaudos procesams būdingas aplinkybes ir atsižvelgiant į susidarancios situacijos ypatumus rekomenduojama pasirinkti tokius reagavimo į sanglaudos iššūkius būdus ir priemones (taip pat ir žmogiškųjų išteklių vadybos priemones), kurios būtų efektyvios tam tikru sanglaudos procesų masto atžvilgiu. Siekiant įvertinti pasirenkamų priemonių tinkamumą siūloma vadovautis bendrųjų sanglaudos principų charakteristikomis ir jų definicijų apibūdinimu.

Bendrųjų sanglaudos principų taikymo logika grindžiama tuo, kad kiekvienas iš jų įgyvendinamas pasitelkus tam tikrą konkrečią vadybos (taip pat ir žmogiškųjų išteklių vadybos) praktinę priemonę. Pavyzdžiui, įvairovės suderinamumo principas atspindi būtinybę ir poreikį derinti ir harmonizuoti sanglaudos sąlygomis išryškėjančios įvairovės apraiškas. Vykstant skirtingų sistemų, erdvių ir grandžių sąveikai ir jungimosi procesams, natūraliai išryškėja nauji adaptacijos ir tolerancijos poreikiai. Įvairovės suderinamumas plačiaja prasme gali būti suvokiamas kaip esminė darnios plėtros apraiška, o siaurąja prasme – kaip lokaliu mastu arba organizacijos lygiu realizuojama bendrų reikalavimų darbuotojams sistema, įgyvendintina kuriant naują žmogiškųjų išteklių sistemos kokybę. Naujos kokybės žmogiškųjų išteklių sistemos kūrimas nepaneigia unikalumo išsaugojimo principo. Išsaugomi tie unikalūs požymiai (kultūriniai, psichologiniai ir kt.), kurie gali padėti atsiskleisti realioms darbuotojų kompetencijoms. Šis principas sėkmingai taikomas tokioje naujoje žmogiškųjų išteklių įvairovės valdymo srityje, kaip talentų vadyba (angl. *talent management*). Įvairovės suderinamumo principo įgyvendinimui palankus yra taip vadinamasis subendravardiklinimo ir supanašėjimo principas, atspindintis sanglaudos procesų orientaciją į tai, kad pagrindinės sanglaudoje dalyvaujančios sistemos, erdvės ir reiškiniai turi pasižymėti ir bendromis dimensijomis, t. y. turi būti panašios bei palyginamos.

Siūlomo konceptualaus teorinio žmogiškųjų išteklių vadybos modelio pagrindimas grindžiamas šiomis prielaidomis:

- kiekviena organizacija yra socialinė ekonominė sistema, veikianti trūkumų aplinkoje, todėl joje turi būti sprendžiamas reikšmingų signalų iš aplinkos parinkimo ir tinkamo reagavimo į juos uždavinys;

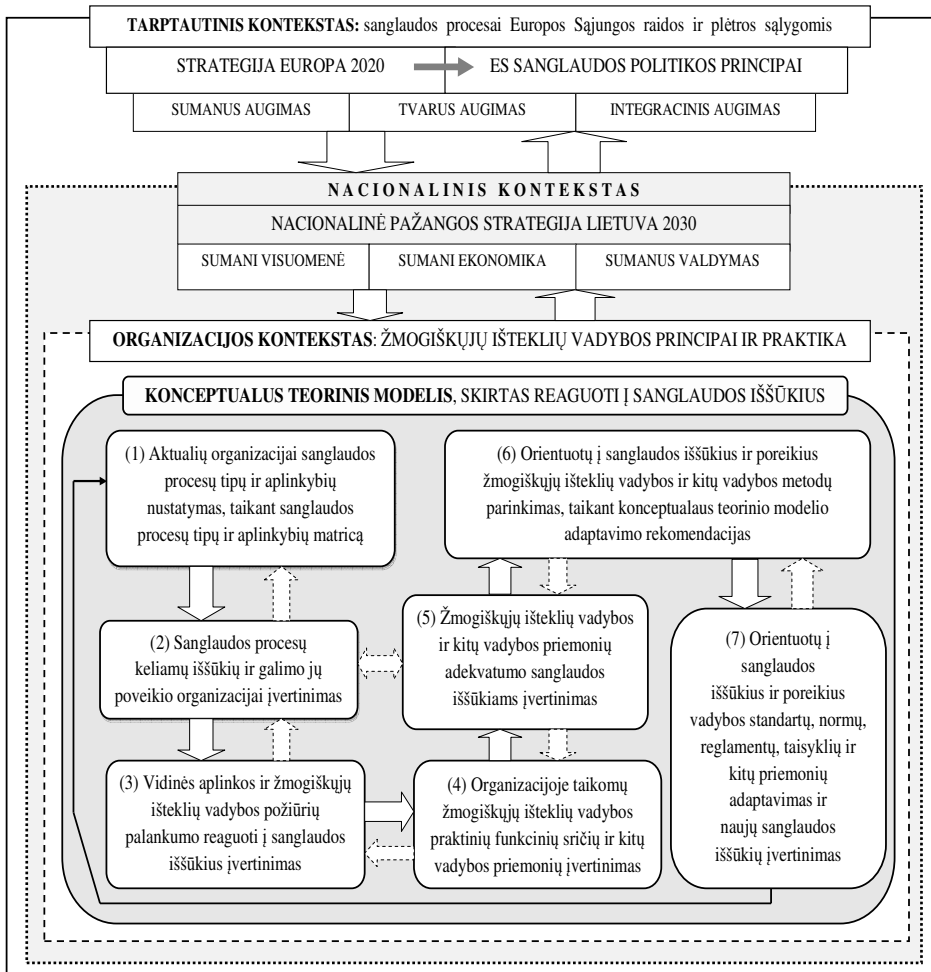
- dabartiniame etape socialinės ir ekonominės turbulencijos paveiktoje Europoje reikšmingais signalais tampa Europos Sąjungos darnios plėtros siekiniai, užsibrėžti strategijoje „Europa 2020“, ir 2014–2020 m. Europos Sąjungos sanglaudos politikos tematiniai tikslai;
- kiekviena Europos Sąjungos valstybė narė parengia nacionalinio lygmens pažangos strategiją, kurios tikslai susieti su ES plėtros strateginiais tikslais ir ES sanglaudos politika (Lietuvos atveju tai Nacionalinė pažangos strategija „Lietuva 2030“);
- šiomis aplinkybėmis kylantys sanglaudos procesų iššūkiai nulemia kiekvienos organizacijos sudėtingo pasirinkimo dilemą, vertinant ekonominio naudingumo ir socialinio teisingumo bei socialinės atsakomybės prioritetus, todėl reagavimas į sanglaudos iššūkius ir poreikius neišvengiamai siejasi su žmogiškųjų išteklių vadybos priemonių tobulinimo būtinumu.

Siūlomas konceptualus teorinis modelis orientuotas į žmogiškųjų išteklių vadybos priemonių tobulinimo instrumento projektavimą ir pritaikymą kiekvienai organizacijai, susiduriančiai su sanglaudos procesų Europos Sąjungoje iššūkiais. Modeliui projektuoti panaudojama teorinė platforma, kurią sudaro pirmame disertacijos skyriuje pateikta sanglaudos procesų tipų ir aplinkybių identifikavimo matrica ir bendrųjų sanglaudos principų sistema bei antrame skyriuje įvardytos žmogiškųjų išteklių vadybos modelių tipų skiriamųjų bruožų ir žmogiškųjų išteklių vadybos praktikų įvairovės pritaikomumo sanglaudos sąlygomis prielaidos. Modelio pagrindimo loginėje schemoje (2.3 paveiksle) parodyta jo projektavimo poreikį lemiančių veiksnių ir teorinių prielaidų visuma.

Į sanglaudos procesų Europos Sąjungoje iššūkius reaguoti skirto konceptualaus modelio struktūrą sudaro sanglaudos procesų tarptautinis, nacionalinis bei lokalinis kontekstai, suprantami kaip iššūkius organizacijai nepertraukiamai generuojančios aplinkos. Jų poveikio identifikavimui ir reagavimo į iššūkius priemonių pasirinkimui numatyta kryptingų veiksmų seka (parodyta 2.4 paveiksle) yra tokia:

- (1) aktualių organizacijai sanglaudos procesų tipų ir aplinkybių nustatymas, taikant sanglaudos procesų tipų ir aplinkybių matricą;
- (2) sanglaudos procesų keliamų iššūkių ir galimo jų poveikio organizacijai įvertinimas;
- (3) vidinės aplinkos ir žmogiškųjų išteklių vadybos požiūrių palankumo reaguoti į sanglaudos iššūkius įvertinimas;
- (4) organizacijoje taikomų žmogiškųjų išteklių vadybos praktinių funkcinių sričių ir kitų vadybos priemonių įvertinimas;
- (5) žmogiškųjų išteklių vadybos ir kitų vadybos priemonių adekvatumo sanglaudos iššūkiams įvertinimas;

- (6) orientuotų į sanglaudos iššūkius ir poreikius žmogiškųjų išteklių vadybos ir kitų vadybos metodų parinkimas, taikant konceptualaus teorinio modelio adaptavimo rekomendacijas;
- (7) orientuotų į sanglaudos iššūkius ir poreikius vadybos standartų, normų, reglamentų, taisyklių ir kitų priemonių adaptavimas ir naujų sanglaudos iššūkių įvertinimas.



2.4 pav. Žmogiškųjų išteklių vadybos konceptualus teorinis modelis, orientuotas į sanglaudos Europos Sąjungoje iššūkius ir poreikius (parengtas autorės)

Fig. 2.4. Human resources management conceptual theoretical model oriented towards challenges and needs of cohesion processes in EU (prepared by the author)

Siūlomas konceptualus modelis ir jį sudarančios priemonės leidžia spręsti žmogiškųjų išteklių vadybos sistemų projektavimo ir adaptavimo prie aplinkos pokyčių uždavinius, ypač tais atvejais, kai būtina užtikrinti žmogiškųjų išteklių vadybos adekvatumą sanglaudos sąlygomis kintančiai socialinei, ekonominei bei informacinei aplinkai, taip pat tada, kai viešosios politikos ir viešojo valdymo priemonėmis turi būti stiprinama ekonominė ir socialinė sanglauda, sudarant galimybes efektyvesnei organizacijų veiklai. Modelio pagrindu gali būti kuriamos viešojo valdymo sprendimų paramos sistemos, kurios dėka sanglaudos aplinkybių klasifikacijoje numatytų sanglaudos masto įvertinimo priemonių lankstumo gali būti nesudėtingai adaptuojamos tiek tarptautiniu, tiek ir nacionaliniu bei lokaliu lygiu. Taip pat siūlomu modeliu galima remtis norint įdiegti tam tikrus darbo organizavimo, veiklos valdymo ar kitus susijusius su žmogiškųjų išteklių vadybos procesais principus, kai pokyčių idėja arba poreikis yra aiškūs, bet sunku nuspręsti, kokios srities ir kokio masto sprendimai tam reikalingi. Didelis kai kurių vadybos metodų bei standartų patrauklumas yra sąlygojamas jų populiarinimu, tačiau iš esmės nesuvokdamos tam tikrų standartų, normų, taisyklių, principų ar kitokių priemonių bei reglamentų paskirties organizacijos vadovaujasi išoriniais naudingumo efektais, kai siekdamos pagerinti įvaizdį ar padidinti reputaciją tam tikrais komunikacijos kanalais viešina, kad yra socialiai atsakingos, tačiau darbuotojai nepakankamai įtraukiami arba net neinformuojami apie socialiai atsakingos veiklos plėtojimą.

Rekomendacijos, skirtos konceptualaus teorinio modelio adaptavimui organizacijose, reaguojant į sanglaudos Europos Sąjungoje iššūkius, pateiktos H priede. Įvertinus aktualias sanglaudos procesų aplinkybes ir jų mastą, organizacijoms rekomenduojama įsivertinti, su kokiais bendrais sanglaudos principais yra susijusios esamos žmogiškųjų išteklių vadybos problemos (pavyzdžiui, įgyvendinant laisvo darbo jėgos judėjimo principus Europoje didėja migracija, o subendravardiklinimo principas suponuoja pagrindinių sanglaudoje dalyvaujančių sistemų, erdvių ir reiškinių supanašėjimą, todėl tarpvalstybiniu ir tarpregioniniu mastu turi būti suderinami migrantų įdarbinimo ir tinkamų darbo sąlygų garantavimo reikalavimai. Įvertinus esamos problemos pobūdį rekomenduojama nustatyti ne tik jos mastą (remiantis sanglaudos tipų ir aplinkybių matrica), bet ir nuspręsti, kokio lygio sprendimų reikalauja problema (pavyzdžiui, įdarbinant užsieniečius būtina atsižvelgti į tai reglamentuojančius konkrečios valstybės įstatymus, kurie iš esmės turi atitikti Europos Sąjungoje numatytus bendruosius užsieniečių įdarbinimo principus). Nustačius esamos problemos pobūdį ir mastą rekomenduojama numatyti, kokiu lygiu bus įgyvendinami sprendimai (pavyzdžiui, jei problemos sprendimui užtektų iš dalies pakeisti arba papildyti esamas organizacijos veiklos valdymo nuostatas, tai nebūtina diegti socialinės atsakomybės standarto visos versijos, kadangi diegimo laikas bei sąnaudos gali neatitikti organizacijos lūkesčių, susijusių su tam tikrų standartų pasirinkimu).

Atsižvelgiant į pateiktus argumentus ir pastebėjimus konceptualų teorinį modelį rekomenduojama taikyti ieškant efektyvesnių sprendimų, bendruosius sanglaudos principus realizuojant žmogiškųjų išteklių vadybos praktikoje. Reaguojant į sanglaudos procesų iššūkius ir poreikį būti konkurencingomis esant prieštaringoms Europos integracijos sąlygoms, esmine iššūkius keliančia aplinkybe tampa tokia svarbi bendrosios ES rinkos ypatybė kaip laisvas darbo jėgos ir asmenų judėjimas. Pastaruoju metu šis procesas išėjo už ES ribų ir parodė, kad sanglaudos procesai neturi sienų. Tokiomis ypatingai sudėtingomis ir prieštaringomis ES raidos ir plėtros sąlygomis organizacijoms nelengva pripažinti „sুবendravidiklinimo“ principo naudą.

2.4. Empirinių tyrimų, skirtų konceptualaus teorinio modelio taikymui sanglaudos Europos Sąjungoje sąlygomis, metodika

Sanglaudos procesų Europos Sąjungoje kontekste žmogiškųjų išteklių vadybos modeliai tampa organizacijų adaptavimosi prie sparčiai kintančios tarptautinės, nacionalinės bei lokalinės aplinkos indikatoriais. Galima daryti prielaidą, kad vystančiais-humanistiniais principais paremti „minkštieji“ (*soft*) modeliai, turėtų būti vertinami kaip palankesnė aplinkybė ir tinkamas organizacinis kontekstas žmogiškųjų išteklių vadybos priemonėmis reaguoti į sanglaudos procesų Europos Sąjungoje keliamus iššūkius. Tačiau jau ne kartą buvo įrodyta, kad žmogiškųjų išteklių vadybos praktikoje retorika ir realybė nesutampa, kaip nesutampa teoriškai apibūdintų ir praktiškai realizuojamų „kietųjų“ ir „minkštųjų“ modelių ypatumai.

„Kietųjų“ ir „minkštųjų“ modelių ypatumai (B priedas) atskleisti derinant klasikinės turinio analizės (angl. *content analysis*) ir kokybinės turinio analizės metodus (Alvesson, Skoldberg 2009; Bitinas *et al.* 2008; Marying 2000; Morse 1997; Strauss 2003). Atsižvelgiant į tai, kad klasikinės turinio analizės vienetas yra teksto komponentas, vertinamas jo absoliučiu ar procentiniu dažniu, tokių vienetų imtis gali būti atsitiktinė, patikima ir atspindinti generalinę aibę (t. y. reprezentatyvi), jų dažniais gali būti operuojama kaip tikimybių įvėrciais. Todėl „kietųjų“ ir „minkštųjų“ žmogiškųjų išteklių vadybos modelių skiriamųjų bruožų analizė tam tikru atžvilgiu atstovauja ir kiekybiniam tyrimui. Matematinės operacijos su dažniais leistinos, kai šie dažniai laikomi tyrėjui nežinomų tikimybių įvėrciais (Bitinas *et al.* 2008). Tačiau socialinę tikrovę tyrinėjančiam praktikui abejonių nekelia tik tikimybė, kuri artima vienetui arba nuliui. Atsižvelgiant į tai, kad galutinis socialinių tyrimų tikslas – apibrėžti sąlygas, kuriomis tokia tikimybė egzistuoja, kokybinis tyrimas yra laikomas tinkamu atskleisti tokias

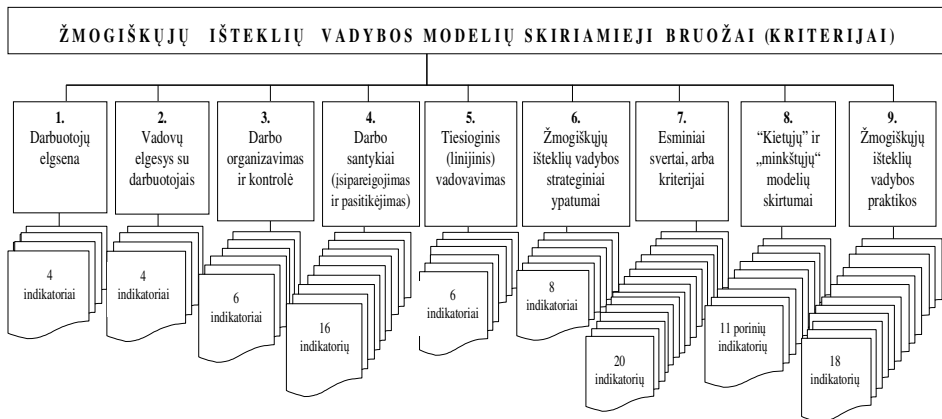
sąlygas, tačiau jis neįrodo, kad tokios sąlygos yra pakankamos. Klasikinės turinio analizės pagrindas – nominalinio požymio raiškos alternatyvų sistema, kai analizės vienetas priskiriamas arba nepriskiriamas kiekvienai iš alternatyvų, o tai įmanoma tik tuo atveju, kai kokybinė informacija gali būti gauta gana didelės imties pagrindu, derinant kiekybinio ir kokybinio tyrimo duomenų rinkimo metodus.

Akivaizdu, kad formalizuotu pavidalu fiksuojama ne visa kokybinė informacija, o tik jos dalis, kuri yra bendra visiems individualiems objektams, sudarantiems empirinio tyrimo imtį. Tokia informacija yra statistinė, o individualūs įverčiai nusako tyrimo objekto požymių tendencijas. Tokiu būdu galima analizuoti parinktas teksto ištraukas, iliustruojančias teoriškai reikšmingas ar kitaip objekto ypatumus apibūdinančias situacijas. Kadangi klasikinės turinio analizės metu pasiektą rezultatą – teksto turinio kvantifikavimą – lemia tai, kad koduojant teksto vienetai atsiejami nuo konteksto, tai laikoma pagrindiniu šio metodo trūkumu. Todėl siekiant nustatyti „minkštųjų“ ir „kietųjų“ modelių skiriamuosius bruožus buvo pritaikytas kokybinės turinio analizės metodas (Morse 1997), kurio tikslas yra nustatyti esminius tiriamo reiškinių požymius, o pirminiais duomenimis laikomi įvairaus pavidalo tekstai, šiuo atveju tai žmogiškųjų išteklių vadybos modelių aprašymai mokslinėje literatūroje. Tokio tyrimo išvadų svarbą lemia tai, kad atskleidžiami nauji aspektai, iliustruojantys tiriamą reiškinį. Rezultatų pagrindimui remiamasi tiriamo teksto turiniu, iš jo išskiriamomis kategorijomis ir subkategorijomis. Suderinus klasikinės turinio analizės ir kokybinės turinio analizės metodų ypatumus buvo atskleisti „kietųjų“ ir „minkštųjų“ modelių skiriamieji bruožai (2.2 lentelė). Remiantis jų sisteminiu rezultatais paruošta empirinio metodika, skirta įvertinti žmogiškųjų išteklių vadybos proceso dalyvių (organizacijų darbuotojų, jų vadovų ir žmogiškųjų išteklių vadybos specialistų) požiūrius į „kietųjų“ ir „minkštųjų“ modelių bruožų paplitimą organizacijų vadybos praktikoje. Į tyrimo klausimyną buvo įtraukti aštuoni kriterijų blokai, kiekvieną iš kurių sudaro tam tikras skaičius atskleistų skiriamųjų bruožų (2.2 lentelė). Papildomai į anketą įtrauktas blokas, kurį sudaro aštuoniolika reikšmingų praktinių sričių (2.5 lentelė), parodančių žmogiškųjų išteklių vadybos sistemos išsivystymą organizacijoje. Siekiant įvertinti teorinės studijos išdavoje daromų prielaidų pagrįstumą taikomas kompleksinis daugiakriterinis tyrimas, kuriam atlikti pasirinktų kriterijų visuma parodyta 2.5 paveiksle.

Prieš įtraukiant šiuos indikatorius į kiekybinio tyrimo anketą buvo atliktas pilotinis tyrimas, apklausiant žmogiškųjų išteklių vadybos specialistus ir personalo vadovus. Remiantis jo teigiamais rezultatais visi devyni kintamųjų blokai įtraukti į apklausos metodiką (tyrimo anketų pavyzdžiai pateikti C ir D prieduose).

Siekiant įvertinti teorinės studijos išdavoje daromų prielaidų pagrįstumą atliekami kompleksiniai empiriniai tyrimai, skirti atskleisti žmogiškųjų išteklių vadybos modelių pritaikomumą sanglaudos Europos Sąjungoje poreikių kon-

tekste. Iš pradžių įvertinama „kietųjų“ ir „minkštųjų“ modelių sklaida verslo ir viešojo sektoriaus organizacijose, atliekant šių organizacijų darbuotojų, jų vadovų ir žmogiškųjų išteklių vadybos specialistų (ekspertų) požiūrių į žmogiškųjų išteklių vadybos modelių skiriamųjų bruožų sklaidos organizacijose vertinimą. Šios respondentų kategorijos buvo pasirinktos atsižvelgiant į tai, kad jie kaip pagrindiniai žmogiškųjų išteklių vadybos proceso „žaidėjai“ sudaro vadinamąsias „žmogiškųjų išteklių triadas“ (Jackson, Schuler 2003). Identiškos anketos buvo pasiūlytos užpildyti visų lygių vadovams (aukščiausio, vidurinio, žemiausio) ir eiliniams darbuotojams. Apklausa buvo atliekama anonimiškai, anketas pateikiant raštu (elektroniniu paštu arba atspausdintas). Anketose panaudotos penkių balų Likerto skalės, numatančios pateiktus teiginius vertinti išreiškiant nuomonę nuo visiško pritarimo iki visiško nesutikimo.



2.5 pav. Daugiakriteriniam tyrimui taikomų kintamųjų blokai (sudaryta autorės)
Fig. 2.5. Blocks of variables used for multicriterial research (prepared by author)

Įgyvendinant 2014–2020 m. ES sanglaudos politiką, susietą su strategija „Europa 2020“, siekiama realizuoti integralaus augimo tikslus, orientuotus į užimtumo, darbo jėgos judumo ir įtraukties didinimą. Darytina prielaida, kad organizacijų lygiu šių ambicingų tikslų įgyvendinimo sėkmę gali sąlygoti žmogiškųjų išteklių vadybos modelių ir palankių žmogiškųjų išteklių vadybos praktikų sklaidos ypatumai. Pasitelkus aštuoniolikos komponentų žmogiškųjų išteklių vadybos praktikų samplaiką, verslo ir viešojo sektoriaus organizacijose įvertinama atskirų praktikų įtaka darbo efektyvumui ir darbuotojų įsipareigojimams. Daroma prielaida, kad laisvo darbo jėgos judėjimo Europos Sąjungoje sąlygomis organizacijų gebėjimas reaguoti į sanglaudos procesų keliamus iššūkius priklausys ne tik nuo šių žmogiškųjų išteklių vadybos praktikų efektyvumo, bet ir nuo organizacijų vadovų ir darbuotojų požiūrių į darbo organizavimą ir kontrolę, į

įsipareigojimus ir pasitikėjimą, į vadovavimo ypatumus bei strateginius žmogiškųjų išteklių vadybos aspektus – į darbo santykius plačiaja prasme lemiančius veiksnius.

Atsižvelgiant į žmogiškųjų išteklių vadybos „minkštųjų“ (*soft*) ir „kietųjų“ (*hard*) modelių skiriamųjų bruožų ypatumus, galima daryti prielaidą, kad geografiškai, kultūriškai ir pagal vadybos tradicijas artimose Europos Sąjungos šalių verslo bei viešojo sektoriaus organizacijose įmanomas žmogiškųjų išteklių vadybos praktikų panašumas ir artimų pagal principus žmogiškųjų išteklių vadybos modelių sklaida. Žmogiškųjų išteklių vadybos praktikų įvairovės apraiškų tyrimams buvo pasirinktos tipiškos verslo ir viešojo sektoriaus organizacijos Lietuvoje ir Latvijoje. Šios šalys tradiciškai yra laikomos artimomis kalbos ir etnokultūros prasme, ypač turint omenyje nemažai istorinių sąsajų, nurodytų Lietuvos ir Latvijos bendradarbiavimo perspektyvų įvertinimui skirtoje studijoje (Germanas, Sarkanis 2012), kur pabrėžiama, jog be teritorinės kaimynystės, pagrindinis bendrumo aspektas yra lietuvių ir latvių kaip baltų tautų giminingumas.

Lietuva ir Latvija turi panašias ištakas ir tikslus – tokius kaip priklausomybė tam pačiam Baltijos jūros regionui, siekis užtikrinti baltiškumo išlikimą ir išsaugoti istorinį ir kultūrinį palikimą, bendros europinės istorinės ir kultūrinės tradicijos, žmogiškųjų ir nacionalinių vertybių bendrumas, gyvybiškas suinteresuotumas Baltijos jūros ekologine situacija, analogiškos ES ir NATO rytinių sienų apsaugos problemos, susijusios su nelegalia migracija ir kontrabanda, gyventojų gerovės, užimtumo ir emigracijos mažinimo problemos, siekiant priartinti savo šalių gyvenimo lygį prie ES vidurkio. Lietuva ir Latvija prisijungė prie Europos Sąjungos tada, kai Europos integracijos procesai jau buvo praėję keletą raidos etapų ir įžengę į periodą, kuriam būdingas daugiapakopis valdymas ir konstruktivizmas, o pats laikotarpis charakterizuojamas kaip europeizacija (Švarplys, Matulionis 2009). Dabartiniame etape Lietuvą ir Latviją suartina ypatingas dėmesys žmogiškojo potencialo ugdymui, tobulėjimui ir mokymuisi visą gyvenimą, pripažįstant, jog inovacijos, mokslinių tyrimų ir šiuolaikinių technologijų plėtra gyvybiškai būtinos šiuolaikinėmis globalizacijos ir konkurencijos sąlygomis. Visiška integracija į ES finansinę sistemą, įvedus eurą, siekis užtikrinti energetinę nepriklausomybę ir atsinaujinančių išteklių energijos gamyboje eksploatavimą, siekis užsitikrinti ilgalaikį ir garantuotą valstybių ir tautų saugumą, grindžiamą naryste ES ir NATO, stiprinant šių organizacijų vaidmenį ir skatinant jų vidinę integraciją, dar labiau suartina ir stiprina šių šalių partnerystę. Ateities strateginių tikslų ir siekių požiūriu Lietuva ir Latvija turi artimas vizijas, ką patvirtina pažangos strateginiai dokumentai „Lietuva 2030“ ir „Latvija 2030“.

Lietuvos ir Latvijos organizacijų įtraukimas į kompleksinį empirinį tyrimą, skirtą įvertinti siūlomo teorinio modelio adekvatumą sanglaudos Europos Sąjungoje iššūkiams, grindžiamas tuo, kad remiantis klasterių koncepcija (Ronen, Shenkar 1985) šias šalis galima priskirti tam pačiam žmogiškųjų išteklių klaste-

riui, jį suprantant kaip tam tikrą socialinį, ekonominį, kultūrinį bendrumą turintį geografiškai tarpusavyje susietų organizacijų ir tam tikros krypties asocijuotų institucijų koncentruotą darinį. Įvairūs tyrimai, skirti įvertinti žmogiškųjų išteklių vadybos strategijų ir praktikų ypatumus skirtinguose Europos regionuose (Clark, Pugh 2000; Brewster, Larsen 2000; Weber *et al.* 2000; Mayrhofer *et al.* 2004; Karoliny *et al.* 2009; Ferreira 2012) patvirtina Lietuvos ir Latvijos organizacijų patirties palyginimo pagrįstumą.

Atsižvelgiant į tai, kad Lietuva ir Latvija pradėjo integruotis į ES po to, kai gana ilgą istorinį periodą priklausė tam pačiam politiniam ir ekonominiam režimui, jų žmogiškieji ištekliai ir jų vadybos ypatumai gali būti tarpusavio labiau panašūs nei kituose ES šalių grupėse. Papildžius kai kurių mokslininkų (Ronen, Shenkar 1985; Clark, Pugh 2000; Weber *et al.* 2000; Bhagat *et al.* 2002; Brewster 2004; Mayrhofer *et al.* 2004; Aiginger, Guger 2006; Giddens *et al.* 2007; Eichhorst, Hemerijck 2008; Marinaş, Condruz-Băcescu 2009) aptariamus šalių grupavimo į klasterius atvejus, siūloma Baltijos šalis traktuoti kaip atskirą žmogiškųjų išteklių klasterį, įtraukiant ir Estiją, tačiau tyrimus Estijoje nevykdant dėl šios šalies socialinės ekonominės aplinkos artėjimo prie Skandinavijos šiaurės šalių. Europos šalių grupavimas į žmogiškųjų išteklių klasterių parodytas 2.6 lentelėje.

2.6 lentelė. Žmogiškųjų išteklių klasteriai Europoje pagal nuostatų matmenis, remiantis Ronen ir Shenkar kultūrinių klasterių koncepcija (sudaryta autorės)

Table 2.6. HR clusters in Europe by attitudinal dimensions by the Ronen and Shenkar culture clusters conception (prepared by author)

Klasteris (šalių grupė)	Šalių grupei priskirtinos valstybės
Šiaurės šalių	Norvegija, Danija, Švedija, Suomija
Vokiškasis	Voketija, Šveicarija, Austrija
Anglų	Jungtinė karalystė, Airija
Lotynų Europinis	Belgija, Italija, Ispanija, Portugalija, Prancūzija
Artimųjų Rytų	Graikija
Baltijos šalių	Latvija, Lietuva, Estija

Įgyvendinant darbe keliamus tikslus derinami įvairūs mokslinių tyrimų metodai. Pasirenkant daugiakriterinį ekspertinių vertinimų metodą, ekspertų įvertinių suderinamumo įvertinimo ir kriterijų (rodiklių) svorių nustatymo metodus, taip pat ekspertų vertinimų lyginamąją analizę atsižvelgta į tai, kad žmogiškųjų išteklių vadybos modelių ir įvairialypių sanglaudos procesų ypatumų kokybines charakteristikas sunku formalizuoti ir dėl nelanksčių socialinių tyrimų metodų jų „empirinis patvirtinimas sunkiai apčiuopiamas ar beveik neįmanomas“ (Labauskas, Taljūnaitė 2010; Rajulton *et al.* 2007).

Ekspertų nuomonės tyrimo metodas taikomas, atsižvelgiant į ekspertų įvertinimų suderinamumo įvertinimo metodų rekomendacijas. Taikant daugiakriterinius metodus labai svarbus etapas yra kriterijų (rodiklių) svorių nustatymas (Ginevičius 2011, 2009; Ginevičius, Podvezko 2007, 2008a, 2008b; Podvezko 2005, 2007, 2012). Svių skaičiavimo pagrindą sudaro ekspertų vertinimai. Rezultatus galima taikyti praktikoje, jei nustatytas pakankamas ekspertų nuomonių suderinamumo lygis. Jį nustato konkordancijos koeficientas, skaičiuojamas lyginamų objektų rangavimo pagrindu.

Dispersinį konkordancijos koeficientą apibrėžė M. Kendall (Kendall 1955). Koeficiento idėja susieta su kiekvieno i -jo rodiklio rangų suma e_i visų ekspertų atžvilgiu, t. y.

$$e_i = \sum_{j=1}^r e_{ij} \quad (i = 1, \dots, m), \quad (1)$$

tiksliu su dydžių e_i nukrypimu nuo bendro vidurkio \bar{e} kvadratų suma S (dispersijos analogas):

$$S = \sum_{i=1}^m (e_i - \bar{e})^2. \quad (2)$$

Bendras vidurkis \bar{e} skaičiuojamas pagal formulę:

$$\bar{e} = \frac{\sum_{i=1}^m e_i}{m} = \frac{\sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^r e_{ij}}{m}. \quad (3)$$

Konkordancijos koeficientas apibrėžiamas suskaičiuotos S ir atitinkamos didžiausios S_{\max} santykiu:

$$W = \frac{12S}{r^2 m(m^2 - 1)}. \quad (4)$$

Jei ekspertų nuomonės suderintos, konkordancijos koeficiento W reikšmė yra arti vieneto, jei vertinimai labai skiriasi, W reikšmė arti nulio.

Konkordancijos koeficientas gali būti taikomas praktikoje, jei nustatyta jo ribinė reikšmė, kada ekspertų vertinimus dar galima laikyti suderintais. M. Kendall įrodė (Kendall 1955), kad jeigu objektų skaičius $m > 7$, konkordancijos koeficiento reikšmingumas gali būti nustatytas, naudojant χ^2 kriterijų. Atsitiktinis dydis

$$\chi^2 = Wr(m-1) = \frac{12S}{rm(m+1)} \quad (5)$$

pasiskirstęs pagal χ^2 skirstinį su $\nu = m - 1$ laisvės laipsniu. Pagal pasirinktą reikšmingumo lygmenį α (praktikoje α reikšmė paprastai 0,05 arba 0,01) iš χ^2 skirstinio lentelės (Ginevičius 2011, 2009; Ginevičius, Podvezko 2007, 2008a, 2008b; Podvezko 2005, 2007, 2012) su $\nu = m - 1$ laisvės laipsniu radome kritinę reikšmę χ_{kr}^2 . Jei suskaičiuota pagal (4) formulę χ^2 reikšmė didesnė už χ_{kr}^2 , tai reiškia, kad ekspertų vertinimai yra suderinti.

Žmogiškųjų išteklių vadybos konceptualaus modelio aprobavimas atliekamas pasitelkus atvejo analizės ir veiklos tyrimo metodus. Atvejo tyrimo (angl. *case study*) metodas pasirinktas, siekiant įvertinti žmogiškųjų išteklių vadybos praktikų įvairovės apraiškas Lietuvos ir Latvijos organizacijose, reaguojant į sanglaudos aplinkybėmis nulemiamus iššūkius žmogiškųjų išteklių vadybos priemonėmis. Atvejo tyrimo ypatumas yra tas, kad tyrimą sudaro atskiras objektas (institucija, įvykis arba asmuo), o tai reiškia, kad atvejo tyrimas yra statistinio tyrimo priešingybė. Atvejo tyrimo objektas parenkamas įvairiais būdais. Dažniausiai tai yra vadovų, darbuotojų, klientų, įmonių, organizacijų, veiklos aktų ir kitų įvykių bei reiškinių generalinės visumos atstovas. Kai tyrimas skirtas konkrečiai vadybos idėjai, jos realizavimo prielaidoms atskleisti, imtį sudaro veiklos subjektas, sėkmingai realizuojantis šias idėjas. Atvejo tyrimo strategijai priklauso vadybinės patirties analizės apibendrinimas, nagrinėjamas iš atvejo tyrimo pozicijų, kuomet svarbūs yra keli aspektai (Bitinas *et al.* 2008; Kardelis 2002; Denscombe 2003; Alvesson, Skoldberg 2009; Creswell 2007). Toks tyrimas būna gana intensyvus, nes jį atliekantis tyrėjas per palyginti trumpą laiką siekia surinkti išvados padaryti reikiamą informaciją. Apibendrinimo turinys gali būti moksliskai įprasminas, atsižvelgus į visas aplinkybes, kurių apibendrinimo subjektas gali būti nesuvokęs. Tyrėjo ir patirties subjekto bendravimas grindžiamas pastarajam suprantama kalba, vengiant vartoti pernelyg bendras teorines sąvokas. Nors atvejo analizės metu įgytos patirties apibendrinimo objektyvumas yra sąlyginis, pagrindinis atvejo tyrimo privalumas, palyginus su kitomis strategijomis, yra tyrėjo gilinimasis į žmonių ar institucijų elgsenos ir veiklos subtilumus, sudėtingų santykių analizę, nenumatytų veiksmų įtakos raišką – tokius tiriamo objekto ypatumus, kurių neįmanoma apčiuopti kitomis socialinio tyrimo strategijomis. Jei reikia, atvejo tyrimas gali būti panaudotas produkuoti naujai teorinei idėjai ar paliudyti mokslinės hipotezės priimtinumui.

