

SANGLAUDOS PROCESAI: VADYBOS TOBULINIMO IŠŠŪKIAI

COHESION PROCESSES: CHALLENGES FOR THE IMPROVEMENT OF MANAGEMENT

Liudmila LOBANOVA

Vilniaus Gedimino technikos universitetas

Įvadas

Europos integracijos ir Europos Sąjungos plėtros sąlygomis „išryškėjus naujiems poreikiams suvokti ir spręsti vadinamąsias sanglaudos problemas“ (Lobanova, Melnikas 2012), Lietuvos pirmininkavimo ES Tarybai iššūkių ir ambicijų realizavimo kontekstas turėtų būti kur kas platesnis ir gilesnis. Prasidėjus pirmininkavimo Europos Sąjungos Tarybai laikotarpiui, Lietuva, įprasmindama savo laisvę, yra atsakinga ne tik už Lietuvos, bet ir visos Europos Sąjungos piliečių gerovės kūrimą ir kartu su kitomis Europos Sąjungos valstybėmis pasirengusi dirbti visos Europos labui. Taip, tardamas sveikinimo žodį pirmininkavimo pradžios proga, didžiuodamasis pažymėjo Ministras Pirminkas (Premjero sveikinimo žodis... 2013). Atkreipdamas dėmesį ir į tai, kad Lietuvos pirmininkavimas vyksta sudėtingomis ekonomikos sąlygomis ir išskirtiniu demokratinio kalendoriaus periodu, patikino, kad Lietuva turi ambicijų paspartinti „Susitarimo dėl ekonomikos augimo ir darbo vietų kūrimo“ įgyvendinimą.

Adekvatus sanglaudos problemų suvokimas ir gebėjimai jas spręsti – itin svarbi prielaida įgyvendinti šiuolaikinei visuomenei reikšmingus pažangos siekius. Tačiau, norint suvokti ir išspręsti sanglaudos problemas, reikalingas mokslinio pažinimo lygis šiuo metu yra akivaizdžiai nepakankamas: stokojama sisteminio požiūrio tiek į pačią sanglaudą, tiek į sanglaudos stokos prevenciją, o tai ypač aktualu *kryptingą sanglaudą* vertinant kaip *pagrindinę prielaidą* pasiekti, kad Europos integracijos ir Europos Sąjungos raidos ir plėtros procesai būtų orientuoti į *humanizmo, demokratijos, ekologiškumo, moralumo ir socialinės atsakomybės* nuostatas (Melnikas 2012a; Lobanova et al. 2012).

Verslo ir kitokios vadybos priemonės, ypač organizacijų vadybinės veiklos bei šios veiklos tobulinimo priemonės, iki šiol bebuvu nagrinėtos kaip skirtos sanglaudos procesams skatinti. Konceptualiai pagrįstos ir empiriškai ištirtos, jos galėtų tapti reikšmingomis ir, tikėtina,

veiksmingomis ne tik reagavimo, bet ir sanglaudos skatinimo priemonėmis, nes sudaro sąlygas tobulinti kompetencijas. Pažymėtina, kad empirinių tyrimų, kuriais nustatomas *viešosios politikos ir viešojo valdymo* priemonių poveikis sanglaudos procesams, taip pat nepakanka. Tokių tyrimų rezultatai turėtų būti aktualūs numatant naujas tiek atskirų valstybių bei jų grupių vykdomos viešosios politikos ir viešojo valdymo priemones, tiek įvairių viešojo valdymo ar savivaldos subjektų vykdomas viešosios politikos ir administravimo priemones, padedančias sustiprinti Bendrijos ekonominę ir socialinę sanglaudą, skatinant tvarųjį vystymąsi.

Mokslinė problema, kuriai reikėtų skirti prioritetingą dėmesį, gali būti suformuluota šiuo teiginiu: dėl nepakankamo dėmesio *naujiems iššūkiams vadybai bei vadybinei veiklai* sanglaudos procesų Europos integracijos ir Europos Sąjungos raidos ir plėtros kontekste neišnaudojamos *naujos vadybos tobulinimo galimybės atsižvelgiant ir į poreikį modernizuoti sanglaudos stiprinimo priemones*.

Tyrimo tikslas – pateikti teorines ir praktines vadybos tobulinimo rekomendacijas, reaguojant į poreikį modernizuoti sanglaudą.

Tyrimo tikslui pasiekti iškelti *uždaviniai*:

- 1) aptarti sanglaudos sąvokos reikšmes ir pateikti sanglaudos tipų bei sanglaudos procesų aplinkybių įvairovės klasifikaciją;
- 2) identifikuoti sanglaudos procesams Europos Sąjungoje skirtų mokslinių tyrimų kryptis ir sritis;
- 3) apibūdinti sanglaudos procesų tyrimo metodologijos problematiką ir pateikti vadybinės krypties, ir ypač žmogiškųjų išteklių vadybos, prioritetingų tyrimų plėtojimo išvalgas.

Straipsnyje pateikiama sanglaudos procesų aplinkybių įvertinimo matrica, skirta sanglaudos požymiams ir problematikai identifikuoti, nustatant reagavimui į sanglaudos poreikius skirtų *vadybos* bei *vadybinės veiklos problemų tinkamumą*.

Sanglaudos sąvokos samprata ir jos sąsajos su sanglaudos procesais Europos Sąjungoje

Sanglaudos sąvokos daugialypiškumas. Socialinės sanglaudos problematikai buvo skirti pasaulinio masto mokslininkų darbai (Parsons 1968; Park 1969; Durkheim 1976 ir kt.), kurie iki šiol daro nemažą įtaką visuomenės evoliucionavimo įžvalgoms. Jie atstovauja klasikinei visuomenės teorijai, pagal kurią visuomenė traktuojama kaip priešasčių šaltinis (*sui generis*) ir ypatingo tipo realybė. Kitokiam požiūriui į visuomenę, besiremiančią tapimo ontologija (*coming into being*), sujungę Kanto transcendentinį požiūrį ir psichologizmą, atstovauja Georgo Simmelio (Simmel 1971; Ėčggãëü 1996) pasekėjai. Jie palaiko sintezės idėją, kai visuomenė traktuojama ne tik kaip priešasčių šaltinis, bet ir kaip individų sąveikos rezultatas. Toks požiūris imponuoja Europos siekiui *tapti kuriančia gerovės ekonomiką vieninga visuomene*, kurioje, pasak Simmelio, „kiekvienas žino, kad kitas yra su juo susijęs“, o šių sąsajų priežastys, pobūdis ir padariniai lemia sanglaudos procesų turinio ir aplinkybių daugialypiškumą.

Šiuolaikinių autorių dėmesį sudėtingėjančių sanglaudos procesų aplinkybėms ir ypatumams atstovauja tokie autoriai, kaip Melnikas (2012a, 2012b, 2011a, 2011b), Berger-Schmitt (2000) ir kt.

Europos Sąjungos šalyse didėjantis dėmesys socialinei sanglaudai remiasi tuo, kad šiuolaikinis mokslas nustato socialinės sanglaudos lygio ir ekonomikos augimo ryšį. Europos ekonomikos ir socialinių reikalų komitetas (EESRK) pabrėžia (EESRK tiriamoji nuomonė, 2011), kad sanglaudos politika yra „istorinė ES vertybė“, kurios *trys tikslai* – konvergencija, regionų konkurencingumo didinimas kuriant darbo vietas ir glaudesnis teritorinis bendradarbiavimas – turėtų būti *išlaikomi ir stiprinami*. Tačiau EESRK apgailestauja, kad Europos Komisija *nesukūrė augimo scenarijaus*, pagal kurį būtų *maksimaliai išnaudotos bendrosios rinkos galimybės*, ir vietoje to visą dėmesį skiria drastiškam finansų konsolidavimui kaip būtina augimo prielaidai. Žvelgiant į 2030 m. perspektyvą (Projektas „Europa 2030“), europiečiams bus reikalinga itin konkurencinga ir tvari socialinė rinkos ekonomika, kad būtų išlaikyta socialinė sanglauda ir kovojama su klimato kaita. Siekiant šio tikslo, rengiamos plataus užmojo reformų programos, kuriose

numatyta būtinybė nustatyti aiškius prioritetus ir daug veiksmingesnius vykdymo užtikrinimo mechanizmus nei galima užtikrinti taikant, pavyzdžiui, atvirąjį koordinavimo metodą. Siekiant strategijos „Europa 2020“ iššūkius paversti realiai įgyvendinamais tikslais ir priartėti prie projekto „Europa 2030“ užmojų realizavimo, viena rimčiausių kliūčių yra prieštaringi daugialypiai sanglaudos procesai, bet šiuo atveju būtent sanglauda ir yra tas universalus visuomenės vienijimo mechanizmas, kuris gali būti veiksmingas tik tada, kai „kiekvienas žino, kad kitas yra su juo susijęs“.

