

ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VADYBA REAGUOJANT Į SANGLAUDOS PROCESUS EUROPOS SĄJUNGOJE

HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN RESPONSE TO THE EUROPEAN UNION COHESION PROCESSES

Liudmila LOBANOVA

Vilniaus Gedimino technikos universitetas

Įvadas

Europos integracijos ir Europos Sąjungos plėtros sąlygomis „išryškėjus naujiems poreikiams suvokti ir spręsti vadinamąsias sanglaudos problemas“ (Lobanova *et al.* 2012), stokojama sisteminio požiūrio tiek į pačią sanglaudą, tiek į sanglaudos stokos prevenciją. Tai ypač aktualu *kryptingą sanglaudą* vertinant kaip *pagrindinę prielaidą* ir programinę priemonę pasiekti, kad Europos integracijos ir Europos Sąjungos raidos ir plėtros procesai, anot Melniko (2012), *būtų orientuoti į humanizmo, demokratijos, ekologiškumo, moralumo ir socialinės atsakomybės* nuostatas. Ankstesnėse publikacijose (Lobanova 2012; Lobanova *et al.* 2012), siekiant nustatyti žmogiškųjų išteklių vadybos tobulinimo prioritetines sritis sanglaudos procesų Europos Sąjungoje iššūkių kontekste, buvo padaryta prielaida, jog reikia įsitikinti, kad 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 naujiems iššūkiams vadybai ir vadybinei veiklai sanglaudos procesų Europos integracijos ir Europos Sąjungos raidos ir plėtros sąlygomis neišnaudojamos naujos vadybos tobulinimo galimybės, atsižvelgiant ir į poreikį modernizuoti sanglaudos stiprinimo priemones.

Diskutuodami apie žmogiškųjų išteklių vadybos modelių efektyvumą, Europos mokslininkai teigia (Brewster *et al.* 2012; Brewster 2007), kad nereikia aklaai kopijuoti svetimų metodikų, kurios yra išsivysčiusios dėl kitokios kultūros ir tradicijų įtakos ir yra tų kultūrų rezultatas. Tęsdami plačią diskusiją dėl akademinio mokslo dėmesio Europos žmogiškųjų išteklių valdymo modelių plėtojimo perspektyvai, mokslininkai (Brewster 1995, 2007; Brewster *et al.* 2004, 2005, 2007) pabrėžia itin aktualų Europos integracijos sąlygomis klausimą:

kieno interesams atstovaujant turi būti tiriama ir tobulinama žmogiškųjų išteklių vadyba? „Taigi kam?“ (So what?, Brewster 2007) – svarbus klausimas, į kurį siūloma atsakyti, žinoma, nepamirštant ir apie tai, jog pagrindinė vadybos tobulinimo „varomoji jėga“ buvo ir išlieka organizacijos tikslų realizavimo efektyvumo¹ didinimas. Tradiciniu požiūriu žmogiškųjų išteklių vadybos metodų efektyvumo kriterijumi laikomas personalo naudingumas siekiant reikšmingo organizacijos tikslo – jos konkurencinio pranašumo, nors žmogiškųjų išteklių valdymas gali būti priskiriamas ir prie pagalbinių procesų, kaip tai traktuojama vertės grandinės koncepcijoje (Porter 1985), kuri padarė didelę įtaką konkurencinio pranašumo sampratai. Demokratėjant visuomenei ir plėtojantis socialinio dialogo idėjoms, socialinės partnerystės ir socialinės atsakomybės koncepcijoms, keičiamas požiūris į organizacijų tikslų prigimtį, įtraukiant į juos ekologinius, socialinius ir kitus su darnia plėtra susijusius tikslus. Siekiant Europos Sąjungoje įgyvendinti socialinės ekonomikos modelį, turi prasiplėsti organizacijų socialinių tikslų sampratos diapazonas – tradiciniai socialinių garantijų požiūriai turi būti modernizuojami reaguojant į socialinės rinkos ekonomikos keliamus iššūkius, nors organizacijos kaip darbdavio socialinio tikslo esmė – užtikrinti darbuotojui pragyvenimo šaltinį – iš esmės neturėtų keistis, tačiau vis aktualesnis tampa klausimas apie oriam gyvenimui reikalingą pajamų dydį.