Socialinių mokslų metodologinėje literatūroje nuo XX a. paskutiniojo dešimtmečio intensyviai nagrinėjami ir propaguojami veiklos tyrimai (angl. *action research*), kuriais socialinės veiklos praktikus siekiama įjungti į organizacijų poreikių įgyvendinimą, socialinės ir vadybinės veiklos metodinių pagrindų ren-

gimą. Veiklos tyrimais skatinama nuo idėjos įgyvendinimo dviem etapais (atliekant mokslinį tyrimą ir praktinį aprobavimą) pereiti prie kompleksinio idėjos verifikavimo. Tai svarbu tiems socialiniams mokslams, kurių pagrindinė paskirtis – siūlyti darbo su žmonėmis ar jų grupėmis tobulinimo sprendimus (pavyzdžiui, vadybos, edukologijos, socialinio darbo ar slaugos srityse). Skirtingai nei atliekant atvejo tyrimus, kuriais tyrėjas siekia apibūdinti tyrimo objektą, darydamas jam kuo mažesnę poveikį, veiklos tyrimo vykdytojas atvirai skelbia, kad vykdo tyrimų objektui tobulinti skirtą veiklą (O'Brien 1998). Veiklos tyrimas gali būti vykdomas įvairiais organizacijų struktūrinių padalinių vadybos lygiais. Tokių tyrimų ypatumas yra tas, kad tyrėjas aktyviai dalyvauja nagrinėjamame procese ir vykdo veiklą, kurios rezultatas – svarbūs organizacijos veiklos rezultatų pokyčiai. Tyrėjas siekia, kad tuos pokyčius planuotų patys veiklos dalyviai – įvairių grandžių vadovai, darbuotojai, viešosios politikos ir viešojo valdymo pokyčius inicijuojantys specialistai. Tokių tyrimų rezultatai gali būti taikomi tiek lokaliniu mastu (Bitinas *et al.* 2008), tiek ir siūlant kitiems potencialiems vartotojams, suinteresuotiems realiais pokyčiais jų veiklos srityse. Svarbu tai, kad vadybos reiškinių ir procesų tyrimas vykdomas konkrečioje organizacijoje ar jos padalinyje, pritariant ir neretai dalyvaujant tų organizacijų ir jų padalinių vadovams, kas sudaro sąlygas įsitraukti į problemų nagrinėjimą ir savo pastangų veiksmingumo įvertinimą, taip įgyjant naujų žinių ir išsiugdant reikalingų naujovėms diegti kompetencijų.

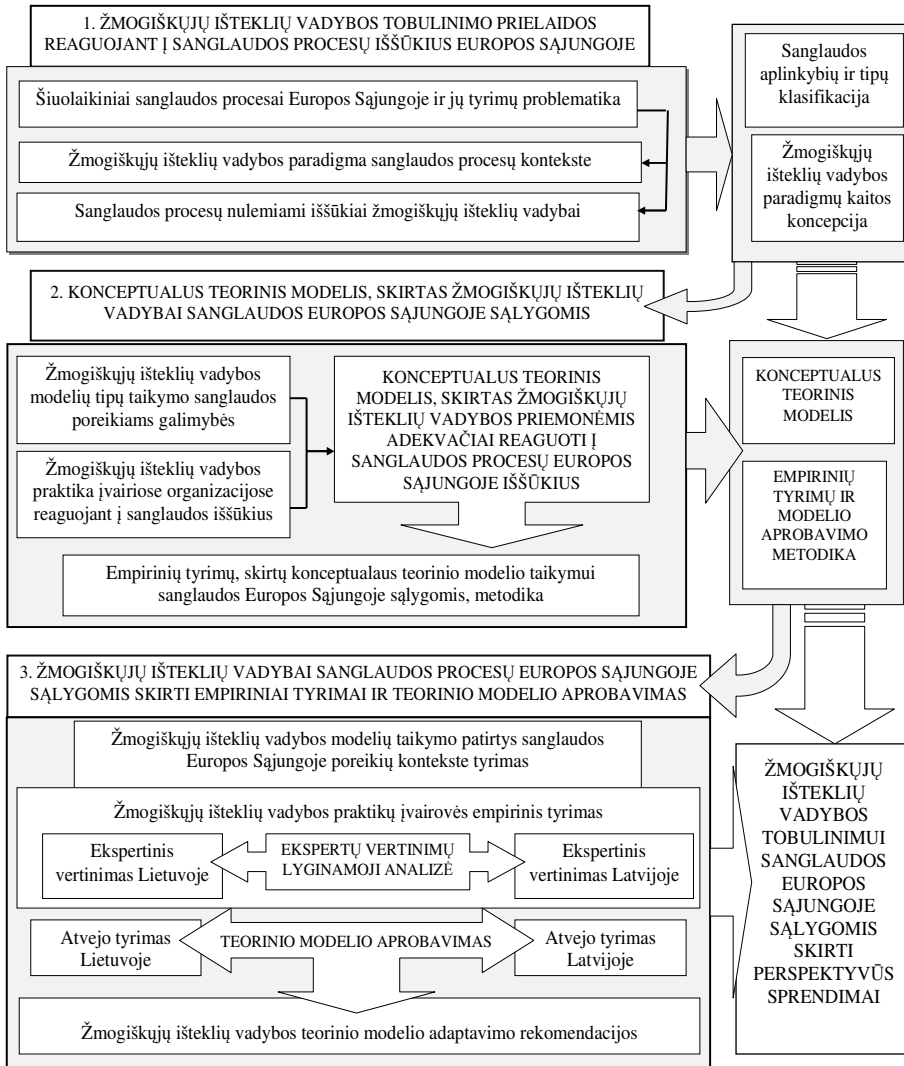
Socialinių tyrimų metodologijos atstovai, nagrinėję veiklos tyrimų realizavimo ypatumus (Mertens 1998; Kardelis 2002; Denscombe 2003), vieningai pažymi tai, kad veiklos tyrimo strategija remiasi ne tik veiklos organizatoriaus patirtimi, bet ir ją įprasmina pagal naujus teorinius teiginius, ir apibūtinama konkrečiomis veiklos sąlygomis. Tai, kad veiklos tyrimo eigoje gali būti atskleidžiamos naujos idėjos ar parengiamos technologijos, priimtinos ir patrauklios daugeiui socialinės veiklos subjektų (Bitinas *et al.* 2008), yra esminė veiklos tyrimo strategijos vertė.

Žmogiškųjų išteklių vadybos modelis, skirtas adekvačiai reaguoti į sanglaudos procesų Europos Sąjungoje iššūkius, apibūtinamas atlikus atvejo analizės ir veiklos tyrimus tipiškose Lietuvos ir Latvijos verslo ir viešojo sektoriaus organizacijose. Organizacijos pasirinktos įvertinus, kaip nacionaliniu lygiu reiškiams žmogiškųjų išteklių vadybos ypatumai šiuolaikinių sanglaudos procesų sąlygomis, ir atsižvelgiant į Lietuvos ir Latvijos ekspertų vertinimus nustatant svarbias žmogiškųjų išteklių vadybos praktines sritis, didinančias organizacijų efektyvumą ir darbuotojų įsipareigojimų organizacijoms laipsnį.

Disertacinio darbo tyrimų schema pateikta 2.6 paveiksle.

Trečiame skyriuje pateikiami kompleksinių empirinių tyrimų rezultatai, patvirtinantys siūlomo teorinio modelio tinkamumą adekvačiai reaguoti į sanglaudos Europos Sąjungoje iššūkius, ir suformuluojami žmogiškųjų išteklių va-

dybos tobulinimui sanglaudos Europos Sąjungos sąlygomis skirti perspektyvūs sprendimai.



2.6 pav. Disertacnio darbo kompleksinių tyrimų loginė schema
Fig. 2.6. Logic schem of dissertation work complex research

2.5. Antrojo skyriaus išvados

1. Pastarasis dešimtmetis pasižymėjo tuo, kad į vadybos praktiką buvo integruojami (arba retoriškai deklaruojami) socialinės atsakomybės principai. Tačiau, istorinės pamokos apie retorikos ir realybės neatitikimą turėtų būti rimtu įspėjimu apie tai, kad „politiškai angažuotos“ humaniškos socialinės gerovės idėjos realybėje turi būti koreguojamos atsižvelgiant į visų suinteresuotųjų šalių pozicijas. Reaguojant į sanglaudos procesų keliamus iššūkius organizacijos lygiu turi būti parengtos tokios žmogiškųjų išteklių vadybos priemonės, kurios būtų adekvačios naujiems iššūkiams.

2. Įvertinus „kietųjų“ ir „minkštųjų“ modelių pritaikomumo sanglaudos sąlygomis ypatumus, prieinama išvados, kad abu modelių tipai turi tam tikrus privalumus, tačiau, tik praktikoje galima patikrinti jų tinkamumą reaguoti į naujus aplinkos iššūkius. Todėl būtina įvertinti žmogiškųjų išteklių vadybos praktikoje taikomų metodų ir priemonių adekvatumą reaguoti į įvairialypių sanglaudos procesų iššūkius, kylančius Europos integracijos ir Europos Sąjungos raidos ir plėtos sąlygomis.

3. Žmogiškųjų išteklių vadybos modelių tipus charakterizuojančių terminų dichotominis pobūdis pakankamai tiksliai perteikia jų teoriniam projektavimui ir praktiniam plėtojimui taikomų požiūrių supriešinimo logiką bei organizacijų filosofijos ir realaus požiūrio į darbuotojus principinius skirtumus.

4. Pasiūlytas teorinis modelis, skirtas adekvačiai reaguoti į sanglaudos Europos Sąjungoje iššūkius, turi tinkamą koncepcinį potencialą tapti sprendimų paramos platforma ne tik žmogiškųjų išteklių vadybos srityje, bet ir priimant strateginius vadybos sprendimus, reaguojant į aplinkos pokyčius.

5. Ekonominiu požiūriu efektyvių ir socialiai teisingų bei psichologiškai jautrių žmogiškųjų išteklių vadybos praktinių sričių sinergija suponuoja socialinės rinkos ekonomikos principų įgyvendinimui ir tinkamų darbo sąlygų organizacijose sukūrimui, reaguojant į sanglaudos Europos Sąjungoje procesų keliamus iššūkius.

6. Atsižvelgiant į naujų teorinių požiūrių į žmogiškųjų išteklių vadybą plėtojimo reikmes sanglaudos Europos Sąjungoje procesų bei iššūkių kontekste, sukurta empirinio tyrimo metodika, skirta nustatyti žmogiškųjų išteklių vadybos modelių praktinę vertę sprendžiant dabartines aktualias organizacijų vadybos problemas žmogiškųjų išteklių vadybos priemonėmis, numatyta aprobuoti siūlomą žmogiškųjų išteklių vadybos koncepciją, skirtą adekvačiai reaguoti į sanglaudos iššūkius bei numatyti galimybes tobulinti žmogiškųjų išteklių vadybą, reaguojant į naujus bendros darbo rinkos Europos Sąjungoje bei internacionalizacijos socialiniame ir ekonominiame gyvenime procesus, į šiuolaikines tarptautinės konkurencijos apraiškas, į technologijų pažangos, inovacijų bei tarptautinės kooperacijos poveikius žmogiškųjų išteklių vadybai.

Žmogiškųjų išteklių vadybai sanglaudos procesų Europos Sąjungoje sąlygomis skirti empiriniai tyrimai ir teorinio modelio aprobavimas

Šiame skyriuje pateikiami žmogiškųjų išteklių vadybos teorinių modelių praktinės vertės įvertinimo rezultatai, atsižvelgiant į sanglaudos Europos Sąjungoje procesų iššūkius. Atlikti empiriniai tyrimai leido įvertinti žmogiškųjų išteklių vadybos ypatumus, šiuolaikinėmis sąlygomis pasireiškiančius įvairių organizacijų veikloje bei išryškėjančius sanglaudos procesų kontekste Lietuvoje ir Latvijoje kaip tipinėse Europos Sąjungos sanglaudos procesų veikianose šalyse. Teorinio modelio aprobavimui skirti kokybiniai tyrimai buvo atlikti siekiant patikrinti žmogiškųjų išteklių vadybai sanglaudos Europos Sąjungoje sąlygomis skirtą konceptualaus modelio praktinio taikymo perspektyvas.

Skyriaus rezultatai pateikti šiuose moksliniuose darbuose: Lobanova (2013), Lobanova, Ozolina-Ozola (2014); Lobanova, Ozolina-Ozola (2014a, 2014b); Rosh, Lobanova (2014).

3.1. Žmogiškųjų išteklių vadybos modelių taikymo patirtys sanglaudos Europos Sąjungoje procesų kontekste

Šiuolaikinėmis Europos integracijos ir Europos Sąjungos raidos ir plėtros sąlygomis sanglaudos procesų keliama iššūkiu nulemia kiekvienos organizacijos sudėtingo pasirinkimo dilemą, vertinant ekonominio naudingumo ir socialinio teisingumo prioritetus.

Žmogiškųjų išteklių vadybos modelių adekvatumui ir pritaikomumui sanglaudos procesų Europos Sąjungoje sąlygomis įvertinti skirti kompleksiniai empiriniai tyrimai leido išryškinti keletą svarbių tendencijų, padėsiančių ne tik įvertinti dabartiniame etape kylančius sanglaudos iššūkius, bet ir prognozuoti, į kokius naujus iššūkius organizacijos privalo būti pasirėngusios reaguoti ateityje būtent žmogiškųjų išteklių vadybos priemonėmis.

Disertacijoje taikomi metodai leidžia spręsti žmogiškųjų išteklių vadybos projektavimo ir adaptavimo prie aplinkos pokyčių uždavinius, ypač tais atvejais, kai būtina užtikrinti žmogiškųjų išteklių vadybos adekvatumą sanglaudos sąlygomis kintančiai organizacijų socialinei, ekonominei bei informacinei aplinkai, taip pat tais atvejais, kai viešojo valdymo priemonėmis gali būti sudaromos galimybės efektyvesnei organizacijų veiklai.

Žmogiškųjų išteklių vadybos modelių taikymui skirtų tyrimų metodika sudaryta remiantis žmogiškųjų išteklių vadybos modelių skiriamųjų bruožų analizės rezultatais (B priedas), kurie leido nustatyti „kietojo“ ir „minkštojo“ modelių skirtumus nusakančius indikatorius.

Žmogiškųjų išteklių vadybos modelių skiriamųjų bruožų atskleidimo organizacijų vadybos praktikoje tyrimuose dalyvavo įvairių verslo įmonių ir viešojo sektoriaus įstaigų visų lygių vadovai (aukščiausios, vidutinės ir žemiausios grandies) ir neužimantys vadovavimo pareigų darbuotojai (specialistai bei eiliniai darbuotojai). Taip pat buvo atlikta ekspertų apklausa, kurioje dalyvavo žmogiškųjų išteklių vadybos specialistai iš įvairių Lietuvos aukštųjų mokyklų, konsultacinio verslo specialistai (personalo atrankos, mokymo ir vertinimo paslaugas teikiančių įmonių atstovai) ir su žmogiškųjų išteklių vadybos problematika susijusių valstybės institucijų atstovai.

Tyrimo rezultatai patvirtino, kad teoriškai nustatytus žmogiškųjų išteklių vadybos modelių skiriamųjų bruožų ypatumus galima įvertinti empiriškai, ištiriant jų realizavimą organizacijų valdymo praktikoje. Nustačius dominuojančius organizacijose žmogiškųjų išteklių vadybos modelių bruožus galima daryti prielaidas apie palankias arba nepalankias organizacijų vidinės aplinkos sąlygas, vadybos priemonėmis reaguojant į sanglaudos procesų iššūkius žmogiškųjų išteklių vadybai. Pilna tyrimo rezultatų vertinimo versija pateikta E priede, kur

apibūdinami dichotominių (porinių) požymių (indikatorių), leisiančių įvertinti žmogiškųjų išteklių vadybos teorinių modelių pritaikomumą ir praktinę vertę, reaguojant į sanglaudos procesų ir aplinkybių keliamus iššūkius, analizės rezultatai.

Remiantis išskirtais „kietojo“ ir „minkštojo“ modelių skiriamųjų bruožų svarbiausiais požymiais, sudarančiais 11 dichotominių porų (3.1 lentelė), verslo ir viešojo sektoriaus organizacijose buvo ištirtas visų lygių vadovų, darbuotojų ir ekspertų požiūris į žmogiškųjų išteklių vadybos modelių „kietumą“ ir „minkštumą“.

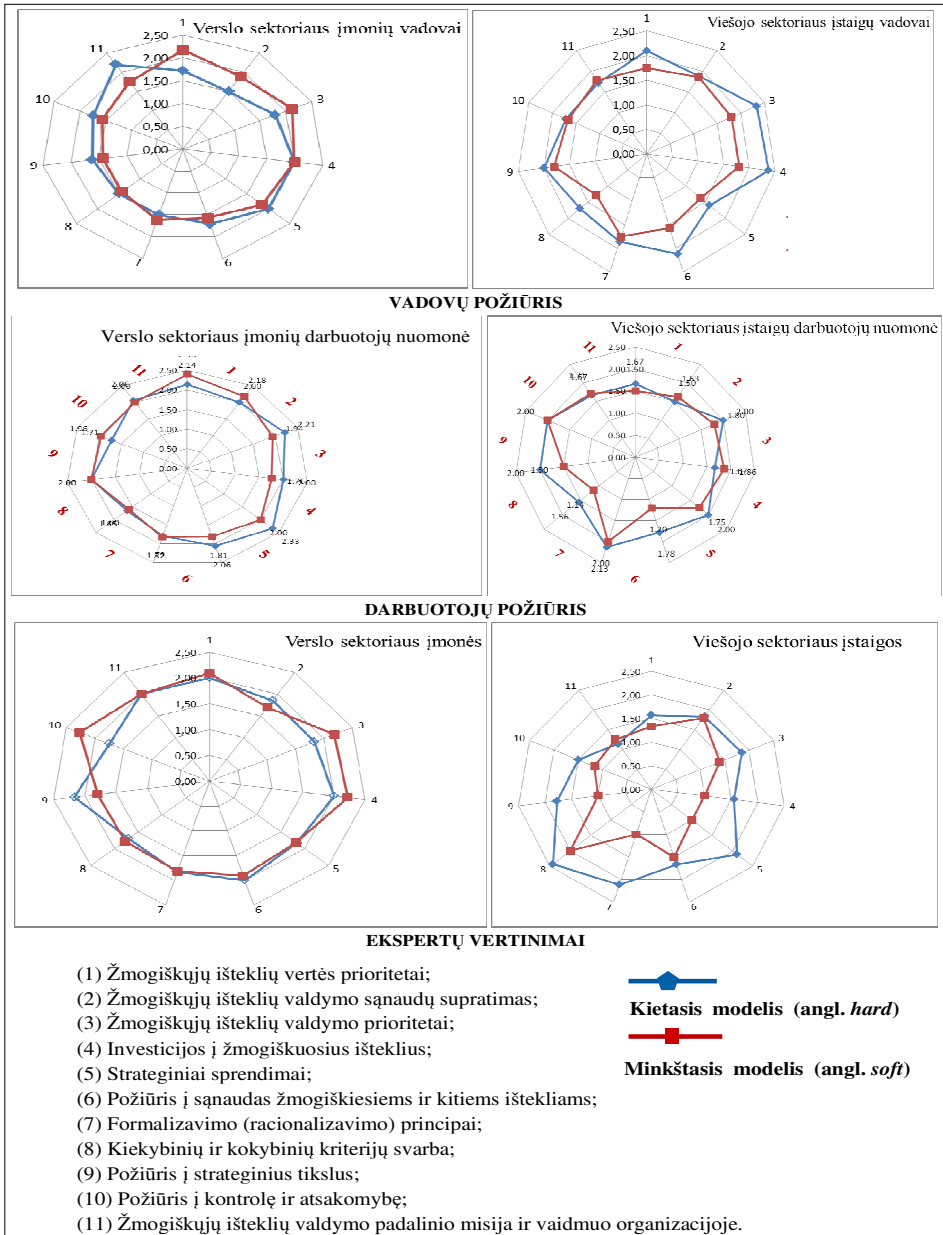
3.1 lentelė. Žmogiškųjų išteklių vadybos modelių identifikavimo indikatoriai
Table 3.1. Indicators of Human resource management models identification

„Kietųjų“ ir „minkštųjų“ modelių skiriamųjų bruožų indikatoriai
(1) Žmogiškųjų išteklių vertės prioritetai
(2) Žmogiškųjų išteklių sąnaudų supratimas
(3) Žmogiškųjų išteklių vadybos prioritetai
(4) Investicijos į žmogiškuosius išteklius
(5) Strateginiai sprendimai
(6) Požiūris į sąnaudas žmogiškiesiems ir kitiems ištekliams
(7) Formalizavimo (racionalizavimo) principai
(8) Kiekybinių ir kokybinių kriterijų svarba
(9) Požiūris į strateginius tikslus
(10) Požiūris į kontrolę ir atsakomybę
(11) Žmogiškųjų išteklių valdymo padalinio misija ir vaidmuo organizacijoje

Padarius prielaidą, kad visos 11 dichotominės poros, apibūdinančios „kietojo“ ir „minkštojo“ modelių skiriamuosius bruožus (požymius), yra lygiavertės, ir nustatius jų rodiklių vidurkius, gali būti nustatyti šie skirtumai tarp „kietojo“ ir „minkštojo“ modelio sklaidos:

- a) „kietojo“ ir „minkštojo“ modelio sklaidos skirtumai verslo sektoriuje;
- b) „kietojo“ ir „minkštojo“ modelio sklaidos skirtumai viešajame sektoriuje;
- c) skirtumai tarp „kietojo“ ir „minkštojo“ modelio sklaidos rodiklių verslo ir viešajame sektoriuose;
- d) skirtumai tarp „kietojo“ modelio sklaidos rodiklių verslo ir viešojo sektoriaus organizacijose;
- e) skirtumai tarp „minkštojo“ modelio sklaidos rodiklių verslo ir viešojo sektoriaus organizacijose.

Tyrimė dalyvavusių verslo įmonių ir viešojo sektoriaus įstaigų visų lygių vadovų (aukščiausios, vidutinės ir žemiausios grandies) ir neužimančių vadovavimo pareigų darbuotojų (specialistų bei eilinių darbuotojų) apibendrinti vertinimų rezultatai pateikti 3.1 paveiksle.



3.1 pav. Žmogiškųjų išteklių vadybos modelių bruožų sklaida verslo ir viešojo sektoriaus organizacijose (vadovų, darbuotojų ir ekspertų vertinimų vidurkiai)

Fig. 3.1. HRM models dissemination in business and public sector organizations (average scores of managers, employees and experts)

Įvertinus įvairių lygių vadovų požiūrius į „kietojo“ ir „minkštojo“ žmogiškųjų išteklių vadybos modelių sklaidos ypatumus verslo ir viešojo sektoriaus organizacijose pastebimas skirtumas tarp verslo ir viešojo sektorių vadovų požiūrių. Verslo įmonių vadovai linkę lanksčiau „derinti“ „kietosios“ ir „minkštosios“ žmogiškųjų išteklių vadybos prioritetus, o žmogiškųjų išteklių vertės prioritetų, žmogiškųjų išteklių sąnaudų supratimo ir žmogiškųjų išteklių vadybos prioritetų rodikliai rodo sąlyginai didesnę „minkštojo“ modelio persvarą. Viešojo sektoriaus organizacijose pastebima kiek kita situacija – nežymiai daugiau yra paplitusios „kietosios“ žmogiškųjų išteklių vadybos nuostatos, o žmogiškųjų išteklių vadybos prioritetų, investicijų į žmogiškuosius išteklius ir požiūrių į sąnaudas rodikliai rodo sąlyginai didesnę „kietojo“ modelio persvarą.

Atlikus darbuotojų požiūrių įvertinimą matyti, kad tiek verslo, tiek viešojo sektoriaus organizacijose darbuotojų požiūriai skiriasi nuo vadovų pateiktų vertinimų. Lyginant su verslo sektoriuje pastebėta „kietojo“ ir „minkštojo“ žmogiškųjų išteklių vadybos modelių variantų tolygia sklaida, viešojo sektoriaus įstaigų žmogiškųjų išteklių vadyba labiau atitinka „kietąjį“ modelį. Tai galima paaiškinti tuo, kad viešojo sektoriaus organizacijų valdymas ir darbuotojų veikla yra labiau reglamentuoti įvairiomis privalomomis vykdyti nuostatomis. Atsižvelgiant į disertacijoje nagrinėjamą problematiką – sprendžiant, kiek žmogiškųjų išteklių vadybos aplinka yra palanki arba nepalanki reaguoti į sanglaudos procesų Europos Sąjungoje iššūkius – galima daryti prielaidą, kad didesnis viešojo sektoriaus organizacijų darbuotojų veiklos formalizavimas sudaro sąlygas patiems darbuotojams daugiau jausti „kietojo“ modelio raiškos požymius.

Išanalizavus ekspertų vertinimų vidurkius matosi, kad jų požiūriai pastebimai skiriasi nuo vadovų ir darbuotojų vertinimų, ypač viešojo sektoriaus organizacijų atžvilgiu, kur strateginių sprendimų, požiūrių į strateginius tikslus ir formalizavimo principų ekspertų vertinimų vidurkiai nurodo „kietojo“ modelio skiriamųjų bruožų raiškos požymių dominavimą.

Skirtumai, išaiškinti lyginant darbuotojų, vadovų ir ekspertų požiūrių vidurkius, vertinant „kietosios“ ir „minkštosios“ žmogiškųjų išteklių vadybos sklaidą verslo ir viešojo sektoriaus organizacijose, sudaro pagrindą daryti prielaidą, kad sanglaudos procesų Europos Sąjungoje kontekste verslo ir viešojo sektoriaus organizacijos gali ne tik susidurti su skirtingais iššūkiiais žmogiškųjų išteklių vadybai, bet ir skirtingai reaguoti į sanglaudos procesus ir jų keliamus iššūkius.

Iš atliktų vertinimų matyti, kad situacija nėra vienareikšmiška ir stabili. Seka išvada, kad verslo ir viešojo sektoriaus organizacijos galėtų skirtingai reaguoti į sanglaudos procesų ir aplinkybių Europos Sąjungoje keliamus iššūkius. Bet įmanoma daryti prielaidą, kad į skirtingus iššūkius gali būti reaguojama taikant panašias priemones, nes pastaruoju metu itin populiarinamos tam tikros priemonių grupės (pavyzdžiui, socialinės atsakomybės koncepcija ir jos pagrindu parengti socialinės atsakomybės standartai arba lygių galimybių realizavimo nuostatos).

Ankstesniais vadybos teorijos ir praktikos raidos etapais buvo išryškėjusios kitų populiarių priemonių plėtojimo tendencijos (pavyzdžiui, etikos nuostatų, darbo saugos standartų). Tačiau fragmentiškai taikant atskiras priemones neatsižvelgiama į tai, kad konkrečiomis sanglaudos procesų aplinkybėmis turi būti pasirenkamos tam labiausiai tinkamos priemonės arba į iššūkius ir susiradančias problemas turi būti reaguojama kompleksiskai.

Visų lygių vadovų, darbuotojų ir ekspertų vertinimai rodo, kad verslo įmonėse ekonominio naudingumo kriterijams teikiama pirmenybė. Tačiau iš to neturėtų sekti išvada, jog socialinio teisingumo kriterijai nėra svarbūs. Sanglaudos procesų Europos Sąjungoje kontekste turėtų būti aktyviau plėtojami socialiniai organizacijų efektyvumo vertinimo aspektai, kurių stiprinimas neretai siejamas su socialinės atsakomybės standartais. Remiantis viešojo sektoriaus organizacijų darbuotojų, vadovų ir ekspertų vertinimais matyti, kad atskirų žmogiškųjų išteklių vadybos modelių skiriamųjų bruožų indikatorių reikšmės skiriasi daugiau, nei verslo sektoriuje. Pagrindiniai vertinimų skirtumai pastebėti tose srityse, kurios susijusios su ekonominio naudingumo kriterijais, priskiriamais „kietųjų“ žmogiškųjų išteklių vadybos modelių požymiams.

Remiantis visų vertinimų rezultatais galima teigti, kad verslo sektoriuje „kietojo“ modelio sklaidai didesnę įtaką daro strateginių tikslų supratimas, kai požiūris į strateginius tikslus griežtai reglamentuotas organizacijos interesų tenkinimu. „Minkštojo“ modelio sklaidai verslo sektoriuje yra palankūs tokie aspektai, kaip prioriteto teikimas darbuotojų įtraukimui ir įsitraukimui bei socialinėms investicijoms, kurios orientuotos į vidinės komunikacijos efektyvinimą. Viešojo sektoriaus organizacijose „kietojo“ modelio sklaidai didesnę įtaką daro žmogiškųjų išteklių vadybos funkcijų formalizavimo principai, pagrindinę žmogiškųjų išteklių ir jų vadybos vertę susiejant su racionaliais veiksniais. „Minkštojo“ modelio sklaidai viešojo sektoriaus organizacijose palankūs tokie aspektai kaip žmogiškųjų išteklių valdymo padalinio misijos ir vaidmens supratimas, priskiriant jam vidinės integracijos funkcijas, kas atsižvelgiant į pastarojo laikotarpio pokyčius, susijusius su centralizuotos atrankos sistemos sukūrimu ir vieningo kompetencijų modelio diegimo planais, ateityje gali padidinti su žmogiškųjų išteklių vadybos funkcijomis susijusių padalinių reikšmę.

Tyrimas, skirtas įvertinti „kietojo“ ir „minkštojo“ žmogiškųjų išteklių vadybos modelių sklaidos ir pritaikomumo verslo ir viešojo sektoriaus organizacijose (Lietuvos atvejis), neatskleidė statistiškai reikšmingų skirtumų tarp šių modelių paplitimo. Toks rezultatas leidžia daryti prielaidą, kad situacija tiek verslo, tiek ir viešojo sektoriaus organizacijose gali keistis, priklausomai nuo tolesnių pokyčių darbo rinkoje. Dabar dar anksti prognozuoti, kaip pasikeis žmogiškųjų išteklių ir jų vadybos prioritetai, pavyzdžiui, įdiegus Lietuvoje naują socialinį modelį, numatantį liberalizuoti darbo santykius. Galima daryti prielaidą, kad Europoje intensyvėjant žmonių migracijos procesams pokyčiai darbo rinkos

struktūroje ir darbo santykių reglamentavime pakeis supratimą apie žmogiškųjų išteklių sąnaudas ir investicijas į žmogiškuosius ir kitus išteklius, pakeis kiekybinių ir kokybinių kriterijų svarbos suvokimą, vertinat žmogiškųjų išteklių vadybos efektyvumą, taip pat požiūrį į strateginius tikslus ir žmogiškųjų išteklių padalinio vaidmenį. Visi šie pokyčiai neišvengiamai sugeneruos naujus iššūkius sanglaudai ir žmogiškųjų išteklių vadybos modelių tobulinimui, todėl jau dabar būtina ruošti jų monitoringui skirtas metodikas, siekiant ateityje savalaikiai reaguoti į kritines situacijas.

Vadovaujantis sanglaudos procesų tipų ir aplinkybių ypatumais, atskleistais pirmame disertacijos skyriuje, būtų tikslinga atskleisti naujus žmogiškųjų išteklių vadybos „kietojo“ reglamentavimo požymius. Darant prielaidą, kad modelių „kietumas“ ir toliau bus siejamas su tam tikro pobūdžio reglamentavimu, reikia pažymėti, kad sanglaudos procesais inicijuojamas vadybos „griežtojo“ reglamentavimo pobūdis iš esmės skiriasi nuo ankščiau paplitusių „kietųjų“ modelių, kurie buvo reglamentuojami išskirtinai vadovaujantis ekonominio naudingumo kriterijais. Sanglaudai būdingas subendravardiklinimo principas numato kitokius santykius tarp skirtingus interesus atstovaujančių žmogiškųjų išteklių proceso dalyvių – darbdavių ir darbuotojų bei jų interesams atstovaujančių institucijų, asociacijų, profesinių sąjungų ir profesinių tinklų bei kitokių socialinių darinių.

3.2. Žmogiškųjų išteklių vadybos praktikų įvairovės empirinis tyrimas: lyginamoji analizė Lietuvos ir Latvijos pavyzdžiu

Literatūroje pateikiami įvairūs žmogiškųjų išteklių vadybos praktinių sričių derinimo pavyzdžiai (Witemeyer 2013; Guest *et al.* 2012; Becker, Cropanzano 2011; Armstrong 2010; Hakanen *et al.* 2008; Toh *et al.* 2008; Wright *et al.* 2007; Michie, West 2004; Wright, Cropanzano 2000; Guest 1997, 2000), skirti organizacijų veiklos efektyvumo didinimui, įvairiais būdais įtraukiant darbuotojus į organizacijų tikslų realizavimą, tačiau ne visi jie sugeneruoja laukiamą efektą.

3.2.1. Žmogiškųjų išteklių vadybos praktikų skirtingose organizacijose sklaida sanglaudos poreikių kontekste

Žmogiškųjų išteklių vadybos praktinių sričių reikšmingumo ir išsivystymo lygiui vertinti Lietuvoje ir Latvijoje buvo pritaikytas žmogiškųjų išteklių vadybos praktinių sričių derinys, kuris buvo nustatytas atliekant įvairius žmogiškųjų išteklių vadybos praktikų paplitimo organizacijose tyrimus. Žmogiškųjų išteklių vadybininkų požiūrių tyrimai, atlikti Jungtinėje Karalystėje (Guest *et al.* 2000),

leido mokslininkams išskirti aštuoniolyka žmogiškųjų išteklių vadybos praktikų, pagal kurias identifikuojamas aukštas žmogiškųjų išteklių vadybos išsivystymo lygis organizacijose. Kitais tyrimais nustatyta (Armstrong 2010), kad yra teigiamas ryšis tarp žmogiškųjų išteklių vadybos praktikų ir organizacijos veiklos efektyvumo. Tai patvirtina žmogiškųjų išteklių vadybos praktinių funkcijų tinkamo taikymo naudą organizacijų veiklos tobulinimo procese. Yra manoma (Richardson, Thompson 2003), kad paprasto skirtingų praktikos kombinacijų sąrašo nepakanka, nes tinkamų strateginių pasirinkimų numatymas reikalauja įtikinamo pagrindimo, kaip ir kodėl būtent toks, o ne kitoks praktikų derinys generuoja vidinį ir išorinį efektą. Tam tikrais atvejais gali būti naudinga vienu ar kitų praktikų kombinacija, priklausomai nuo to, kokio tikslo siekiama taikant vienokius ar kitokius praktikų derinius. Jei praktikų taikymas nesiremia konkrečiu teoriniu įrodymu, tai rekomenduojama pripažinti, kad kai kurie iš šių veiksnių gali būti svarbesni už kitus. Tačiau tyrėjai padarė išvadą, kad jei nežinomas teorinis pagrindas, kuris lėmė praktikų pasirinkimo atvejį, tai kiekviena praktika traktuojama kaip vienodai svarbus veiksnys (Guest, Hoque 1994; Guest *et al.* 2000, 2004). Todėl šiam praktikų sklaidos skirtingų šalių skirtingose organizacijose tyrimui buvo pasirinktas aštuoniolikos universalių praktinių sričių derinys, tinkamas atskleisti žmogiškųjų išteklių vadybos išsivystymą tipinėse organizacijose (F priedas).

Padarius prielaidą, kad visos 18 žmogiškųjų išteklių vadybos praktikų yra lygiaverčios, ir aukšti jų rodikliai rodo žmogiškųjų išteklių vadybos funkcijų išsivystymo lygį organizacijose, atsižvelgiant į vertinimo rodiklių vidurkius, galima nustatyti tokius žmogiškųjų išteklių vadybos praktikų apraiškos atvejus:

- 1) žmogiškųjų išteklių vadybos praktinių sričių išsivystymo verslo sektoriuje lygi;
- 2) žmogiškųjų išteklių vadybos praktinių sričių išsivystymo viešajame sektoriuje lygi;
- 3) skirtumus tarp žmogiškųjų išteklių vadybos praktinių sričių išsivystymo lygio verslo ir viešojo sektoriaus organizacijose.