Egzistuoja gana daug skirtingų požiūrių į sanglaudos sąvoką ir sampratą. Siekiant adekvačiai apibūdinti sanglaudos problemas labai svarbu taikyti pagrįstas pačios sanglaudos *sąvokas*. Nepaisant požiūrių įvairovės, pačiu bendriausiu atveju sanglaudos sąvoka paprastai traktuojama kaip *suartėjimas*, išreiškiantis *polinkį mažinti skirtumus*, būdingus tam tikrai visuomenės gyvenimo ar veiklos bei raidos sričiai. Sanglauda bendrąja prasme – tai nuoseklūs vienijamieji veiksmai, būsena arba būklė, kai laikomasi vieningai, ar tiesiog glaudūs ryšiai. Tiesioginė šio termino reikšmė – buvimas kartu, kaip pabrėžiama elektroniniame ES terminų (eurožargono) aiškinamajame žodynyje, kuris buvo specialiai sukurtas siekiant plačiau visuomenei pateikti sampratų, dažniausiai vartojamų Europos Sąjungos dokumentuose, aiškinimus.

Fundamentalųjį darbą lingvistikos srityje pavadinimu „Cohesion“ yra atlikę britų mokslininkai (McCarthy, McArthur 1992). Jie išanalizavo visus įmanomus sanglaudos sampratos (angl. *cohesion*) etimologinius ir morfologinius aspektus. Anglų kalboje suskaičiuojama apie penkiasdešimt įvairių darinių, etimologiškai tiesiogiai susijusių su sanglaudos samprata (angl. *Cohesion*), o tarp jų yra tokių, kurie akcentuoja gebėjimą „palaikyti sanglaudą“ (angl. *Cohesibility – the state of being cohesible, Capable of cohesion*). Galima išvelgti etimologines ir morfologines sąsajas bei analogiją pagal prasmę su *sustainability* (tvarumo, darnos) ir *sustainable* (tvarumo, darnumo) sąvokomis, kurių vertimas į kitas kalbas neretai iš dalies pakeičia pradinę reikšmę, sukelia nemažai ginčų ir kartais nukreipia interpretacijas kiek kitu keliu.

Žmonijos istorijoje būtent sanglauda buvo ir yra vienintelė veiksminga priemonė reaguoti į išorinį pavojų, „žmonėms susitelkiant savo gyvenimo

areale ir taip sudarant kliūtis išlaikyti chaosą per atstumą“ (Ghemawat 2011). Tačiau globalizacija ir ypač terorizmo pavojus tarsi diversifikuoja šį naudingą žmonių gebėjimą susitelkti išorinio pavojaus akivaizdoje, nes nebelieka to tradicinio senojo „gyvenimo arealo“, ir jo sampratos ir susidaro išpūdis, kad net valstybės siena ir jos gynimas su laiku taps tik valstybingumo simboliu. Šiame straipsnyje nesiekama išplėtoti platesnės diskusijos apie globalizacijos tendencijas, tačiau daugialypių sanglaudos procesų Europos Sąjungoje aptarimas savaime iškelia poreikį pažvelgti į ją globalinių visuomenės raidos procesų kontekste. Europos Sąjungos integracijos ir plėtros procesai konvergencijos prasme jau praėjo bifurkacijos tašką – todėl Europos kontinento visuomenei gyvybiškai svarbu sukurti istoriškai dar neapčiuohtas kitur ekonominės, socialinės ir teritorinės sanglaudos formas.

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, pasižymi „socialiniais sutrikimais ir konfliktais, skirtingomis moralinėmis vertybėmis, ypatinga socialine nelygybe, nepakankamu socialinės sąveikos lygiu bendruomenėse“ (Forrest *et al.* 2001). Sociologijos žodynuose socialinė sanglauda (*social cohesion*) apibūdinama kaip grupinio elgesio integracija, kuri atsiranda kaip atsako į patrauklias (taip pat ir nepatrauklias) socialines aplinkybes rezultatas arba jėgos, priverstinai sulaukančios grupės narius tam tikrą laiką kartu, veikimo rezultatas. Bet kokiu atveju sanglaudos samprata plačiaja prasme yra integrali charakteristika, atspindi tarpasmeninius santykius grupėje, darbo ar laisvalaikio kolektyve, vietos bendruomenėje ir visuomenėje. Neįmanoma nepritarti tam, kad socialinė sanglauda – tai tarsi „klijai“, kurie laiko visuomenę kartu (Chan *et al.* 2006).

Išskiriami penki pagrindiniai elementai, charakterizuojantys socialinę sanglaudą šiuolaikinėje demokratinėje pilietinėje visuomenėje (Kearns, Forrest 2000): 1) socialiniai tinklai ir socialinis kapitalas; 2) bendros vertybės ir pilietinė kultūra; 3) vieta, kurioje susipina vietos ir grupės tapatybė; 4) socialinė tvarka ir kontrolė; 5) 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“ kartu, sudarydami prasmingą visumą. Solidarumo aspektas yra sukonkretintas

reguliuojant universaliąsias socialinės apsaugos sistemas. Tai rodo, kad apie socialinę sanglaudą kalbama ne kaip apie vieną problemą, pateikiant vieną apibrėžimą ir sprendžiant aiškiai nurodytą problemą, tačiau kaip apie įvairių klausimų, apimančių daug žmogaus nusiteikimo dimensijų, rinkinį, kurie susiję su iššūkiu gerbti piliečių ir bendruomenių įvairovę, 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, sujungiančių žmones iš poreikio gintis nuo „priešo“, iki baimės skleidimo, tarp kurių kažkur per vidurį yra socialinės gerovės ir tvarumo santykių būseną (Beumer 2010).

Sanglaudos procesų aplinkybių įvairovė. Galima teigti, kad *sanglauda kaip procesas*, išreiškiantis *suartėjimą ir skirtumų mažinimą*, atspindi orientaciją į *konfliktų ar disproporcijų mažinimą ir šalinimą*, į *darnios plėtros siekių įgyvendinimą* ir visuomenės *harmonizavimą* (Lobanova *et al.* 2012; Melnikas 2012a). Toks požiūris į sanglaudą ir į sanglaudos sąvoką, anot Melniko (2012a), 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 atsižvelgiant į daugelį gana *skirtingų aplinkybių*. Galima išskirti šešis universalus, ypač aktualius šiuolaikinės visuomenės raidos etapui, sanglaudos procesų tipus ir jų raiškos aplinkybių erdves tiek globaliu ir tarptautiniu, tiek nacionaliniu ir lokaliu mastu. Tai procesų sanglauda, geografiškai identifikuojamų erdvių sanglauda, visuomenės grupių ir socialinių sluoksnių sanglauda, veiklos sričių ir sferų sanglauda, organizacijų ir veiklos subjektų sanglauda, kultūrų ir ideologijų sanglauda bei atitinkamos jų raiškos erdvės (1 lentelė).