Žvelgiant į 2030 m. perspektyvą, europiečiams bus reikalinga *itin konkurencinga* ir *tvari socialinė rinkos ekonomika*, kad būtų išlaikyta socialinė sanglauda (projektas „Europa 2030“). Siekiant šio tikslo, rengiamos plataus užmojo reformų programos, kuriose iškeliamas būtinybė nustatyti *aiškius prioritetus* ir *daug veiksmingesnius* vykdymo užtikrinimo mechanizmus. Europos Komisijos

užimtumo, socialinių reikalų ir įtraukties generalinio direktorato parengtoje ataskaitoje „Strategijos „Europa 2020“ socialinė dimensija“ (2011) pabrėžiama, kad jos sėkmė priklauso nuo *integravimo ir nuoseklaus požiūrio* visose atitinkamose politikos srityse, ypač *socialinėje, užimtumo ir ekonomikos politikoje*, bei *glaudaus visų valdžios lygmenų, socialinių partnerių ir pilietinės visuomenės bendradarbiavimo*. Ataskaitoje teigiama, kad siejant ES lėšas su „Europa 2020“ prioritetais ir remiant socialines naujoves padidės veiksmingumas. Europos ekonomikos ir socialinių reikalų komiteto (EESRK) tiriamojoje nuomonėje (2011) pabrėžiama, kad sanglaudos politika yra „istorinė ES vertybė“, kurios tikslai – konvergencija, regionų konkurencingumo didinimas kuriant darbo vietas ir glaudesnis teritorinis bendradarbiavimas – turėtų būti *išlaikomi ir stiprinami*. Pažymėtina, kad Europos Sąjungos šalyse didėjantis dėmesys socialinėms naujovėms ir socialinei sanglaudai remiasi tuo, kad šiuolaikinis mokslas, kuriame ryškėja į įrodymus orientuotų sprendimų paieška, nustato socialinės sanglaudos lygio ir ekonomikos augimo ryšį. Tačiau Europos Ekonomikos ir socialinių reikalų komitetas apgailestauja, kad Europos Komisija *nesukūrė augimo scenarijaus*, pagal kurį būtų *maksimaliai išnaudotos bendrosios rinkos galimybės*, ir visą dėmesį skiria drastiškam finansų konsolidavimui, kaip būtina augimo prielaidai.

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* (Lobanova et al. 2012), bet šiuo atveju būtent sanglauda ir yra, ir turi būti tas *universalus visuomenės vienijimo* mechanizmas, kuris gali būti veiksmingas tik tada, kai „kiekvienas žino, kad kitas yra su juo susijęs“ (Ghemawat 2011).

Atsižvelgiant į išvardytas aplinkybes, išryškėja daugiaplanė *žmogiškųjų išteklių vadybos modelių* ir priemonių tobulinimo *mokslinė problema* – kokiomis *kryptimis* ir į kieno *interesus* orientuojantis turi vykti organizacijų *žmogiškųjų išteklių vadybos* teorinio ir praktinio potencialo tobulinimas, kad atitiktų tiek kuriamo Europoje socialinio modelio viziją, tiek sanglaudos procesų iššūkių kontekstą, kad kartu tenkintų organizacijų interesus turėti konkurencingus žmogiškuosius išteklius ir ekonomiškai efektyvias jų valdymo priemones, kad atitiktų žmogiškųjų išteklių socialinių garantijų ir ekonominius lūkesčius. Kalbat P. Druckerio

žodžiais, „ateityje organizacijos bus priverstos susidurti su požiūrio į žmogiškųjų išteklių vadybos tikslus ir principus pakeitimu, nes turės *iš naujo apibrėžti idarbinančios organizacijos ir jos vadovybės tikslą*, kad jis patenkintų teisėtus savininkus, tokius kaip akcininkai, ir kartu žmogiškojo kapitalo, suteikiančio organizacijai turto kūrimo galių, savininkus – protinio darbo darbuotojus. Kuo toliau, tuo labiau visų organizacijų sugebėjimas išlikti pradės priklausyti nuo jų „santykinio pranašumo“ didinant protinio darbo darbuotojų našumą“ (Drucker 2004). Prieš beveik du dešimtmečius išsakyta prielaida šiuo metu tapo itin aktualia intensyvėjančių sanglaudos iššūkių vizija.

Tyrimo objektas – žmogiškųjų išteklių vadybos teorinių modelių (*iki šiol pasiūlytų ir taikytų arba tik pasiūlytų, bet netaikytų*) atitiktis Europos socialinio modelio vizijai ir sanglaudos procesų iššūkiams Europos integracijos bei Europos Sąjungos raidos ir plėtros sąlygomis.

Tyrimo tikslas – įvertinti žmogiškųjų išteklių vadybos teorinių modelių koncepcinį adekvatumą sanglaudos procesų iššūkiams ir pateikti vieningai Europai aktualių teorinių studijų ir empirinių tyrimų įžvalgas.