Darant prielaidą, kad ne visų žmogiškųjų išteklių vadybos praktikų įtaką atskiriems procesams ir veiksniams yra lygiavertė, atliekamas ekspertų vertinimas (rangavimo būdu), kurį taikant nustatoma:

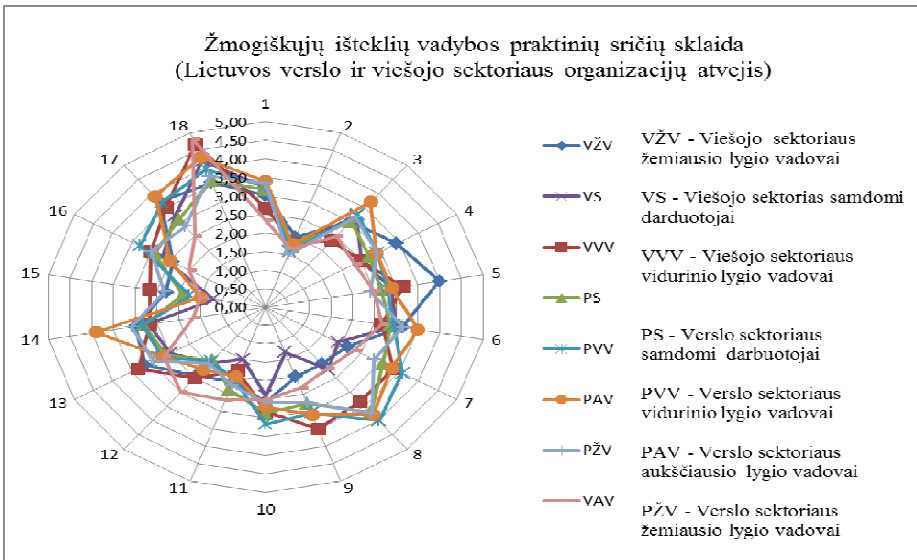
- 1) žmogiškųjų išteklių vadybos praktinių sričių išsivystymo įtaka darbo atlikimui verslo sektoriaus organizacijose;
- 2) žmogiškųjų išteklių vadybos praktinių sričių išsivystymo įtaka darbo atlikimui viešojo sektoriaus organizacijose;
- 3) žmogiškųjų išteklių vadybos praktinių sričių išsivystymo įtakos darbo atlikimui verslo ir viešojo sektoriaus organizacijose palyginimas;
- 4) žmogiškųjų išteklių vadybos praktinių sričių išsivystymo įtaka darbuotojų įsipareigojimui verslo sektoriaus organizacijose;

- 5) žmogiškųjų išteklių vadybos praktinių sričių išsivystymo įtaka darbuotojų įsipareigojimui viešojo sektoriaus organizacijose;
- 6) žmogiškųjų išteklių vadybos praktinių sričių išsivystymo įtakos darbuotojų įsipareigojimui verslo ir viešojo sektoriaus organizacijose palyginimas.

Žmogiškųjų išteklių vadybos praktinių sričių išsivystymo lygiui nustatyti skirtas kompleksinis empirinis tyrimas iš pradžių buvo atliktas Lietuvoje. Buvo vertinama, kaip verslo įmonių ir viešojo sektoriaus įstaigų darbuotojai ir visų lygių vadovai bei žmogiškųjų išteklių vadybos ekspertai suvokia atskirų žmogiškųjų išteklių vadybos praktinių sričių išsivystymo lygį ir reikšmę organizacijų veiklos efektyvumui. Tyrime dalyvavusių verslo ir viešojo sektoriaus organizacijų visų lygių vadovų ir darbuotojų (N = 750) požiūris į analizuojamą žmogiškųjų išteklių vadybos praktinių sričių reikšmingumą ir išsivystymo lygį yra skirtingas, tačiau apskaičiavus įverčių vidurkius nustatyta, kad skirtumai yra mažesni, nei ekspertų įverčių pasiskirstymas. Respondentų vertinimų lyginamojo svorio pasiskirstymas rodo (3.2 pav.), kad tiek viešojo, tiek privataus sektorių organizacijose daugelis žmogiškųjų išteklių vadybos praktinių sričių yra reikšmingumas yra panašus. Labiausiai skiriasi požiūris į darbo rezultatus grindžiamą individualų darbo apmokėjimą bei nauda ir pelnu grindžiamą premijavimą.

Žmogiškųjų išteklių vadybos praktikų išsivystymo lygio vidurkių palyginimas, atsižvelgiant į visų respondentų vertinimo vidurkius ir sujungus šių rodiklių reikšmes verslo ir viešojo sektoriaus organizacijų vertinime, tenka pastebėti, kad analizuojamų praktikų išsivystymo lygis Lietuvos verslo ir viešojo sektoriaus organizacijose iš esmės nesiskiria. Reikšmingesni skirtumai nustatyti tik vertinant su ekonominiais rodikliais susijusias praktikas – darbo užmokesčio dydžio nustatymą, atsižvelgiant į individualius darbo rezultatus, su pelno rodikliais susijusias išmokas (premijas, draudimo išmokas ir kt.) versle ir efektyvumo rodiklius viešajame sektoriuje.

Ekspertų nuomonių ir vadovų bei darbuotojų požiūrių palyginimas leidžia konstatuoti, kad Lietuvoje tiek verslo, tiek viešojo sektoriaus organizacijose praktinių žmogiškųjų išteklių vadybos sričių, pagal kurias identifikuojamas aukštas žmogiškųjų išteklių vadybos išsivystymo lygis ir reikšmingumas nėra pakankamas, kas verčia daryti prielaidą, kad lemiančių tokią situaciją priežasčių gali būti keletas. Viena iš svarbių priežasčių yra ta, kad įmonių savininkai ir aukščiausio lygio vadovai verslo sektoriuje ir aukščiausio lygio vadovai viešojo sektoriaus įstaigose neretai nepagristai skeptiškai vertina žmogiškųjų išteklių vadybos praktinę naudą organizacijai. O dabartinėmis Europos integracijos ir Europos Sąjungos raidos ir plėtros sąlygomis reaguojant į sanglaudos procesų keliamus iššūkius būtent žmogiškųjų išteklių vadybos praktikos gali tapti tinkamu „amortizatoriumi“, atsižvelgiant į vis sudėtingėjančius sanglaudos iššūkius.



1. Realios informacijos apie darbo sąlygas suteikimas.
2. Psichometrinių testų panaudojimas, atrenkant labiau tinkamus darbuotojus.
3. Gerai išplėtoti įvadiniai mokymai ir adaptacija.
4. Profesinio tobulėjimo galimybės.
5. Reguliarus darbuotojų veiklos vertinimas.
6. Reguliarus grįžtamasis ryšys darbuotojams apie darbo atlikimą iš įvairių šaltinių.
7. Darbo užmokesčio dydžio nustatymas, atsižvelgiant į individualius darbo rezultatus.
8. Išmokos susijusios su pelnu versle arba efektyvumo rodikliais viešajame sektoriuje.
9. Lankstus pareigybių aprašymas.
10. Darbuotojų mokymas ir perkvalifikavimas.
11. Darbuotojų dalyvavimas kokybės gerinimo procese.
12. Darbuotojų dalyvavimas sprendžiant problemas.
13. Darbuotojų informavimas apie bendrovės veiklą ar planus.
14. Darbuotojų informavimas apie bendrovės konkrečius tikslus, siekiamus rezultatus.
15. Etatų mažinimo vengimas, nenaudojamas privalomas darbuotojų atleidimas.
16. Darbuotojai nemato sąlygų, dėl kurių būtų naudingiau išeiti iš darbo.
17. Vienodų darbo sąlygų suteikimas visiems darbuotojams, siekiant lygių galimybių realizavimo.
18. Atostogų grafiko derinimas, atsižvelgiant į asmeninius darbuotojų planus.

3.2 pav. Žmogiškųjų išteklių vadybos praktikų sklaida Lietuvos verslo ir viešojo sektoriaus organizacijose: vadovų, darbuotojų ir ekspertų nuomonių palyginimas

Fig. 3.2. Human Resource Management practice areas significance and level of development in business and public sector organizations (the case of Lithuania): heads, employees and expert opinions comparison

Siekiant įvertinti žmogiškųjų išteklių vadybos praktikų raiškos ypatumus skirtingose šalyse pasirinkta ne tik geografiškai, bet ir kultūriškai artimiausia Lietuvai šalis – Latvija. Lietuvos ir Latvijos organizacijose atliktų tyrimų rezultatų palyginimas leido patvirtinti tyrimo Lietuvoje rezultatus ir įvertinti žmogišk-

kųjų išteklių vadybos praktikų vaidmenį ir reikšmę sanglaudos Europos Sąjungoje kontekste.

Lietuvos ir Latvijos organizacijose atliktų tyrimų rezultatų palyginimas atliekamas remiantis ekspertų vertinimais. Tyrime dalyvavo po 14 ekspertų iš kiekvienos šalies (3.2 lentelė).

3.2 lentelė. Ekspertų pasiskirstymas pagal patirtį žmogiškųjų išteklių vadybos srityje
Table 3.2. Distribution of the number of experts by years of experience in the HRM field

Patirtis žmogiškųjų išteklių vadybos srityje	Lietuvos ekspertų grupė (<i>n</i> = 14)	Latvijos ekspertų grupė (<i>n</i> = 14)
Iki 5 metų	5	6
6–10 metų	4	3
11–15 metų	4	3
16–20 metų	0	2
21 ir daugiau metų	1	0

Pasirinkti ekspertai turi svarbios patirties žmogiškųjų išteklių vadybos srityje (nuo 5 iki 20 metų), ekspertų lygį atitinkantį išsilavinimą (dauguma yra aukšto lygio specialistai, turintys ne mažesnę kaip magistro laipsnį arba jį atitinkantį išsilavinimą, dalis yra mokslo daktarai – keturi ekspertai iš Lietuvos ir du ekspertai iš Latvijos). Beveik visi ekspertai turi išsilavinimą socialinių mokslų srityje. Ekspertų nuomonės suderintos.

Ekspertų nuomonės tyrimo metodas taikytas atsižvelgiant į ekspertų įverčių suderinamumo įvertinimo metodų rekomendacijas. Taikant daugiakriterinius metodus labai svarbus etapas yra kriterijų (rodiklių) svorių nustatymas (Ginevičius 2011, 2009; Ginevičius, Podvezko 2007, 2008a, 2008b; Podvezko 2005, 2007, 2012). Svičių skaičiavimo pagrindą sudaro ekspertų vertinimai. Rezultatus galima taikyti praktikoje, jei nustatytas pakankamas ekspertų nuomonių suderinamumo lygis. Jį nustato konkordancijos koeficientas, skaičiuojamas lyginamų objektų rangavimo pagrindu.

Statistiškai reikšmingas skirtumas tarp ekspertų nuomonių reikšmių, susijusių su privataus ir viešojo sektorių vertinimais, buvo tikrinamas naudojant neparametrinius Vilkoksono kriterijus. Analizuojant Lietuvos ekspertų vertinimus Vilkoksono testas parodė, kad yra didelis skirtumas tarp vidutinių balų verslo ir viešojo sektorių vertinimuose (*p* mažiau nei 0,05). Apskritai Lietuvos ekspertų vertinimai yra gana geri, bet yra dar daug galimybių plėtoti žmogiškųjų išteklių vadybos praktikas. Remiantis Lietuvos ekspertų vertinimais verslo sektoriuje labiausiai išplėtos yra tokios žmogiškųjų išteklių vadybos praktinės sritys kaip siūlomos išmokos (premijos, draudimo išmokos ir kt.) ir savanoriško darbuotojų išėjimo vengimas. Vertinant viešojo sektoriaus rezultatus, reikia paminėti, kad po atliktų tyrimų viena iš sričių, gavusių mažiausią vertinimą, – psichometrinių

testų naudojimas atrankai – pasikeitė iš esmės, Lietuvoje įdiegus centralizuotą valstybės tarnautojų atrankos sistemą. Nuo 2013 m. birželio 1 d. visi valstybės tarnautojai vertinami taikant specialiai Lietuvai sukurtą atrankos sistemą, susidedančią iš įvairaus pobūdžio testų.

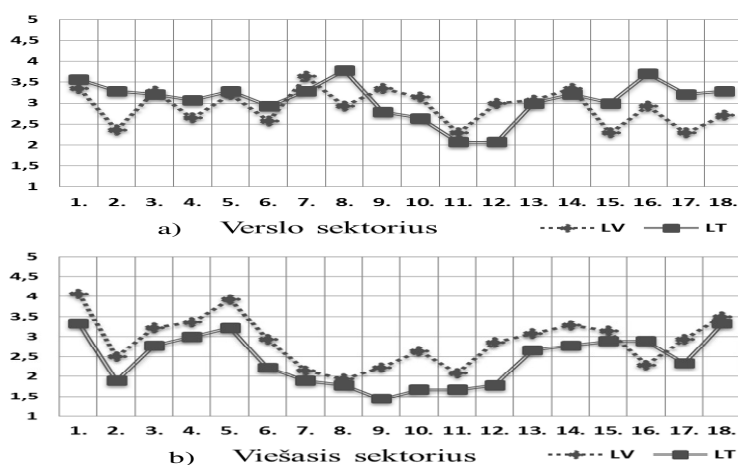
Analizuojant Latvijos ekspertų vertinimus Vilkoksono testas parodė, kad yra didelis skirtumas tarp vidutinių balų privataus ir viešojo sektorių vertinimo rezultatuose (p mažiau nei 0,05). Latvijos verslo sektoriaus organizacijoms skirti aukšti ekspertų vertinimai atiteko darbo užmokesčio dydžio nustatymo praktikai, atsižvelgiant į individualius darbo rezultatus (3,64). Ši praktika yra viena populiariausių verslo sektoriuje, kadangi tai realiai apčiuopiama žmoniškųjų išteklių vadybos nauda darbuotojams, kurie siekdami užsibrėžtų tikslų demonstruoja aukštą darbo atlikimo lygį. Trys praktinės sritys – darbo tobulinimo grupės, neprivalomas darbuotojų atleidimas, asmeninių įsipareigojimų paisymas – gavo vienodus vertinimus (2,29). Psichometrinių testų panaudojimas atrankai įvertintas vidutiniškai (3,0). Toks rezultatas nėra žemas, tačiau šioje srityje reikalingi tam tikri pokyčiai. Vertinant Latvijos viešojo sektoriaus žmoniškųjų išteklių vadybos praktikas, labiausiai išsiskiria pagrįstas darbo supratimas, apimantis realios informacijos apie darbo sąlygas suteikimą ieškantiems darbo ir darbuotojams (pvz., informacija apie darbo užmokestį, darbo laiką, pareigų aprašymas, ir pan.). Antra pagal reikšmę praktika yra nuolatinis vertinimas (3,93). Žemiausi rodikliai atiteko išmokoms, susijusios su pelno rodikliais (pvz., metinė premija, draudimo išmokos, įmokos į draudimo ar pensijų fondus ir t. t.).

Iki šiol nėra jokių duomenų, pagal kuriuos galima būtų apibūdinti funkcijas, realias tendencijas ar problemas Latvijos verslo sektoriaus įmonėse. Tyrimu nustatyti rodikliai leidžia teigti, kad didelių skirtumų tarp praktinių funkcinių sričių išsivystymo lygio verslo ir viešojo sektoriaus organizacijose nėra. Pozityvūs pokyčiai vyksta Latvijos viešojo sektoriaus žmoniškųjų išteklių vadybos srityje po to, kai 2005 m. buvo inicijuota reforma, nukreipta į viešojo administravimo gebėjimų tobulinimą sukuriant bendrą strateginio žmoniškųjų išteklių valdymo sistema. 2012 m. Latvijoje į valstybės tarnautojų vertinimo sistemą buvo įtrauktas kompetencijų modelis, 2013 m. viešojo sektoriaus institucijose įdiegtas lankstus darbo grafikas.

Analogiški pokyčiai įgyvendinami ir Lietuvos viešojo sektoriaus įstaigose. 2013 metais startavo valstybės tarnautojų centralizuotos atrankos sistema, kuriai Lietuvos mokslininkų sukurta originali bendrųjų gebėjimų ir kompetencijų vertinimo priemonių sistema, įgyvendinant valstybės tarnyboje būtinų kompetencijų modelį pagal 2007–2013 m. Žmoniškųjų išteklių plėtros veiksmų programos 4 prioriteto „Administracinių gebėjimų stiprinimas ir viešojo administravimo efektyvumo didinimas“ VP1-4.1-VRM-01-V priemonę „Valstybės tarnybos sistemos stiprinimas“, trišalę finansavimo ir administravimo sutartį (projektas finansuojamas Europos socialinio fondo lėšomis). Įgyvendinant projektą buvo išsamiai išanali-

zuoti užsienio šalyse taikomi valstybės tarnautojų kompetencijų modeliai bei pareigybių sisteminimo principai ir remiantis šia patirtimi susistemintos Lietuvos valstybės tarnautojų vykdomos funkcijos ir parengtas valstybės tarnautojų pareigybių aprašymų katalogas bei valstybės tarnautojų kompetencijų modelio taikymo metodika. Europos Sąjungos raidos ir plėtros sąlygomis viešojo administravimo gebėjimų lavinimo programos buvo inicijuotos daugelyje ES šalių. Lietuvoje taip pat įgyvendinta nemažai pokyčių viešojo sektoriaus organizacijose lavinant darbuotojų administracinius gebėjimus.

Žmogiškųjų išteklių vadybos praktikų išsivystymo Lietuvos ir Latvijos organizacijose ekspertų vertinimų palyginimas pateiktas 3.3 paveiksle.



3.3 pav. Žmogiškųjų išteklių vadybos praktikų išsivystymo lygis Lietuvos ir Latvijos organizacijose (vidutiniai įverčiai 5 balų skalėje pateikti Lietuvos ir Latvijos ekspertų)

- vidutinių įverčių pasiskirstymas verslo sektoriaus atveju;
- vidutinių įverčių pasiskirstymas viešojo sektoriaus atveju

Fig. 3.3. The average scores in 5-point scale of the spread of effective human resource management practices in Lithuanian and Latvian organisations given by Lithuanian and Latvian experts: a) the average scores of the spread in private sector enterprises; b) the average scores of the spread in public sector enterprises.

Statistiškai reikšmingi veiksniai buvo analizuojami naudojant neparametriškus van der Waerden kriterijus. Lietuvos ir Latvijos ekspertų vertinimai parodė santykinai neaukštą žmogiškųjų išteklių vadybos praktikų išsivystymo lygį organizacijose. Tačiau aptartos tendencijos leidžia tikėtis teigiamų pokyčių, ypač viešojo sektoriaus organizacijose, kur labiau įmanomas viešosios politikos nuostatų visuotinis įgyvendinimas, įtraukiant į pokyčius visas svarbiausias valstybės institucijas ir viešojo valdymo sektoriui priklausančias įstaigas.

Verslo sektoriaus žmogiškųjų išteklių vadybos tobulinimo inicijavimu Latvijoje ir Lietuvoje užsiima personalo valdymo profesionalus (juridinius, tiek ir fizinius narius) jungiančios asociacijos, apjungiančios. Pastaruoju metu pasirašytos kelios bendradarbiavimo sutartys tarp kitų profesionalų asociacijų (pavyzdžiui, Lietuvos ir Latvijos buhalterinės apskaitos profesinių asociacijų ir kt.), kas sudaro tinkamą prielaidą bendriems standartams diegti, o tai yra vienas svarbiausių didėjančios sanglaudos požymių.

3.2.2. Žmogiškųjų išteklių vadybos praktikų poveikis darbo atlikimui ir darbuotojų įsipareigojimams Lietuvos ir Latvijos organizacijose

Remiantis aštuoniolikos praktinių žmogiškųjų išteklių vadybos sričių vertinimais, atliktais Lietuvos ir Latvijos ekspertų, daroma prielaida, kad šios praktikos yra nelygiavertės ir skirtingų šalių skirtingose organizacijose gali turėti skirtingą poveikį veiklos efektyvumui ir darbuotojų įsipareigojimams. Vertinime dalyvavo dvi grupės po 14 ekspertų iš kiekvienos šalies. Visi ekspertai turi ne mažiau kaip penkerių metų patirties žmogiškųjų išteklių vadybos srityje. Patirtis sugeneruota dirbant įvairiose organizacijose žmogiškųjų išteklių vadybos (personalo valdymo) arba kitų padalinių vadovais, taip pat konsultacinio verslo įmonėse bei aukštojo mokslo institucijose. Nemažai ekspertų turi patirties daugiau nei vienoje veiklos srityje, susijusioje su žmogiškųjų išteklių vadybos specifika. Todėl ekspertiniam vertinimui pasirinktų specialistų nuomonė laikytina vertinga tokio pobūdžio tyrime. Visi ekspertai turi išsilavinimą socialių mokslų srityje ir ne mažesnę kaip magistro laipsnį, o keturi ekspertai iš Lietuvos ir du iš Latvijos – mokslo daktaro laipsnį. Siūlant atlikti žmogiškųjų išteklių praktinių sričių rangavimą pagal jų įtaką darbo atlikimui (veiklos efektyvumui) ir darbuotojų įsipareigojimams buvo atsižvelgta į ekspertų praktinę darbo su personalu patirtį (ekspertų pasiskirstymas pagal jų praktinę darbo su personalu patirtį pateiktas 3.3 lentelėje).

3.3 lentelė. Ekspertų pasiskirstymas pagal jų praktinę darbo su personalu patirtį (LT – Lietuvos ekspertai; LV – Latvijos ekspertai)

Table 3.3. Distribution of the number of experts by occupation in general management and personnel management (LT – Lithuanian experts; LV – Latvian experts)

Nr	Praktinės patirties sritis	LT (<i>n</i> = 14)	LV (<i>n</i> = 14)
1	Organizacijos valdymas arba vadovavimas grupei	4	5
2	Žmogiškųjų išteklių (personalo) vadyba	3	5
3	Mokslinė arba konsultacinė ekspertinė veikla	7	4

Ekspertinis vertinimas susidėjo iš dviejų dalių: iš pradžių vertinama bendra visų veiksmų reikšmė 4 lygių skalėje, kur „1“ reiškia mažą įtaką (arba neturi įtakos), o „4“ reiškia didelę įtaką (poveikis laikomas reikšmingu); po to visi veiksniai ranguojami nuo turinčio didžiausią įtaką iki turinčio mažiausią įtaką.

Ekspertų nuomonės tyrimo metodas buvo taikytas, atsižvelgiant į ekspertų įverčių suderinamumo įvertinimo metodų rekomendacijas. Taikant daugiakriterinius metodus labai svarbus etapas yra kriterijų (rodiklių) svorių nustatymas (Ginevičius 2011, 2009; Ginevičius, Podvezko 2007, 2008a, 2008b; Podvezko 2005, 2007, 2012). Sviurių skaičiavimo pagrindą sudaro ekspertų vertinimai. Rezultatus galima taikyti praktikoje, jei nustatytas pakankamas ekspertų nuomonių suderinamumo lygis. Jį nustato konkordancijos koeficientas, skaičiuojamas lyginamų objektų rangavimo pagrindu.

Naudojant F1 lentelę (F priedas: Lietuvos ekspertų vertinimai) suskaičiuotas konkordancijos koeficientas $W = 0,411$. Vertinimo kriterijaus reikšmė $\chi^2 = 97,86$ viršija kritinę $\chi_{kr}^2 = 27,587$ su reikšmingumo lygmeniu $\alpha = 0,05$ ir $\nu = 18 - 1 = 17$ laisvės laipsniu. Tai rodo, kad ekspertų nuomonės suderintos.

Naudojant F2 lentelę (F priedas: Lietuvos ekspertų vertinimai) suskaičiuotas konkordancijos koeficientas $W = 0,178$. Vertinimo kriterijaus reikšmė $\chi^2 = 42,45$ viršija kritinę $\chi_{kr}^2 = 27,587$ su reikšmingumo lygmeniu $\alpha = 0,05$ ir $\nu = 18 - 1 = 17$ laisvės laipsniu. Tai rodo, kad ekspertų nuomonės suderintos.

Naudojant F3 lentelę (F priedas: Latvijos ekspertų vertinimai) suskaičiuotas konkordancijos koeficientas $W = 0,586$. Vertinimo kriterijaus reikšmė $\chi^2 = 139,35$ viršija kritinę $\chi_{kr}^2 = 27,587$ su reikšmingumo lygmeniu $\alpha = 0,05$ ir $\nu = 18 - 1 = 17$ laisvės laipsniu. Tai rodo, kad ekspertų nuomonės suderintos.

Naudojant F4 lentelę (F priedas: Latvijos ekspertų vertinimai) suskaičiuotas konkordancijos koeficientas $W = 0,242$. Vertinimo kriterijaus reikšmė $\chi^2 = 57,63$ viršija kritinę $\chi_{kr}^2 = 27,587$ su reikšmingumo lygmeniu $\alpha = 0,05$ ir $\nu = 18 - 1 = 17$ laisvės laipsniu. Tai rodo, kad ekspertų nuomonės suderintos.

Cronbach's alpha skalėje „Žmogiškųjų išteklių vadybos praktikų poveikis darbo atlikimui“ (*“The impact of human resource management practices on the employee's performance”*) yra 0,77 Lietuvos ekspertų grupėje, ir 0,71 – Latvijos ekspertų grupėje. Tai rodo, kad ši skalė suderinta abiejose grupėse. Cronbach's alpha skalėje „Žmogiškųjų išteklių vadybos praktikų poveikis darbuotojų įsipareigojimui“ (*“The impact of human resource management practices on the employee's commitment”*) yra identiškas – atitinkamai 0,78 ir 0,72. Tai rodo, kad abi skalės abiejų ekspertų grupėse suderintos. Kiti statistinio vertinimo rodikliai pateikti F priede.

Ekspertų vertinimai buvo analizuoti, remiantis ekspertų nuomonių tyrimui taikomais statistinio vertinimo kriterijais (3.4 lentelė). Analizuojant ekspertų

vertinimų rezultatus svarbūs yra ekspertų nuomonių suderinamumo lygis, žmogiškųjų išteklių vadybos praktikų įtakos lygis, skirtumas tarp žmogiškųjų išteklių vadybos praktikų įtakos darbo atlikimui ir darbuotojų įsipareigojimui, skirtumas tarp Lietuvos ir Latvijos ekspertų vertinimų.

Lietuvos organizacijose ekspertai įžvelgia šių žmogiškųjų išteklių vadybos praktikų įtaką darbo atlikimo efektyvumui didinti (3.4 pav.):

- gerai išplėtoti įvadiniai mokymai ir adaptacija (64 proc. ekspertų);
- reguliarius grįžtamasis ryšys darbuotojams apie darbo atlikimą iš įvairių šaltinių (vadovų, kolegų, pavaldinių, klientų) (64 proc. ekspertų);
- profesinio tobulinimo kursų (išplėstinių mokymų) organizavimas patyrusiems darbuotojams (57 proc. ekspertų);
- darbo užmokesčio dydžio nustatymas, atsižvelgiant į individualius darbo rezultatus (57 proc. ekspertų).

3.4 lentelė. Statistinio vertinimo kriterijų taikymas ekspertų nuomonių tyrimui

Table 3.4. Statistical measures applied in the current research

Nr.	Indikatoriai (angl. Indicators)	Statistinis vertinimas (angl. Statistical measure)
1	Ekspertų nuomonių suderinimo lygis (<i>Level of agreement among experts</i>)	Standartinis nuokrypis (angl. <i>Standard Deviation</i>)
2	Žmogiškųjų išteklių vadybos praktikų įtakos lygis (angl. <i>Impact level of HRM practice</i>)	Reikšmė; Mediana; Dažnis; Moda (<i>Mean; Median; Frequency; Mode</i>)
3	Skirtumas tarp žmogiškųjų išteklių praktikų įtakos darbo atlikimui ir darbuotojų įsipareigojimui (angl. <i>Difference between impacts of HRM practices on performance and commitment</i>)	Wilkonsono ranginių kriterijų testas (angl. <i>Wilcoxon Signed Rank Test</i>)
4	Skirtumas tarp Lietuvos ir Latvijos ekspertų vertinimų (angl. <i>Difference between scores of LT and LV expert groups</i>)	Manno-Whitney testas (angl. <i>Mann-Whitney Test</i>)

Ekspertų vertinimai leido nustatyti, kad Latvijos organizacijose darbo atlikimo efektyvumui didžiausią įtaką daro šios žmogiškųjų išteklių vadybos praktikos (3.4 pav.):

- darbo užmokesčio dydžio nustatymas atsižvelgiant į individualius darbo rezultatus (64 proc. ekspertų);
- siūlomos išmokos susijusios su pelno rodikliais versle arba efektyvumo rodikliais viešajame sektoriuje (64 proc. ekspertų);
- atostogų grafiko derinimas, atsižvelgiant į asmeninius darbuotojų planus ir interesus (64 proc. ekspertų);
- reguliarius darbuotojų veiklos vertinimas (55 proc. ekspertų);

– reguliarius grįžtamasis ryšys darbuotojams apie darbo atlikimą iš įvairių šaltinių (vadovų, kolegų, pavaldinių, klientų) (55 proc. ekspertų).

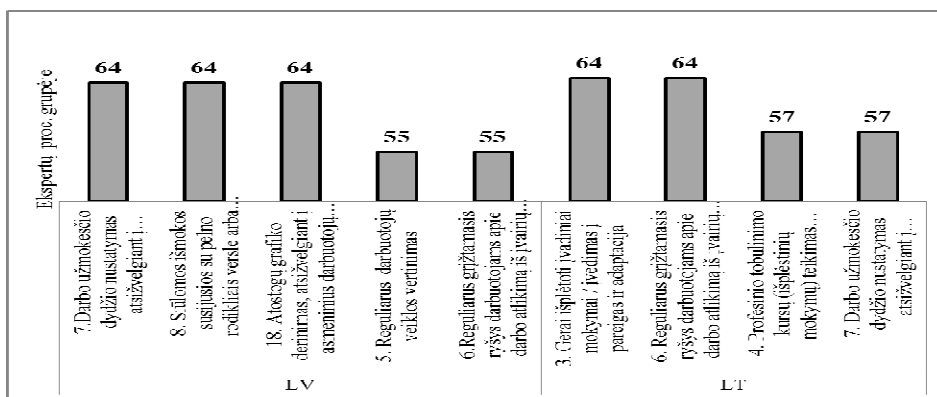
Lietuvos organizacijose ekspertai įžvelgia šių žmogiškųjų išteklių vadybos praktikų reikšmę didinant darbuotojų įsipareigojimą (3.5 pav.):

– darbo užmokesčio dydžio nustatymas atsižvelgiant į individualius darbo rezultatus (64 proc. ekspertų);

– siūlomos išmokos susijusios su pelno rodikliais versle arba efektyvumo rodikliais viešajame sektoriuje (64 proc. ekspertų);

– profesinio tobulinimo kursų (išplėstinių mokymų) organizavimas patyru- siams darbuotojams (50 proc. ekspertų);

– atostogų grafiko derinimas, atsižvelgiant į asmeninius darbuotojų planus (50 proc. ekspertų).



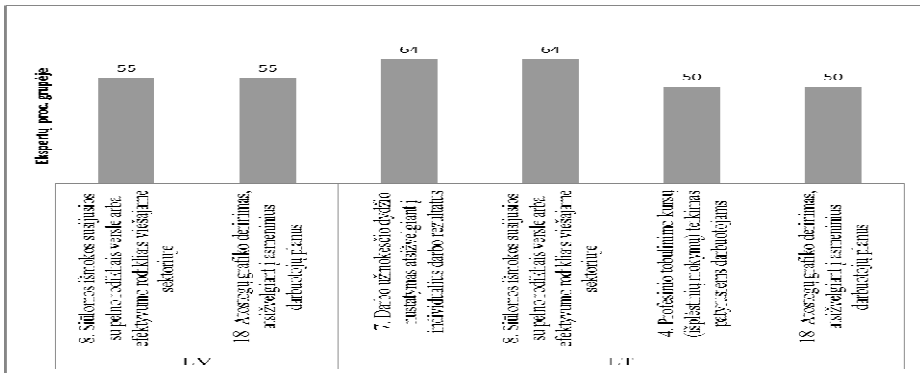
3.4 pav. Žmogiškųjų išteklių vadybos praktinių funkcinių sričių įtaka darbo efektyvumui (ekspertų vertinimo rezultatai, proc.)

Fig. 3.4. Human resource management practices impact to performance (results of experts' choices, %)

Ekspertų vertinimai leido taip pat nustatyti, kad Latvijos organizacijose darbuotojų įsipareigojimą labiau skatina šios žmogiškųjų išteklių vadybos praktikos (3.5 pav.):

– siūlomos išmokos susijusios su pelno rodikliais versle arba efektyvumo rodikliais viešajame sektoriuje (55 proc. ekspertų);

– atostogų grafiko derinimas, atsižvelgiant į asmeninius darbuotojų planus ir interesus (64 proc. ekspertų).



3.5 pav. Žmogiškųjų išteklių vadybos praktikų įtaka darbuotojų įsipareigojimui (ekspertų vertinimo rezultatai, proc.)

Fig. 3.5. Human resource management practices impact to employee commitment (results of experts' choices, %)

Siekiant patikrinti, ar yra didelis skirtumas tarp žmogiškųjų išteklių vadybos praktinių sričių įtakos darbo atlikimo efektyvumui ir įsipareigojimui, buvo atliktas Vilkoksono testas. Skirtumai tarp Latvijos ir Lietuvos ekspertų vertinimų buvo analizuojami ir taikant Mann-Whitney testą (duomenys pateikti F priede).

Atsižvelgiant į tai, kad žmogiškųjų išteklių vadybos praktikų įtakos veiklos atlikimo efektyvumui ir darbuotojų įsipareigojimams ekspertinių vertinimų rezultatai yra patikimi, galima daryti išvadą, kad šios universalios praktinės sritys gali būti palankios, reaguojant į sanglaudos Europos Sąjungoje iššūkius, kadangi tarp jų yra nemažai priemonių, orientuotų į skirtingų interesų suderinimą.

3.3. Žmogiškųjų išteklių vadybos teorinio modelio, skirto reaguoti į sanglaudos Europos Sąjungoje iššūkius, aprobavimas: Lietuvos ir Latvijos organizacijų atvejis

Sanglaudos aplinkybių, į kurias organizacijos turėtų ir galėtų reaguoti žmogiškųjų išteklių vadybos priemonėmis, atskleidimui ir teorinio modelio aprobavimui pasirinkta atvejo tyrimo (angl. *case study*) metodika, kurios pagrindinis ypatumas yra tas, kad iš tam tikros objektų aibės tyrimui pasirenkamas atskiras objektas (šiuo atveju tiriamos įvairios organizacijos), ir tai yra statistinio tyrimo priešingybė. Lietuvoje ir Latvijoje kaip tipinėse Europos Sąjungos sanglaudos procesų paveikiamose šalyse teorinio modelio aprobavimui atrinktos organizacijos yra tipiškos tam tikrų veiklos sričių atstovai ir jose vykdomi pagrindiniai

žmogiškųjų išteklių vadybos procesai. Taip pat atsižvelgta į tai, kad teorinio modelio aprobavimui atrinkta organizacija turėtų patirties, susijusios su užsieniečių įdarbinimu. Analizei pasirinktos organizacijos iš Vilniaus ir Rygos, Klaipeidos ir Kuržemės, Šiaulių ir Žiemgalos regionų, vadovaujantis tuo, kad šie regionai yra palygintini pagal jų geografinę padėtį, ekonominius, socialinius, kultūrinius ir kitus tyrimui svarbius parametrus, įvertintus Lietuvos ir Latvijos bendradarbiavimo galimybių studijose (Verslo Lietuvos ir Latvijos pasienio ... 2011; Verslo pradžios vadovas 2012; Muiznieks *et al.* 2013). Kaip įvykių generalinės visumos atstovai tyrime dalyvavo atrinktų organizacijų vadovai ir (arba) padalinių vadovai (jų tarpe personalo vadovai, kokybės vadybos padalinių vadovai ir specialistai). Prieš pradėdant tyrimą organizacijas charakterizuojančios informacijos paieška vyko viešai prieinamuose interneto ir kituose šaltiniuose.

Pasirinktas atvejo tyrimo metodas leido įsitikinti siūlomo teorinio modelio adaptavimo organizacijų reikmėms nauda ir galimybėmis taikyti jį reaguojant į sanglaudos Europos Sąjungoje iššūkius. Aprobuojant modelį buvo įvertinta įvairių vadybos ir žmogiškųjų išteklių vadybos metodų, sistemų, standartų bei kitų priemonių taikymo organizacijose praktiką, nustatant jų sąsajas su žmogiškųjų išteklių vadybos procesais ir darbo santykių reguliavimo būdais ir įvertinant jų tinkamumą reaguoti į sanglaudos iššūkius.