Prioritetinėmis sanglaudos sritimis ir kryptimis Europos integracijos ir Europos Sąjungos raidos bei plėtros sąlygomis gali būti laikomos tokios (Melnikas 2012a, 2012b; Lobanova *et al.* 2012):

- ♦ sanglauda tarp kultūrų, mentalitetų, gyvenimo būdo, vertybių sistemų, taip pat tarp suderintųjų ideologijų, pasklidusių ar sklindančių Europos Sąjungos erdvėje;

1 lentelė. *Sanglaudos procesų tipų ir aplinkybių įvairovės matrica*
 (sudaryta remiantis Melnikas 2012a, 2012b; Lobanova, Melnikas 2012)

Sanglaudos tipas	Procesų sanglauda	Geografiškai identifikuojamų erdvių sanglauda	Visuomenės grupių/ socialinių sloksnių sanglauda	Veiklos sričių ir sferų sanglauda	Organizacijų ir veiklos subjektų sanglauda	Kultūrų ir ideologijų sanglauda	
Sanglaudos procesų aplinkybės	Sanglauda tarp įvairaus pobūdžio procesų	Sanglauda tarp skirtingų regionų ar kitaip geografiškai apibrėžtų erdvių	Sanglauda tarp skirtingų visuomenės grupių ar socialinių sloksnių	Sanglauda tarp skirtingų veiklos sričių, sektorių, sferų	Sanglauda tarp įvairių organizacijų ir įvairių veiklos subjektų	Sanglauda tarp kultūrų, mentalitetų, gyvenimo būdo	
Sanglaudos aplinkybių mastas ir atvejai	Globalus mastas	Tarp ekonominių, socialinių, politinių, technologijų pažangos arba kitokių procesų	Tarp įvairiai apibrėžtinių regionų ar kitaip geografiškai apibrėžtų erdvių globaliu mastu	Tarp įvairių globalių konfesijų ar kitais principais susietų visuomenės grupių / socialinių sloksnių	Tarp skirtingai apibrėžtinių veiklos sričių, sferų ir sektorių (socialinės, ekonominės, politinės raidos, kultūros, mokslo ir technologijų pažangos)	Tarp globalių mastu plėtojančių veiklą korporacijų, aljansų ar kitų junginių	
	Tarpvietinis mastas	Tarp politinių, socialinių, ekonominių, technologijų pažangos ir aplinkos apsaugos procesų	Tarp įvairiai apibrėžtinių regionų tarpvietiniu mastu (Sanglauda tarp įvairių ES regionų, tarp įvairių šalių bei jų grupių)	Tarp marginalinių visuomenės grupių ar kitokio pobūdžio socialinių sloksnių tarpvietiniu mastu	Tarp įvairių tiek viešosios veiklos, tiek ir verslo sektorių ir sferų	Tarp korporacijų, aljansų ar kitais principais tarptautiniu mastu asocijuotų organizacijų	
	Nacionalinis mastas	Tarp politinių, socialinių, ekonominių, technologijų pažangos ir aplinkos apsaugos procesų	Tarp įvairiai apibrėžtinių regionų nacionaliniu mastu	Tarp marginalinių grupių ar kitokio pobūdžio socialinių sloksnių nacionaliniu mastu	Tarp įvairių tiek viešosios veiklos, tiek ir verslo sektorių ir sferų	Tarp darbdavių asociacijų, profesinių sąjungų ir įvairių socialinių partnerių	Tarp darbdavių ir samdinių ar tarp įvairių lygių vadovų ir darbuotojų grupių
	Lokalinis mastas	Tarp lokalinio masto derinius sudarančių procesų	Tarp lokalinio mastu apibrėžtinių teritorijų	Tarp marginalinių grupių ar kitokio pobūdžio socialinių sloksnių lokalinio mastu	Tarp įvairių lokalinės viešosios veiklos ar verslo sferų	Tarp darbdavių ir samdinių ar tarp įvairių lygių vadovų ir darbuotojų grupių	Tarp dardavių ir samdinių ar tarp įvairių lygių vadovų ir darbuotojų grupių

- ◆ sanglauda tarp socialinės, ekonominės, politinės, informacinės raidos, tarp kultūros, mokslo ir technologijų pažangos, sąveikos su aplinka procesų, nuolatos vykstančių Europos integracijos ir Europos Sąjungos raidos ir plėtros sąlygomis;
 - ◆ sanglauda tarp įvairių ES regionų, tarp įvairių šalių ir jų grupių (ypač aktualia laikytina sanglauda tarp taip vadinamųjų „senųjų“ modernių ir tarp „naujųjų“ ES šalių), taip pat sanglauda tarp regionų įvairių šalių viduje;
 - ◆ sanglauda tarp įvairių Europos ir ES visuomenės sloksnių bei socialinių grupių (ypač aktualia laikytina sanglauda tarp vadinamųjų „vietinių“ gyventojų bei „tradicinių“ visuomenės grupių ir sloksnių ir tarp vadinamųjų „atvykusiųjų“ ar „kitataučių“ įvairiose Europos šalyse);
 - ◆ sanglauda tarp įvairių veiklos sričių ir skirtingų verslo ar viešųjų sektorių, taip pat atitinkama sanglauda įvairių Europos ar Europos Sąjungos šalių viduje (ypač aktualia laikytina sanglauda tarp technologiškai orientuotų ir moderniomis technologijomis pasižyminčių veiklos sričių ir tarp tų veiklos sričių, kurioms būdingas tam tikras atsilikimas technologijų pažangos prasme);
 - ◆ sanglauda tarp įvairios kilmės ir įvairiose srityse veikiančių organizacijų bei kitų veiklos subjektų, visų pirma tarp organizacijų ir kitų veiklos subjektų, veikiančių Europos ar Europos Sąjungos erdvėje (kaip ypač aktualia pažymėtina įvairių formų sanglauda tarp įvairių verslo ir viešojo sektoriaus organizacijų, atspindinti verslo ir viešojo sektoriaus suartėjimo tendencijas);
 - ◆ įvairaus pobūdžio sanglauda tarp individų, ypač sąveikaujančių šiuolaikinių tinklaveikos priemonių naudojimo sąlygomis.
- Europos integracijos ir Europos Sąjungos raidos ir plėtros sąlygomis į sanglaudos poreikius gali būti reaguojama (Lobanova, Melnikas 2012) tiek viešosios politikos ir viešojo valdymo priemonėmis, tiek verslo ir kitokios vadybos priemonėmis, taip pat įvairių organizacijų vadybinės veiklos bei šios veiklos tobulinimo priemonėmis, kurios neišvengiamai turi būti itin daugialypės. Vienas Europos integracijos bei Europos Sąjungos raidos

ir plėtros procesų kontekste pasireiškiančių esminių ypatumų, būdingų tiek pačiai sanglaudai, tiek reagavimui į ją, yra *prioritetinis vaidmuo*, tenkantis žmogiškųjų išteklių ugdymą, raidą ir vadybą charakterizuojančioms aplinkybėms būtent šios aplinkybės vienu ar kitu būdu yra susijusios su visomis sanglaudos procesų raiškos aplinkybėmis, ypač sanglaudos tarp įvairių *organizacijų* ir įvairių įvairios *veiklos subjektų* lokaliniu mastu aplinkybėmis (1 lentelė).

Europos integracijos bei Europos Sąjungos raidos ir plėtros sąlygomis vykstantys sanglaudos procesai grindžiami Europos socialinio modelio koncepcija. „Europos ekonomikos ir socialinių reikalų komiteto nuomonėje dėl socialinės sanglaudos“ (2006) buvo pabrėžiama, kad Europos socialinio modelio jokių aspektu negalima laikyti „galutiniu“ – jis turi būti dinamiškas ir reaguoti į vidaus ir išorės problemas. Nors aišku, kad modelis yra svarbus ir įkvepia Europos šalis kurti sanglaudos, solidarumo ir konkurencingumo visuomenės, tačiau ateityje taikant modelį bus susidurta su nemenkais naujais sunkumais. Europos Komisijos užsakytų tyrimų išvadose teigiama, 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 netrukus, o nauda dažnai tampa 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 ir 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, kad jos *įdarbina didžiąją dalį darbuotojų visoje Europoje*. Todėl aplinkybės, nusakančios sanglaudą tarp įvairių *organizacijų* ir įvairių įvairios *veiklos subjektų* (1 lentelė), yra ir ilgainiui turėtų būti *prioritetinė erdvė* plėtojant reaguoti į sanglaudos iššūkius skirtas vadybos ir vadybinės veiklos priemones, ypač adekvačius žmogiškųjų išteklių ugdymo, raidos ir vadybos metodus ir modelius. Visiškai suprantama, kad užimtumas bei socialinė politika ir toliau iš esmės priklausys nacionalinei valstybių narių kompetencijai, nors ES taip pat turi kompetenciją šioje srityje ir toliau siekia sukurti stipresnį

ekonominį ir socialinį pagrindą, kad valstybės narės, atsižvelgdamos į ekonomines, socialines ir politines vidaus aplinkybes, galėtų nacionaliniu lygmeniu įgyvendinti reikiamas reformas. Remiantis Europos Sąjungos socialinio dialogo tradicijomis ir atsižvelgiant į nacionalinius papročius bei tradicijas, į sanglaudos procesus turi būti įtraukti *visi suinteresuoti subjektai*, ypač socialiniai partneriai, kurių aktyvi pozicija suaktyvintų darbdavių *socialinę atsakomybę suinteresuotiems subjektams* ir socialinį dialogą visais lygmenimis – tiek nacionaliniu, tiek europiniu, didesnę vaidmenį suteikiant trišaliam dialogui Europos lygmeniu.