Siekiant išsamiau atskleisti sanglaudos procesų aplinkybes, kuriomis veikia šiuolaikinės organizacijos, iš pradžių reikia įvertinti pagrindines aplinkos veiksnių kitimo priežastis (Ache *et al.* 2008; Lloyd 2009; Muiznieks *et al.* 2013; Abel, Sander 2014), svarbias ne tik verslo vystymo galimybėms (Verslo Lietuvos ir Latvijos... 2011; Verslo pradžios vadovas 2012), bet ir visuomenės socialinei raidai bei gerovei. Šiuolaikinėmis Europos integracijos ir sanglaudos procesų sąlygomis sudėtingomis aplinkybėmis tampa ne tik didelio masto migracija, bet ir poreikis kvalifikuotus darbuotojus ieškoti už šalies ribų ir būtinybė kartu su kitomis Europos Sąjungos valstybėmis spręsti pabėgėlių paskirstymo ir integravimo į darbo rinkas problemas.

Sanglaudos Europos Sąjungoje sąlygomis būtina atsižvelgti į tai, kad visos Europos šalys tampa emigracijos ir imigracijos procesų dalyvėmis. Orientuojantis į ekonomikos vystymą ir investicijų pritraukimą kiekviena valstybė suinteresuota skatinti kvalifikuotos darbo jėgos pritraukimą. Europos migracijos tinklo (EMN) organizuotos konferencijos „Pritraukti ir išlaikyti talentus Europoje“ (Attracting and Retaining Talent in Europe 2015) išvadose pabrėžiama, kad gerai valdoma migracijos politika gali pritraukti aukštos kvalifikacijos migrantus, taip pat gali prisidėti prie ekonomikos augimo ir konkurencingumo, sprendžiant darbo rinkos trūkumus ir kompensuojant demografinio senėjimo išlaidas. Tačiau pastarojo laikotarpio įvykiai rodo, kad didėjantys migracijos ir pabėgėlių srautai kelia naujus globalius iššūkius Europos Sąjungos vieningumui ir solidarumui ir tampa rimtais sanglaudos vertybių išbandymo iššūkiais.

Lietuva, ratifikavusi Ženevos konvenciją, įsipareigojo teikti prieglobstį užsieniečiams, kurie paliko savo kilmės šalį dėl karo, persekiojimo ar šurkščių žmogaus teisių pažeidimų. Per metus vidutiniškai prieglobsčio prašo 500–600 asmenų (3.5 lentelė).

3.5 lentelė. Pateiktų prieglobsčio prašymų ir priimtų sprendimų skaičius Lietuvoje (sudaryta autorės remiantis Europos migracijos tinklo duomenimis)

Table 3.5. Number of submitted asylum requests and decisions taken in Lithuania (completed by author based on European Migration Network data)

Metai	Pateikta prieglobsčio prašymų	Suteikta papildoma apsauga	Suteiktas pabėgėlio statusas
2001	425	266	3
2002	546	287	1
2003	644	485	3
2004	458	407	12
2005	410	328	15
2006	459	385	12
2007	480	393	9
2008	540	350	14
2009	449	221	11
2010	503	110	1
2011	527	88	7
2012	628	111	13
2013	399	123	15
2014	496	153	24

Lietuvoje yra trys prieglobsčio formos: pabėgėlio statusas (suteikiamas visam laikui), papildoma apsauga (suteikiama dvejiems metams ir gali būti pratęsta, jei priežastys neišnyko) ir laikinoji apsauga (gali būti suteikiama esant dideliame prieglobsčio prašytojų antplūdžiui Vyriausybės sprendimu). Lietuvoje dažniausiai suteikiama papildoma apsauga. 2014 m. trečiųjų šalių piliečiai pateikė 496 prieglobsčio prašymus (iš jų 339 pirmą kartą), t. y. 24,3 proc. daugiau nei 2013 m. 53,4 proc. prašymų suteikti prieglobstį užsieniečiai pateikė pasienio kontrolės punktuose. Daugiausia prieglobsčio prašytojų buvo iš Gruzijos (117 prašymų), Afganistano (99 prašymai) ir Rusijos (74 prašymai). Labai išaugo Ukrainos piliečių prieglobsčio prašytojų skaičius. Per pirmą 2015 m. pusmetį 25 Ukrainos piliečiai paprašė prieglobsčio Lietuvoje (2014 m. jie pateikė 70 prašymų suteikti prieglobstį, 2013 m. – 5). Europoje didėjant pabėgėlių skaičiui buvo svarstoma, kad Lietuva per dvejus metus turės priimti 325 asmenis (240 pabėgėlių iš Eritrėjos ir Sirijos, taip pat 85 migrantus iš trečiųjų šalių). Atsižvelgiant į tai, kad pabėgėlių krizė tampa sunkiai suvaldomą, 2015 m. rugsėjo 11 d. LR Seimo Europos reikalų komitetas pritarė sprendimui per dvejus metus į Lietuvą priimti 1105 pabėgėlius,

tačiau buvo pasisakyta prieš EK siūlomą nuolatinę privalomą migrantų kvotų sistemą. Pirmieji pabėgėliai į Lietuvą turėtų atvykti 2016 metų sausį.

Nors Europos Komisija paskirstė 2,4 mlrd. eurų paramą iš fondų, skirtų padėti ES šalims geriau pasiruošti migrantų priėmimui ir jų integravimui, taip pat sienų stebėjimui, tarpvalstybiniam teisėsaugos institucijų bendradarbiavimui ir kovai su terorizmu, prekyba narkotikais bei žmonėmis, – būtina ieškoti tokių sisteminių sprendimų, kurie būtų efektyvūs ne tik paskirstant pabėgėlius po Europos šalis, bet ir integruojant juos į darbo rinką, siekiant suteikti galimybę turėti reikalingas gyvenimui pajamas.

Lietuvai 2015 m. skirta 17,245 mln. eurų migrantų priėmimui ir integravimui. Tačiau nepakanka priemonių, skirtų darbdavių informavimui apie galimus migrantų įdarbinimo būdus. 2015 m. vasario mėn. Užsienio reikalų ministerijos užsakymu rinkos tyrimų kompanija RAIT apklausė 1005 respondentų (amžius 15-74 metai) apie jų pritarimą, kad Lietuva, kaip ir kitos Europos Sąjungos valstybės dalyvautų pagalbos programoje, skirtoje perkelti į Lietuvą ir suteikti pagalbą dėl karo, persekiojimo, žmogaus teisių pažeidimų iš savo šalies pabėgusiems žmonėms. Tyrimo rezultatai parodė, kad 51 proc. respondentų į šį klausimą atsakė teigiamai, 23 proc. – neigiamai, o 26 proc. nurodė neturi nuomonės. Tačiau pastebėtina, kad klausimas buvo suformuluotas tendencingai („kad Lietuva, kaip ir kitos ES valstybės...“). Ankstesnių panašaus pobūdžio tyrimų duomenimis teigiamai imigraciją vertino tik kiek per 20 proc. šalies gyventojų. Absoliuti dauguma respondentų (79,2 proc.) nurodė, kad jų požiūrį į darbo migrantus formuoja ne asmeninė patirtis, o žiniasklaida. Pastarasis 2015 m. tyrimas parodė, kad apklaustieji linkę užjausti ir teikti pirmenybę pažeidžiamiesiems asmenims, moterims ir atvykstantiems su šeimomis. Kiek mažiau šalies gyventojų būtų linkę teikti pagalbos pirmenybę pabėgėliams, kurie turi Lietuvoje paklausių profesiją, kurie atvykę galėtų pradėti dirbti bei moka plačiai žinomų užsienio kalbų. Įvairių tyrimų duomenimis, apie tris ketvirtadalius Lietuvos gyventojų trečiųjų šalių piliečių atvykimą į šalį vertina neigiamai. Dauguma jų mano, kad užsieniečiai didina konkurenciją ir dėl to mažėja atlyginimai. Tokią nuomonę dažniausiai išsako pensininkai, valstybės tarnautojai ir darbininkai. Palankiai vertinantieji imigraciją nurodė, kad užsienio piliečiai yra aukštos kvalifikacijos darbuotojai ir jų atvykimas atneša ekonominę naudą Lietuvai. Pozityviai imigraciją vertina jauni, išsilavinę, susituokusieji, aukštesnes pajamas gaunantys gyventojai, gyvenantys didesniuose miestuose ir rajonų centruose.

Svarstant klausimą apie pabėgėlių paskirstymą yra vadovaujamosi ES šalyse gyvenančių žmonių skaičiaus proporcija visos Europos Sąjungos mastu. 2013 m. Europos Sąjunga priėmė 107 tūkst. nelegalių imigrantų, 2014 m. – 280 tūkst., o per aštuonis 2015 m. mėnesius – beveik 370 tūkst. Vokietija pasiruošusi suteikti prieglobstį 800 tūkst. pabėgėlių – tai prilygsta beveik 1 proc. šalies gyventojų skaičiaus ir tam pritaria 60 proc. visuomenės. Rytų Europos visuomenė nusitei-

kusi kitaip. Kai kurių tranzitinių šalių gyventojai palaiko pasiūlymą apsitverti sienomis (Čekijoje 2015 m. vasara atlikta apklausa parodė, kad 44 proc. gyventojų reikalauja, kad vyriausybė neskirtų lėšų pabėgėliams gelbėti. Kadangi Latvijos gyventojai sudaro 0,5 proc. visų Europos Sąjungos gyventojų jai tektų priimti 0,5 proc. visų pabėgėlių. 2013 m. atliktų tyrimų duomenimis Latvijoje nusiėteikimas priimti imigrantus buvo neigiamas – 42,4 proc. gyventojų pasisakė prieš bet kokių imigrantų priėmimą (Immigration in Latvia 2014).

Jungtinių Tautų duomenimis, 2013 m. 232 mln. žmonių gyveno kitoje, ne savo kilmės, šalyje (International migration... 2013). Šalių, į kurias daugiau žmonių atvyksta nei išvyksta (šalys yra patrauklios, nes vykdo migrantų pritraukimo programas), neto migracija (imigrantų ir emigrantų skaičiaus skirtumas, dažniausiai tūkstančiui gyventojų) yra teigiama. Pavyzdžiui, Jungtinės Karalystės. Kitose šalyse išvykstančių žmonių skaičius gerokai pranoksta atvykstančių, pavyzdžiui, Lietuvos ir Airijos, todėl jų neto migracija – neigiama. 2013 m. Lietuvoje neto migracija 1000 gyventojų buvo -7,1 ir tai buvo antras neigiamas rodiklis visoje Europos Sąjungoje, o didžiausias neigiamas rodiklis buvo užfiksuotas Airijoje. Kitas pavyzdys – Lenkija, kur 2012 m. iš šalies išvyko net 276 tūkst. gyventojų, tačiau į šalį atvyko 218 tūkst. asmenų. Dėl didelio gyventojų skaičiaus neto migracija šalyje yra -0,2.

Lietuva migracijos statistikoje figūruoja kaip migrantus siunčianti valstybė – kas ketvirtas lietuvis yra išvykęs gyventi svetur (Migracija: 120 metų apžvalga... 2014). Lietuvai tapus Europos Sąjungos nare, padidėjo ir imigracijos srautai. Migracijos metrašcio duomenimis, Lietuvoje gyvenančių užsieniečių skaičius 2013 m. siekė 35 tūkst., tai sudaro apie 1,2 proc. visų Lietuvos gyventojų, ir šis rodiklis nežymiai, tačiau nuosekliai auga. Ekonominės migracijos reguliavimo strategija, be kitų priemonių, taip pat numatė, kad turi būti parengti ir pateikti Vyriausybei pasiūlymai dėl darbo jėgos imigracijos iš trečiųjų valstybių politikos, kurių pagrindu būtų formuojamos Lietuvos imigracijos politikos gairės ir imigracijos vizija bei politika (Darbo jėgos migracija... 2010).

2014 m. metais Lietuvos darbo birža priėmė 14 sprendimų dėl aukštos profesinės kvalifikacijos užsieniečių įsidarbinimo šalyje. Šie trečiųjų šalių piliečiai atvyko iš keturių šalių (iš Baltarusijos – 8, Rusijos Federacijos – 3, Ukrainos – 2 ir iš Serbijos – 1) ir įdarbinti paslaugų bei pramonės sektoriuose inžinieriais, IT specialistais, pardavimų vadybininkais ir kt. 2013 m. iš viso priimti 65 sprendimai dėl aukštos profesinės kvalifikacijos užsieniečių įdarbinimo Lietuvoje. 2014 m. darbdaviai įregistravo 41 darbo sutartį, sudarytą su užsieniečiais, gavusiais mėlynąją kortelę. ES mėlynoji kortelė (angl. *EU Blue Card*) – tai leidimas teisėtai apsigyventi ir dirbti ES valstybės narės teritorijoje bei persikelti į kitą valstybę narę dirbti aukštos kvalifikacijos darbą.

2013 metais aukštos profesinės kvalifikacijos specialistai iš devynių trečiųjų šalių, atvykę į Lietuvą, buvo įdarbinti paslaugų sektoriuje IT specialistais, moky-

tojais, gydytojais, inžinieriais, pardavimo vadybininkais, teisininkais, įstaigų vadovais, įstaigų vadovų pavaduotojais. Daugiausia aukštos kvalifikacijos specialistų dirba iš Baltarusijos – 21, JAV – 18, Ukrainos – 9, Rusijos Federacijos – 8. Nuo 2013 metų pasikeitė teisės aktai dėl aukštos profesinės kvalifikacijos darbuotojų įdarbinimo Lietuvoje. Trečiųjų šalių piliečiams, turintiems aukštąjį išsilavinimą ir ketinantiems dirbti aukštos kvalifikacijos darbą Lietuvoje, nuo 2013 m. sausio 1 d. turi būti priimamas sprendimas, kad užsieniečio reikalaujantis aukštos profesinės kvalifikacijos darbas atitinka Lietuvos darbo rinkos poreikius. Pirmiausia darbdavys dėl trečiųjų šalių piliečių įdarbinimo Lietuvoje turi kreiptis į teritorinę darbo biržą ir įregistruoti laisvą darbo vietą bei gauti sprendimą. Darbuotojų paieška aktyviai vykdoma tiek pačių darbdavių, tiek darbo biržos, kuri laisvą darbo vietą registruoja ne mažiau kaip per 21 kalendorinę dieną. Darbdavys, ieškantis aukštos profesinės kvalifikacijos darbuotojo, apie tai skelbia savo interneto svetainėje, spaudoje arba kreipiasi į personalo paieškos agentūrą. Jeigu Lietuvos darbo biržos duomenų bazėje nėra registruota asmenų, atitinkančių keliamus kvalifikacinius reikalavimus ir galinčių užimti laisvą darbo vietą, tai per 14 dienų yra priimamas sprendimas dėl užsieniečio aukštos profesinės kvalifikacijos reikalaujančio darbo atitikties Lietuvos darbo rinkos poreikiams. Šios kategorijos užsieniečiams leidimo laikinai gyventi (ES mėlynoji kortelė) išdavimo terminas tokiu atveju sutrumpėja iki dviejų mėnesių vietoj bendrai visiems galiojančio šešių mėnesių termino. Ši tvarka taikoma tik tiems aukštos profesinės kvalifikacijos užsieniečiams, kurie pateikia darbdavio įsipareigojimą įdarbinti užsienietį pagal darbo sutartį, kurioje leidimo laikinai gyventi galiojimo laikotarpiu numatytas mėnesinis darbo užmokestis yra ne mažesnis nei du Lietuvos statistikos departamento paskutinio paskelbto šalies ūkio vidutinio mėnesinio bruto darbo užmokesčio dydžiai.

Kaip matyti iš 3.6 lentelėje pateiktų statistinių duomenų atvykimo į šalį tikslai yra skirtingi. Lietuvoje daugiausiai leidimų laikinai gyventi šalyje iki 2013 m. gavo siekiantys šeimos susijungimo asmenys. Atvykusių dirbti yra palyginus nedaug, nors Lietuvoje tokių asmenų 2013 m. buvo beveik penkis kartus daugiau nei Latvijoje. Mokymosi tikslais į Lietuvą atvyksta ir gauna leidimą laikinai gyventi irgi daugiau asmenų, nei Latvijoje. Tačiau Latvijoje 2013 m. buvo žymiai daugiau asmenų, atvykusių į šalį investavimo tikslais. 2013 m. duomenimis bendras užsieniečiams išduotų ir pakeistų leidimų laikinai gyventi Lietuvoje buvo 2,5 karto didesnis, nei Latvijoje.

Užsienio įmonėms, ieškančioms darbuotojų svetur, patariama naudotis tam specialiai sukurta ir veikiančia visose ES šalyse Europos užimtumo tarnyba – EURES tinklu. Šio tinklo paskirtis – užtikrinti laisvą darbuotojų judėjimą Europos ekonominėje erdvėje (EEE). Laisvė gyventi ir dirbti užsienyje yra viena iš pagrindinių Europos Sąjungos piliečių teisių, nustatyta Romos sutartyje ir Čekijos Respublikos, Kipro, Estijos, Latvijos, Lietuvos, Vengrijos, Maltos, Lenkijos,

Slovėnijos ir Slovakijos stojimo į Europos Sąjungą sutartyje. EURES tinklas skatina geografinį ir darbinį mobilumą, teikdamas informaciją, konsultacijas ir pagalbą Europos piliečiams, norintiems dirbti kitoje šalyje, ir darbdaviams, pagedaujantiems įdarbinti darbuotojus iš užsienio. Apie užsienio darbdavių pasiūlymus teritoriniai darbo biržos skyriai tik suteikia informaciją. Pagrindiniai darbdaviai yra paslaugų sferos įmonės, pavyzdžiui, maisto ruošimo, tiekimo, prekybos. Beveik 50 proc. įdarbinama į paslaugų sektorių.

Susidarius kai kurių profesijų atstovų stokos situacijai, į tokias darbo vietas tenka samdyti užsieniečius (3.7 lentelė). Pavyzdžiui, į Lietuvą vis daugiau atvyksta dirbti tarptautinio krovinų vežimo transporto priemonių vairuotojų (per 2012 ir 2013 m. jų įdarbinta atitinkamai 3265 ir 3827).

3.6 lentelė. Užsieniečiams išduotų / pakeistų leidimų laikinai gyventi Lietuvoje ir Latvijoje skaičius pagal atvykimo tikslą (sudaryta autorės remiantis Europos migracijos tinklo duomenimis)

Table 3.6. Issued to foreigners / replace the temporary residence permit in Latvia and Lithuania by the arrival of the number of bases (completed by author based on European Migration Network data)

Atvykimo tikslas	Lietuva				Latvija	
	2010 m.	2011 m.	2012 m.	2013 m.	2004 m.	2013 m.
Šeimos susijungimas	4645	4798	4876	5020	747	679
Dirbti (iš jų kvalifikuotų darbuotojų su aukštesniu išsilavinimu, dirba pagal profesiją)	1807 (-)	2191 (-)	3142 (-)	3626 (-)	480 (301)	762 ³ (164)
Mokytis (daugiausiai aukštesiose mokyklose)	1603	1316	1331	1476	303	902
Užsiimti kita teisėta veikla (Latvijos atveju – investavimas)	1348	1861	2816	4181	0	3409 ⁴
Kita (tame tarpe pabėgėlio arba alternatyvų statusą gavę žmonės)	254	255	281	287	10	35
Iš viso	9657	10421	12446	14590	1510	5787

(-) – nėra duomenų

³ Latvijoje užsieniečiui mokamas atlygimas neturi būti mažesnis, nei praėjusių metų darbo užmokesčio šalyje vidurkis (2014 m. duomenimis tai 716 EUR).

⁴ Latvijoje investavimas į nekilnojamąjį turtą (ne mažesnės vertės, nei 140 000 EUR Rygoje ir 71 000 EUR kituose miestuose), į kapitalo įmones (ne mažiau kaip 35 570 EUR vertės įmonės su ne mažiau kaip 50 darbuotojų ir mokesčiais ne mažesniais kaip 28 570 EUR), į kredito įstaigas (ne mažesnė kaip 285 000 EUR investicija į subordinuotą kapitalą).

Metalinių laivų korpusų surinkėjų, suvirintojų ir kitų profesijų specialistų veikla reikalauja laikytis aukštų tarptautinių veiklos technologijų, darbo saugos ir sveikatos apsaugos standartų. Aktualesnė darosi samdomų užsieniečių adaptacijos prie darbo reikalavimų problema. Todėl išryškėja poreikis žmogiškųjų išteklių vadybos priemonėmis reaguoti į sanglaudos iššūkius, siekiant harmonizuoti su laisvu darbo jėgos judėjimu susijusius reikalavimus ir jų taikymo aplinkybes.

3.7 lentelė. Išduotų leidimų dirbti užsieniečiams Lietuvos Respublikoje pasiskirstymas pagal profesijas (sudaryta autorės remiantis remiantis Europos migracijos tinklo duomenimis)

Table 3.7. Work permits issued to foreigners in the Republic of Lithuania segregation in occupations (completed by author based on European Migration Network data)

Profesija	Metai			
	2010	2011	2012	2013
Tarptautinio krovininių vežimo transporto priemonės vairuotojas	1136	2269	3265	3827
Metalinių laivų korpusų surinkėjas	149	363	406	363
Kitos	279	344	451	307
Suvirintojas	91	166	322	280
Restorano virėjas	99	115	132	146
Suvirintojai elektra ir dujomis	–	39	12	12
Konsultantas	54	31	39	41
Vyriškų drabužių siuvėjas	–	–	–	60
Iš viso	1808	3327	4627	5036

„–“ – nėra duomenų.

Pastebėtina, kad Lietuvoje ir Latvijoje palaipsniui didėja išduodamų leidimų dirbti trečiųjų šalių piliečiams (3.8 lentelė). Pastarojo laikotarpio politiniai įvykiai gali nemaža dalimi pakeisti šią statistiką – turėtų padidėti (ir jau didėja) imigruojančių į Baltijos šalis piliečių iš Ukrainos skaičius. Lyginant su tendencijomis, susijusiomis su kitų trečiųjų šalių imigrantais, į Latviją 2013 m. atvykusių dirbti Rusijos piliečių skaičius labai išsiskiria (44 586). Tačiau nuo 2014 m. prasidėjo atvirkštinis procesas.

Migracijos departamento duomenimis iki 2014 m. vidurio daugiausia prašymų išduoti arba pakeisti leidimą laikinai gyventi Lietuvoje pateikė Baltarusijos, Rusijos, Ukrainos, Gruzijos, Azerbaidžano, JAV, Kinijos, Izraelio, Armėnijos, Turkijos, Moldovos ir Uzbekistano piliečiai. Taip pat iki 2013 m. daugėjo ir kitų šalių (Pakistano, Indijos, Nigerijos, Irako, Irano, Libano) piliečių, norinčių gauti leidimus laikinai gyventi Lietuvoje. Nuo 2014 m. pabaigos didėjant pabėgėlių srautams iš Sirijos, Irako, Eritrėjos ir kitų karo veiksmams apimtų regionų,

Europos Sąjungos mastu pabėgėliais turi būti pasirūpinta ne tik suteikiant humanitarinę pagalbą, bet ir galimybę gauti pragyvenimo šaltinį iš legalaus darbo.

Remiantis Lietuvos ir Latvijos pavyzdžiais reikia pripažinti, kad ekonominės imigracijos į Baltijos šalis mastas palyginus su kai kuriomis kitomis Europos valstybėmis (tokiomis kaip Jungtinė Karalystė, Airija, Vokietija) yra nedidelis. Tačiau Europos Sąjunga tampa „traukos centru“ emigrantams ir pabėgėliams iš Azijos, Afrikos ir kitų ekonomiškai ir politiškai nestabilių valstybių. Tai kelia papildomus iššūkius ne tik jų integracijai į darbo rinką bei visuomenę, bet Europos integracijos procesams. Pastarųjų metų tyrimuose (Borjas *et al.* 2011; Ottaviano, Peri 2012; Panizzon 2013; Borjas 2014; Benton *et al.* 2014; Aggarwal 2015; Cholewinski, Tayah 2015), kurie skirti reagavimui į didėjančių migracijos srautų valdymo iššūkius, aptariamos priemonės daugiau yra orientuotos į makroekonominio ir politinio lygmens sprendimus, susijusius su darbo mobilumo įtaka ekonomikos augimui, su imigracijos poveikiu darbo užmokesčiui, su kvalifikuotų imigrantų pritraukimu ir pan. Atsižvelgiant į tai, kad Europos Sąjungos darbo rinkos struktūrinių pokyčių tendencijos ir intensyvėjantys migracijos procesai neišvengiamai gali daryti įtaką kiekvienos organizacijos veiklai, disertacijoje atliekami tyrimai orientuoti į sanglaudos procesų turbulencijos problemų sprendimą organizacijos lygiu.

3.8 lentelė. Išduotų leidimų dirbti trečiųjų šalių piliečiams skaičius Lietuvoje ir Latvijoje (sudaryta autorės remiantis remiantis Europos migracijos tinklo duomenimis)

Table 3.8. Work permits issued to third-country nationals in Lithuania and Latvia (completed by author based on European Migration Network data)

Valstybė	Lietuva			Latvija
	2010 m.	2012 m.	2013 m.	2013 m.
Baltarusija	912	1942	1882	2318
Ukraina	423	1916	2487	3735
Kinija	110	178	113	–
Rusijos Federacija	80	148	136	44 586
Moldovos Respublika	59	115	111	–
Indija	67	63	57	–
Gruzija	46	48	52	–
Šri Lanka	30	30	62	–
Serbija	2	28	21	–
Uzbekistanas	7	24	25	–
Turkija	10	–	3	–
Kolumbija	8	–	1	–
Kanada	7	–	0	–
Kitos šalys	47	135	86	446 (Kazachstanas)
Iš viso	1808	4627	5036	51 085

„–“ – nėra duomenų.

Pradedant konceptualaus teorinio modelio aprobavimą Lietuvos ir Latvijos organizacijose nebuvo žinoma, kaip jos reaguoja į sanglaudos procesų Europos Sąjungoje keliamus iššūkius ir kokias priemones taiko, siekdamos įveikti dėl intensyvių aplinkos pokyčių kylančias problemas. Taikant disertacijos autorės parengtą sanglaudos procesų tipų ir aplinkybių įvairovės matricą atskleistos aktualios organizacijų veiklai sanglaudos aplinkybės. Identifikavus sanglaudos aplinkybių tipą ir mastą įvertintas taikomų žmogiškųjų išteklių vadybos priemonių adekvatumas sanglaudos aplinkybių iššūkiams, taip pat kitų priemonių poreikis, reaguojant į naujus aktualius sanglaudos procesų poveikius. Tyrime dalyvavusių organizacijų atstovų suteiktos informacijos sisteminimo rezultatai pateikti G priede. Tyrimo etika ir kai kurių duomenų konfidencialumas neleidžia atskleisti organizacijų pavadinimus, bet gavus sutikimą nurodyta, kokiame Lietuvos ar Latvijos regione veikia organizacija, pateikiami kiti aktualūs duomenys, nurodant organizacijos veiklos sritį, juridinį statusą, darbuotojų skaičių, vyrų ir moterų santykį, įdarbintų užsieniečių skaičių.

Identifikavus sanglaudos aplinkybes, darančias arba galėsiančias daryti poveikį organizacijų veiklai, nustatyti sanglaudos procesų iššūkiai ir jų galimo poveikio organizacijoms pobūdį. Atsižvelgiant į aktualių organizacijų veiklai sanglaudos procesų ypatumus įvertintas jų taikomų žmogiškųjų išteklių vadybos praktikų ir kitų vadybos priemonių adekvatumas sanglaudos procesų keliamiems iššūkiams. Baigiamasis teorinio modelio aprobavimo etapas skirtas adekvačių sanglaudos iššūkiams vadybos priemonių numatymui, taikant konceptualaus teorinio modelio adaptavimo rekomendacijas. Tai leido padaryti įžvalgas apie sanglaudos poreikiams pritaikytinų žmogiškųjų išteklių vadybos priemonių ir įvairių vadybos standartų, normų bei reglamentų tinkamumą, reaguojant į sanglaudos aplinkybių pasikeitimus dabartinėmis sąlygomis ir perspektyvumą, ateityje susiduriant su naujais sanglaudos iššūkiams (žr. H priedą).

Įvertinant žmogiškųjų išteklių vadybos praktikų ir kitų vadybos priemonių sąsajas su sanglaudos procesų aplinkybėmis pastebėta, kokios sanglaudos procesų aplinkybės suvokiamos kaip aktualios ir keliančios iššūkius organizacijų veiklai ir kokios neįvertinamos. Išryškėjo, kad keliančiomis iššūkius pripažintos kelios sanglaudos aplinkybės. Procesų sanglaudą pažymėjo 62,5 proc. organizacijų Lietuvoje ir 50,0 proc. organizacijų Latvijoje. Geografiškai identifikuojamų erdvių sanglaudos aktualumą pripažino 43,75 proc. organizacijų Lietuvoje ir 41,6 proc. organizacijų Latvijoje. Visuomenės grupių ir socialinių sluoksnių sanglauda aktuali 62,5 proc. Lietuvos ir 66,6 proc. Latvijos organizacijų. Veiklos sričių ir sferų sanglauda rūpinasi 75,0 proc. Lietuvos ir 66,6 proc. Latvijos organizacijų. Organizacijų ir veiklos subjektų sanglauda yra aktuali 56,25 proc. Lietuvos ir 91,6 proc. Latvijos organizacijų. Mažesnę susirūpinimą kelia kultūrų ir ideologijų sanglauda (šias aplinkybes pripažino iššūkiams 31,25 proc. Lietuvos ir 41,6 proc. Latvijos organizacijų). Tai galima paaiškinti tuo, kad etniniu ir kul-

tūriniu požiūriu šiose Europos Sąjungos šalyse visuomenė yra pakankamai homogeniška, ir didėjanti darbo imigracija neturėtų tapti sanglauda tarp kultūrų, mentalitetų, gyvenimo būdo, vertybių sistemų mažinančiu veiksniumi.

Vertinant iššūkius Lietuvos ir Latvijos organizacijų veiklai ir žmogiškųjų išteklių vadybai globalaus ir tarptautinio masto sanglaudos procesų aplinkybės buvo pažymėtos kaip mažiau aktualios, nei nacionalinio ir lokalinio masto. Atvejų tyrimo metu (2014 m. liepa–rugpjūtis) globalaus masto sanglaudos aplinkybes keliančiomis iššūkius pripažino 25 proc. Lietuvos ir 33,3 proc. Latvijos organizacijų. Tarptautinio masto sanglaudos procesai kelia susirūpinimą 56,25 proc. Lietuvos ir 58,3 proc. Latvijos organizacijų. Suprantama, kad nuo 2015 m. dėl intensyvėjančių migracijos procesų ir pabėgėlių paskirstymo problemų globalaus ir tarptautinio masto sanglauda tampa itin rimtu iššūkiu, į kurį reaguoti reikalingi įvairių lygių sisteminiai sprendimai, orientuoti į globaliu, tarptautiniu, nacionaliniu ir lokalinu, t. y. organizacijos lygmeniu, spręstinų problemų įveikimą.

Tiriant įvairių vadybos metodų, standartų ir sistemų taikymo atvejus, nustatyta, kad socialinės atsakomybės gairių standartais (ISO 26000) vadovaujasi 18,75 proc. analizuotų organizacijų Lietuvoje ir 25 proc. organizacijų Latvijoje. Kokybės vadybos sistemos, grindžiamos ISO 9001 serijos standartais, įdiegtos 43,75 proc. organizacijų Lietuvoje ir 41,66 proc. organizacijų Latvijoje. Socialinio atskaitingumo standartas SA 8000 integruotas į vadybos procesus 25,0 proc. Lietuvos ir 33,3 proc. Latvijos organizacijų. Aplinkos apsaugos vadybos standartu (ISO 14001) vadovaujasi pusė (50 proc.) analizuotų Lietuvos ir Latvijos organizacijų (beveik visos yra gamybos įmonės). Aplinkosaugos valdymo ir audito sistema EMAS taikoma 18,75 proc. Lietuvoje ir 25 proc. Latvijoje ištirtų organizacijų. AA1000 serijos atskaitomybės standartai įtraukti į 12,5 proc. Lietuvos ir į 16,6 proc. Latvijos organizacijų veiklą. Palyginus nemažai dalyvavusių tyrime organizacijų yra socialiai atsakingos, nors, pavyzdžiui, Lietuvoje 2014 m. viso buvo tik apie 70 socialiai atsakingų įmonių (Ruževičius 2014). Tokį skirtumą galima paaiškinti tuo, kad į kvietimą dalyvauti atvejų tyrime atsiliepė veiklos skaidrumu pasižyminčios organizacijos. Tačiau darbuotojų saugos ir sveikatos vadybos sistemos reikalavimai (BS OHSAS 18001:2007) standartizuoti tik trečdalyje (31,25 proc.) Lietuvoje ir ketvirtadalyje (25 proc.) Latvijoje nagrinėtų organizacijų. Remiantis nustatytomis tendencijomis galima daryti prielaidą, kad su atsakinga žmogiškųjų išteklių vadyba susiję pažangūs metodai ir jų plėtojimą palaikantys standartai ir reglamentai dar nepakankamai suvokiami kaip galintys būti naudingais reaguojant į intensyvėjančių sanglaudos procesų iššūkius.

Teorinio modelio, skirto reaguoti į sanglaudos procesų Europos Sąjungoje iššūkius, aprobavimas verslo įmonėse ir viešojo sektoriaus įstaigose atskleidė keletą teigiamų tendencijų. Nustatyta, kad tiek Lietuvoje, tiek Latvijoje organizacijų vadybos praktikoje taikomi įvairūs kiti metodai (standartizuoto darbo sis-

tema LEAN, Septyni Sigma (7S) modelis, subalansuotų rodiklių sistema (SRS), tikslinio valdymo metodas (angl. *management by objectives*, MBO), darbuotojų vertinimo sistemos ir kompetencijų ugdymo ir vertinimo modeliai ir kt.) pripažinti kaip naudingi ir efektyvus ne tik jų tiesioginės paskirties požiūriu, bet ir harmonizuojant žmogiškųjų išteklių vadybos procesus (G priede pateikti apibendrinti atvejų tyrimo duomenys). Tačiau su žmogiškųjų išteklių vadybos procesais susiję naujausi kokybės vadybos ir socialinės atsakomybės standartai, anot tyrime dalyvavusių personalo vadovus, turi palyginus mažesnę įtaką žmogiškųjų išteklių vadybos praktikų tvarumui. Siekiant patikrinti tokią tendenciją buvo atliktas PVPA (Personalo valdymo profesionalų asociacijos) narių nuomonės tyrimas, kuris patvirtino, kad dauguma vertinamų praktikų (3.9 lentelė) gali būti pripažintos naudingomis harmonizuojant ne tik žmogiškųjų išteklių vadybos procesus, bet visą organizacijos valdymo sistemą.

3.9 lentelė. Vadybos metodų ir standartų naudingumas, proc. (Lietuvos organizacijų atvejis)

Table 3.9. The utility of management methods and standards, % (the case of Lithuanian organizations)

Vadybos metodai ir standartai	Naudinga	Neturi įtakos
ISO 9000 serijos standartai (kokybės vadybos principai)	81,8	18,2
ISO 9001 kokybės vadybos sistema	75,0	25,0
Socialinio atsakingumo standartas SA 8000	85,7	14,3
Socialinės atsakomybės gairių standartas ISO 26000	50,0	50,0
Aplinkos apsaugos vadybos standartas ISO 14001	50,0	50,0
Darbuotojų saugos ir sveikatos vadybos sistemos reikalavimai BS OHSAS 18001:2007	87,5	12,5
Aplinkosaugos valdymo ir audito sistema EMAS	16,7	83,3
AA1000 serijos atskaitomybės standartai	20,0	80,0
LEAN metodas (arba viena iš jo atmainų)	66,7	33,3
360° grįžtamojo ryšio metodas	91,7	8,4
Kitas standartas, sistema arba metodas	71,4	28,6

Kaip matyti iš 3.9 lentelėje pateiktų rezultatų, naudingomis pripažintos kokybės vadybos principais paremtos sistemos ir standartai bei tokie metodai, kurie dažniausiai siejami su gamybos procesų tobulinimu (standartizuoto darbo sistema LEAN, Subalansuotų rodiklių sistema SRS) arba su personalo valdymo tobulinimu (360° grįžtamojo ryšio metodas, kuris susietas su metiniu darbuotojų vertinimu, ir kt.). Metinis darbuotojų veiklos vertinimas kartu su 360° grįžtamo-

jo ryšio metodu buvo pažymėtas kaip naudinga anoniminė visų darbuotojų nuomonių tyrimo priemonė, į kurią įeina klausimai apie vadovybę, darbo kokybę, tiesioginį vadovą, darbo klimatą ir kt. Ypač svarbiais ir naudingais pripažinti metodai, didinantys atsakomybę bei sąmoningumą informacijos saugumo srityje. ISO27001 standartas, skatinantis plėtoti procesinį požiūrį į organizacijos informacijos apsaugos vadybos sistemos, kūrimą, diegimą, įgyvendinimą, stebėseną, analizavimą, priežiūrą ir gerinimą, pripažintas kaip prisidedantis prie žmogiškųjų išteklių vadybos sistemos tvarumo.

Atliekant atvejų tyrimą buvo vertinamos galimybės į žmogiškųjų išteklių vadybos praktiką integruoti bendruosius sanglaudos principus, susiejant juos su socialinės atsakomybės, kokybės vadybos ir kitais standartais. Tai leistų sukurti žmogiškųjų išteklių vadybos ir kitų vadybos procesų nepertraukiamo tobulinimo priemonių pagrindą. Organizacijose taikomų žmogiškųjų išteklių vadybos praktikų ir kitų vadybos metodų, standartų, normų bei reglamentų identifikavimas atskleidė, kad intensyvėjantys globalios aplinkos pokyčiai turi būti suvokiami ne tik kaip grėsmės, bet ir kaip iššūkiai vadybos ir ypač žmogiškųjų išteklių vadybos tobulinimui. Tačiau, įvairių organizacijų praktikoje taikomi žmogiškųjų išteklių vadybos ir kiti vadybos instrumentai nėra reikiamai orientuoti į bendros socialinės ekonominės erdvės Europos Sąjungoje bei bendrų darbo rinkų formavimosi poreikius. Iki šiol plėtojami žmogiškųjų išteklių vadybos modeliai neatitinka naujus iššūkius, susijusius su kultūrų, mentalitetų, visuomenės socialinių grupių ir sluoksnių įvairovės didėjimo aplinkybėmis. Daugelio organizacijų praktikoje susiklosčiusios žmogiškųjų išteklių vadybos tobulinimo tendencijos savo kryptingumu ir mastais nėra reikiamai harmonizuotos su Europos Sąjungos erdvėje realiai pasireiškiančiais sanglaudos ir konvergencijos procesais. Viešojo valdymo ir politikos sprendimais nėra skatinami įvairių organizacijų siekiai ir polinkiai derinti aukšto konkurencingumo ir socialinės atsakomybės nuostatas, veikiant tarptautinėse rinkose. Taip pat žmogiškųjų išteklių vadybos praktikoje iš esmės nėra taikoma jokių monitoringo priemonių, skirtų vertinti adekvatumą sanglaudos procesų sąlygojamiems poreikiams. Atskleistos tendencijos ir aplinkybės patvirtina būtinumą žmogiškųjų išteklių vadybos praktikoje taikyti instrumentarijų, leidžiantį adekvačiai reaguoti į sanglaudos procesų Europos Sąjungoje iššūkius, o disertacijoje pasiūlytas ir aprobuotas modelis gali būti vertinamas kaip tokio instrumentarijaus sukūrimo ir tolimesnio panaudojimo pagrindas.

Apibendrinant tyrimų rezultatus verta pastebėti, kad žmogiškųjų išteklių vadybos tobulinimo galimybes verslo įmonėse ir viešojo sektoriaus įstaigose sanglaudos procesų Europos Sąjungoje kontekste sąlygoja kelios aplinkybės: žmogiškųjų išteklių vadybos modelių evoliucionavimas, reaguojant į vadybos mokslo ir vadybinės praktikos raidos pažangias ir socialiai orientuotas tendencijas; Europos Sąjungos sanglaudos politikos principų, tikslų ir priemonių susiejimas su strategijos „Europa 2020“ kryptimis, orientuojant visuomenę į pažangų, tvarų

ir integracinį augimą; žmogiškųjų išteklių vadybos profesionalų veikloje plėtojamos gerosios praktikos sklaidos tradicijos, dalijantis patirtimi per įvairias profesines asociacijas ir remiantis tinklaveikos suteikiamomis galimybėmis stiprinti ir virtualų, ir realų bendradarbiavimą.

3.4. Žmogiškųjų išteklių vadybos tobulinimui sanglaudos Europos Sąjungoje sąlygomis skirti perspektyvūs sprendimai

XXI amžiaus bendroji Europos Sąjungos rinka turi būti palanki augimui skatinti ir naujoms darbo vietoms kurti. Būtina tvirtesnė, labiau integruota ir išplėsta bendroji darbo rinka. Tačiau esant požymiams, kad entuziazmas dėl bendrosios rinkos integracijos blėsta ir užleidžia vietą nusivylimui, skatinant ekonominį nacionalizmą, būtina ieškoti naujų sanglaudos stiprinimo priemonių, kadangi Europa privalo išsaugoti visas pagrindines vertybes, kurios buvo kuriamos ne vieną dešimtmetį.

Reagavimui į sanglaudos iššūkius skirto teorinio modelio ir jo adaptavimo koncepcijos taikymas padės organizacijoms:

- remiantis pasiūlyta sanglaudos tipų ir aplinkybių klasifikacija įvertinti sanglaudos procesų tipą, aplinkybes ir sanglaudos keliamų iššūkių pobūdį bei mastą – globalinį, tarptautinį, regioninį ar lokalinį (t. y. būdingą ir aktualų mikro lygiu), kas leistų numatyti tinkamo reagavimo priemonių pobūdį;

- remiantis bendrųjų sanglaudos principų definicijų charakteristikomis identifikuoti aktualias organizacijai bendrųjų sanglaudos principų definicijas, kas leistų prie organizacijos sanglaudos poreikių priderinti ir (arba) patobulinti jos turimus vidinius standartus ir normas (arba suprojektuoti tokius, atsižvelgiant į bendrųjų sanglaudos principų charakteristikas);

- įdiegti adekvačias reagavimo į sanglaudos poreikius ir iššūkius metodikas, pasirenkant priemones iš tarptautiniu mastu pripažintų standartų, iniciatyvų ir principų (pavyzdžiui, socialinės atsakomybės ar socialinio atskaitingumo standartus arba kitas metodikas ir standartus, kurių pavyzdžiai ir nuorodos į išsamesnę informaciją teikiančius šaltinius pateikti H2 priede).

Taikant tradicinius žmogiškųjų išteklių vadybos požiūrius, principus ir metodus, rezultatus apibūdinantys rodikliai numato tam tikras jų skaitines reikšmes, siejant jas su darbo santykių valdymo problematika (pavyzdžiui, su darbuotojų skundų ir darbo ginčų nagrinėjimu, nedarbingumo priežasčių analize ir kt.), su atlygio valdymo sistemomis (darbo užmokesčio fondais, atlygio rizikos lygio vertinimu ir kt.), su veiklos valdymo problematika (vertinant darbo atlikimo efektyvumą, veiklos rezultatus, darbuotojų pasitenkinimą, priverstinio atleidimo

ir išėjimo iš darbo priežastis ir kt.). Šiuolaikinės žmogiškųjų išteklių vadybos praktikos apima tokias sritis kaip žmogiškojo kapitalo ir talentų vadyba, harmoningų darbo sąlygų sudarymas, darbo ir asmeninio gyvenimo dermė, psichologinio kontrakto sudarymas. Visos šios praktikos numato tam tikrą teigiamą efektą, tačiau šių sričių rodikliai iš esmės negali būti skaitiniai, arba vien tik skaitiniai.

Į sanglaudą orientuotų žmogiškųjų išteklių vadybos praktikų taikymą siūloma susieti su bendrųjų sanglaudos principų realizavimo galimybėmis, pasirenkant tokias žmogiškųjų išteklių vadybos priemones, kurios būtų adekvačios reagavimui į sanglaudos procesų Europos Sąjungoje iššūkius, atsižvelgiant į šiuolaikinės darbo rinkos iššūkių diktuojamą pokyčių poreikį. Pasirenkamų žmogiškųjų išteklių vadybos priemonių sisteminiui siūloma pritaikyti žmogiškųjų išteklių (personalo) valdymo rodiklių sąvadą (3.6 pav.), sudarytą Personalo valdymo profesionalų asociacijos specialistų (PVPA 2011; Bajoriūnienė 2010) ir disertacijos autorės adaptuotą reagavimui į sanglaudos procesų iššūkius.

PRAKTIKOS	PRIEMONĖS IR JŲ RODIKLIAI
SANGLAUDĄ DIDINANČIOS ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VADYBOS PRAKTIKOS	Sanglaudą didinantys vadybos standartai, minkštieji žmogiškųjų išteklių vadybos modeliai, žmogiškųjų išteklių vadybos praktikų susiejimas su bendraisiais sanglaudos principais
ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VERTĖS KŪRIMUI SKIRTOS PRAKTIKOS	Tinkama organizacijos struktūra, organizacinė kultūra, darbuotojų motyvacija ir įsitraukimas, kompetencijų valdymas, talentų išlaikymas ir kt.
ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VADYBOS PROCESAI IR JŲ INFORMACINIAI RODIKLIAI	Sąnaudos vienam etatui, mokymų biudžetas, mokymų dienų skaičius vienam darbuotojui, darbo užmokesčio fondo procentinė dalis visų sąnaudų tarpe, darbuotojų kaitos kaina, darbuotojų nedarbingumo kaina ir pan.
ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VADYBOS STATISTINIAI (KIEKYBINIAI) RODIKLIAI	Darbuotojų skaičius ir demografinės charakteristikos (amžius, išsilavinimas, lytis), darbo užmokesčio, darbuotojams suteikiamų papildomų naudų biudžetas, darbuotojų kaitos rodikliai, nedarbingumo lygis ir kt. rodikliai

3.6 pav. Žmogiškųjų išteklių vadybos praktikos ir jų pagrindiniai rodikliai (sudaryta autorės remiantis PVPA 2011; Bajoriūnienė 2010)

Fig. 3.6. Human resources management practices and it's key indicators (completed by PVPA 2011; Bajoriūnienė 2010)

Rodiklius, atspindinčius žmogiškųjų išteklių vadybos praktikų taikymo efektyvumą, siūloma sugrupuoti į šias kategorijas:

- sanglaudą didinančios žmogiškųjų išteklių vadybos praktikos, kurias plėtoti siūloma taikant sanglaudą didinančius vadybos standartus, minkštuosius žmo-

giškųjų išteklių vadybos modelius ir žmogiškųjų išteklių vadybos praktikas susiejant juos su bendrais sanglaudos principais;

- žmogiškųjų išteklių vertės kūrimui skirtos praktikos, kurių tobulinimui siūloma taikyti organizacinės kultūros stiprinimo, darbuotojų įsitraukimo didinimo ir kompetencijų ir talentų valdymo metodus;

- žmogiškųjų išteklių vadybos procesų rodikliai, kurie susieti su investicijų ir sąnaudų žmogiškųjų išteklių valdymui ekonominiais rodikliais;

- žmogiškųjų išteklių vadybos kiekybiniai rodikliai, kurie traktuoti kaip statistiniai rodikliai, reikalingi organizacinių pokyčių monitoringui.

Lietuvoje ir Latvijoje taikomi teisės aktai, kurie apima beveik visas darbo teisės sritis. Stojant į Europos Sąjungą buvo pasinaudota patirtimi Rytų ir Vidurio Europos valstybių, kur jau buvo reformuota darbo teisė, pasiremiant kitų šalių patirtimi ir tarptautiniais teisės aktais (konvencijomis, rekomendacijomis, Europos Sąjungos direktyvomis, Europos socialine chartija, ir kt. nuostatomis). Šiuo pagrindu nuo 2003 m. sausio 1 d. Lietuvoje ir Latvijoje įsigaliojo darbo kodeksas, kuris iki šiol iš esmės nėra atnaujintas pagal bendros Europos Sąjungos darbo rinkos plėtros poreikius.

2015 m. Lietuvoje parengtas ir svarstomas Darbo santykių ir Valstybinio socialinio draudimo teisinis-administracinis modelis (socialinis modelis). Vertinant analizuojamose organizacijose sanglaudą skatinančių priemonių taikymo atvejus ir tokio pobūdžio priemonių diegimo poreikį, buvo atsižvelgta ir į siūlomo socialinio modelio pagrindines nuostatas. Lietuvos organizacijų atstovams buvo pateiktas klausimas apie poreikį keisti galiojančias darbo santykių nuostatas, atsižvelgiant į tai, kad reaguojant į sanglaudos procesų Europos Sąjungoje iššūkius, susijusius su darbo jėgos laisvo judėjimo aplinkybėmis, organizacijos ne visada randa adekvačias teisinio reguliavimo priemones įdarbindamos ne tik užsieniečius, bet ir šalies gyventojus.

Įgyvendinaty socialinio modelio projektą mokslininkai sutinka su tuo, kad kompleksinis, mokslinė analize ir tyrimais pagrįstas požiūris į šiuolaikinius darbo rinkos skaudulius yra teisingesnis kelias kuriant konkurencingą ir socialiai apsaugotą Lietuvą, negu chaotiški, fragmentiški ar politinė konjunktūra paremti valdžios sprendimai. Apie šiuos skaudulius visuomenė ne kartą yra informuota, o Lietuva, susilaukusi Europos Sąjungos institucijų ir užsienio investuotojų kritikos, vis dar nesiryžta atlikti tiriamojo analitinio darbo ir parengti pasiūlymų platformą būsimoms diskusijoms nacionaliniu lygiu (Lietuvos socialinio modelio projektas... 2015).

Kuriant socialinį modelį buvo remiamasi Europos valstybių praktikos analize, derinant valstybinio socialinio draudimo, darbo santykių ir užimtumo skatinimo priemones, keitimąsi gerosios praktikos pavyzdžiais, taip pat pateikiant situacijos Lietuvoje analizę ir įvertinimą. Mokslininkų parengtas socialinis modelis orientuojamas į tai, kad būtų sudaromos objektyvios prielaidos pritraukti dau-

giau investicijų ir sukurti papildomų darbo vietų, sykiu kuriant tvaresnę, skaidresnę, adekvačias išmokas garantuojančią valstybinio socialinio draudimo sistemą. Visa tai turėtų suponuoti sanglaudos didinimą skatinančių sąlygų sukūrimą, tačiau teisinės ir administracinės priemonės negali iš esmės pakeisti socialinių ir kultūrinių nuostatų, nors parengtas ir teikiamas diskusijai socialinis modelis gali būti tinkama priemonė skatinti keisti darbo santykius ne vien jų teisinių aspektų požiūriu.

Dėl Europos Komisijos akylumo ir valstybių narių bendro atsakomybės jausmo dezintegracijos tendencijai užkirstas kelias. Tačiau bendrosios rinkos projektui atgaivinti reikalingas naujas akstinas – tikras politinis įsipareigojimas sparčiai priimti toliau nurodytas iniciatyvas. Tokiam politiniam įsipareigojimui vykdyti reikės imtis įvairių priemonių, kad būtų pašalintos bendrosios rinkos spragos. Kad bendroji rinka padėtų pasiekti 2020 m. Europos strategijos tikslus, būtinos tinkamai veikiančios ir gerai sujungtos rinkos, kuriose konkurencija ir vartotojai skatina augimą ir inovacijas. Todėl naujosios strategijos įgyvendinimo sėkmė labai priklausys nuo Europos Sąjungos institucijų, valstybių narių ir regionų paaiškinimų, kodėl reformos yra būtinos ir neišvengiamos norint išlaikyti gyvenimo kokybę ir socialinius modelius, kokios Europos ir kokių valstybių narių norime 2020 m. ir kokio indėlio tikimasi iš piliečių ir jiems atstovaujančių organizacijų.

Pripažįstant būtinybę atsižvelgti į Europos šalių geografinę padėtį ir kultūrinių tradicijų savitumo ir unikalumo išsaugojimo prioritetus didėjančios ekonominės ir politinės migracijos iššūkių akivaizdoje, siūloma:

1. Sudaryti Europos Sąjungos sanglaudos procesų tendencijų regioninius žemėlapius, taikant sanglaudos procesų tipų ir aplinkybių įvairovės sistemavimo matricą, kuri padėtų apibrėžti ekonominius, socialinius, kultūrinius ir kitus sanglaudos procesų panašumų ir skirtumų požymius šalių grupėse (klasteriuose), kuriuose yra tikėtinas panašių žmogiškųjų išteklių vystymo ir valdymo priemonių tinkamumas, adekvačiai reaguojant į sanglaudos procesų iššūkius.

2. Nustačius sanglaudos tendencijomis susaistytus regionus (šalių grupes) atrinkti jų teritorijoje veikiančių organizacijų įvairaus pobūdžio tinklus (angl. *network*), pavyzdžiui, verslo, mokslo, viešųjų ar kitokio tipo organizacijų asociacijas ar konfederacijas, kurias:

a) galėtų dalyvauti atliekant sanglaudą skatinančių žmogiškųjų išteklių valdymo praktinių sričių tyrimus ir stebėseną, teikiant informaciją apie esamų teorinių žmogiškųjų išteklių valdymo koncepcijų taikymo praktikoje ypatumus;

b) turėtų tapti požiūriu į sanglaudos stiprinimą žmogiškųjų išteklių valdymo priemonėmis sklaidos tinklais, panaudojant tinklaveikas (angl. *networking*) ir organizacinio koučingo efektą, kai svarbi yra ne tik tinklo dalyvių pozicija tinkle, bet ir jų veiksmai tinkluose bei už jų ribų;

c) žmogiškųjų išteklių vadybos praktikoje padėtų integruoti į sanglaudą orientuotus principus ir metodus, kadangi tradiciniai vadybos principai sparčiai kintančioje visuomenėje nebetinka, o integruojant naujus principus būtina atsižvelgti į tai, kad atsisakymas senų taisyklių neretai vyksta greičiau, nei išmokstama naujų (Fink, Holden 2002) – todėl siūloma imtis modernių reguliavimo priemonių, grindžiamų tanklaveikos ir socialinio kapitalo reiškinų privalumais.

Pagrindinis argumentas „už“ įtraukiant į tyrimus asociacijas, konfederacijas ir kitus profesinius tinklus būtų grindžiamas jų ryšių socialine nauda, akumuluojant sanglaudai stiprinti reikalingą socialinį kapitalą (Salancik 1995; Watson, D'Annunzio-Green 1996; Watson, Rosborough 2000; Watson 1995, 2002, 2003; Kilduff *et al.* 2003, 2006; Borgatti, Foster 2003; Biedenkopf *et al.* 2004; Castells 2005; Ibarra *et al.* 2005; Joshi 2006; Vilkas 2007; Žiliukaitė 2005; Mačerinskienė *et al.* 2011; Vasiliauskaitė 2007; Klijn 2008; Vitkus 2008; Whitley 2009; Melnikas 2008, 2011; Fekete 2009; Solimano 2010).

Tokia tyrimų ir stebėsenos strategija ne tik padėtų atsakyti į klausimą, kuriomis kryptimis turi būti plėtojamas žmogiškųjų išteklių vadybos mokslo teorinis ir praktinis potencialas, norint adekvačiai reaguoti į daugialypių sanglaudos procesų Europos Sąjungoje keliamus iššūkius, bet ir padėtų ugdyti sanglaudos skatinimo gebėjimus.

Europos Sąjungoje vykstančių sanglaudos procesų sąlygomis išitraukdamos į tarptautinio bendradarbiavimo veiklas organizacijos pasirūpina įvairiomis reagavimo į sanglaudą priemonėmis, kurios apima susijusius su gamyba ir paslaugų teikimu procesus, tokius kaip ISO ir kiti standartai. Darnaus vystymosi rodiklių grupavimo koncepcijoje beveik visus rodiklius galima susieti su sanglaudos procesų problematika. Toks sugrupavimas yra gana sąlyginis, nes dauguma pateikiamų rodiklių yra tarpsektoriniai, charakterizuojantys sektorių sąveiką (Čiegis *et al.* 2009). Rodiklių parinkimas priklauso ne vien nuo pageidaujamo tikslo, bet ir nuo visuomenės poreikių (Hammond *et al.* 1995), o dabartiniame Europos integracijos ir Europos Sąjungos raidos ir plėtros etape ypatingą reikšmę įgauna sanglaudos procesų aplinkybės ir iššūkiai. Kadangi darnus vystymasis yra nuosekliai siekiamas tikslas, reikalingi būdai išmatuoti, kaip prie jo artėjama, kokia daroma pažanga. Ekonominis efektyvumas dar negarantuoja ekologinio ir socialinio darnumo, nes naudojami ekonominiai rodikliai neatspindi ekologinės ir socialinės darnos. Darnaus vystymosi vertinimas reikalauja integruoto požiūrio į pasaulį, kelių dimensijų indikatorių, kurie įvertina atskiras tiriamos sistemos dalis ir ryšius tarp jų rinkinio. Darnaus vystymosi sąvoka apima ne tik kiekybinius (ekonominio) augimo parametrus, bet ir kokybinius (socialinius, aplinkosauginius) elementus (Čiegis, Zeleniūtė 2008).

Europos ateitis siejama su socialiai orientuoto rinkos ekonomikos modelio įgyvendinimu, sukuriant socialinės partnerystės principais grindžiamą itin konkurencingą ir tvarią ekonomiką bei socialine sanglauda pasižyminčią darnią vi-

suomenę. Atsižvelgiant į tai, verta prisiminti žmogiškųjų išteklių vadybos modelių dualumo istorinę pamoką, kad dualinis socialinės rinkos ekonomikos pobūdis (derinant socialinės ekonomikos ir į konkurenciją orientuotos rinkos principus) netaptų dvigubų standartų žmogiškųjų išteklių vadybos praktikoje „provokavimo“ prielaida. Žmogiškųjų išteklių vadybos „minkštųjų“ (angl. *soft*) modelių principai, kurie buvo formuluojami kaip į visuotinę gerovę ir interesų suderinimą orientuoti organizacijų ir visuomenės „pamatai“, realybėje dažniausiai nebuvo realizuojami, ir ne tik dėl to, kad darbuotojų socialiniai interesai buvo „aukojami“, realybėje susiduriant su verslo interesų realizavimo negailestinga konkurencija (Truss *et al.* 2002; Yunus 2007), bet ir todėl, kad žmogiškųjų išteklių vadybos principus įgyvendinantys praktikoje vadovai, net geranoriškai deklaruodami „minkštojo“ požiūrio prioritetus, neturėjo pakankamai tikslios metodologinės bazės minkštųjų požiūrių įgyvendinimo aplinkybėms ir galimybėms įvertinti. Nauji prioritetiniai moksliniai tyrimai, reaguojant į sanglaudos procesų iššūkių suteiktą galimybę tobulinti žmogiškųjų išteklių valdymo praktiką (Lobanova 2013, 2014; Rosha, Lobanova 2014) socialiai orientuotos rinkos ekonomikos kūrimo sąlygomis, leistų dar kartą patikrinti terminologijos ir realybės neatitikimo priežastis (Legge 2005) ir įvertinti dabartines prielaidas plėtotis tvarios vadybos mokslui ir praktikai.

Tinkamomis reaguoti į sanglaudos iššūkius žmogiškųjų išteklių vadybos priemonėmis laikytinos tarptautiniu mastu pripažintos įvairios vadybai tobulinti skirtos koncepcijos ir standartai (nors ir turintys neprivalomo, t. y. rekomendacinio pobūdžio dokumentų statusą, bet susilaukiantys iniciatyvų apie privalomojo statuso jiems suteikimą, pavyzdžiui, iš Europos Komisijos pasiūlymas (Atnaujinta 2011–2014 m. ES įmonių socialinės atsakomybės strategija 2011). Prie tokio pobūdžio dokumentų priskiriami, pavyzdžiui, socialinės atsakomybės gairių standartas (ISO 26000), socialinio atskaitingumo standartas (SA 8000) arba Pasaulinė atskaitingumo iniciatyva (angl. *Global Reporting Initiative, GRI*). Taip pat vertingos būtų ir vietinės nestandartizuotos iniciatyvos, principai bei gerosios praktikos pavyzdžiai, kurie kuriami ir taikomi organizacijų vadybos praktikoje pačių organizacijų iniciatyva, dažniausiai reaguojant į mikrolygiu susidarancias problemas arba siekiant turėti prevencinio pobūdžio priemonės (pavyzdžiui, etikos principų sąvadus, konfliktinių situacijų sprendimo metodikas ir pan.).

Dalinimasis pažangia patirtimi ir gerosios praktikos atvejų sklaida turi tapti nacionalinių ir šakinių verslo ir darbo asociacijų, konfederacijų, profesinių sąjungų ir kitokių profesinių susivienijimų bei viešųjų organizacijų misija, kadangi jų tikslas informuoti ir konsultuoti darbdavius ir atsakingas valstybines institucijas, sukuriant partnerystės tinklus bei jų veiklą orientuojant į tam tikrų standartų, normų bei iniciatyvų sklaidą. H priede pateiktas sanglaudos didinimui skirtų vadybos metodų ir standartų, socialinės atsakomybės iniciatyvų, pažangių žmogiškųjų išteklių vadybos metodų ir kitų priemonių aprašas, taip pat pagrindinių

asociacijų, konfederacijų, sąjungų ir kitų darinių, susijusių su tam tikrų veiklos standartų sklaida, sąrašas.

Konceptualaus teorinio modelio taikymo (adaptavimo) rekomendacijos grindžiamos tuo, kad vadovaujantis siūlomumu modeliu organizacijoms sudaromos galimybės realistiškai įvertinti sanglaudos procesų aplinkybių poveikio pobūdį, specifiką, mastą ir pasirinkti adekvačias priemones, skirtas efektyviai reaguoti į sanglaudos iššūkius.

3.4. Trečiojo skyriaus išvados

1. Atlikus empirinius tyrimus nustatyta, kad skirtumai, išaiškinti lyginant darbuotojų, vadovų ir ekspertų požiūrius į skirtingų žmoniškųjų išteklių vadybos modelių sklaidos atvejus verslo ir viešojo sektoriaus organizacijose, leidžia daryti išvadą, kad sanglaudos procesų Europos Sąjungoje kontekste organizacijos ne tik susiduria su skirtingais iššūkiais, bet ir skirtingai turi reaguoti į sanglaudos procesų keliamus iššūkius.
2. Atsižvelgiant į tai, kad žmoniškųjų išteklių vadybos praktikų įtakos veiklos atlikimo efektyvumui ir darbuotojų įsipareigojimams ekspertinių vertinimų rezultatai yra patikimi, galima daryti išvadą, kad šios universalios praktinės sritys gali būti palankios, reaguojant į sanglaudos Europos Sąjungoje iššūkius, kadangi tarp jų yra priemonių, tinkančių skirtingų interesų suderinimui.
3. Pasirinktas atvejo tyrimo metodas leido įsitikinti siūlomo teorinio modelio adaptavimo organizacijų reikmėms nauda ir galimybėmis taikyti jį reaguojant į sanglaudos Europos Sąjungoje iššūkius. Aprobuojant modelį buvo įvertinta įvairių vadybos ir žmoniškųjų išteklių vadybos metodų, sistemų, standartų bei kitų priemonių taikymo organizacijose praktika, nustatytos jų sąsajos su žmoniškųjų išteklių vadybos procesais ir darbo santykių reguliavimo būdais ir įvertintas tinkamumas reaguoti į sanglaudos iššūkius.
4. Įvertinus žmoniškųjų išteklių vadybos praktikų ir kitų vadybos priemonių sąsajas su sanglaudos procesų aplinkybėmis nustatyta, kad keliančiomis iššūkius pripažintos šios aplinkybės: veiklos sričių ir sferų sanglaudos (aktuali 75,0 proc. Lietuvos ir 66,6 proc. Latvijos organizacijų), visuomenės grupių ir socialinių sluoksnių sanglaudos aplinkybės (pripažino 62,5 proc. Lietuvos ir 66,6 proc. Latvijos organizacijų), organizacijų ir veiklos subjektų sanglauda (aktuali 56,25 proc. Lietuvos ir 91,6 proc. Latvijos organizacijų), procesų sanglauda (pripažino 62,5 proc. Lietuvos ir 50,0 proc. Latvijos organizacijų), geografiškai identifikuojamų erdvių sanglaudos aplinkybės (pasiruošę reaguoti 43,75 proc. organizacijų Lietuvoje ir 41,6 proc. organizacijų Latvijoje). Mažesnę susirūpinimą kelia kultūrų ir

ideologijų sanglauda (šias aplinkybes pripažino iššūkiais 31,25 proc. Lietuvos ir 41,6 proc. Latvijos organizacijų). Tai galima paaiškinti tuo, kad etniniu ir kultūriniu požiūriu šiose Europos Sąjungos šalyse visuomenė yra pakankamai homogeniška, ir didėjanti darbo imigracija iki šiol netapo sanglauda tarp kultūrų, mentalitetų, gyvenimo būdo, vertybių sistemų stipriai mažinančiu veiksniu. Bet vertinant intensyvėjančius migracijos procesus ir pabėgėlių paskirstymo Europoje iššūkius ir problemas tenka pripažinti, kad globalaus ir tarptautinio masto sanglaudos procesų aplinkybės jau darosi visų nacionalinio ir lokalinio masto procesų iššūkiais, į kuriuos būtina reaguoti žmogiškųjų išteklių vadybos priemonėmis.

5. Teorinio modelio aprobavimo rezultatai atskleidė, kad sanglaudą skatinančių pažangių žmogiškųjų išteklių vadybos metodų, įvairių standartų, normų bei reglamentų taikymas organizacijų vadybos praktikoje leidžia ne tik adekvačiai reaguoti į intensyvėjančius aplinkos pokyčius, sanglaudos procesų aplinkybes suvokiant kaip iššūkius, bet ir nepertraukiamai tobulinti vadybos ir ypač žmogiškųjų išteklių vadybos sprendimų paramos sistemas.
6. Reagavimui į sanglaudos iššūkius skirto teorinio modelio taikymo organizacijų vadybos praktikoje nauda pasireiškia keliais būdais:
 - pasiūlyta sanglaudos tipų ir aplinkybių klasifikacija leidžia įvertinti sanglaudos procesų tipą, aplinkybes ir sanglaudos keliamų iššūkių pobūdį bei mastą ir numatyti tinkamo reagavimo priemonių pobūdį;
 - pasiūlyta bendrųjų sanglaudos principų sąranka leidžia projektuoti, derinti ir (arba) tobulinti turimus vidinius standartus ir normas, atsižvelgiant į atsižvelgiant į organizacijos sanglaudos poreikius ir bendrųjų sanglaudos principų charakteristikas;
 - teorinio modelio taikymo rekomendacijos leidžia pritaikyti adekvačias reagavimo į sanglaudos poreikius ir iššūkius metodikas, sanglaudą skatinančias nuostatas ir principus pasirenkant iš tarptautiniu mastu pripažintų standartų, iniciatyvų, reglamentų.
7. Adekvačiam reagavimui į sanglaudos Europos Sąjungoje iššūkius skirto teorinio modelio taikymas leidžia organizacijoms ugdyti sprendimų priėmimo gebėjimus, reikalingus pasirinkti tinkamus žmogiškųjų išteklių vadybos sistemų tobulinimo būdus ir priemones, ugdo gebėjimą kelti adekvačius aplinkos iššūkiams strateginius tikslus ir kitus gebėjimus, susijusius su žmogiškojo ir socialinio kapitalo ugdymu ir tobulinimu.
8. Siūlomas modelis leidžia numatyti jo įgyvendinimo pagrindu žmogiškųjų išteklių vadybos tobulinimo priemonėmis siekti didinti organizacijų veiklos efektyvumą, taip pat panaudoti modelį pagrindžiant viešosios politikos ir viešojo valdymo sprendimus, skirtus sanglaudai regioniniu ar nacionaliniu lygiu.

Bendrosios išvados

1. Disertacijoje kompleksiskai ištirti Europos Sąjungoje vykstančios sanglaudos kontekste išryškėjantys žmogiškųjų išteklių vadybai būdingi reiškiniai. Nustatyta, kad:

- įvairių organizacijų vadybos praktikoje taikomi žmogiškųjų išteklių vadybos instrumentai nėra tinkamai orientuoti į bendros socialinės ekonominės erdvės Europos Sąjungoje bei bendrų darbo rinkų formavimosi poreikius, jie nepakankamai tenkina naujus standartus, atspindinčius kultūrų, mentalitetų, visuomenės socialinių grupių ir sluoksnių įvairovės aplinkybes;

- Europos Sąjungos šalyse įgyvendinamos viešojo valdymo priemonės nepakankamu mastu orientuotos į žmogiškųjų išteklių vadybos poreikius adekvačiai reaguoti į sanglaudos procesų iššūkius: viešojo valdymo ir politikos sprendimais nėra skatinami įvairių organizacijų siekiai derinti aukšto konkurencingumo ir socialinės atsakomybės nuostatas, veikiant tarptautinėse rinkose;

- daugelio organizacijų praktikoje susiklosčiusios žmogiškųjų išteklių vadybos tobulinimo tendencijos savo kryptingumu ir mastais nėra reikiamai harmonizuotos su Europos Sąjungos erdvėje realiai pasireiškiančiais sanglaudos ir konvergencijos procesais;

- žmogiškųjų išteklių vadybos praktikoje iš esmės nėra taikomos monitoringo priemonės, skirtos vertinti adekvatumą sanglaudos procesų sąlygojamiems poreikiams.

Minėtosios aplinkybės patvirtina būtinumą sukurti ir žmogiškųjų išteklių vadybos praktikoje taikyti sanglaudos poreikius atitinkančias sprendimų paramos sistemas, leidžiančias adekvačiai reaguoti į sanglaudos sąlygojamus iššūkius: disertacijoje pasiūlytas ir aprobuotas modelis gali būti vertinamas kaip tokios sprendimų paramos sistemos sukūrimo ir tolimesnio panaudojimo pagrindas.

2. Identifikuotos sanglaudos procesų Europos Sąjungoje sąlygomis susiklosčiusios aplinkybės, reikšmingos žmogiškųjų išteklių vadybos tobulinimui verslo ir viešojo sektoriaus organizacijose, pagrindinį dėmesį skiriant laisvo darbo jėgos judėjimo bei laisvo fizinių asmenų judėjimo sąlygomis intensyvėjantiems darbo jėgos srautams, intelektiniams ir kultūriniais mainams, naujoms kultūrų ir mentalitetų apraiškoms, darbo organizavimo ir ekonominio skatinimo sistemų įvairovei, sparčiai technologijų pažangai ir naujoms konkuravimo ir konkurencijos formoms, ypač – intensyvėjant bendrų darbo rinkų kūrimosi procesams. Išryškinti mokslinių tyrimų, skirtų kryptingai reaguoti į šias aplinkybes poreikiai.

3. Išanalizuotas ir kritiškai įvertintas žmogiškųjų išteklių vadybos teorijose sukauptas reagavimo į aplinkos iššūkius priemonių potencialas, atskleistos jo taikymo galimybės, ribotumai ir adaptavimo ypatumai, atsižvelgiant į sanglaudos procesų Europos Sąjungoje nulemiamas aplinkybes bendros socialinės ir ekonominės erdvės kūrimosi sąlygomis. Nustatyta, kad dauguma tradicinių teorinių požiūrių, skirtų žmogiškųjų išteklių vadybai, pasižymi tuo, kad jais iš esmės yra ignoruojami poreikiai adekvačiai reaguoti į sanglaudos iššūkius, kas rodo šių teorinių požiūrių taikymo neperspektyvumą Europos Sąjungos tolimesnės raidos iššūkių kontekste.

4. Atlikus tyrimus buvo išnagrinėti ir įvertinti šiuolaikinėje organizacijų vadybos praktikoje taikomi svarbiausi žmogiškųjų išteklių vadybos modeliai, prioritetinį dėmesį skiriant jų adekvatumui sanglaudos Europos Sąjungoje sąlygojamiems poreikiams bei sanglaudos problematikos ir aplinkybių vertinimo kriterijų pagrindimui. Nustatyta, kad daugeliu atvejų stokojama kompleksinio, sistemiškumo nuostatomis grindžiamo reagavimo į sanglaudos sukeliamus iššūkius: reagavimas į šiuos iššūkius dažniausiai pasižymi fragmentiškumu, reagavimu į pavienių priemonių įgyvendinimą, kas patvirtina jog ateityje turi būti skiriamas padidintas dėmesys esminiam žmogiškųjų išteklių vadybos tobulinimui.

5. Sukurtas konceptualus teorinis modelis skirtas nepertraukiamam žmogiškųjų išteklių vadybos tobulinimui įvairaus profilio organizacijose, adekvačiai reaguojant į sanglaudos procesų Europos Sąjungoje nulemiamus iššūkius, taip numatytos galimybės šį modelį panaudoti pagrindžiant viešojo valdymo sprendimus, skirtus sanglaudai regioniniu ar nacionaliniu lygiu, atskleistos galimybės jį taikyti įvairių Europos Sąjungos šalių sąlygomis. Modelis grindžiamas nuostata lanksčiai reaguoti į įvairioms organizacijoms būdingų veiklos sąlygų ir žmogiškųjų išteklių

vadybos aplinkybių ypatumus, į valdymo sprendimų daugiakriteriškumą, į būtinumą adekvačiai reaguoti į aplinkos pokyčius.