Sanglaudos problematikos mokslinių tyrimų sritys ir kryptys

Sanglaudos procesai, pasireiškiantys Europos integracijos bei Europos Sąjungos raidos ir plėtros sąlygomis, ne tik yra be galo sudėtingi ir įvairūs, bet ir reikalauja *adekvataus reagavimo į specifines sanglaudos aplinkybes*, būdingas Europos ir Europos Sąjungos erdvei (Lobanova, Melnikas 2012). Europos integracijos ir Europos Sąjungos raidos ir plėtros procesai, lemiantys naujus sanglaudos *poreikius*, būtinumą ir neišvengiamumą adekvačiai suvokti *kryptingos sanglaudos poveikius kurtis bendroms erdvėms* Europoje ir Europos Sąjungoje, suponuoja būtinumą vykdyti tiek fundamentaliuosius kompleksinius tyrimus, dalyvaujant skirtingų mokslo sričių specialistams, tiek taikomuosius, kurių išvados būtų aktualios kuriai nors lokaliai sanglaudos problemai ar aplinkybei. Tačiau akademiniam moksle sanglaudos procesams skiriama nepakankamai dėmesio.

Makroekonominių ir politinių sanglaudos aspektų tyrimai. Išskirtinos kelios pagrindinės sanglaudos procesų tyrimų sritys ir kryptys, išryškėjusios mokslinėje akademinėje literatūroje per pastarąjį dešimtmetį. Nemažai tyrimų skirta makroekonominiams ir politiniams sanglaudos procesų aspektams aptarti ir įvertinti (2 lentelė):

- ◆ Europos integracijos ir Europos Sąjungos plėtros įtakos ekonominės ir socialinės sanglaudos procesams bei sanglaudos politikai įvertinti skirti tyrimai (Melnikas 2012; Dvorak 2010; Hugh 2009; Roosens, Laermans 2009; Vincze, Liuhto 2005; Hannequart 1992);
- ◆ perėjimui nuo ekonominės konvergencijos prie ekonominės ir socialinės sanglaudos skirti tyrimai (Socol *et al.* 2006);

2 lentelė. *Sanglaudos procesų makroekonominių ir politinių aspektų tyrimai*

Analizės kryptis	Analizuojama sritis	Tyrimų autoriai
Makroekonominiai ir politiniai sanglaudos procesų aspektai (makrolygis)	Europos integracijos ir Europos Sąjungos plėtros įtaka ekonominės ir socialinės sanglaudos procesams ir sanglaudos politikai	Melnikas 2012a, 2012b, 2010, 2008; Dvorak 2010; Hugh 2009; Roosens and Laermans 2009; Vincze and Liuhto 2005; Melnikas and Reichelt 2004; Barry 2003; Hannequart 1992
	Perėjimas nuo ekonominės konvergencijos prie ekonominės ir socialinės sanglaugos	Socol <i>et al.</i> 2006; Armstrong <i>et al.</i> 1994
	Konkurencingumo ir užimtumo problematikos sąsajos su sanglaudos procesais	Balkytė and Tvaronavičienė 2010; Koch 2004; Marques 1992
	Teritorinis bendradarbiavimas, klasterių ir tinklų įtaka regioninei politikai, skirtumų tarp regionų nustatymas	Pachura 2012; Melnikas 2012, 2011, 2010; Faludi 2005
	Ekonomikos augimą, užimtumą ir konkurencingumą lemiančių veiksnių įtaka sanglaudos politikos veiksmingumui	Bachtler <i>et al.</i> 2007; Begg <i>et al.</i> 2002; Mortensen 1994
	Socialinės ir ekonominės sanglaudos matavimo aktualumas ir tinkamų tam metodikų parengimo problematika	Rakauskienė and Ivashinenko, 2011; Polasek and Sellner, 2010; 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

- ◆ konkurencingumo ir užimtumo problematikos sąsajoms su sanglaudos procesais skirti tyrimai (Balkytė, Tvaronavičienė 2010; Koch 2004);
- ◆ teritorinio bendradarbiavimo, klasterių ir tinklų įtakos regioninei politikai ir skirtumams tarp regionų nustatyti skirti tyrimai (Pachura 2012; Melnikas 2010, 2011, 2012; Faludi 2005);
- ◆ veiksnių, lemiančių ekonomikos augimą, užimtumą, konkurencingumą ir jų įtakos sanglaudos politikos veiksmingumui skirti tyrimai (Bachtler *et al.* 2007; Begg *et al.* 2002).
- ◆ socialinei ir ekonominei sanglaudai matuoti ir tinkamoms metodikoms parengti skirti tyrimai (Rakauskienė, Ivashinenko, 2011; Taran *et al.* 2010; Hugh 2009; Van der Heijden 2005; Cuadrado-Roura *et al.* 2004).

Pažymėtina, kad ekonominės, socialinės ir teritorinės sanglaudos problemos minėtuose darbuose nagrinėjamos beveik be išimties makrolygmeniu, t. y. mokslinių diskusijų dėmesys daugiau nukreiptas į makroekonominių ir politinių sanglaudos procesų aspektus. Stokojama dėmesio sanglaudos procesų tyrinėjimui mezolygmeniu, kurio raiškos teritorija yra organizacija ir joje dirbančių žmonių sąveika.

Vadybos tobulinimo tyrimų sąsajos su sanglaudos problematika: Lietuvos atvejis. Sanglaudos procesai gali būti traktuojami kaip sukeliančios tiek naujus iššūkius vadybai bei vadybinei veiklai Europos Sąjungos erdvėje, tiek atveriantys naujas vadybos tobulinimo

galimybes atsižvelgiant į sanglaudos ypatumus, pasireiškiančius Europos integracijos ir Europos Sąjungos raidos ir plėtros sąlygomis. Tačiau pažymėtina, kad organizacijų vadybos ir su ja susijusios vadybinės veiklos aspektu sanglaudos procesai iki šiol tyrinėti nepakankamai.