6. Atlikti empiriniai tyrimai skirti žmogiškųjų išteklių vadybos tobulinimui, atsižvelgiant į sanglaudos Europos Sąjungoje iššūkius, panaudojant atitinkamai parengtą metodiką.

Pagrindiniai empirinių tyrimų rezultatai yra tokie:

- patvirtinta, jog teoriškai susistemintus žmogiškųjų išteklių vadybos modelių ypatumus įmanoma įvertinti empiriniu būdu, nustačius konkrečioje organizacijoje dominuojančių skiriamųjų bruožų raiškos stiprumą, – tai leidžia daryti prielaidas apie palankias arba nepalankias vidinės aplinkos sąlygas ir organizacijos pasiruošimą į sanglaudos procesų iššūkius reaguoti taikant žmogiškųjų išteklių vadybos priemones;

- nustatyta, kad valdymo praktikoje, tiek verslo, tiek ir viešojo sektoriaus organizacijose, paplitę žmogiškųjų išteklių vadybos modelių tipų bruožai rodo nepakankamą organizacijų lankstumą, susidurus su būtinumu reaguoti į sanglaudos poreikius, derinti aukšto konkurencingumo ir socialinės atsakomybės nuostatas, ekonominio naudingumo ir socialinio atsakingumo principus;

- žmogiškųjų išteklių vadybos praktikų įvairovės lyginamoji analizė Lietuvos ir Latvijos organizacijų pavyzdžiu atskleidė vidutinį žmogiškųjų išteklių vadybos sistemų išsivystymo lygį, o nežymūs skirtumai tarp žmogiškųjų išteklių vadybos praktikų sklaidos bei jų įtakos veiklos efektyvumui ir darbuotojų įsipareigojimams analizuotų šalių verslo ir viešojo sektoriaus organizacijose parodo, kad praktikoje susiklosčiusios žmogiškųjų išteklių vadybos tobulinimo tendencijos yra atsitiktinės ir savo kryptingumu bei mastais dar nepakankamai orientuotos į Europos Sąjungos erdvėje realiai pasireiškiančius sanglaudos ir konvergencijos procesus.

- atvejų analizė išryškino sukurto modelio tinkamumą ir taikymo perspektyvumą sanglaudos procesų Europos Sąjungoje sąlygomis.

7. Nustatyta, kad ateityje yra tikslinga plėtoti tolimesnius tyrimus, skirtus žmogiškųjų išteklių vadybos tobulinimui, reaguojant į sanglaudos iššūkius:

- kryptingai sanglaudai regioniniu ir nacionaliniu lygiu skirtus tyrimus, siekiant tobulinti sanglaudą skatinančius viešojo valdymo sprendimus ir jų pagrindimui reikalingas metodikas;

- sanglaudos tendencijomis susaistytų regionų (šalių grupių) nustatymui skirtus tyrimus ir jų teritorijose veikiančių organizacijų pasirengimo į sanglaudos iššūkius reaguoti žmogiškųjų išteklių vadybos priemonėmis vertinimą;

- sanglaudą skatinančių žmogiškųjų išteklių valdymo praktikų tyrimus ir gerosios praktikos atvejų sklaidos monitoringą.

Literatūra ir šaltiniai

2007–2013 m. Sanglaudos skatinimo veiksmų programa [interaktyvus]. Ref. Ares (2014) 1417459 – 02/05/2014. Vilnius, 2013 [žiūrėta 2014 08 12]. Prieiga per internetą: http://www.esparama.lt/es_parama_pletra/failai/teises_aktai/Atnaujinta_SSPV_2014_05_26.pdf

2014–2020 ES struktūrinių fondų investicijos Lietuvoje [interaktyvus]. 2014. [žiūrėta 2014 07 11]. Prieiga per internetą: <http://www.esparama.lt/2014-2020-es-strukturiniu-fondu-investicijos-lietuvoje>

2014–2020 Europos Sąjungos fondų investicijos Lietuvoje [interaktyvus]. 2014. [žiūrėta 2014 08 05]. Prieiga per internetą: <http://www.esinvesticijos.lt/lt/finansavimas/apie-2014-2020-es-fondu-investicijas>.

2014–2020 m. Sanglaudos politika [interaktyvus]. 2013 m. žiema Nr. 48. [žiūrėta 2014 07 11]. Prieiga per internetą: http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/panorama/pdf/mag40/mag40_lt.pdf

2014–2020 m. sanglaudos politikos finansinės priemonės [interaktyvus]. 2014 m. kovas. [žiūrėta 2014 07 11]. Prieiga per internetą: http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/informat/2014/financial_instruments_lt.pdf

2014–2020 metų Europos Sąjungos struktūrinių fondų investicijų veiksmų programos projektas [interaktyvus]. [žiūrėta 2014 07 11]. Prieiga per internetą: www.socmin.lt/download/7141/vp

- Abel, G. J.; Sander N. 2014. Quantifying global international migration flows, *Science* 343(6178): 1520–1522.
- Ache, P.; Andersen, H. T.; Maloutas, T.; Raco, M.; Tasan-Kok, T. 2008. *Cities Between Competitiveness and Cohesion - Discourses, Realities and Implementation: Introduction*, Springer.
- Adams, W. M. 2006. The Future of Sustainability: Rethinking Environment and Development in the Twenty first Century, *Report of the IUCN Renowned Thinkers Meeting* 29–31 January 2006.
- Aggarwal, A. 2015. *Recognition of prior learning: Key success factors and the building blocks for an effective system* [interaktyvus]. Geneva, ILO. [žiūrėta 2015 09 01]. Prieiga per internetą: http://www.ilo.org/public/libdoc/ilo/2015/115B09_79_engl.pdf
- Aiginger, K.; Guger, A. 2006. The European Socioeconomic Model, In: Giddens, A.; Diamond, P.; Liddle, R. (eds.). *Global Europe, Social Europe*, PolityPress, Cambridge.
- Alvesson, M.; Skoldberg, K. 2009. *Reflexive Methodology: New Vistas in Qualitative Research*, 2nd edition, London: Sage.
- Ambros, B.; Schlegelmilch, B. B. 2009. *The New Role of Regional Management*, Basingstoke: Palgrave: Macmillan, 288 p. <http://dx.doi.org/10.1057/9780230273870>
- Anand, S.; Sen, A. 1996. *Sustainable Human Development: Concept and Priorities*, Discussion Paper Series, No. 1. New York: UNDP, p.58.
- App, St.; Merk, J.; Büttgen, M. 2012. Employer Branding: Sustainable HRM as a Competitive Advantage in the Market for High-Quality Employees, *Management revue* 23(3): 262–278. doi 10.1688/1861-9908_mrev_2012_03_App
- Appelbaum, E.; Berg, P.; Kalleberg, A. 2000. *Manufacturing Advantage: Why High-Performance Work Systems Pay Off*. Ithaca, NY: Cornell University Press.
- Appiah, K. A. 2007. *Cosmopolitanism. Ethics in a World of Strangers*. London: Penguin Books, 216 p.
- Armstrong, M. 2010. *Armstrong's essential human resource management practice: a guide to people management* [interaktyvus]. Kogan Page. [žiūrėta 2014-08-17] Prieiga per internetą: <http://vcn.qums.ac.ir/Portal/file/?64789/0749459891HumanResource.pdf>
- Armstrong, M. 2009. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. Kogan Page. 11th ed.
- Atkinson, A. B.; Cantillon, B.; Marlier, E.; Nolan, B. 2005. *Taking forward the E.U. social inclusion process*. Technical report, Council of the European Union.
- Atkinson, A. B.; E. Marlier, E.; Nolan, B. 2004. Indicators and targets for social inclusion in the European Union, *Journal of Common Market Studies* 42(1): 47–75.
- Atkinson, A. B. 2002. Indicators for social inclusion, *Politica Economica* 18(1): 7–27.

Atnaujinta 2011–2014 m. ES įmonių socialinės atsakomybės strategija. Komisijos komunikatas Europos Parlamentui, Tarybai, Europos Ekonomikos ir socialinių reikalų komitetui ir regionų komitetui. KOM(2011) 681 galutinis. Briuselis, 2011.10.25.

Bajoriūnienė, J. 2010. Pagrindiniai personalo valdymo rodikliai (KPI) [interaktyvus]. PVPA. [žiūrėta 2014 12 17] Prieiga per internetą: http://www.pvpa.lt/media/J_Bajoriuniene_KPI_darbo_grupe.pdf

Bakanauskas, A.; Ojeras, A. 2010. Verslo santykių užmezgimas su užsienio partneriu, *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai* 55: 23–40.

Balachandran, V.; Saranya, S. 2014. CSR towards sustainable development under the companies act. *International Journal of Advanced Research in Management and Social Sciences*. *International Journal of Advanced Research in Management and Social Sciences* 3(3): 1–13.

Bachtler, J.; Gorzelak, G. 2007. Reforming EU Cohesion Policy, *Policy Studies* 28(4): 309–326.

Barry, F. 2003. Economic Integration and Convergence Processes in the EU Cohesion Countries *Journal of Common Market Studies* (41): 897–921.

Batt, R.; Colvin, A. 2011. *An employment systems approach to turnover: HR practices, quits, dismissals, and performance* [interaktyvus]. Cornell University, ILR [žiūrėta 2014 07 11]. Prieiga per internetą: <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1585&context=articles>

Batt, R. 2002. Managing Customer Services: Human Resource Practices. Quit Rates and Sales Growth, *Academy of Management Journal* 45(3): 587–597.

Beauvais, C.; Jane Jenson, J 2002. Social Cohesion: Updating the State of the Research. Ottawa: Canadian Policy Research Networks .

Beer, M.; Spector, B.; Lawrence, P. R.; Mills, D. Q.; Walton, R. E. 1985. *Human resource management*. New York, London: Free Press.

Begg, I. 2010. Cohesion or Confusion: A Policy Searching for Objectives, *Journal of European Integration* 32(1): 77–96. doi: 10.1080/07036330903375115

Begg, I. 2010. Cohesion or Confusion: A Policy Searching for Objectives, *Journal of European Integration* 32(1): 77–96, doi: 10.1080/07036330903375115

Benton, M.; Sumption, M.; Alsvik, K.; Fratzke, S.; Kuptsch, C.; Papademetriou, D.G. 2014. *Aiming higher: Policies to get immigrants into middle-skilled work in Europe*. Washington DC, Migration Policy Institute and International Labour Organisation.

Berger-Schmitt, R. 2000. Social cohesion as an aspect of the quality of societies: concept and measurement, *EuReporting Working Paper* 14: 1–31. Mannheim: Centre for Survey Research and Methodology.

Berger, P. L.; Luckman, T. 1999. *Socialinės tikrovės konstravimas: žinojimo sociologijos traktatas*. Vilnius: Pradai. 263 p.

- Berman, Y.; Phillips, D. 2000. Indicators of social quality and social exclusion at national and community levels, *Social Indicators Research* 50: 329–350.
- Bernard, P. 1999. *Social Cohesion: A Critique*. Ottawa: Canadian Policy Research Networks Inc. Discussion Paper No. F-09, p. 5.
- Bettina, Lis. 2012. The Relevance of Corporate Social Responsibility for a Sustainable Human Resource Management: An Analysis of Organizational Attractiveness as a Determinant in Employees' Selection of a (Potential) Employer, *Management revue* 23(3): 279–295.
- Bhagat, R. S.; Kedia, B. L.; Harveston, P. D.; Triandis, H. C. 2002. Cultural variations in the cross border transfer of organizational knowledge: an interactive framework. *Academy of Management Review* 27 (2): 204–221.
- Bhawuk, D. P. S. 2001. Evolution of culture assimilators: Toward theory based assimilators, *International Journal of Intercultural Relations* 25(2): 141–164.
- Biedenkopf, K.; Geremek, B.; K.Michalski, K. 2005. *The Spiritual and Cultural Dimension of Europe*. Reflection Group. Vienna; Brussels: European Commission. 94 p.
- Bitinas, B.; Rupšienė, L.; Žydžiūnaitė, V. 2008. *Kokybiųjų tyrimų metodologija*. Klaipėda, 304 p.
- Borjas, G. J.; Grogger, J.; Hanson, G. H. 2011. *Substitution between immigrants, natives, and skill groups*. NBER Working Papers No. 17461, Cambridge, MA, National Bureau of Economic Research.
- Borjas, G. J. 2014. *Immigration economics*, Cambridge, MA, Harvard University Press.
- Boucher, G.; Samad, Y. 2013. Introduction: social cohesion and social change in Europe, *Patterns of Prejudice* 47(3): 197–214. <http://dx.doi.org/10.1080/0031322X.2013.814870>
- Brady, D. 2010, *Rich Democracies, Poor People: How Politics Explain Poverty* - Oxford, Oxford University Press. 288 p.
- Brakman, S.; Garretsen, H.; Marrewijk, C.; Witteloostuijn, A. 2006. *Nations and Firms in the Global Economy. An Introduction to International Economic and Business* - Cambridge, Cambridge University Press. 446 p.
- Bratton, J.; Gold, J. 2012. *Human Resource Management: theory and practice*. London: Palgrave: Macmillan. 540 p.
- Brett, J. M. 2007. *Negotiating Globally* / Chichester, John Wiley, 384 p.
- Brewster, C. 1984. *Understanding Industrial Relations*. London: Pan Books Ltd, 1984.
- Brewster, C. 1993. Developing a “European” model of human resource management, *International Journal of Human Resource Management* 4(4): 765–784.
- Brewster, Ch. 2004. European perspectives on human resource management, *Human Resource Management Review* 14(4): 365–382.

- Brewster, Ch. 2007. A European perspective on HRM, *European Journal of International Management* 1(3): 239–259.
- Brewster, Ch.; Bournois, F. 1991. Human resource management: a European perspective, *Personnel Review* 20(6): 4–13.
- Brewster, C.; Hegewisch, A. 1994. Policy and practice in European human resource management: The Price Waterhouse Cranfield Survey. London: Routledge.
- Brewster, Ch.; Larsen H. H. 2000. The Northern European dimension, in: Brewster, Ch.; Larsen H. H. (Eds.), *Human Resource Management in Northern Europe*, Oxford, Blackwell Business.
- Brewster, C.; Mayrhofer, W.; Morley, M. 2004. Human Resource Management in Europe: Evidence of Convergence? Butterworth Heinemann, London.
- Brewster, C.; Sparrow, P.; Harris, H. 2004. The Role of the Human Resource Management Function in Internationalisation, *Human Resources and Employment Review*.
- Brewster, C.; Sparrow, P.; Harris, H. 2004. Towards a New Model of Globalizing HRM, *International Journal of Human Resource Management*.
- Brewster, Ch. 2004. European perspectives on human resource management, *Human Resource Management Review* 14(4): 365–382.
- Brewster, Ch. 2004. European perspectives on human resource management, *Human Resource Management Review* 14(4): 365–382.
- Brookes, S.; Grint, K. 2010. *The New Public Leadership Challenge*. Basingstoke: Palgrave: Macmillan. 350 p.
- Button, M. 2008. *Doing Security: Critical Reflections and an Agenda for Change*. Basingstoke: Palgrave: Macmillan, 272 p.
- Calori, R.; de Woot, P. 1994. *An European Management Model: Beyond Diversity*. New York–London: Prentice Hall.
- Caroline Beauvais and Jane Jenson. Social Cohesion: Updating the State of the Research (Ottawa: Canadian Policy Research Networks 2002), 5.
- Carroll, A. B. 1979. A three-dimensional Conceptual Model of Corporate Social Performance, *Academy of Management Review* 4: 497–505.
- Carroll, A. B. 1979. *A three-dimensional Conceptual Model of Corporate Social Performance*. Academy of Management Review (4): 497–505.
- Carroll, A. B. 1991. The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders, *Business Horizons* 34: 39–48.
- Carroll, A. B. 1999. Corporate social responsibility: Evolution of definitional construct, *Business and Society* 38: 268–295.
- Castells, M. 2005. *Informacijos amžius: ekonomika, visuomenė ir kultūra 1. Tinklaveikos visuomenės raida*. Kaunas: Poligrafija ir informatika. 536 p.

Castells, M. 2006. *Informacijos amžius: ekonomika, visuomenė ir kultūra 2. Tapatumo galia* – Kaunas: Poligrafija ir informatika. 480 p.

Castells, M. 2007. *Informacijos amžius: ekonomika, visuomenė ir kultūra 3. Tūkstantmečio pabaiga*. Kaunas: Poligrafija ir informatika. 416 p.

Cesyniene, R. 2008. Globalization and human resource management, *Ekonomika* 82: 41–56.

Chan, J.; Ho-Pong To; Elaine Chan, El. 2006. Reconsidering social cohesion: developing a definition and analytical framework for empirical research, *Social Indicators Research* 75(2): 273–302.

Chang, S.; Gong, Y.; Way, S. A.; Jia, L. 2013. Flexibility-oriented HRM systems, absorptive capacity, and market responsiveness and firm innovativeness, *Journal of Management* 39: 1924–1951.

Cherian, J.; Jacob, J. 2012. A Study of Green HR Practices and Its Effective Implementation in the Organization: A Review, *International Journal of Business and Management* 7(21): 25–33.

Cholewinski, R; Tayah, M.-J. 2015. *Promoting decent work for migrant workers*. [interaktyvus]. ILO Discussion Paper. [žiūrėta 2014 08 05]. Prieiga per internetą: http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---migrant/documents/publication/wcms_344703.pdf

Chuang, C. H.; Liao, H. 2010. *Strategic human resource management in service context: Taking care of business by taking care of employees and customers*. *Personnel Psychology*, 63, 153–196.

Collins, C. J.; Clark, K. D. 2003. Strategic human resource practices, top management team social networks, and firm performance: The role of human resource practices in creating organizational competitive advantage, *Academy of Management Journal* 46: 740–751.

Concerted Development of Social Cohesion Indicators: Methodological Guide. 2005. Strasbourg: Council of Europe Publishing, 2005 (18).

Council of Europe (Ed.) 2003. Security through social cohesion: deconstructing fear (of others) by going beyond stereotypes, Vol. 11 of Trends in Social Cohesion. Germany: Council of Europe.

Crane, A.; Matten, D. 2010. *Business Ethics*. Oxford: Oxford University Press, 624 p.

Creswell, J. W. 2007. *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Traditions*. [interaktyvus]. Thousand Oaks, CA: Sage Publications. [žiūrėta 2014 08 05]. Prieiga per internetą: https://is.vsfs.cz/el/6410/zima2013/B_KV/um/Creswell_2007_Qualitative_Inquiry_and_Research_Design_Choosing_among_Five_Approaches_2nd_edition.pdf

Cuaresma, J. C.; Havettova, M.; Labaj, M. 2012. *Income convergence prospects in Europe: Assessing the role of human capital dynamics*. Working Paper Nr 143. Vienna university of Economics and Business.

Currie, W. 2000. *The Global Information Society* / Chichester, John Wiley, 288 p.

Čiburienė, J.; Guščinskienė, J. 2008. Darbo rinkos struktūros pokyčiai integracijos į Europos Sąjungą sąlygomis, *Ekonomika ir vadyba* 13: 475–483.

Čiegis, R.; Dilius, A.; Mikalauskienė, A. 2014. Darnaus vystymosi sričių dinamikos vertinimas Lietuvoje [Assessment of Dynamics of Sustainable Development Dimensions in Lithuania]. Regional Formation and Development Studies], *Journal of Social Sciences*. 1(11): 45–59.

Čiegis, R.; Ramanauskienė, J.; Startine, G. 2009. Theoretical Reasoning of the Use of Indicators and Indices for Sustainable Development Assessment, *Inžinerine Ekonomika-Engineering Economics* (3): 33–40.

Čiegis, R.; Zeleniūtė, R. 2008. Ekonomikos plėtra darnaus vystymosi aspektu, *Taikomoji ekonomika: sisteminiai tyrimai* 2(1): 39–53.

D'Amato, A.; Henderson, S.; Florence, S. 2009. Corporate social responsibility and sustainable business. A guide for leadership tasks and functions. [interaktyvus]. Center for creative leadership. Greensboro, North Carolina. [žiūrėta 2015 01 13]. Prieiga per internetą: <http://www.ccl.org/Leadership/pdf/research/CorporateSocialResponsibility.pdf>

Darbo jėgos migracija: poreikis ir politika Lietuvoje. 2010. [interaktyvus]. Europos migracijos tinklas. Tarptautinė migracijos organizacija. Lietuvos socialinių tyrimų centras. Vilnius. [žiūrėta 2015 01 13]. Prieiga per internetą: <http://ec.europa.eu/dgs/home-affairs/what-we-do/networks/european_migration_network/reports/docs/emn-studies/labour-demand/16b_lithuania_national_report_satisfying_labour_demand_thru_migration_final_version_30nov2010_lt.pdf>.

Dayton-Johnson, J. D. 2003. Social Capital, Social Cohesion, Community: A Microeconomic Analysis. *The Economic Implications of Social Cohesion*, ed. Lars Osberg. Toronto: University of Toronto Press 2003: 43–78.

Del Monte, M. 2013. Application of the principle of equal pay for men and women for equal work of equal value. An assessment accompanying the European Parliament's Legislative own-Initiative Report (Rapporteur Edit Bauer, MEP). [interaktyvus]. European Added Value Assessment. [žiūrėta 2014-08-15] Prieiga per internetą: <http://www.employment-studies.co.uk/resource/european-added-value-applying-principle-equal-pay-men-and-women-equal-work-or-work-equal>

Delery, J. E; Doty, D. H. 1996. Modes of theorizing in strategic Human Resource management: test of universal, Contingency and Configuration performance prediction, *Academy of Management Journal* 39(4): 802–835.

Denscombe, M. 1998. *The Good Research Guide: For Small-scale Social Research Projects*. Buckingham: Open University Press, 1998.

Denton, K. 2006. High performance work systems: the sum really is greater than its parts, *Measuring Business Excellence* 10(4): 4–7.

Devanna, M. A.; Fombrun, C.; Tichy, N. 1984. A framework for strategic human resource management, in Fombrun, C.; Tichy, N. M.; Devanna, M. A. (Eds.). *Strategic Human Resources Management*. New York: WU.

Dewettinck, K.; Remue, J. 2011. Contextualizing HRM in comparative research: The role of the Cranet network, *Human Resource Management Review* 21(1): 37–49.

Dickes, P.; Valentova, M.; Borsenberger, M. 2010. Construct validation and application of a common measure of social cohesion in 33 European countries, *Social Indicators Research* 98(3): 451–473.

Dimeglio, I.; Janmaat, J.G.; Mehaut, P. 2013. Social Cohesion and the Labour Market: Societal Regimes of Civic Attitudes and Labour Market Regimes, *Social Indicators Research* 111(3): 753–773. doi 10.1007/s11205-012-0032-x

Dyllick, T.; Hockerts, K. 2002. Beyond the Business Case for Corporate Sustainability. *Business Strategy and the Environment*. 11(2): 130–141. doi: 10.1002/bse.323

D’Netto B.; Shen J.; Chelliah J.; Monga M. 2014. Human resource diversity management practices in the Australian manufacturing sector, *The International Journal of Human Resource Management* 25(9): 1243–1266, doi: 10.1080/09585192.2013.826714

Dolan, S. L.; Garcia, S.; Richley, B. 2006. *Managing by Values: a corporate guide to living, being alive, and making a living in the 21st century*. Palgrave: Macmillan.

Doty, D. H.; Delery, J. E. 1997. *The importance of holism, interdependence, and equifinality assumptions in high performance work systems: Toward theories of the high performance work force*. Paper presented at the annual meeting of the Academy of Management. Boston, MA.

Dowling, P. J.; Schuler, R.; De Cieri, H. 1993. An integral framework of strategic international human resource management, *International Journal of Human Resource Management* 4(4): 717–764.

Ehnert, I. 2006. Sustainability issues in human resource management: linkages, theoretical approaches, and outlines for an emerging field. Paper presented at 21st EIASM Workshop on SHRM, 30–31 March 2006, Birmingham.

Ehnert, I.; Harry, W. 2012. Recent Developments and Future Prospects on Sustainable Human Resource Management: Introduction to the Special Issue, *Management Review* 23(3): 221–238. doi 10.1688/1861-9908_mrev_2012_03_Ehnert

Ehnert, I.; Wes Harry, W. 2012. Recent Developments and Future Prospects on Sustainable Human Resource Management: Introduction to the Special Issue, *Corporate sustainability management review*, 23(3): 221–238. doi 10.1688/1861-9908_mrev_2012_03_Ehnert

Ekonominės veiklos rūšių klasifikatorius. 2008. EVRK (2 red.). Statistikos departamentas prie LR vyriausybės.

Epping, R. Ch. 2009. *21st Century Economy: a Beginner’s Guide*. New York: Vintage Books, 316 p.

- Ethics and World Politics. 2010. / Ed. D. Bell. Oxford: Oxford University Press, 400 p.
- EUROPA 2030. Iššūkių ir galimybių. 2010. Svarstymų grupės ataskaita Europos Vadovų Tarybai dėl „ES 2030“ ateities. [interaktyvus]. 2010 m. gegužės mėn. [žiūrėta 2013 07 02]. Prieiga per internetą: http://www.consilium.europa.eu/uedocs/cmsUpload/lt_web.pdf
- European Securities Law. 2010 / Ed. R.Panasar, Ph. Boeckman. Oxford: Oxford University Press, 1350 p.
- Europos ekonomikos ir socialinių reikalų komiteto nuomonė dėl Sanglaudos politikos vaidmens ir prioritetų ir dėl strategijos „Europa 2020“. [interaktyvus]. 2011/C 248/01. Tiriama nuomonė ES Tarybai. [žiūrėta 2014-08-12]. Prieiga per internetą: <<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:C:2011:248:0001:0007:LT:PDF>>.
- Europos Sąjungos sutarties ir europos bendrijos steigimo sutarties suvestinės redakcijos. Europos Sąjungos oficialusis leidinys C 321 E/1. 2006 12 29. [interaktyvus]. [žiūrėta 2014-08-05]. Prieiga per internetą: <https://www.ecb.europa.eu/ecb/legal/pdf/ce32120061229lt00010331.pdf>
- Europos Sąjungos kibernetinio saugumo strategija. Atvira, saugi ir patikima kibernetinė erdvė. 2013. Briuselis, 2013 02 07 JOIN(2013) 1 final
- Jackson, S. E.; Chuang, C. H.; Harden, E. E.; Jiang, Y. 2006. Toward developing human resource management systems for knowledge-intensive teamwork, *Research in Personnel and Human Resources Management* 25: 27–70. Oxford: Elsevier.
- Jackson, S. E.; Schuler, R. S.; Jiang, K. 2014. An Aspirational Framework for Strategic Human Resource Management, *The Academy of Management Annals* 8(1): 1–56, doi: 10.1080/19416520.2014.872335
- Faludi, A. 2005. *Cohesion, coherence, co-operation: European spatial planning coming of age?* Milton Park, Abingdon, Oxon; New York: Routledge, 2010 xvi, 207 p.
- Fekete, L. 2009. *A Suitable Enemy: Racism, Migration and Islamophobia in Europe*. London: Pluto Press. 240 p.
- Ferreira, P. 2012. Is there A European convergence in HRM Practices? A cluster analysis of the high-performance paradigm across 31 countries, in: Silva, R.; Tome (Eds.), *UFHRD 2012-13th International Conference on HRD Research and Practice across Europe: The Future of HRD–2020 and beyond: Challenges and Opportunities*, Famaalicao, CLEGI, 140–153.
- Fink, G., Holden, N. 2002. *Collective Culture Shock: Contrastive Reactions to Radical System Change*. [interaktyvus]. IEF Working Paper 45. [žiūrėta 2015 02 16]. Vienna, Austria: University of Economics and Business Administration. Prieiga per internetą: <http://epub.wu.ac.at/802/1/document.pdf>
- Fligstein, N. 2010. *Euroclash: The EU, European Identity, and the Future of Europe*. Oxford: Oxford University Press. 296 p.

Fombrun, C. J.; Tichy, N. M.; Devanna, M. A. 1984. The external context of human resource management, *Strategic Human Resource Management*: 3–18. New York: John Wiley and Sons.

Fombrun, C. J.; Shanley, M. 1990. What's in a name? Reputation building and corporate strategy, *Academy of Management Journal* (33): 233–258.

Forrest, R.; Kearns, A. 2001. Social cohesion, social capital and the neighbourhood, *Urban Studies* 38(12): 2125–2143.

Friedkin, N. E. 2004. Social Cohesion, *Annual Review of Sociology* 30: 409–425.

Fouarge, D. 2003. Cost of non-social policy: Towards an economic framework of quality social policies — and the costs of not having them [interaktyvus]. *Report for the Employment and Social Affairs DG*, Final report [žiūrėta 2013 07 01] Prieiga per internetą: <http://temaasy12.episerverhotell.net/Documents/EU-dokument/Kommisionsdokument/Cost%20Of%20Non%20Social%20Policy.pdf>

Funar, S.; Curea, C.; Ionescu, C. 2009. Managing sustainable development in the European Union, *Developments and approaches* 12(2): 1–9.

Ghemawat, P. 2011. *World 3.0: Global Prosperity and How to Achieve it*. Harvard Business Review Press. Boston, Massachusetts. ISBN 978-1-4221-3864-9

Germanas, N.; Sarkanis, A. 2012. Pranešimas apie Latvijos ir Lietuvos bendradarbiavimo perspektyvas. [interaktyvus]. Lietuvos ir Latvijos forumo informacija. [žiūrėta 2014 08 30]. Prieiga per internetą: <http://www.lt-lv-forum.org/files/786/Prane%C5%A1imas%20apie%20Latvijos%20ir%20Lietuvos%20bendradarbiavimo%20perspektyvas.pdf>

Ginevičius, R. (redakt.); Hogeforster, J. (redakt.); Hogeforster, M.; Jarke, Ph. (redakt.); Odenrick, Per (redakt.); Olczyk, M. (redakt.); Starnawska, M. (redakt.). 2014. *Innovative SMEs by gender and age around the mare Balticum*. Hamburg: Baltic Sea Academy, 2014. 379 p. ISBN 9783735791191.

Ginevičius, R.; Navickas, V. 2012. Influence of small and medium-sized business innovations on economic development in Lithuanian regions. *Strategies and promotion of innovation in regional policies around the Mare Balticum : the seventh Hanseatic conference “Innovation and innovative strategies in regional policy around the “Mare Balticum”, 14th–16th May 2012 in Hamburg / Baltic Sea Academy Norderstedt: Books on Demand, 2012. ISBN 9783848218295. 83–97.*

Ginevičius, R. 2011. A new determining method for the criteria weights in multicriteria evaluation, *International Journal of Information Technology & Decision Making* 10(6): 1067–1095. <http://dx.doi.org/10.1142/S0219622011004713>

Ginevičius, R. 2009. Socioekonominių sistemų būklės kiekybinio įvertinimo problematika, *Verslas: teorija ir praktika* 10(2): 69–83.

Ginevičius, R.; Podvezko, V. 2008a. Daugiakriterinio vertinimo būdų suderinamumas, *Verslas: teorija ir praktika* 9(1): 73–80.

Ginevičius, R.; Podvezko, V. 2008b. Daugiakriterinio vertinimo taikymo galimybės kiekybiniam socialinių reiškinių vertinimui, *Verslas: teorija ir praktika* 9(2): 81–87.

Ginevičius, R.; Podvezko, V. 2007. Complex assessment of sustainable development of state regions with emphasis on ecological and dwelling conditions, *Ekologija* 53 (Supplement): 41–48.

Ginevičius, R.; Paliulis, E.; Chlivickas, E.; Merkevičius, J. 2006. *XXI amžiaus iššūkiai: organizacijų ir visuomenės pokyčiai*. Monografija. Vilnius: Technika. 548 p.

Gooderham, P.; Nordhaug, O. 2010. One European model of HRM? Cranet empirical contributions, *Human Resource Management Review* 21(2010): 27–36.

Gooderham, P. N.; Nordhaug, O.; Ringdal, K. 2006. National Embeddedness and HRM Practices in US Subsidiaries in Europe and Australia, *Human Relations* 59(11): 1491–1513.

Gooderham, P. N.; Parry, E.; Ringdal, K. 2008. The impact of bundles of strategic human resource management practices on the performance of European Firms, *International Journal of Human Resource Management* 19(11): 2041–2056.

Gradstein, M.; Justman, M. 2002. Education, social cohesion, and economic growth, *American Economic Review* 92(4): 1192–1204.

Grafton, R. Q.; Kompas, T.; Owen, P. D. 2004. Productivity, factor accumulation and social networks: Theory and evidence. *Economics and Environment Network Working Papers 0401*, Australian National University.

Gruber, T. R. 1995. Toward Principles for the Design of Ontologies Used for Knowledge Sharing. An outline of motivations for the development of ontologies, *International Journal of Human and Computer Studies* 43(5/6): 907–928.

Guest, D. 2004a. Flexible employment contracts, the psychological contract and employee outcomes: an analysis and review of evidence, *International Journal of Management Reviews* 5(6): 1–19.

Guest, D. 2004b. The psychology of the employment relationship: An analysis based on the psychological contract, *Applied Psychology: An International Review* 53(4): 541–555.

Guest, D. 2002. Human resource management, corporate performance and employee well-being: building the worker into HRM, *The Journal of Industrial Relations* 44(3): 335–358.

Guest, D. 1989. Personnel and HRM: can you tell the difference? *Personnel management*, January 1989.

Guest, D. 1998. Combine harvest. *People Management*, 1998. 29 October.

Guest D.; Conway N. 1997. Employee Motivation and the Psychological Contract (Issues in People Management No 21). Institute of Personnel and Development. London.

Guest, D. 1987. Human resource management and industrial relations, *Journal of Management Studies* 24(5): 503–521.

Guest, D. 1988. *Human resource management: is it worth taking seriously?* First Annual Searar Fellowship Lecture, London School of Economics.

- Guest, D. 1995. Human resource management, trade unions and industrial Relations. in Storey, J. (Ed.), *Human Resource Management. A Critical Text*. London: Routed.
- Guest, D. 1997. Human resource management and performance: A review and research agenda, *International Journal of Human Resource Management* (8): 263–276.
- Guest, D. 1999. Human Resource Management: the workers' verdict, *Human Resources Management Journal* 9 (2): 5–25.
- Guest, D. E. 1999. Peering into the Black Hole: the Downside of the New Employment Relations in the UK, *British Journal of Industrial Relations* 37: 367–389.
- Guest, D.; Conway, N. 2004. *Employee Well-Being and the Psychological Contract*. London: CIPD.
- Guest, D.; Conway, N.; Dewe, P. 2004. Using Sequential Tree Analysis to Search for „Bundles“ of HR Practices, *Human Resource Management Journal* 14(1): 80–96.
- Guest, D. E. 2000. HR and the bottom line: Has the penny dropped? *People Management* (20): 26–31.
- Guest, D.; Paauwe, J.; Wright, P. (Ed.). 2012. *HRM and Performance – Achievements and Challenges*, John Wiley & Sons.
- Gurhan, U. 2014. Convergence or Divergence between European HRM and American HRM, *Journal of Business and Economics* 5(10): 1923–1928. doi: 10.15341/jbe(2155-7950)/10.05.2014/018
- Gyvenu Lietuvoje. 2009. Žinynas atvykusiems. [interaktyvus]. TMO Tarptautinė migracijos organizacija. [žiūrėta 2015 01 12]. Prieiga per internetą: http://infocentras.iom.lt/documents/Gyvenu%20Lietuvoje_zinynas.pdf
- Hammond, A.; Adriaanse, A.; Rodenburg, E.; Bryant, D.; Woodward, R. 1995. *Environmental indicators: a systematic approach to measuring and reporting on environmental policy performance in the context of sustainable development*. World Resources Institute. p. 5.
- Harrison, A. 2010. *The Business Environment in a Global Context*. Oxford: Oxford University Press. 400 p.
- Hearn, J. 2004. Tracking ‘the transnational’: studying transnational organizations and managements, and the management of cohesion, [interaktyvus]. *Culture and Organization* 10(4): 273–290. [žiūrėta 2015 01 12]. Prieiga per internetą: <http://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/1475955042000313722>
- Heidenreich, M.; Petzold, N.; Natili, M.; Panican, A. 2014. Active inclusion as an organisational challenge: integrated anti-poverty policies in three European countries, *Journal of International and Comparative Social Policy* 30(2): 180–198. Available from internet: <http://dx.doi.org/10.1080/21699763.2014.934901>
- Hickson D. J. 2002. A Convergence in Organization Theory. *Central Currents in Organization Studies I Volumes 1-4*. 02/2002. Sage Publications Ltd. p. 1680.
- Hix, S. 2006. *Europos Sąjungos politinė sistema*. Vilnius: Eugrimas. 567 p.

Human Resource Management in Europe: Text and Cases / Vickerstaff S. (Ed.). London: Chapman and Hall, 1992.

Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., Wright, P. M. 2000. *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage*. 3 ed. Boston: McGraw-Hill, Inc.

Hunt, S. D. 2000. *A General Theory of Competition: Resources, Competences, Productivity. Economic Growth*. London: Sage Publications. 256 p.

Huntington, S. P. 2011. *The Clash of Civilisations and the Remaking of World Order*. New York: Simon and Schuster. 368 p.

Huselid, M. A. 1999. *Measuring human resource management systems for competitive advantage*. IPD National Conference presentation.

Huselid, M. A. 1995. The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance, *Academy of Management Journal*, 38(3): 635–672.

Huselid, M.; Jackson, S.; Schuler, R. S. 1997. Technical and strategic human resource management effectiveness as determinants of firm performance, *Academy of Management Journal* 40(1): 170–188.

Hussain, Z.; Prowse, P. 2004. Human Resource Information Systems (HRIS) as means of Fulfilling Job Roles More Professionally for Human Resource (HR) Managers. *Working Paper, No 04/07*, March 2004.

Jackson, S. E.; Schuler, R. S.; Jiang, K. 2014. An Aspirational Framework for Strategic Human Resource Management, *The Academy of Management Annals* 8(1): 1–56. doi: 10.1080/19416520.2014.872335

Jackson, S. E.; Schuler, R. S. 2003. *Managing human resources through strategic partnerships* (8th ed.). Mason, OH: Southwestern.

Jenson, J. 2010. *Defining and Measuring Social Cohesion*. London: Commonwealth Secretariat and United Nations Research Institute for Social Development.

Jenson, J. 1998. *Mapping Social Cohesion: The State of the Canadian Research*. Ottawa: Canadian Policy Research Networks.

Johnson, D.; Turner, C. 2006. *European Business*. London; New York: Routledge. 456 p.

International migration 2013. [interaktyvus]. International migration wallchart. [žiūrėta 2015 02 07] Prieiga per internetą: <http://www.un.org/en/development/desa/population/migration/publications/wallchart/index.shtml>

Įmonių registrai valstybėse narėse – Latvija. [interaktyvus]. *Europos e. teisingumo portalas* [žiūrėta 2014-10-11]. Prieiga per internetą: https://e-justice.europa.eu/content_business_registers_in_member_states-106-lv-maximizeMS-lt.do?member=1

Įmonių registrai valstybėse narėse – Lietuva. [žiūrėta 2014-10-11]. Prieiga per internetą: https://e-justice.europa.eu/content_business_registers_in_member_states-106-lt-maximizeMS-lt.do?member=1

Įmonių socialinė atsakomybė. Atskaitingas, skaidrus ir atsakingas įmonių elgesys ir tvarus augimas (2012/2098(INI)) Pranešėjas: Raffaele Baldassarre. RR\925212LT.doc.

Kardelis, K. 2002. Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. Kaunas: Judex.

Hulse, K.; Stone, W. 2007. Social cohesion, social capital and social exclusion, *Policy Studies* 28(2): 109–128.

Karoliny, Z.; Farkas, F.; Poor, J. 2009. In Focus: Hungarian and central eastern European characteristics of human resource management: An international comparative survey, *JEEMS* 1: 9–47.

Katou, A. 2011. Test of a causal Human Resource Management-Performance Linkage Model: Evidence from the Greek manufacturing sector, *International Journal of Business Science and Applied Management* 6(1): 16–29.

Kaufman, B. E. 2001. The theory and practice of Strategic HRM and participative management: antecedents in early industrial relations, *Human Resource Management Review* 11(4): 505–533.

Kazėnas, G. 2008. ES struktūrinės politikos reforma, *Viešojo politika ir administravimas* 26: 55–62.

Kearns, A.; Forrest, R. 2000. Social cohesion and multilevel urban governance, *Urban Studies* 37(5–6): 995–1017.

Kendall, M. 1955. Rank correlation methods. Hafner Publishing House. N.Y.

Khan, U.; Broughton, A.; Ledermaier, S.; Rickard, C.; Speckesser, S.; Mallender, J. 2013. European added value of applying the principle of Equal Pay for men and women for equal work or work of equal value. [interaktyvus]. EAVA 4/2013 | European Parliament | Jun 2013. [žiūrėta 2014 07 11]. Prieiga per internetą: <http://www.employment-studies.co.uk/system/files/resources/files/eup0713.pdf>

Kuzmickaitė, D. K. 2004. Lietuvos bendruomenių tipologija ir ypatumai. Socialinė ekonomika: vietos bendruomenės poreikiai ir galimybės. 2004. [interaktyvus]. Tyrimo ataskaita. Socialinės ekonomikos institutas. 17–31. [žiūrėta 2014 12 15]. Prieiga per internetą: <http://politika.osf.lt/kiti/dokumentai/BendruomeniuGalimybiuTyr.pdf>.

Kvieskienė, G.; Kvieska, V. 2012. Socialinės ekonomikos inovacijų įtaka visuomenės gerovei. *Socialinių inovacijų iššūkiai/Challenges of social innovations*. 21 (32): 5–16. Vilnius: Lietuvos edukologijos universitetas.

Labanauskas, L.; Taljūnaitė, M. 2010. Socialinė sanglauda kaip sociologinio pažinimo objektas. *Filosofija. sociologija*. 21(2): 151–159.

Linnenluecke, M.; Griffiths, A. 2010. Corporate sustainability and organizational culture, *Journal of World Business* 45(4): 357–366.

Larsen, H. H.; Mayrhofer, M. (Eds) 2006. *Managing Human Resources in Europe*. Routledge, London.

Latvija 2030. Latvijas ilgtspējīgas attīstības stratēģija līdz 2030.gadam. [interaktyvus]. Latvijas Republikas Saeima, 2010 [žiūrēta 2014-07-11]. Prieiga per internetu: http://www.latvija2030.lv/upload/latvija2030_saeima.pdf arba http://baltadaba.lv/wp-content/uploads/2013/04/latvija2030_lv.pdf

Laurinavičius, A.; Reklaitis, J. 2011. *Darnaus verslo socialinė atsakomybė*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2011. 318 p. ISBN 978-9955-19-353-1.

Lavis, J. N.; Stoddart, G. L. 2003. *Social cohesion and health*. Toronto, ON: University of Toronto Press.

Leach, R. 2007. *Europa. Glausta Europos Sąjungos enciklopedija*. Vilnius: Vaga. 304 p.

Leen, A. R.; Melnikas, B. 2005. The knowledge – based economy: market based development strategies for the EU, *Archives of economic history* 17(2): 5–18. Athens: University of Piraeus. ISSN 1108-7005.

Legge, K. 2005. *Human resource management: rhetorics and realities*, Anniversary edn. Palgrave: MacMillan: Hampshire.

Legge, K. 2001. Silver Bullet or Spent Round? Assessing the Meaning of the High Commitment Management. Performance Relationship, in Storey, J. (ed). *Human Resource Management, A critical Text*, 2nd edition, Thomson Learning, London.

Legge, K. 1998. The morality of HRM. In ed. C. Marbey, D. Skinner and T. Clark, *Experiencing Human Resource management*. London: Sage.

Lengnick-Hall, C. A.; Beck T. E. 2005. Adaptive fit versus robust transformation: how organizations respond to environmental change, *Journal of Management* 31(5): 738–757.

Lepak, D. P.; Liao, H.; Chung, Y.; Harden, E. E. 2006. A conceptual review of human resource management systems in strategic human resource management research, *Research in Personnel and Human Resources Management* (25): 217–271.

Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“. [interaktyvus]. [žiūrėta 2014 07 11]. Prieiga per internetą: <http://www.lietuva2030.lt/images/stories/2030.pdf>

Lippert, S.; Spagnolo, G. 2011. Networks of relations and word-of-mouth communication, *Games and economic behavior* 72(1): 202–217.

Lisa, Van Well. 2012. Conceptualizing the Logics of Territorial Cohesion, *European Planning Studies* 20(9): 1549–1567. doi: 10.1080/09654313.2012.708021

Locke, E. 2009. *Handbook of Principles of Organizational Behaviour*. Chichester, John Wiley. 662 p.

Luthans, F.; Doh, J. P. 2012. *International management: culture, strategy, and behavior*. 8th ed. New York: McGraw-Hill.

Lloyd, T. 2009. *Business at a Crossroads*. Basingstoke: Palgrave: Macmillan. 216 p.

- Marinaş, C.; Condruz-Băcescu, M. 2009. Cultural Diversity and Human Resources Management in Europe, *Review of International Comparative Management* 10(1): 176–186.
- Martín-Alcázar, F.; Romero-Fernández, P. M.; Sánchez-Gardey, G. 2005. Strategic human resource management: integrating the universalistic, contingent, configurational and contextual perspectives, *The International Journal of Human Resource Management* 16(5): 633–659. doi: 10.1080/09585190500082519
- Mayring, P. 2007. On generalization in qualitatively oriented research. [23 paragraphs], [interaktyvus]. *Forum Qualitative Sozialforschung*. 8(3): Artikel 26. [žiūrėta 2014 08 16]. Prieiga per internetą: <http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/291/641>
- Mayring, Ph. 2000. Qualitative Content analysis [28 paragraph], *Qualitative sozialforschung* *Forum: Qualitative Socila Research* 2(1): 1–10.
- Mayrhofer, W.; Brewster, Ch.; Morley, M. J.; Ledolter, J. 2011. Hearing a different drummer? Convergence of human resource management in Europe. A longitudinal analysis, *Human Resource Management Review* 21(2011): 50–67.
- McCracken, M. 2003. *Social cohesion and macroeconomic performance*. Toronto, ON: University of Toronto Press.
- Melnikas, B. 2011. Transformacijų visuomenė: ekonomika, kultūra, inovacijos, internacionalizavimo procesai. Vilnius: Technika. 476 p.
- Melnikas, B. 2012a. Sanglauda ir unikalumas: nauji iššūkiai globalizacijos, internacionalizavimo bei Europos integracijos procesų aplinkoje, *Viešasis administravimas* 1(33): 31–46.
- Melnikas, B. 2012b. Cohesion processes in the European Union: tendencies and new challenges, *European Integration Studies: Research and Topicalities* (6): 150–159.
- Mertens, D. 1998. *Research Methods in Educations and Psychology: Integrating Diversity with Quantitative and Qualitative Approaches*. Thousand Oaks. California: Sage.
- Misiūnas, A.; Balsytė, I. 2008. Teoriniai ir praktiniai tvarios ekonominės raidos aspektai, *Darnaus vystymosi strategija ir praktika* 1(2): 61–68.
- Misiūnas, A.; Balsytė, I. 2009. The essence of sustainable social development and possibilities for measuring it. *Intelektinė ekonomika [Intellectual economics]* 1(5): 61–71.
- Molle, W. 2007. *European cohesion policy*. Abingdon: Routledge.
- Morley, M. J. 2004. Contemporary debates in European human resource management: Context and content, *Human Resource Management Review* 14: 353–364.
- Morse, J. 1997. *Completing a qualitative project: details and dialogue*. Thousand Oaks. California: Sage Publikations.
- Muiznieks, N.; Rozenvalds, J.; Birka, I. 2013. Ethnicity and social cohesion in the post-Soviet Baltic states. *Patterns of Prejudice* 47 (3): 288–308.

Muller, M. 1999. Enthusiastic embrace or critical reception? The German HRM debate, *Journal of management Studies* 36(4): 465–482.

Müller, S.; Scholz, Ch. 2014. HRM Convergence or Divergence in Europe: Empirical Observations, a Framework, and First Conclusion. *Academy of Management Annual Meeting Proceedings* (1): 11486-11486. doi: 10.5465/AMBPP.2014.11486abstract

Munasinghe, M. 2009. *Sustainable Development in Practice: Sustainomics Framework and Applications*. Cambridge University Press. London: UK.

Navickas, V.; Malakauskaitė, A. 2009. Konkurencingumo vertinimo metodologinės problemos ir ribotumas, *Verklas: teorija ir praktika* 11(1): 5–11.

Norkus, Z.; Morkevičius, V. 2011. *Kokybinė lyginamoji analizė*. Kaunas: Lietuvos HSM duomenų archyvas.

Noah, E.; Friedkin, N.. 2004. Social cohesion, *Annual Review of Sociology* 30: 409–425. DOI: 10.1146/annurev.soc.30.012703.110625

Ottaviano, G. I. P.; Peri, G. 2012. Rethinking the effect of immigration on wages, *Journal of the European Economic Association* 10(1): 152–197.

Oxoby, R. 2009. Understanding social inclusion, social cohesion and social capital, *International Journal of Social Economics* 36(12): 1133–1152.

Panizzon, M. 2013. To what extent do bilateral migration agreements contribute to development in source countries? An analysis of France's migration pacts, in S. Saez (Ed.) *Let Workers Move: Using Bilateral Labor Agreements to Increase Trade in Services* Washington D.C., The World Bank, 85–108.

Panorama. 2014–2020 m. Sanglaudos politika. [interaktyvus]. 2013 m. žiema Nr. 48. [žiūrėta 2014 07 11]. Prieiga per internetą: http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/panorama/pdf/mag48/mag48_lt.pdf

Personalo valdymo rodiklių sąvadas. 2011. *Personalo valdymo profesionalų asociacija*. ISBN 978-609-95314-0-3.

Piening, E. P.; Baluch, A. M.; Salge, T. O. 2013. The relationship between employees' perceptions of human resource systems and organizational performance: Examining mediating mechanisms and temporal dynamics, *Journal of Applied Psychology* 98: 926–947.

Podvezko, V. 2012. Dominuojančiųjų alternatyvų daugiakriteriniai metodai. Lietuvos matematikos rinkinys, *Lietuvos matematikų draugijos darbai B* (53): 96–101.

Podvezko, V. 2007. Determining the level of agreement of expert estimates, *International Journal of Management and Decision Making* 8(5/6): 586–600.

Podvezko, V. 2005. Ekspertų įvertių suderinamumas, *Ūkio technologinis ir ekonominis vystymas* 11(2): 101–107.

Popper, K. R. 1998. *Atviroji visuomenė ir jos priešai*. Vinius: Pradai. 803 p.

Potluka, Oto ... [et al.]. 2010. Impact of EU Cohesion Policy in Central Europe. [interaktyvus]. Leipziger Universitätsverlag. [žiūrėta 2014 07 11]. Prieiga per internetą: <http://km.vse.cz/wp-content/uploads/2011/06/Impact-of-EU-Cohesion-Policy-in-Central-Europe-print-WWW.pdf>

Pudelko, M. 2006. A comparison of HRM systems in the USA, Japan and Germany in their socio-economic context, *Human Resource Management Journal* 16(2): 123–153.

Rakauskienė, O. G.; Ivashinenko, N. 2011. The Economic and Social Cohesion of EU: Methodology of Investigation. *Intelektinė ekonomika* 5(4(12): 575–589. ISSN 1822-8011 (print) ISSN 1822-8038 (online)

Renwick, D.; Redman, T.; Maguire, S. 2008. Green HRM: A review, process model, and research agenda. *Discussion Paper Series*. University of Sheffield Management School. Discussion Paper No 2008.01. 48 p.

Rivera-Vasquez, J. C.; Ortiz-Fournier, L. V.; Flores, R. F. 2009. Overcoming cultural barriers for innovation and knowledge sharing, *Journal of Knowledge Management* 13(5): 257–270.

Ronen, S.; Shenkar, O. 1985. Clustering countries on attitudinal dimensions: A review and synthesis, *Academy of Management. The Academy of Management Review (pre-1986)* 10(3): 435–454.

Rudzkiene, V.; Burinskienė, M. 2013. Suvokiamas socialinis teisingumas ir jo reikšmė regionų plėtrai, *Viešoji politika ir administravimas* 12(4): 595–609.

Sanglaudos politika 2007–2013. Paaiškinimai ir oficialūs tekstai. [interaktyvus]. Europos bendrija, 2007. [žiūrėta 2014 08 05]. Prieiga per internetą: http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docoffic/official/regulation/pdf/2007/publications/guide2007_lt.pdf

Scholz, Ch.; Müller, S. 2010. Human resource management in Europe: looking again at the issue of convergence. *11th International Human Resource Management Conference*, Birmingham, UK, 9–12 June 2010.

Segalovičienė, I. 2012. Vertinimo geba ir jos kūrimas į rezultatus orientuoto valdymo kontekste, *Viešoji politika ir administravimas* 11(3): 420–433.

Shen J.; Chanda A.; D’Netto B.; Monga M. 2009. Managing diversity through human resource management: an international perspective and conceptual framework, *The International Journal of Human Resource Management* 20(2): 235–251. doi: 10.1080/09585190802670516

Smith, P. B.; Dugan, Sh.; Trompenaars, F. 2015. National Culture and the Values of Organizational Employees A Dimensional Analysis Across 43 Nations, *Journal of Cross-Cultural Psychology* 27(2): 231–264.

Social Cohesion in Latin America: Concepts, Frames of Reference and Indicators. 2010. New York: United Nations. 2010: 25–27. Economic Commission for Latin America and the Caribbean (ECLAC).

Socialinė ekonomika: vietos bendruomenės poreikiai ir galimybės. 2004. [interaktyvus]. Tyrimo ataskaita. Socialinės ekonomikos institutas. [žiūrėta 2014-08-11]. Prieiga per internetą: <http://politika.osf.lt/kiti/dokumentai/BendruomeniuGalimybiuTyr.pdf>

Socialinis modelis. 2015. Darbo santykių ir Valstybinio socialinio draudimo teisinis-administracinis modelis. [interaktyvus]. Sukurto teisinio-administracinio modelio ataskaita. [žiūrėta 2014-08-11]. Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministerija. Prieiga per internetą: <http://www.socmodelis.lt/>

Solimano, A. 2010. *International Migration in the Age of Crisis and Globalization. Historical and Recent Experiences*. Cambridge university press. 223 p.

Sparrow, P. 2009. *Handbook of International Human Resource Management*. Chichester, John Wiley. 540 p.

Stavrou, E.; Brewster, Ch.; Charalambous, C. 2004. Human resource management as a competitive tool in Europe. *IIRA HRM. Study Group Working Papers in Human Resource Management* No.5, September.

Stiglitz, J. 2009. *Making Globalization Work*. London: Pinguin Books. 358 p.

Storey, J. 1987. Developments in the management of human resources: an interim report. *Warwick Papers in Industrial Relations*, No 17 (November). IRRU, School of Industrial and Business Studies, University of Warwick.

Storey, J. 1989a. Human Resource Management in the Public Sector, *Public Money and Management* 9(3): 2–15.

Storey, J. 1989b. Management development: a literature review (Part 1: conceptualizations and practices), *Personnel Review* 18(4): 3–18.

Storey, J. 1989c. From personnel management to human resource management, in *New Perspectives on Human resource management*. ed. J. Storey. London: Routledge.

Storey, J. 1990. Management development: a literature review (Part 2: implications for future research), *Personnel Review* 19(1): 3–11.

Storey, J. 1992. *Developments in the management of human resources*. Oxford: Blackwell Business.

Storey, J.; Sisson, K. 1993. *Managing Work and Organisations*. Buckingham: Open University Press.

Strauss, A. L. 2003. *Qualitative analysis for social scientists*. [interaktyvus]. Cambridge University Press. [žiūrėta 2015 03 24]. Prieiga per internetą: http://bscw.wineme.fb5.unisiegen.de/pub/bscw.cgi/d759444/9_1_Strauss_Qualitative_Analysis_for_Social_Scientists.pdf

Šeštoji ekonominės, socialinės ir teritorinės sanglaudos ataskaita „Investicijos užimtumui ir augimui. Skatinanti plėtra ES regionuose ir miestuose“ [„Investment for jobs and growth. Promoting development and good governance in EU regions and cities“]. [interaktyvus]. Briuselis, 2014. [žiūrėta 2014 08 05]. Prieiga per internetą: http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docoffic/official/reports/cohesion6/6cr_lt.pdf

Takei, H.; Ho, Y. 2007. Human resource management and governance in the Central and Eastern Europe, 21st Century Center of Excellence Program, *Policy and Governance Working Paper Series*, No. 119.

Tamkin, P. 2004. *High Performance Work Practices*. IES Research Networks. Institute for Employment Studies.

Taran, P.; Ivarhnyuk, I.; da Conceição Pereira Ramos, M.; Tanner, A. 2010. Economic migration, social cohesion and development: towards an integrated approach [interaktyvus]. *Council of Europe Publishing*. [žiūrėta 2013-04-06]. Prieiga per internetą: http://www.coe.int/t/dg3/migration/archives/documentation/Migration%20management/2008_Migration%20thematic%20report_en.pdf

Thurley, K.; Wirdenius, H. 1991. Will management become “European”? Strategic choices for organisations, *European Management Journal* 9(2): 127–134.

Tichy, N. M.; Fombrum, C. J.; Devanna, M. A. 1982. Strategic human resource management, *Sloan Management Review* 23(2): 47-6.

Trompenaars, F.; Hampden-Turner, C. 2012. *Riding the waves of culture: understanding diversity in global business*, McGraw-Hill, New York, USA.

Trondal, J. 2010. *An Emergent European Executive Order*. Oxford: Oxford University Press. 264 p.

Truss, C.; Gratton, L.; Hope-Hailey, V.; McGovern, P.; Stiles, P. 1997. Soft and Hard Models of HRM: A Reappraisal. *Journal of Management Studies* 34 (1): 53–73.

Truss, C.; Gratton, L. 1994. Strategic Human Resource Management: A Conceptual Approach. *International Journal of Human Resource Management* 5 (3): 32–43.

Uysal, G. 2014. Taylor, HRM, strategic HRM with jobs, employee performance, business performance relationship: HR governance through 100 years. *International journal of business and management studies* 6 (1): 87–96.

Van Iddekinge, C. H.; Ferris, G. R.; Perrewe, P. L.; Perryman, A. A.; Blass, F. R.; Heetderks, T. D. 2009. Effects of selection and training on unit-level performance over time: A latent growth modeling approach, *Journal of Applied Psychology* 94: 829–843.

Verslo Lietuvos ir Latvijos pasienio regione galimybių studija. 2011. [interaktyvus]. Projektas „Verslo gyvybingumo skatinimas, teikiant specializuotas viešąsias paslaugas ir gerinant žemėtvarkos paslaugų kokybę“, Nr. LLII-067. Šiauliai. [žiūrėta 2014 12 14] Prieiga per internetą: <http://modelis.srpa.lt/uploads/LLII-067/LLII-067studijapilnaLT.pdf>

Verslo pradžios vadovas. 2012. Latvijos ir Lietuvos bendradarbiavimo per sieną programa 2007–2013 metams. [interaktyvus]. Projektas „Latgalos–Utenos pasienio regiono verslo plėtros gebėjimų stiprinimas /akronimas Region Invest“ LLII-119. [žiūrėta 2015 01 14]. Prieiga per internetą: <http://www.latgale.lv/lv/files/download?id=2086>

Vertovec, S. 1999. Introduction. In Steven Vertovec (ed.). *Migration and Social Cohesion*. Cheltenham, Glos, Edward Elgar, XII–XIII.

- Vitkus, G. 2008. *Europos Sąjungos užsienio politika: trumpas vadovas*. Vilnius: Vilniaus universitetas. 264 p.
- Youndt, M. A.; Snell, S. A.; Dean, J. W.; Lepak, D. P. 1996. Human resource management, manufacturing strategy, and firm performance, *Academy of Management Journal* 39: 836–866.
- Yunus, M. 2007. *Creating a World Without Poverty. Social Business and the End of Capitalism*. New York: Public Affairs. 285 p.
- Walker, A. 2005. A European perspective on quality of life in old age, *European Journal of Ageing* 2: 2–12.
- Walker, G H.; Stanton, N. A.; Salmon, P. M.; Daniel P. Jenkins, D. P.; Monnan, S.; Handy, S. 2012. Communications and cohesion: a comparison between two command and control paradigms, *Theoretical Issues in Ergonomics Science* 13(5): 508–527. DOI: 10.1080/1463922X.2010.544340
- Watson, S.; D'Annunzio-Green, N. 1996. Implementing cultural change through human resources: the elusive organisational alchemy, *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 8 (2): 25–30.
- Watson, T. and Rosborough, J. 2000. Teamworking and the management of flexibility: local and social-structural tensions in high performance work design initiatives // In Proctor, S. and Mueller, F. *Teamworking*. London: Macmillan Press.
- Watson, T. 2002. *Organising and Managing Work*. Pearson Education Ltd, Essex.
- Watson, T. J. 1995. In search of HRM: beyond the rhetoric and reality distinction or the case of the dog that didn't bark, *Personnel Review* 24 (4): 6–17.
- Watson, T. 2003. Towards A Grown-Up And Critical Academic HRM And The Need To Grow Out Of Infantile 'Hard And Soft HRM', 'Rhetoric And Reality' And Functionalist Habits To Engage Critically With The Adult World Of Employment Management, [interaktyvus]. Stream 8: Human Resource Management Phenomena – HRM and beyond. Nottingham Business School, The Nottingham Trent University. [žiūrėta 2011 10 27]. Prieiga per internetą: www.mngt.waikato.ac.nz/ejrot/cmsconference/2003/proceedings/hrmphenomena/Watson.pdf
- Whitley, E. A. 2009. *Global Challenges for Identity Policies*. Basingstoke: Palgrave: Macmillan. 304 p.
- Wiener, A.; Diez, Th. 2009. *European Integration Theory*. Oxford: Oxford University Press. 295 p.
- Wood, S. 1999. Human Resource management and performance, *International Journal of Management Reviews* 1(4): 367–413.
- Worsfold, P. 1999. HRM, Performance, commitment and service quality in the hotel industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 11(7): 340–348.

Wright, P. M.; McMahan, G. C. 1992. Theoretical perspectives for SHRM, *Journal of management* 18(2): 295–320.

Wright, P. M.; Boswell, W. R. 2002. Desegregating HRM: A Review and Synthesis of Micro and Macro Human Resource Management Research. *Journal of Management*, 28(3): 247–276.

Wright, P. M.; Dunford, B. B.; Snell, S. A. 2001. Human Resources and resource based view of the firm. *Journal of Management* 27: 701–721.

Zakarevičius, P. 2013. Vadybos paradigma, *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai* 68: 151–159.

Zhu, W.; Chew, I. K. H.; Spangler, W. D. 2005. CEO transformational leadership and organizational outcomes: The mediating role of human–capital-enhancing human resource management, *The Leadership Quarterly* 16: 39–52.

Zhu, Ch. J.; Zhang, M.; Shen, J. 2012. Paternalistic and transactional HRM: the nature and transformation of HRM in contemporary China, *The International Journal of Human Resource Management* 23(19): 3964–3982. doi: 10.1080/09585192.2012.655761

Zhu, Ch. J.; Zhang, M.; Shen, J. 2012. Paternalistic and transactional HRM: the nature and transformation of HRM in contemporary China. *The International Journal of Human Resource Management* 23(19): 3964–3982. DOI: 10.1080/09585192.2012.655761

Žitkus, L. 2011. Features of the european style of management as core competences of managers, *Socialinių mokslų studijos. Societal studies* 3(3): 769–788.

Žmogiškųjų išteklių plėtros ir socialinės sanglaudos sričių būklės analizės ir perspektyvų 2014–2020 m. parengimo vertinimas. [interaktyvus]. Santrauka. 2012. UAB „PPMI Group“, Viešosios politikos ir vadybos institutas [interaktyvus]. [žiūrėta 2014 07 11]. Prieiga per internetą: [http://www.esparama.lt/es_parama_pletra/failai/fm/failai/Vertinimas_ESSP_Neringos/Ataskaitos_2012MVP/ Zmogiskuju_istekliu_pletros_ir_socialines_sanglaudos_bukles_analize_Santrauka.pdf](http://www.esparama.lt/es_parama_pletra/failai/fm/failai/Vertinimas_ESSP_Neringos/Ataskaitos_2012MVP/Zmogiskuju_istekliu_pletros_ir_socialines_sanglaudos_bukles_analize_Santrauka.pdf)

Армстронг, М. 2002. Стратегическое управление человеческими ресурсами: Пер. с англ./Армстронг М.-М.: ИНФРА-М.-328с.

Брюстер, К. 2002. Управление человеческими ресурсами в Европе. С. 539–556. / В энциклопедии “Управление человеческими ресурсами” / Под ред. Пула, М. и Уорнера, М. СПб.: Питер. 1200 с.: ил. (Серия “Бизнес-класс”).

Зиммель, Г. 1996. Избранное. Том 1. Философия культуры. М.: Юрист, 1996. 671 с.

Зиммель, Г. 1996. Избранное. Том 2. Созерцание жизни. М.: Юрист, 1996. (Лики Культуры). 607 с.- С.510-526.

Иванцевич, Дж. М.; Лобанов, А. А. 2006. Человеческие ресурсы управления. Основы управления персоналом. М.: Дело. 453 с.

Autorės mokslinių publikacijų disertacijos tema sąrašas

Recenzuojamuose mokslo žurnaluose

Lobanova, L. 2014. Europos Sąjungos socialinės rinkos ekonomikos iššūkiai žmogiškųjų išteklių vadybos paradigmai. *Veršlas: teorija ir praktika (Business: theory and practice)* 15(1): 71–83. ISSN 1648-0627.

Lobanova, L. 2014. Socialiai orientuota rinkos ekonomika Europos Sąjungoje iššūkiai žmogiškųjų išteklių vadybos tobulinimui. *Viešasis administravimas (Public administration)* 2(42): 53–62. ISSN 1648-4541.

Lobanova, L. 2013. Žmogiškųjų išteklių vadyba reaguojant į sanglaudos procesus Europos Sąjungoje. *Viešasis administravimas (Public administration)*. 3(39): 62–70. ISSN 1648-4541.

Lobanova, L. 2013. Sanglaudos procesai: vadybos tobulinimo iššūkiai. *Viešasis administravimas (Public administration)* 4(40): 38–50. ISSN 1648-4541.

Lobanova, L.; Ozolina-Ozola, I. 2014. Innovative trends in human resource management: a case study of Lithuanian and Latvian organisations, *International journal of transitions and innovation systems. Zagreb: Inderscience Enterprises Ltd.*, 3(2): 131–152. ISSN 1745-0071.

Rosha, A.; Lobanova, L. 2014. Piloting the research instrument to identify the conditions that promote coaching in organisations. *Trends economics and management (Trendy ekonomiky a management)* 8 (21) 34–44. Brno. ISSN 1802-8527.

Kituose mokslo leidiniuose

Lobanova, L.; Melnikas, B. 2012. Cohesion in the European Union: new challenges for human resource management. *The 7th international scientific conference "Business and Management 2012": selected papers.* 398–407. ISSN 2029-4441. ISBN 9786094571169. (Thomson ISI Proceedings).

Lobanova, L.; Ozolina-Ozola, I. 2014. Internationalization processes and effective practices of HRM: employee performance and commitment in Latvia and Lithuania, in *The 8th international scientific conference Business and Management 2014*, 389–398. ISSN 2029-4441. ISBN 9786094576508.

Lobanova, L.; Ozolina-Ozola, I. 2014. Comparative evaluation of the practical areas of human resource management in Lithuania and Latvia, in *Procedia – Social and Behavioral Sciences. The 2-dn International Scientific conference „Contemporary Issues in Business, Management and Education 2013“.* Amsterdam: Elsevier Science Ltd. Vol. 110, p. 607–616. ISSN 1877-0428.

Lobanova, L. 2012. Holistic model of sustainable development: innovative trends in human resource management. *International Scientific conference Contemporary issues in business, management and education 2012*, 430–443. ISSN 2029-7963. ISBN 9786094573231.

Rosha, A.; Lobanova, L. 2014. Identifying conditions to promote organisational coaching in Latvia and Lithuania, in *Procedia - Social and Behavioral Sciences. 19th International scientific conference „Economics and management 2014“.* Amsterdam: Elsevier Science Ltd., Vol. 156, 183–185. ISSN 1877-0428.

Lobanova, L.; Melnikas, B. 2012. Žmogiškųjų išteklių vadybos tobulinimas Europos integracijos iššūkių kontekste. *Mokslas – Lietuvos ateitis (Science – future of Lithuania): Verslas XXI amžiuje (Business in XXI Century)*. 4(3): 230–239. ISSN 2029-2341.

Лобанова, Л. 2012. Устойчивое развитие: новые вызовы евроинтеграции. Экономическая теория и хозяйственная практика: глобальные вызовы. Материалы международной конференции: "Эволюция международной торговой системы: проблемы и перспективы". Санкт-Петербург: СПб государственный университет, 2012, 521–537. ISBN 978-5-98620-082-8.

Summary in English

Introduction

Problem formulation

At the present stage of European integration and the development and expansion of the European Union the problem whose essence has been determined by the fact that a response given to the new challenges and needs arising under conditions of cohesion processes in practice of many organisations by means of human resources management instruments is inappropriate, emerged. Many new circumstances of European integration, which have been determined by the implementation of the principles of free movement of persons and work force within the context of creating common markets, are not taken into consideration in human resources management (herein after referred to as HRM). Insufficient attention is being paid to many new circumstances characteristic of competition and to the needs for different organisations to cooperate and enter into partnership that are determined by the possibilities of new relations being formed in the conditions of rapidly intensifying international cooperation. New phenomena of social networking and manifestations of multiculturalism that clearly spread in different spheres of social and economic life and bring about essential changes in HRM and the needs for human resources management instruments to actively respond to the creation of common social and economic space in the European Union are not perceived in an adequate way.

In recent years it has been noticed that the cohesion processes and the phenomena that they influence, as well as the problems that emerge, have spread in the European Union society on a large scale. Such spheres of cohesion as cohesion between cultures, mentalities, lifestyles, the state systems and ideologies are becoming ever more important and urgent in a multicultural space of the European Union. Quite often the problems related to that come to light particularly in those cases when the organisations are unprepared to adequately respond to the challenges posed by the cohesion processes by means of HRM instruments. New challenges that manifest themselves in the conditions of cohesion are associated with the necessity to fulfil the new needs in the organisations, which comply with economic, technical and social standards, new ethical, legal, ecological, technical and other norms.

All these circumstances reflect the essence of cohesion in a technical, cultural, information space of the European Union and determine fundamental changes that are practically characteristic of the activity of all the organisations. They virtually have to be taken into consideration in all cases of improving management of organisations, including HRM. The abilities to appropriately respond to the new changes that manifest themselves under conditions of cohesion determine a successful activity of the organisations to a great extent, which requires purposefully improving the HRM instruments.

The fact that at the present time there is a lack of solutions that meet the latest challenges and fail to adequately respond to the cohesion needs in the European Union form the essence of the problem under investigation. Many issues are neither raised nor addressed with the help of theoretical concepts or models, which would be adequate in responding to the cohesion circumstances. By the way, neither different aspects of HRM in the organisations of significance within the context of the cohesion processes nor the needs to purposefully improve public administration taking into consideration the new challenges posed by the cohesion needs to HRM have been investigated in detail. The results of such investigations should be important in foreseeing new guidelines for both the development of different organisations and measures of public policy and public administration taken by separate states and their groups, and measures of public policy and management implemented by the different subjects of public administration and self-government intended for strengthening economic and social cohesion.

Relevance of the thesis

The relevance of the scientific problem considered and solved in the thesis is determined by the fact that contemporary theories of management and other social sciences lack a generalised scientific knowledge necessary to substantiate the necessity to respond to new environmental challenges by means of HRM instruments. Free movement of work force poses new challenges to HRM and perspectives of its improvement because under conditions of cohesion in the European Union the situation in the labour markets, the nature of competing and the possibilities for the human capital development change. Therefore HRM problems should inevitably prevail in management science and practice of management activities, as well as in the investigations of a management profile, which, in one way or another, are devoted to a response to the cohesion needs. The fact that it is merely by means of HRM instruments that it is possible to respond to the cohe-

sion needs determines the relevance and justification of this statement. The investigations devoted to a purposeful response to the cohesion challenges and needs are considered to be priority ones within the general context of the activities intended for HRM improvement. Each organisation is a social economic system, which almost always operates in the interference environment, therefore the task of selecting significant signals from the environment and an adequate response to them must be undertaken. The aims of the EU sustainable development laid down in the strategic documents *Europe 2020* and *Europe 2030* become significant signals in Europe influenced by social and economic turbulence. The aims and the objectives of the cohesion policy of the European Union are to implement the economic model of the social market. Challenges issued under these circumstances determine a dilemma of a complicated choice of each organisation evaluating the priorities of cost efficiency, social justice and social responsibility.