Iliustruojant naujas vadybos tobulinimo galimybes atsižvelgiant į sanglaudos ypatumus, vertėtų aptarti keletą naujausių teorinių ir empirinių tyrimų, publikuotų Lietuvos mokslininkų. Pateikiamus pavyzdžius sieja tai, kad juose atsispindi vadybinio pobūdžio problemos, priskirtinos sanglaudos tarp įvairių organizacijų ir įvairių veiklos subjektų aplinkybėms (1 lentelė), į kurias privaloma reaguoti būtent organizacijos mastu, prioritetą teikiant vadybos priemonėms (3 lentelė):

- ◆ *socialinės ekonomikos inovacijų* įtakos visuomenės gerovei skirtame tyrime visuomenės gerovės samprata susiejama su *socialinio kapitalo plėtojimu*, pabrėžiant, kad socialiniai tinklai ir sanglauda – tai modernių visuomenių siekinys, įvertinant žmonių pasitikėjimą ir siekį kartu kurti visuomenės gerovę; socialinio sudedamųjų kapitalo indeksų matavimą sąlygiškai siūloma padalyti į dvi dalis: *socialinę sanglaudą ir įsitraukimą* (Kvieskienė, Kvieska 2012);
- ◆ *atliekant darnaus darbo vietų plėtojimo* kaimiškuose regionuose teorinių prielaidų analizę nagrinėjami ne tik kaimui aktualūs darbo vietų kūrimo aspektai, galima išvelgti aptarinėjamų socialinės priklausomybės, socialinės partnerystės, vertybių,

3 lentelė. Vadybai tobulinti skirtų tyrimų sąsajos su sanglaudos problematika

Kryptis	Analizuojama sritis	Sanglaudą skatinančios vadybos priemonės	Tyrimų autoriai
Vadybiniai sanglaudos procesų aspektai (makrolygis)	Socialinės ekonomikos, visuomenės gerovės, socialinio kapitalo ir sanglaudos sąsajos	Socialiniai tinklai; žmonių pasitikėjimas ir siekis kartu kurti visuomenės gerovę; socialinio kapitalo sudedamosios: <i>socialinė sanglauda ir įsitraukimas</i>	Kvieskienė, Kvieska 2012
	Darnaus darbo vietų vystymas	Socialinė priklausomybė, socialinė partnerystė, vertybių, mentaliteto, mokymosi visą gyvenimą koncepcijos	Pilipavičius 2012
	Darnios organizacijos koncepcija	Visuotinės kokybės vadybos, verslo etikos, organizacijų socialinės atsakomybės ir atskaitingumo, suinteresuotųjų šalių ir kitų teorijų aspektai	Bagdonienė et al. 2009
	Įmonių socialinės atsakomybės koncepcija	Socialinę sanglaudą didinantys mikro veiksniai: darbuotojų poreikių ir lūkesčių organizacijoje išaiškinimas bei galimybes juos patenkinti įgyvendinant ĮSA	Bernatonytė et al. 2009
	Aukštojo mokslo institucijų socialinė atsakomybė	Neįgaliųjų prieinamumo prie aukštojo mokslo ir studijų kokybės plėtojimas, didinant socialinę bei teritorinę sanglaudą	Guščinskienė et al. 2011
	Visuomenės sanglaudą skatinantys gebėjimai	Aukštosiose mokyklose siūloma plėtoti tuos mokėjimus, kurie padėtų plėtotis visuomenės sanglaudai	Pileičikienė, Pukelis 2012
	Organizacijos lyderio vaidmuo, socialinės partnerystės ryšiai	Organizacijos lyderio vaidmens vertinimas ir stiprinimas, kuriant ir plėtojant <i>socialinės partnerystės ryšius</i> ,	Raišienė 2012
	Asmeninių ir organizacinių vertybių kongruencijos efektas	Kultūrinis kontekstas, žinių apie vertybių reikšmę organizacijų veikloje plėtojimas, vertybių reikšmės suvokimas, vidinių organizacijos santykių reguliavimas ne tik taisyklėmis, bet ir vertybėmis	Vveinhardt et al. 2012

mentaliteto, mokymosi visą gyvenimą koncepcijos ir kitų reikšmingų organizacinių veiksnių sąsajas su sanglaudos procesų aktualijomis (Pilipavičius 2012);

- ♦ *darnios organizacijos koncepcijai formuoti* skirtame straipsnyje (Bagdonienė et al. 2009) susiejami visuotinės kokybės vadybos, verslo etikos, socialinės organizacijų atsakomybės ir atskaitingumo, suinteresuotų šalių ir kitų teorijų aspektai, visa tai besąlygiškai suponuoją sanglaudos didėjimą organizacijoje;
- ♦ *įmonių socialinės atsakomybės (ISA)* apibrėžimuose *socialinė sanglauda akcentuojama kaip žinių visuomenės kūrimąsi skatinanti ir stiprinanti priemonė*, padedanti didinti ES integraciją (Bernatonytė et al. 2009) akcentuojant, kad mikroveiksniai apima: darbuotojų poreikių ir lūkesčių organizacijoje išaiškinimą ir galimybes juos patenkinti įgyvendinant ĮSA;
- ♦ *neįgaliųjų prieinamumo prie aukštojo mokslo* ir studijų kokybės plėtojimas, didinant *aukštojo mokslo institucijų socialinę atsakomybę*, besireiškiančią organizacijos veiklos politika ir praktika, kaip *vienas iš būdų didinti socialinę ir teritorinę sanglaudą* (Guščinskienė et al. 2011);

- ♦ atliepiant į Europos Komisijos (2011) kvietimą aukštosiose mokyklose siūloma *plėtoti tuos mokėjimus, kurie padėtų plėtotis visuomenės sanglaudai* (Pileičikienė, Pukelis 2012);
- ♦ *organizacijos lyderio vaidmens* vertinimo ir stiprinimo problematika, kuriant ir plėtojant *socialinės partnerystės ryšius*, turi tiesiogines sąsajas su sanglaudos procesais (Raišienė 2012);
- ♦ *asmeninių ir organizacinių vertybių keleriopas kongruencijos efektas*, akcentuojant *svarbų sanglaudos didinimui kultūrinį kontekstą, žinių apie vertybių reikšmę organizacijų veikloje* trūkumą ir vertybių reikšmės suvokimo problematiką, yra *neatsiejamas nuo sanglaudos poreikio*, nes vidinius organizacijos santykius reguliuoja ne tik taisyklės, bet ir vertybės (Vveinhardt et al. 2012).

Minėtuose moksliniuose tyrimuose nenurodoma tiesioginė sanglaudos procesų įtaka organizacijos mastu (mezolygmeniu) kylančioms ir vadybos priemonėmis spręstinoms sanglaudos problemoms, tačiau analizuojamos sritys be abejonės yra susijusios su sanglaudos procesų problematika.

Atskirai paminėtina dar viena mokslinių tyrimų kryptis, kuri praktiškai neatsiejama nuo sanglaudos problemų tyrinėjimo ir vertinimo. Tai žmonijos ateičiai ir darniai plėtrai skirti strateginiai dokumentai (Our Common Future 1987; Europa Glossary 2013; Europe 2020 ir kt.) ir mokslininkų darbai (Angelstam *et al.* 2013; Ghemawat 2011; Grybaitė 2011; Linnenluecke, Griffiths 2010; Funar *et al.* 2009; Īđđăđđ 2009; Kallio 2007; Clark *et al.* 2005; Buchan *et al.* 2005; Garvare, Isaksson 2001 ir daugelis kitų).

Darnios plėtros ir sanglaudos procesų kontekste verta atkreipti dėmesį į fundamentalųjį disertacinį darbą, skirtą *tvariosios žmogiškųjų išteklių vadybos* (angl. *Sustainable Human Resource Management*) koncepcijos įgyvendinimo „paradoksalioms perspektyvoms“ (Ehnert 2009). Darbe akivaizdžiai išvelgiamos sąsajos su *socialinės sanglaudos reikšme žmogiškųjų išteklių vadybos praktikai*. Taip pat paminėtinas tvariai žmogiškųjų išteklių vadybai skirtas empirinis tyrimas, kuris buvo atliktas Europos kompanijose ir institucijose daugiau nei prieš dešimtmetį (Norbert *et al.* 2001), tačiau konceptualiai išsamesnių teorinių ir ypač nuoseklių empirinių šios srities tyrimų nepakanka.

Nors aptartų darbų autoriai tiesiogiai neįvardija sanglaudos procesų Europos Sąjungoje įtakos organizacijos mastu reikšmingoms sanglaudos problemoms, tačiau jų darbų išvadas galima susieti su sanglaudos procesų iššūkiais organizacijų vadybai ir ypač žmogiškųjų išteklių vadybos tobulinimui.

Sanglaudos procesų tolesnių tyrimų metodologijos problematika. Socialinė sanglauda kaip sociologinio pažinimo objektas gana išsamiai analizuojama žmogiškųjų išteklių sociologijos specialistų (Labanauskas, Taljūnaitė 2010). Jie apžvelgia socialinės sanglaudos sampratos interpretacijų įvairovę ir išryškina tuos aspektus, kurie tinkami sociologinei sąvokos interpretacijai daugialypiame politiniame, ekonominiame ir socialiniame kontekste. Pateikdami socialinės sanglaudos kaip politinės ir sociologinės sąvokos apibrėžimus ir apibūdindami socialinės sanglaudos ir tautinio tapatumo sąsajas, autoriai akcentuoja sanglaudos apibrėžimų sintezės aktualumą. Numatydami galimų socialinės sanglaudos tyrimų tradicinės sociologijos požiūriu kryptis, autoriai siūlo socialinę sanglaudą analizuoti kaip priešingą globalizacijai reiškinį, įvairius socialinius reiškinius aptariant bendruomenės, regiono (šalies), valstybės aspektu.

Mokslininkų (Rajulton *et al.* 2007; cituojama iš Labanauskas, Taljūnaitė 2010) svarstomos dvi sanglaudos tyrimų alternatyvos: pirmoji – šalies lygio socialinės sanglaudos matavimai, paremti kiekybine išraiška; antroji – kokybiniai rodiklių matavimai, nes, pasak minėtų autorių, *socialinė sanglauda yra „kokybinė“ sąvoka*, ir vien tik kiekybiniai matavimai neatskleidžia visų priežastinių ryšių tarp įvairialypių kintamųjų. 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 nelankčių socialinių tyrimų metodų, kai empirinis patvirtinimas sunkiai apčiuopiamas ar beveik neįmanomas. Labanauskas ir Taljūnaitė (2010) atkreipia dėmesį į tai, kad socialinės sanglaudos perspektyva gali padėti paaiškinti ir išsamiau išnagrinėti šiuolaikinių bendruomenių (pvz., profesinių, kultūrinių ar migrantų) raiškos būdus. Pažymėtina, kad modernių bendruomenių įtakos privataus ar viešojo sektoriaus bendrovių veiklai problematika apima kur kas platesnį naujų jos aspektų spektrą nei tas, kuris įprastai buvo iki šiol nagrinėjamas pagal formalių ir neformalių organizacijų santykių sampratą.

Socialinės ir taikomosios psichologijos specialistų (Eisenberg 2007; Beal *et al.* 2003; Piper *et al.* 1983 ir kt.) dėmesys psichologiniams sanglaudos aspektams priskirtinas prie šių procesų nagrinėjimo mikrolygmeniu (individo ir jo artimos aplinkos). Kaip žinoma, pati sanglaudos samprata anksčiau pradėta taikyti psichologijoje, kur ji siejama su tokiu reiškiniumi, kaip grupės darna, taip pat žinomu kaip sanglauda. Tačiau iki šiol psichologinės darnos (sanglaudos) vertinimo tikslais parengtos metodikos, padedančios nustatyti sanglaudos kaip grupės darnos lygį arba vadinamojo psichologinio klimato būklę, reikalauja esminio tobulinimo, nes nebeatitinka organizacijų poreikio įvertinti naujų socialinių reiškinų, tokių kaip socialiniai tinklai, įtaką vidinei organizacijos darna.

Sanglaudos procesų tyrimų metodologijoje išryškėja poreikis kiekybinius matavimus, kurie tampa mažiau naudingi, papildyti *kokybine* interpretacija. Sociologijos ir taikomosios psichologijos metodais nustatomoms socialinę sanglaudą ardančioms priežastims, tarp kurių yra ekonominiai ir politiniai veiksniai, turi būti skiriama daugiau dėmesio siekiant Europos Sąjungos *viešosios politikos ir viešojo valdymo* priemonėmis tikslingiau reaguoti į sanglaudos

iššūkius. Tai lemia būtinumą labai rimtai ir atsakingai atsižvelgti į *daugialypę sanglaudos įvairovę* suvokiant, kad sanglaudos procesai gali būti nagrinėjami ir vertinami atsižvelgiant į daugelį gana *skirtingų aplinkybių*, o 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 ugdymo, jų raidos ir vadybos tobulinimo priemonėms.

Išvados

1. Europos integracijos bei Europos Sąjungos raidos ir plėtros sąlygomis vykstantys sanglaudos procesai grindžiami Europos socialinio modelio koncepcija. Nors aišku, kad modelis yra svarbus ir įkvepia Europos šalis kurti sanglaudos, solidarumo ir konkurencingumo visuomenės, tačiau ateityje jį taikant bus susidurta su nemenkais naujais sunkumais, susijusiais su daugialypių sanglaudos procesų raiškos aplinkybių įvairove.
2. Siekiant adekvačiai apibūdinti sanglaudos problemas labai svarbu taikyti pagrįstas pačios sanglaudos *sąvokas* ir išmokti orientuotis sanglaudos procesų aplinkybių įvairovėje. Nepaisant požiūrių įvairovės, pačiu bendriausiu atveju sanglaudos sąvoka traktuojama kaip *suartėjimas*, išreiškiantis *polinkį mažinti skirtumus*, būdingus tam tikrai visuomenės gyvenimo ar veiklos ir raidos sričiai.
3. Sanglaudos procesai, pasireiškiantys Europos integracijos bei Europos Sąjungos raidos ir plėtros sąlygomis, ne tik yra be galo sudėtingi ir įvairūs, bet ir reikalauja adekvataus reagavimo į specifines sanglaudos aplinkybes, būdingas Europos ir Europos Sąjungos erdvei.
4. Galima išskirti šešis universalius ir šiuolaikines visuomenės raidos etapui aktualius sanglaudos procesų tipus: procesų sanglauda, geografiškai identifikuojamų erdvių sanglauda, visuomenės grupių ir socialinių sluoksnių sanglauda, veiklos sričių ir sferų sanglauda, organizacijų ir veiklos subjektų sanglauda, kultūrų ir ideologijų sanglauda – ir atitinkamas jų raiškos aplinkybių erdves globaliu ir tarptautiniu, nacionaliniu ir lokaliu mastu.
5. Europos integracijos ir Europos Sąjungos raidos ir plėtros procesai, lemiantys tiek naujus sanglaudos poreikius, tiek būtinumą ir neišvengiamumą adekvačiai suvokti kryptingas sanglaudos poveikius

bendrų erdvių Europoje ir Europos Sąjungoje kūrimuisi, suponuoja būtinumą vykdyti tiek fundamentaliuosius kompleksinius tyrimus, dalyvaujant skirtingų mokslo sričių specialistams, tiek taikomuosius, kurių išvados būtų aktualios kuriai nors lokaliai sanglaudos problemai ar aplinkybei.

6. Įgyvendinant Europos Sąjungos socialinę politiką būtina atsižvelgti į tai, kad dauguma darbdavių Europoje yra mažos ir vidutinės įmonės, kad jos įdarbina didžiąją dalį darbuotojų visoje Europoje. Todėl aplinkybės, charakterizuojančios sanglaudą tarp įvairių organizacijų ir įvairių įvairios veiklos subjektų yra ir ilgainiui bus prioritetinė erdvė plėtoti vadybos ir vadybinės veiklos priemones, padedančias reaguoti į šias aplinkybes, ypač adekvačius žmogiškųjų išteklių vadybos metodus ir modelius.

7. Visiškai suprantama, kad užimtumas bei socialinė politika ir toliau iš esmės priklausys nacionalinei valstybių narių kompetencijai, nors ES taip pat turi kompetenciją šioje srityje ir toliau siekia sukurti stipresnę ekonominę ir socialinę pagrindą nacionaliniu lygmeniu įgyvendinti reikiamas reformas.

8. Remiantis Europos Sąjungos socialinio dialogo tradicijomis ir atsižvelgiant į nacionaliniu lygmeniu istoriškai išmoktą gebėjimą „žmonėms susitelkti savo gyvenimo areale...“ (Ghemawat 2011), į sanglaudos procesus turi būti įtraukti *visi suinteresuoti subjektai*, ypač socialiniai partneriai, kurių aktyvi pozicija suaktyvintų darbdavių *socialinę atsakomybę suinteresuotiesiems subjektams* ir socialinį dialogą visais lygmenimis – tiek nacionaliniu, tiek europiniu. Taip susidarytų sąlygos ir aplinkybės realizuoti naujai išskirtinai pozityviai socialinės sanglaudos formai – potencialų sanglaudai.