The essence of the priority scientific problem determines the fact that due to insufficient attention paid to management challenges, under conditions of the intensifying cohesion processes in the European Union, the possibilities of improving management, including the possibilities of modernising cohesion strengthening measures, are not made full use of. Therefore a response to the challenges, needs and problems posed by the cohesion processes in the European Union must be based on relevant measures of scientific knowledge. Making the supposition that contemporary HRM theories do not present adequate instruments devoted to a purposeful response to the challenges posed by the cohesion processes in the European Union, it is necessary to make sure that the solutions that have been offered and applied thus far (were only offered but not applied sufficiently or adequately) fail to meet the new needs for HRM improvement.

Theoretical and empirical investigations carried out in the thesis are relevant in solving the challenges of responding to the cohesion processes in the European Union by means of HRM instruments. The measures offered in the thesis enable the tasks of designing HRM systems and adapting them to the environmental changes to be solved, particularly in those cases when economic and social cohesion must be strengthened by the public policy and public administration measures creating the possibilities for a more efficient activity of the organisations.

Object of the research

The object of the research is Human Resources Management within the context of the cohesion processes in the European Union. The choice of the object of the research was determined by several circumstances. Firstly, traditionally HRM is perceived as an independent sphere of management science and practice noted for its clear specificity whose scientific knowledge under conditions of constantly emerging challenges requires adequate scientific investigations. Secondly, main attention is devoted to those aspects of HRM improvement, which are determined by the cohesion processes taking place in the European Union. Thirdly, perception of HRM as the object of the research determines a dual attitude towards the use of the research results – the research results can be used both in improving HRM in business and public sector organisations and in seeking to substantiate the solutions devoted to cohesion at the regional and national levels.

Aim of the thesis

The major aim of the thesis is to carry out a complex investigation into the phenomena characteristic of HRM, which reveal themselves within the context of the cohesion processes in the European Union and to develop an adequate HRM model devoted to a purposeful response to the challenges determined by the cohesion processes in the European Union posed to the activity of organisations. The sphere of practical application of the developed model is a continuous improvement of HRM practices in different business and public sector organisations, as well as support systems of public administration solutions intended for purposefully enhancing cohesion at a regional and national levels.

Objectives of the thesis

1. To identify the circumstances formed by the cohesion processes in the European Union, which are significant to the HRM improvement in business and public sector organisations and to substantiate the needs for scientific research necessary to a purposeful HRM improvement;
2. To analyse and critically assess the potential of instruments accumulated in HRM theories of responding to the environmental challenges and to establish their practical value, application possibilities and usefulness of their adaptation taking into consideration the circumstances determined by the cohesion processes in the European Union under conditions of the creation of a common social and economic space;
3. To assess the most important HRM models applied in present-day organisations management practice devoting main attention to their adequacy to the needs determined by cohesion in the European Union and to the identification and substantiation of the cohesion problems and the circumstances assessment criteria;
4. To develop a conceptual theoretical model devoted to HRM continuous improvement in the organisations of a different profile adequately responding to the challenges determined by the cohesion processes in the European Union and to foresee the possibilities of employing this model when substantiating public administration solutions devoted to cohesion at the regional and national levels;
5. To devise complex research methods devoted to empirical investigation of HRM problems in the conditions of the cohesion processes in the European Union;
6. To carry out empirical investigations enabling adequacy of the theoretical model devoted to HRM in the conditions of the cohesion processes in the European Union to be tested responding to the peculiarities of HRM and its improvement manifesting themselves in the activities of different organisations and within the context of the cohesion processes that come to light in Lithuania and Latvia as typical countries influenced by the cohesion processes in the European Union.

Research methodology

In fulfilling the aims set in the work, different research methods have been used in a complex way. With the help of systematic and comparative analysis methods, synthesis and generalisation of scientific and methodological sources, concepts of identifying the cohesion processes and circumstances, as well as a change in HRM paradigms have been substantiated. Methods of statistical analysis and modelling, expert evaluations and a comparative analysis, as well as a multicriterian assessment and a case analysis have been applied.

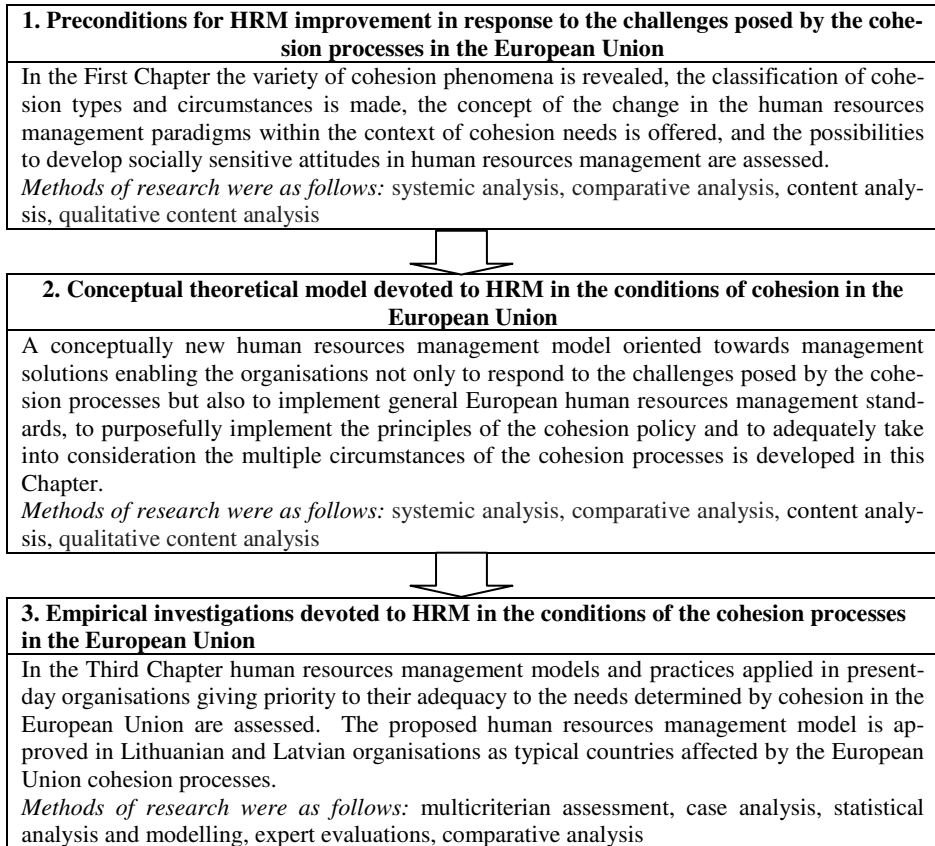


Fig. S.1. Scheme of theoretical analysis and applied research methods (prepared by the author)

Scientific novelty of the thesis

Scientific innovation of the thesis is twofold; it manifests itself in a theoretical and practical sense. Theoretical innovation of the thesis is that the results that are quite new to contemporary management science have been obtained:

1. The concept of systemising the variety of the cohesion circumstances formed in the conditions of the development and expansion of the European Union devoted to the identification of the cohesion challenges and the impact of the cohesion processes on the assessment of the criteria on the global, international, national and local scale when organisations management, and HRM improvement instruments must be used to respond to the cohesion challenges, has been formulated.
2. The contemporary cohesion concept has been theoretically made more exact and expanded revealing certain tendencies that reflect general cohesion principles and specific regularities typical of cohesion.
3. The conception of the change in HRM paradigms, which reveals changes in the sphere of HRM scientific knowledge based on different theoretical approaches and that brings to light new needs for scientific knowledge in foreseeing perspectives of improving HRM instruments when responding to the cohesion challenges in the European Union has been proposed.
4. The conceptual theoretical model devoted the HRM improvement in the organisations of a different profile has been devised taking into consideration the circumstances of cohesion in the European Union and the challenges they pose.

Innovation of the thesis in a practical sense consists in that the necessity of a practical solution of the problems raised in the thesis has been confirmed by empirical investigations and specific practical solutions raising the possibility of improving both HRM instruments and management practices of organisations in a broad sense in the conditions of the cohesion processes in the European Union have been proposed:

1. The conception of adapting the theoretical HRM model in the organisations of a different profile formulated creates the possibilities to identify the circumstances of the cohesion processes of significance to a specific organisation and, having assessed the challenges posed, to adapt adequate HRM instruments.
2. Expert evaluations made in the thesis can be used as a positive example in practices of different organisations in preparing and substantiating the solutions devoted to increasing work efficiency by means of HRM improvement instruments and to optimise the employees' commitments to the organisations themselves, simultaneously taking into consideration specific cohesion conditions and circumstances manifesting themselves in different countries.
3. Empirical investigations of HRM practice accumulated in Lithuania and Latvia devoted to HRM under conditions of the cohesion processes in the European Union can be assessed as an original example of good practice to the investigations of a similar profile in the cases of other European Union countries or in the European Union on the whole.

Practical value of research findings

The research results can be used in practice of the organisations of a different profile when improving HRM and responding to the cohesion challenges and needs by means of HRM instruments. An especially promising sphere of a practical use of the research results is the creation and practical application of the instruments and public administration support systems enabling HRM practices to be continuously improved in the enterprises, institutions and other organisations taking into consideration specific cohesion conditions that reveal themselves in different countries seeking to purposefully and in a complex way enhance and develop cohesion at the regional and national levels.

Statements to be defended

1. Under modern conditions of European integration and the EU development and expansion by means of HRM instruments it is necessary to purposefully and effectively react to the new challenges, which are determined by both the actually occurring cohesion processes and the needs to activate cohesion in different public administration units, business at the level of different organisations, in particular.
2. The major priority of HRM and its improvement within the cohesion context under conditions of European integration and the EU development and expansion is the creation and practical application of the instruments and support systems enabling HRM practices in enterprises, institutions and organisations to be continuously improved taking into consideration specific cohesion conditions and circumstances in different countries, especially in accordance with the needs and challenges of a social, economic and technological nature, which reveal themselves within the cohesion context.
3. HRM systems in different organisations must be adequate to the needs to adapt themselves to the cohesion challenges in the European Union.
4. The instrumentation used in HRM must be suitable to be applied in preparing and substantiating public administration solutions devoted to cohesion at the regional and national levels.

1. Preconditions for Human Resources Management improvement in response to the challenges posed by the cohesion processes in the European Union

It is vitally important for the EU society to create such forms of economic, social and territorial cohesion, which would realistically help put into practice the EU sustainable development ideas laid down in the strategies *Europe 2020* and *Europe 2030*.

At the current stage of European integration, in fulfilling the cohesion policy aims for 2014–2020 period, cohesion is the number one priority within the context of the sustainable development principles, all the more so, that merely setting the aims and challenges to intensify the sustainable development processes and consolidation of finances

are insufficient. Taking into consideration the fact that the sustainable development and cohesion ideas are considered to be an inseparable part of the European Union politics (European Union Politics 2013), it is noticed that there is not only a lack of more detailed investigations (devoted to the problems of cohesion in particular) but also the dissemination of the ideas of the cohesion policy understandable to society is inadequate.

Though cohesion is one of the most important values of the European Union, the meaning of the concept of cohesion itself has not been characterised sufficiently reasonably taking into consideration the context of EU integration, development and expansion. It should be underlined that the concept of cohesion was introduced into the EU political documents “without an exact definition” (Begg 2010; Molle 2007). Seeking to define the cohesion problems accurately, it is very important to apply well-founded concepts of cohesion itself (Melnikas 2012). Despite the variety of viewpoints, in the most general case the concept of cohesion is usually treated as a rapprochement expressing the striving to reduce differences typical of a certain sphere of public life or activity. Social coherence is, first of all, a qualitative category, which reflects consistency of social and institutional relations, which are necessary to ensure people’s common welfare (Council of Europe 2005).

Under current conditions of European integration, the circumstances reflecting cohesion between different cultures, mentalities, as well as between different lifestyles and even between different ideologies and the systems of values are singled out as exceptionally important. It is obvious that the necessity to respond to different cohesions and the circumstances of the need for it determine the inevitability of respective actions and changes in different spheres of management and managerial activities. At the present stage of the EU development and expansion the solutions, which would create the possibility not only to react to the challenges posed by the cohesion processes but also to meet common European standards, ethnic and other standards attributable to the improvement of the internal environment of the organisations, are necessary. Such solutions can be created by integrating the conceptions of HRM and HRM improvement into the cohesion policy.

General principles of cohesion, which can help establish certain guidelines for selecting managerial impact measures are discussed in the thesis in detail and universal types of cohesion processes, as well as the circumstances of their expression both at the national and local level are singled out and characterised.

Cohesion processes manifesting themselves in the conditions of European integration and the EU development and expansion are not noted only for great complexity and variety but they also require an adequate reaction to specific cohesion circumstances characteristic of the European and EU space. The priority role within this context is played by the circumstances characterising HRM because it is these circumstances that are related in one way or another to all the circumstances of the expression of cohesion processes, cohesion between different organisations and different subjects of various activity on the local scale, in particular.

Having made the analysis of the problems of scientific research devoted to the contemporary concept of cohesion and the cohesion processes, it has been established that scientific discussions were sooner focused on the aspects of microeconomic and political cohesion processes. Too little attention was paid to the investigation of the cohesion

processes at the meso and micro levels the territory of whose manifestation is the organisation and interaction between the people working in it. The problems of the research devoted to improving management of the organisations is only partly related to the topical issues of the cohesion processes – the research does not specify the impact of the cohesion processes on the cohesion problems that occur in the organisations and are to be solved by managerial instruments.

In generalising the problems of scientific research devoted to the cohesion processes the conclusion can be drawn that not only new theoretical and empirical investigations are necessary to be carried out but also it is necessary to improve scientific research methods devoted to the investigation of the cohesion processes. The methodological breakthrough would help form a new way of thinking necessary to improve the cohesion policy and adopt, as well as implement, managerial solutions, which are adequate to the new possible cohesion challenges arising in the contradictory conditions of European integration and the EU development and expansion.

In discovering many different theories, concepts and viewpoints in modern management science devoted to the investigation and solution of HRM problems, the conclusion is to be drawn that HRM, which emerged as a result of challenges posed by certain historical circumstances, can and must be further improved in response to the new challenges and needs of the social and economic development that were historically formed. The discussions about the perspectives of improving HRM models in Europe raise the question that is especially important under conditions of European integration: following whose interests should HRM be investigated and improved?

In identifying the regularities in the change in HRM paradigms, attention should be paid to the links between the causes of their interface with the essential changes taking place in society, economics and science, which were determined by the global transformation processes, and of late, especially in the European Union, by integration and the cohesion processes.

Two main stages can be distinguished in the evolution and improvement process of the HRM paradigm:

- During the first stage, in response to the challenges posed by a globally increasing competition, methods of quantitative formalisation of HRM aims and functions formed for the substantiation of which such circumstances as integration of universal quantity management systems into management of organisations, the development of the solution adoption theories, commercialisation of the staff selection and assessment methods, strengthening of the roles of linear managers when planning and managing human resources and managing human resources, as well as creating the human resources policy were favourable;

- During the second stage the development of strategic management methods under conditions of the creation of international markets when not only theories of strategic management and international marketing but also theories of human capital and talent management formed, had a great impact on the HRM improvement, which required the substantiation of the new criteria for measuring the value of human resources combining methods of quantitative formalisation and qualitative assessment preserving an increase in competitive edge as the major goal of HRM improvement.

The recent decade has distinguished itself for the fact that socially oriented approaches to the social, economic and human development are ever more intensely integrated (or rhetorically declared) in management practice. However, lessons of history of discrepancy between rhetoric and reality should be a serious warning of the fact that “politically engaged” ideas of human management and social welfare are corrected taking into consideration the positions of all interested countries.

The contemporary HRM theory tries to reconcile different paradigms – the present, already formed paradigm that is oriented towards a rational approach to the HR development following the principles of cost effectiveness and basing oneself in essence on the quantitative formalisation methods, as well as a new socially-oriented paradigm being formed, which provides for integration of cohesion and sustainability principles into HRM practice. Major objectives of improving human resources and their management, measures of realising these objectives and ways of formalising the results determine difference between these paradigms. The “European” contextual HRM model proposed almost three decades ago was not sufficiently concretely discussed by the scientists though the main insights into its benefit were presented and some achievements were mentioned.

Responding to the cohesion needs in the conditions of the intensifying coherence processes, the improvement of the “European” HRM model must be assessed not only as a challenge but also as a possibility, making use of the historical situation, to implement the socially-oriented HRM model in Europe under conditions of creating social market economy.

In assessing purposeful cohesion as a major precondition and a programme measure to achieve that processes of European integration and the EU development and expansion should be realistically oriented towards the principles of humanism, democracy, ecology, morality and social responsibility, a conceptual theoretical model devoted to HRM in the conditions of the cohesion processes in the European Union is proposed in the thesis. In summing up the results of the analysis of the cohesion processes and their circumstances, and taking into consideration the established regularities of the change in the HRM paradigm, the conclusion can be drawn that in the conditions of the cohesion processes in the European Union challenges of two types posed to the HRM improvement reveal themselves:

- challenges arising from the EU development priorities formulated in the political directives and strategic and programme documents;
- challenges arising from insufficient scientific knowledge of HRM under conditions of European integration.

In both cases the needs to purposefully improve HRM are determined by the new circumstances of the cohesion processes that constantly reveal themselves.

It can be stated that cohesion can be understood as a constantly operating HRM improvement factor and it is necessary to respond to it uninterruptedly by HRM improvement instruments being actualised.

2. Conceptual theoretical model devoted to Human Resources Management in the conditions of the cohesion processes in the European Union

The Second Chapter analyses the types of HRM models assessing their suitability to adequately respond to the challenges posed by the cohesion processes in the European Union. The analysis of distinguishing features of HRM models applied in the conditions of cohesion and the adaptability of HRM practices in organisations is made. On the basis of the results of this analysis and the conception of assessing the circumstances of the cohesion processes proposed in the First Chapter, a conceptual theoretical model intended for adequately evaluating the challenges posed by the cohesion processes in the organisations of a different nature and to respond to them adequately using HRM instruments and substantiating managerial solutions of a different nature in the conditions of the cohesion processes in the European Union has been devised. To approve the proposed model in the organisations in the conditions of the cohesion processes in the European Union, research methods of complex empirical investigations have been developed.

Both business and public administration organisations operating in Lithuania and Latvia have been chosen for empirical investigations of the dissemination of the distinguishing features typical of HRM models and the variety of HRM practices. The choice of these countries is based on the fact that common trends determined by a social, economic and cultural development and the similarities of current changes in the labour market are characteristic of the cohesion processes manifesting themselves there and the circumstances they bring about.

The peculiarities of the dissemination of the distinguishing features characteristic of different HRM models are evaluated on the basis of the criteria defining essential differences between the “hard” and “soft” models. These criteria are established having made the content analysis of the HRM models that have been described in scientific literature during the past thirty years.

Different ways of combining HRM functions and practices are proposed in literature and applied in management of organisations. Thus far the HRM efficiency was in essence measured by economic levers. Therefore application of HRM practices and recommendations for their selection are most often based on the rationality of their use orienting oneself towards the economic criteria on the basis of which interdependence between the results of HRM and the activity of the organisation is assessed.

Seeking to find solutions enabling the principles of high competitiveness and social responsibility, which are integrated in the objectives of the Cohesion Policy of the European Union for 2014-2020, to be combined, it is necessary to critically assess adequacy of management measures used in management of present-day organisations to both the needs for preserving the competitive edge and the cohesion challenges.

The comparative analysis of the dissemination of HRM practices in different Lithuanian and Latvian organisations is carried out with the help of the expert evaluation method. A combination of 18 HRM practices has been offered to expert evaluation, which is considered to be universal and suitable for the majority of typical organisations.

18 practices of HRM, which are considered to be significant for the organisation performance: 1) Realistic job previews; 2) Use of psychometric tests for selection; 3) Well-developed induction training; 4) Provision of extensive training for experienced employees; 5) Regular appraisals; 6) Regular feedback on performance from many sources; 7) Individual performance-related pay; 8) Profit-related bonuses; 9) Flexible job descriptions; 10) Multi-skilling; 11) Presence of work-improvement teams; 12) Presence of problem-solving groups; 13) Information provided on firm's business plan; 14) Information provided on the firm's performance targets; 15) No compulsory redundancies; 16) Avoidance of voluntary redundancies; 17) Commitment to single status; 18) Harmonized holiday entitlement.

In establishing adequacy of human resources management practices to the preservation of the competitive edge, the impact of these practices, efficient work performance and the employees' commitment are evaluated.

On the basis of the challenges posed to human resources management by the cohesion processes established in the First Chapter of the thesis, it is proposed to relate cohesion-oriented human resources management practices to the implementation of the general cohesion principles in the organisations.

With that end in view the conceptual theoretical model devoted to responding to the challenges posed by the cohesion processes in the European Union with the HRM instruments is proposed.

The proposed model consists of the following:

- the conception devoted to the identification of the cohesion processes and circumstances by means of which organisations can independently establish the most important cohesion challenges and assess the needs of the organisation to respond to them;
- the methods devoted to assessing the features of the HRM model and HRM practices, which can be used to evaluate compliance of the characteristics of the internal environment of the organisations with the cohesion challenges and needs;
- the recommended corpus of management standards and methods devoted to integrating the general principles of cohesion in the organisation's management practices.

The adaptation of the proposed model in management practice of the organisations would help to choose such human resources management instruments, which would be adequate to responding to the challenges posed by the cohesion processes in the European Union.

3. Empirical investigations devoted to Human Resources Model in the conditions of the cohesion processes in the European Union and approbation of theoretical model

The challenges posed by the cohesion processes in the present-day conditions of European integration and the EU development and expansion determine the dilemma of a complicated choice of each organisation in assessing the priorities of cost effectiveness and social justice.

Complex empirical investigations aimed at assessing adequacy and adaptability of HRM models in the conditions of the cohesion processes in the EU enable several important trends to be highlighted, which will help not only to assess the cohesion challenges occurring at the present stage but also to forecast what new cohesion challenges the organisations must be ready to respond to in the future by means of HRM instruments themselves.

The methods employed in the thesis enable the issues of HRM designing and adapting to the environmental changes to be resolved, especially in those cases when it is necessary to ensure HRM adequacy to the social, economic and information environment that is changing in the cohesion conditions, as well as in the cases when the possibilities for a more efficient activity of the organisations are being raised by means of HRM instruments.

The empirical investigations carried out enabled the suitability and viability of the theoretical model devoted to HRM in the coherence conditions in the European Union to be tested and the peculiarities of HRM and its improvement, which manifest themselves in the activities of different organisations in the present-day conditions and come to light within the context of the cohesion processes in Lithuania and Latvia as typical EU countries affected by the cohesion processes in the EU to be investigated.

Complex empirical investigation consists of several stages. During every stage the choice of the methods to be employed is based on the specificity of the object of the research, the aim of the research and the anticipated results.

Stage One: the identification of the distinguishing features (attributes) of the types of the HRM models in the organisations.

The objective is to assess the degree of a friendliness of the internal environment of the organisations in responding to the cohesion challenges to develop socially responsible management oriented towards the integration of the general cohesion principles into human resources management practice.

The aspects being evaluated: the features of “hard”, descriptive-functional or the so-called utilitarian-instrumentalist models and “soft”, critical-evaluative, or the so-called developmental-humanist models are revealed and the peculiarities of their dissemination in management practice of the organisations are established.

The research method: the comparative analysis of the evaluations of the employees, managers and experts.

The result: no statistically significant differences between the dissemination of the “hard” and “soft” human resources management models in the organisations have been established. When assessing the manifestation of the “hard” and “soft” human resources management models in business and public sector organisations experts’ evaluations differed from those of the employees and managers.

The conclusion: Differences highlighted when comparing the attitudes of the employees, managers and experts, when assessing the “hard” and “soft” dissemination of human resources management in business and public sector organisations enable the conclusion to be drawn that within the context of the cohesion processes in the European Union, business and public sector organisations can not only face different challenges posed to human resources management but also respond to the cohesion processes and challenges they pose in a different way.

Stage Two: the empirical investigation of the variety of human resources management practices.

The objective is to evaluate significant human resources management practices taking into consideration their impact on performance and the employees' commitments.

The aim of this survey is to identify the significant aspects of human resource management practices within the context of high performance human resource management. This survey presents the results of experts' evaluation of human resource management in organizations of Latvia and Lithuania in terms of a set of performance enhancing human resource management practices. A greater use of performance enhancing HR practices is associated with higher levels of employee commitment and contribution and is in turn linked not only to higher levels of productivity and quality of services, but also with social quality of society.

The research method: expert evaluation (the comparative analysis of the evaluations of Lithuanian and Latvian experts).

The questionnaire's main part consists of the list of 18 human resource management practices marked as effective practices to enhance employee's commitment and performance. The experts were offered to evaluate the level of spread of each practice separately for private and public sectors' organizations.

The Lithuanian and Latvian expert groups were formed using the opportunity sampling method. The experts are selected by the criterion of competence in the field of human resource management, i. e. primarily by person's occupational area and the length of experience in the field mentioned above. All appropriate persons were contacted face-to-face or by e-mail and were asked to participate in the current research and complete the questionnaire given in paper or an electronic form. The response rate for Lithuanian experts group was 100 % and for Latvian experts group was 74 %.

The comparison of the results of Lithuanian and Latvian experts' evaluations is presented in Figure S.2.

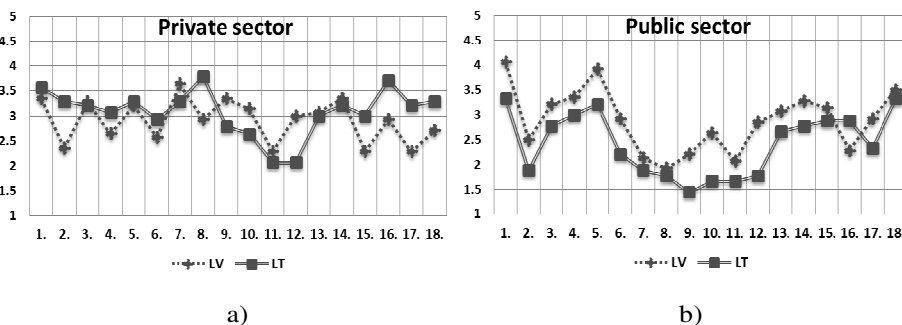


Figure S.2. The average scores of the spread of effective human resource management practices in Lithuanian and Latvian organisations presented by Lithuanian and Latvian experts:
a) the average scores of the spread in private sector enterprises;
b) the average scores of the spread in public sector enterprises.

Results: The statistically significant difference between Lithuanian experts' opinion sets concerning private and public sectors was checked using the non-parametric Wilcoxon criterion that is appropriate for small and dependent data sets. The Wilcoxon test reports that there is a significant difference between average scores of private and public sectors' evaluation (at *P* less than 0.05). The average score of the spread of effective human resource management practices in business (private) sector is higher than the average score given for public sector.

The survey of Lithuanian and Latvian experts' opinion reports the relatively low level of development of effective human resource management practices in domestic organisations, especially in public sector. The experts' poorer evaluation of HRM situation in public sector can be explained by monopolistic position of public organisations, but in case of the institutions of public services, it could also be explained by constraints of allotted budget. Thus, public organisations do not have serious threats for their existence or experiencing the limited financial possibilities, they do not take sufficient efforts for effective human resource management. In relation to both public and private organisations, less developed human resource management could be also associated with cultural attitudes and traditions in relationships of employment that is mostly derived from the system of economy planned by socialists and characterized by the personnel administration approach to employees.

To verify and precise the experts' evaluation of the impact of human resource management practice on the employee's performance and commitment, the experts' choices of five most effective practices separately for each scale were calculated and summarised. The practices, chosen by 50 % and more of experts as most effective are presented in Figure S.3.

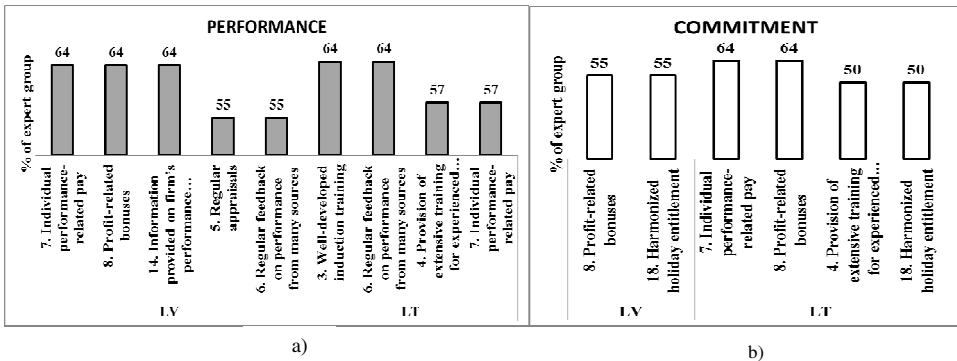


Fig. S.3. Human resource management practices impact on performance and commitment (results of experts' choices (LV – Latvian experts; LT – Lithuanian experts): a) impact on performance; b) impact on commitment.

Study of various approaches to human resource management practices show, that at the present stage of internationalization and EU integration processes linking HRM practices and HRM outcomes until currently can be considered as an essential concept to identify the impact of HRM practices to quality of human resources: employee perfor-

mance and commitment, employee engagement, reduces staff turnover and improves the well-being of employees.

Stage Three: the approval of the conceptual theoretical model devoted to responding to cohesion challenges in the European Union. The objective: to assess the adaptability of the proposed model in responding to the cohesion challenges in the European Union. The research method: by means of the case analysis method in the chosen Lithuanian and Latvian organisations, practice of applying different management standards, methods and systems (social, responsibility, social accountability, quality management, etc.) was evaluated establishing which standards, methods or systems are or can be related to the regulation of labour relations and other human resources management processes. In applying the case analysis method 16 organisations in Lithuania and 12 organisations in Latvia have been studied (Annexes G, H).

Results: the approval of the proposed conceptual theoretical model devoted to an adequate response to the challenges posed by the cohesion processes in the EU in Lithuanian and Latvian organisations (both in business and public sector enterprises) revealed usefulness of applying the proposed method.

General conclusions

1. The phenomena typical of HRM within the context of cohesion that takes place in the European Union have been investigated in a complex way in the thesis. The following has been established:

- HRM instruments being applied in practice of different organisations are not properly oriented towards the needs to form a common social economic space in the European Union and common labour markets. They do not meet the new standards, which reflect the circumstances of the variety of cultures, mentalities, social groups and strata sufficiently well;

- the public administration measures being implemented in the EU states are insufficiently orientated towards HRM needs to adequately respond to the challenges posed by the cohesion processes: public administration and policy solutions neither encourage nor enhance the aspirations of different organisations to coordinate the principles of high competitiveness and social responsibility when operating in the international markets;

- the trends for HRM improvement formed in practice of many organisations are not adequately coordinated in their purposefulness and scope with the cohesion and convergence processes realistically manifesting themselves in the EU space;

- no monitoring measures devoted to assessing adequacy to the needs being determined by the cohesion processes exist in HRM practice.

The above-mentioned circumstances confirm the necessity to create instrumentation and apply it in HRM practice, which would allow one to adequately respond to the challenges determined by cohesion: the approved method proposed in the thesis can be treated as a basis for the creation of such instrumentation and its further use.

2. The circumstances formed in the conditions of the cohesion processes in the European Union, which are of significance to HRM improvement in business and public sector organisations, have been identified devoting main attention to work force flows

intensifying under conditions of free movement of work force and free movement of natural persons, to intellectual and cultural exchange, new manifestations of cultures and mentalities, organisation of work and the variety of economic promotion systems, a rapid technological progress and new forms of competing and competition, especially with the intensification of processes of creating common labour markets. The needs for scientific research devoted to a purposeful response to these circumstances have been revealed.

3. The potential of the instruments of responding to the environmental challenges accumulated in HRM theories has been analysed and critically assessed, the possibilities of its application, its limitations and the peculiarities of its adaptation have been revealed taking into consideration the circumstances determined by the cohesion processes in the European Union in the conditions of creating a common social and economic space. It has been established that the majority of traditional theoretical approaches devoted to HRM are noted for the fact that in essence the needs to adequately respond to the cohesion challenges are ignored, which shows that the application of these theoretical approaches has no perspective within the context of challenges of the EU further development.

4. Having carried out the investigations the most important HRM models applied in modern managerial practice of the organisations were considered and assessed devoting main attention to their adequacy to the needs determined by cohesion in the European Union, as well as to the identification and justification of the criteria for evaluating the cohesion problems and circumstances. It has been established that in the majority of cases a complex response to the challenges posed by cohesion based on the principles of systematic nature is lacking: a response to these challenges most often is fragmental, focused on the implementation of individual measures, which shows that in the future more attention should be devoted to HRM improvement.

5. A conceptual theoretical model devoted to an uninterrupted HRM improvement in the organisations of a different profile when adequately responding to the challenges determined by the cohesion processes in the EU has been devised; the possibilities to use this model when substantiating public administration solutions devoted to cohesion on the regional and national levels have been foreseen. The model is based on the principle of a flexible response to the peculiarities of the operating conditions and HRM circumstances characteristic of different organisations, to the multiple nature of the criteria for management solutions, to the necessity to adequately respond to the environmental changes and dynamics. The possibilities to apply this model in the conditions of different EU states have been revealed.

6. Empirical investigations intended for HRM improvement have been carried out taking into consideration the cohesion challenges in the EU using respectively devised methods.

The results of empirical investigations are as follows:

- it has been confirmed that theoretically systemised peculiarities of HRM models are possible to evaluate empirically having established the degree of manifestation of the distinguishing features prevailing in a specific organisation – this would allow the suppositions about favourable or unfavourable conditions of the internal environment and

preparation of the organisation to respond to the challenges posed by the cohesion processes by applying HRM instruments to be made;

- it has been established that features of the types of HRM models prevalent in managerial practice, in both business and public administration organisations, show insufficient flexibility of the organisations upon facing the necessity to respond to the cohesion needs, to combine attitudes and principles of high competitiveness and social responsibility, cost effectiveness and social responsibility;

- the comparative analysis of the variety of HRM practices taking the example of Lithuanian and Latvian organisations revealed a relatively low level of the development of the HRM systems;

- no great differences between the dissemination of HRM practices and the impact they exert on labour efficiency and the employees' commitments in the business and public administration organisations of the analysed countries have been observed, which shows that the trends of HRM improvement formed in practice are accidental and in their purposefulness and scope are not oriented towards the cohesion and convergence processes realistically manifesting themselves in the EU space.

7. The analysis revealed the suitability and viability of applying the devised model in the conditions of the cohesion processes in the EU.

It has been established that it is expedient to develop further research devoted to HRM improvement when responding to the cohesion challenges:

- research devoted to purposeful cohesion on the regional and national levels seeking to improve public administration solutions enhancing cohesion and methods necessary to substantiate them;

- investigations devoted to establishing regions (groups of the countries) linked by the cohesion trends and the assessment of preparedness of the organisations operating in their territories to respond to the cohesion challenges by means of HRM instruments;

- investigations into HRM practices enhancing cohesion and monitoring of the dissemination of cases of good practice.

Priedai⁵

A priedas. Sanglaudos politikos struktūros raida 2000–2020 m.

B priedas. Žmogiškųjų išteklių vadybos teorinių modelių kokybinio tyrimo duomenys

C priedas. Vadovų ir darbuotojų požiūrių ištyrimui skirta metodika

D priedas. Ekspertų požiūrių ištyrimui skirta metodika

E priedas. Žmogiškųjų išteklių vadybos modelių tipų sklaidos tyrimas

F priedas. Lietuvos ir Latvijos ekspertų apklausos anketų pavyzdžiai, vertinimų rangavimo rezultatai, konkordancijos koeficiento skaičiavimas, statistiniai duomenys

G priedas. Konceptualaus teorinio modelio aprobavimo duomenys

H priedas. Žmogiškųjų išteklių vadybos teorinio modelio adaptavimo metodika

I priedas. Bendra autorių sutikimai teikti publikacijose skelbtą medžiagą mokslo daktaro disertacijoje

J priedas. Autoriaus mokslinių publikacijų disertacijos tema kopijos

⁵ Priedai pateikiami pridėtoje kompaktinėje plokštelėje

Liudmila LOBANOVA

ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VADYBA SANGLAUDOS PROCESŲ
EUROPOS SĄJUNGOJE KONTEKSTE

Daktaro disertacija

Socialiniai mokslai,
vadyba (03S)

HUMAN RESOURCES MANAGEMENT WITHIN THE CONTEXT
OF COHESION PROCESSES IN THE EUROPEAN UNION

Doctoral Dissertation

Social sciences,
management (03S)

2015 10 09. 17,0 sp. l. Tiražas 20 egz.
Vilniaus Gedimino technikos universiteto
leidykla „Technika“,
Saulėtekio al. 11, 10223 Vilnius,
<http://leidykla.vgtu.lt>
Spausdino UAB „BMK leidykla“
J. Jasinskio g. 16, 01112 Vilnius