Literatūra

- Ache, P.; Andersen, H. T.; Maloutas, T.; Raco, M.; Tasan-Kok, T. 2008. *Cities Between Competitiveness and Cohesion - Discourses, Realities and Implementation*. Springer.
- Angelstam, P.; Andersson, K.; Annerstedt, M.; Axelsson, R.; Elbakidze, M.; Garrido, P.; Grahn, P.; Jönsson, K. I.; Pedersen, S.; Schlyter, P.; Skärbäck, E.; Smith, M.; Stjernquist, I. 2013. *Solving Problems in Social-Ecological Systems: Definition, Practice and Barriers of Transdisciplinary Research* [interaktyvus], *AMBIO* 42(2): 254–265 [žiūrėta 2013-07-08]. Prieiga per internetą: <<http://link.springer.com/>

- content/pdf/10.1007%2Fs13280-012-0372-4.pdf>. doi:10.1007/s13280-012-0372-4
- Bachtler, J.; Gorzelak, G. 2007. Reforming EU Cohesion Policy, *Policy Studies* 28(4): 309–326.
- Bagdonienė, D.; Galbuogienė, A.; Paulavičienė, E. 2009. Darnios organizacijos koncepcijos formavimas visuotinės kokybės vadybos pagrindu [interaktyvus], *Economics & Management* 14: 1044–1059 [žiūrėta 2013-04-09]. Prieiga per internetą: <<http://internet.ktu.lt/lt/mokslas/zurnalai/ekovad/14/1822-6515-2009-1044.pdf>>
- Balkytė, A.; Tvaronavičienė, M. 2010. Perception of Competitiveness in the Context of Sustainable Development: Facets of “Sustainable Competitiveness”, *Journal of Business Economics and Management* 2(11): 341–365. doi:10.3846/jbem.2010.17
- Beal, D. J.; Cohen, R.; Burke, M. J.; McLendon, C. L. 2003. Cohesion and performance in groups: A meta-analytic clarification of construct relation, *Journal of Applied Psychology* 88: 989–1004.
- Begg, I.; Schelkle, W.; Torres, F.; Ardy, B. 2002. How will EMU affect cohesion? *Intereconomics* 37(6): 300–314.
- Berger-Schmitt, R. 2000. *Social Cohesion as an Aspect of the Quality of Societies: Concept and Measurement, Towards a European System of Social Reporting and Welfare Measurement*. A TSER-Project funded by the European Commission, Mannheim.
- Bernatonytė, D.; Vilkė, R.; Keizerienė, E. 2009. Ekonominės krizės poveikio Lietuvos smulkių ir vidutinių įmonių socialinei atsakomybei kryptys [interaktyvus], *Ekonomika ir vadyba* 14: 229–236 [žiūrėta 2013-04-17]. Prieiga per internetą: <<http://www.ktu.edu.lt/mokslas/zurnalai/ekovad/14/1822-6515-2009-229.pdf>>.
- Beumer, C. 2010. Social cohesion in a sustainable urban neighbourhood [interaktyvus], *Theory Working Paper, SUN project Interreg IV-A. SUN Action 2 – SUN Platform & SUN Action 6* [žiūrėta 2013-07-09]. Prieiga per internetą: <<http://www.icis.unimaas.info/wp-content/uploads/2010/07/Beumer-2010-Social-cohesion-theory.pdf>>.
- Buchan, D.; Fitzgerald, L.; Ketley, D. 2005. No going back: A review of the literature on sustaining organizational change. [interaktyvus], *International Journal of Management Reviews* 7(3): 189–205 [žiūrėta 2012-12-12]. Prieiga per internetą: <onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1468-2370.2005.00111./pdf>. doi:10.1111/j.1468-2370.2005.00111.
- Chan, J.; To, H.; Chan, E. 2006. Reconsidering social cohesion: developing a definition and analytical framework for empirical research, *Social Indicators Research* 75(2): 273–302.
- Clark, W. C.; Crutzen, P. J.; Schellnhuber, H. J. 2005. Science for Global Sustainability: Toward a New Paradigm. *CID Working Paper No. 120*. Cambridge, MA: Science, Environment and Development Group, Center for International Development, Harvard University; also published as Ch. 1 in *Earth System Analysis for Sustainability*. Ed. by Hans Joachim Schellnhuber, Paul J. Crutzen, William C. Clark, Martin Claussen, and Hermann Held. Cambridge, MA: MIT Press.
- Cuadrado-Roura, J. R., Garrido-Yserte, R., Calvo, M. A. M. 2004. Economic and Social Cohesion in the EU: a critical approach [interaktyvus], in *Proc. of the 44th European Congress of the Regional Science Association*. Draft version. Porto, Portugal: University of Porto. 25–29 August 2004 [žiūrėta 2013-04-06]. Prieiga per internetą: <<http://www-sre.wu-wien.ac.at/ersa/ersaconfs/ersa04/PDF/657.pdf>>.
- Durkheim E. 1976. *The Elementary Forms of the Religious Life*. N. Y. 457 p.
- Dvorak, J. 2010. Nauji metodai Europos Sąjungos sanglaudos politikai vertinti, skatinant atskaitomybę ir mokymą [interaktyvus], *Politikos mokslų almanachas* 6: 151–157 [žiūrėta 2013-05-14]. Prieiga per internetą: <http://vddb.library.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:J.04-2009-ISSN_2029-0225.V_6.PG_151-157/DS.002.0.01.ARTIC>.
- Eisenberg, J. 2007. Group Cohesiveness, in R. F. Baumeister, K. D. Vohs (Eds.). *Encyclopaedia of Social Psychology*, 386–388. Thousand Oaks, CA: Sage.
- EUROPA 2030 [interaktyvus]. 2010. Iššūkiai ir galimybės. Liuksemburgas: Europos Sąjungos leidinių biuras. 54 p. ISBN 978-92-824-2706-4 [žiūrėta 2013-05-05]. Prieiga per internetą: <http://www.consilium.europa.eu/uedocs/cms_data/librairie/PDF/QC3210249LTC.pdf>. doi:10.2860/97060
- Europa Glossary: Economic, Social and Territorial Cohesion [interaktyvus]. 2013 [žiūrėta 2013-07-09]. Summaries of EU legislation, Prieiga per internetą: <http://europa.eu/legislation_summaries/glossary/economic_social_cohesion_en.htm>.

- Europe 2020: A Strategy for Smart, Sustainable and Inclusive Growth* [interaktyvus], [žiūrėta 2013-05-11]. Prieiga per internetą: <<http://eurlex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2010:2020:FIN:EN:PDF>>.
- Europos ekonomikos ir socialinių reikalų komiteto nuomonė dėl socialinės sanglaudos: sukonkretinti Europos socialinio modelio turinį* [interaktyvus]. 2006. Europos Sąjungos oficialusis leidinys. 2006/C 309/25 [žiūrėta 2013-04-27]. Prieiga per internetą: <<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:C:2006:309:0119:0125:LT:PDF>>.
- Faludi, A. 2005. *Cohesion, Coherence, co-Operation: EUROPEAN Spatial Planning Coming of Age?* Milton Park, Abingdon, Oxon; New York: Routledge. 2010. 207 p.
- Forrest, R.; Kearns, A. 2001. Social cohesion, social capital and the neighbourhood, *Urban Studies* 38(12): 2125–2143.
- 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.
- Grybaitė, V. 2011. Towards measurement of sustainable development: systems of indicators, *Journal of Security and Sustainability Issues* 1(1): 19–26.
- Guščinskienė, J.; Čiburienė, J. 2011. Lietuvos neįgalųjų įtrauktis į aukštąjį mokslą ir darbo rinką: socialinės atsakomybės aspektas [interaktyvus], *Ekonomika ir vadyba* 16: 501–509 [žiūrėta 2012-05-14]. Prieiga per internetą: <<http://internet.ktu.lt/lt/mokslas/zurnalai/ekovad/16/1822-6515-2011-0501.pdf>>.
- Hugh, K. 2009. Cohesion Policy Evaluation – Cost and time estimates of major projects, in *Conference “New Methods for Cohesion Policy Evaluation: Promoting Accountability and Learning”*.
- Kallio, T. J.; Nordberg P.; Ahonen A. 2007. Rationalizing sustainable development – a critical treatise, *Sustainable Development* 15(1): 41–51.
- Kearns, A.; Forrest, R. 2000. Social cohesion and multilevel Urban Governance, *Urban Studies* 37(5–6): 995–1017.
- Koch, K. 2004. Future of Work in Europe: Market and Economic and Social Cohesion, *Industrielle Beziehungen* 11(4): 395–397.
- Kvieskienė, G.; Kvieska, V. 2012. Socialinės ekonomikos inovacijų įtaka visuomenės gerovei, *Socialinių inovacijų iššūkiai/Challenges of Social Innovations* 21(32): 5–16.
- 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.
- Lobanova L.; Melnikas B. 2012. Cohesion in the European Union: new challenges for human resource management [interaktyvus], in *The 7th International Scientific Conference „Business and Management 2012“*. ISI Web of Science Conference Proceedings, 2012: 398–407. ISBN 978-609-457-116-9 [žiūrėta 2012-02-02]. Prieiga per internetą: <http://leidykla.vgtu.lt/conferences/BM_2012/international_economy/398_407_Lobanova.pdf>. doi:10.3846/bm.2012.053
- Lobanova, L.; Melnikas, B. 2012. Žmogiškųjų išteklių vadybos tobulinimas Europos integracijos iššūkių kontekste, *Mokslas – Lietuvos ateitis. Verslas XXI amžiuje* 4(3): 230–239.
- Lobanova, L. 2012. Holistic model of sustainable development: innovative trends in human resource management, *Contemporary Issues in Business, Management and Education* 2012. 430–443.
- McCarthy, T. M.; McArthur, T. 1992. *The Oxford Companion to the English Language*. Oxford Univ. Press.
- Melnikas, B. 2010. Sustainable development and creation of the knowledge economy: the new theoretical approach, *Technological and Economic Development of Economy: Baltic Journal on Sustainability* 16(3): 516–540.
- Melnikas, B. 2011a. Europe of knowledge: the context of global transformations, *European Integration Studies* 5: 45–56. ISSN 1822-8402.

- Melnikas, B. 2011b. *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.
- Norbert, T.; Zaugg, R.; Blum, A. 2001. *Sustainability in Human Resource Management. Survey in European Companies and Institutions* [interaktyvus], [žiūrėta 2012-09-29]. Evaluation Report. Berne. Prieiga per internetą: <http://www.empiricon.ch/web/downloads/pblc/sustainability_in_hrm_2001.pdf>.
- Our Common Future [interaktyvus]. 1987. Report of the Brundtland Commission (World Commission on Environment and Development). *ATS. Antarctic Treaty System. CCAMLR* [žiūrėta 2013-05-11]. Prieiga per internetą: <www.un-documents.net/our-common-future.pdf>.
- Pachura, P. 2012. *Regional Cohesion: Effectiveness of Network Structures*. Springer Verlag.
- Park, R. 1969. *Assimilation. In Introduction to the Science of Sociology*. R. Park, E. Burgess (Eds.). Chicago, L.: Chicago Univ. Press, 734–739.
- Parsons, T. 1968. *The Structure of Social Action*. N. Y.: The Free Press. 817 p.
- Pileičikienė, N.; Pukelis, K. 2012. Paradigmų kaita aukštajame moksle: kur link? *Pedagogy Studies (Pedagogika)* 108: 117–124.
- Pilipavičius, V. 2012. Darnaus darbo vietų vystymo kaimiškuose regionuose teorinės prielaidos, *Žemės ūkio mokslai* 19(3): 192–202.
- Piper, W.; Marrache, M.; Lacroix, R.; Richardson, A.; Jones, B. 1983. Cohesion as a basic bond in groups, *Human Relations* 36: 93–108.
- Premjero sveikinimo žodis Lietuvos pirmininkavimo ES Tarybai pradžios proga* [interaktyvus]. Vyriausybės kanceliarija, Komunikacijos departamentas [žiūrėta 2013-07-05]. Prieiga per internetą: <<http://www.lrv.lt/Spauda/01%20MP%20sveikinimas.pdf>>.
- Raišienė, G. A. 2012. Organizacijos lyderio vaidmuo, kuriant ir plėtojant socialinės partnerystės ryšius [interaktyvus], *Societal Innovations for Global Growth* 1(1): 647–661 [žiūrėta 2013-05-22]. Prieiga per internetą: <http://socin.mruni.eu/wp-content/uploads/2012/12/C_2012-12-26.pdf#page=175>.
- Rajulton, F.; Ravanera R. Z.; Beaujot, R. 2007. Measuring social cohesion: an experiment using the Canadian National Survey of Giving, volunteering and participating, *Social Indicators Research* 80: 461–492.
- 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).
- Roosens, P.; Laermans, H. 2009. The Enlargement Of The European Union, *Ekonomiska Misao i Praksa* 18(2): 397.
- Simmel, G. 1971. *On Individuality and Social Forms*. Ed. D. Levine. University of Chicago Press: Chicago and London. 412 p.
- Socol, C.; Socol, A. 2006. Adopting the Euro: Costs or Benefits? *Theoretical and Applied Economics* 1(506): 51–60.
- Taran, P.; Ivarhnyuk, I.; da Conceição Pereira Ramos, M.; Tanner, A. 2009. 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>.
- Van der Heijden, K. 2005. *Scenarios: the Art of Strategic Conversation*. John Wiley & Sons, 2nd ed. 380 p. ISBN 0470023686.
- Vincze, Z.; Liuhto, K. 2005. The Enlargement of the European Union, *Journal of EastWest Business* 11: 9–12.
- Vveinhardt, J.; Gulbovaitė E. 2012. Asmeninių ir organizacinių vertybių kongruencija: percepcijos aspektai, *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development* 1(30): 213–221.

Santrauka

Straipsnyje analizuojami Europos integracijos bei Europos Sąjungos raidos ir plėtros sąlygomis itin aktualūs sanglaudos procesai ir požiūriai į sanglaudos sąvoką. Pateikiama sanglaudos procesų tipų ir aplinkybių įvairovės klasifikacija, atliekama naujausių, sanglaudos procesų problematikai skirtų mokslinių tyrimų ir publikacijų sisteminė apžvalga. Atskleidžiama, kad skiriama nepakankamai dėmesio vadybos priemonėms, reikalingoms sanglaudos procesų diktuojamiems iššūkiams įveikti organizacijos lygmeniu, pabrėžiamas sanglaudos procesų specifika atitinkančių žmogiškųjų išteklių vadybos koncepcijų poreikis. Atsižvelgiant į sanglaudos procesams skirtų prioritetinių tyrimų ir jų metodologijos problematiką, pateikiamos vieningai Europai aktualių teorinių studijų ir empirinių tyrimų plėtojimo išvalgos.

Raktiniai žodžiai: sanglauda, Europos Sąjunga, vadybos tobulinimas, vadybos modeliai

Straipsnis recenzuotas

COHESION PROCESSES: CHALLENGES FOR THE IMPROVEMENT OF MANAGEMENT

Liudmila LOBANOVA

Vilnius Gediminas Technical University

Summary

The paper analyzes and systematizes European integration that is particularly relevant and the European Union's development and enlargement approaches to the concept of cohesion processes. The article contains a systematic review of the latest scientific publications related to the problems of cohesion. The importance of lack of appropriate response to the challenges of cohesion processes dictated by the level of organization of managerial measures is stressed, emphasizing the need for human resources management concepts adequate to the specific character of cohesion. In the view of cohesion process research methodology problems, this paper presents theoretical and empirical research development insights relevant to the European Union.

Keywords: cohesion, European Union, improvement of management, management models

Copyright of Public Administration (16484541) is the property of Lithuanian Public Administration Training Association and its content may not be copied or emailed to multiple sites or posted to a listserv without the copyright holder's express written permission. However, users may print, download, or email articles for individual use.