Iškeltam tikslui pasiekti realizuojami tokie uždaviniai:

- 1) apibūdinamas žmogiškųjų išteklių vadybos teorinių modelių potencialas, atsižvelgiant į terminologijos ir realybės prieštaravimų kilmės priežastis;
- 2) aptariamas diskusijų apie žmogiškųjų išteklių vadybos teorinę ir praktinę vertę kontekstas;
- 3) pateikiamos europinio žmogiškųjų išteklių vadybos modelio tobulinimo įžvalgos;
- 4) siūlomos tinkamų reaguoti į sanglaudos procesų iššūkius žmogiškųjų išteklių valdymo praktikų kompleksinių tyrimų ir stebėsenos metodikos gairės.

Žmogiškųjų išteklių vadybos modeliai: terminologijos ir realybės prieštaravimų retrospektyva

Orientuojantis į Europos socialinio modelio koncepciją ir norint Europos bendrijoje įgyvendinti siekį sukurti socialinės partnerystės principais grindžiamą *itin konkurencingą* ir *tvarią socialinės rinkos ekonomiką* bei socialine sanglauda pasižyminčią visuomenę, verta prisiminti žmogiškųjų išteklių vadybos modelių raidos istorinę

pamoką, kad dualus naujų iššūkių pobūdis (derinant socialinės ir rinkos ekonomikos principus) netaptų „dviprasmiškų“ teorijų atsiradimo priežastimi ir „dvigubų standartų“ žmogiškųjų išteklių vadybos praktikoje „provokavimo“ prielaida, kaip įvyko vadinamųjų „minkštųjų“ (angl. *Soft*) ir „kietųjų“ (angl. *Hard*) žmogiškųjų išteklių vadybos modelių atveju. Net tuo atveju, jei žmogiškųjų išteklių vadybos principai formuluojami kaip „minkštieji“ (*soft*), realybė gali būti negailestinga ir „kieta“ (*hard*). Tai priverčia iškelti organizacijos interesus virš atskirų darbuotojų interesų (Truss *et al.* 1997). Šios tendencijos priežastys sietinos ne vien su organizacijų interesų prioritetais prieš darbuotojų interesus, bet ir su tuo, kad žmogiškųjų išteklių vadybos principus įgyvendinantys praktikoje vadovai, net geranoriškai deklaruodami lankstaus („minkštojo“) požiūrio plėtojimą, neturi tikslios metodologinės bazės įvertinti lanksčiųjų („minkštųjų“) požiūrių įgyvendinimo galimybes. Tyrimai jau ne kartą parodė (Truss *et al.* 1997; Hope-Hailey *et al.* 1997; Gratton *et al.* 1999; Brewster, Mayrhofer 2007, 2012 ir kt.), kad, akcentuodami lojalumą ir iniciatyvumą, vadovai linkę deklaruoti Harvardo modelio (Beer *et al.* 1985) rekomenduojamus įsitraukimo ir susietumo principus kaip svarbias žmogiškųjų išteklių vadybos vertybes, bet jie ne visuomet 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 to, kaip tai suvokia patys darbuotojai, tarp to, kaip aukščiausia vadovybė supranta žmogiškųjų išteklių vadybos vaidmenį ir funkcijas, ir to, kokį vaidmenį atlieka ši funkcija faktiškai“ (Truss *et al.* 1997).

Kaip matyti, istoriškai jau buvo susidurta su žmogiškųjų išteklių vadybos terminologijos ir realybės bei teorijos ir praktikos prieštaravimu. Tačiau ar prieštaravimų priežastys tuomet (žmogiškųjų išteklių vadybos modelių aktyvaus plėtojimo per paskutinius du XX a. dešimtmečius) ir galimų prieštaravimų priežastys dabar (socialinių modelių skverbimosi į vadybos teorijas ir praktiką laikotarpiu) yra visiškai kitokios, kad galima būtų tikėtis, jog ši kartą, deklaruojant socialinio modelio įgyvendinimą, Europos Sąjungoje nesusiklostys panaši situacija, kaip kad populiarinant lanksčiuosius modelius. Gal prieštaravimus lėmusi aplinka buvo kitokia – juk žmogiškųjų išteklių vadybos teorijų gimtinė yra JAV. Tada kodėl XX a. paskutinio dešimtmečio

europiečių mokslininkų taip aktyviai buvo akcentuotas žmogiškųjų išteklių vadybos „chameleoniškumas“ (Hope-Hailey *et al.* 1997) ir Kembridžo universiteto atlikti tyrimai (Truss *et al.* 1997), rodę deklaruojamos terminologijos ir realybės nesutapimą.

Šiuo metu, kaip ir tada, aktyviai vyksta žmogiškųjų išteklių vadybos teorijų ir jų terminologijos atitikties praktikai pervertinimas (Truss *et al.* 1997; Hope-Hailey *et al.* 1997, 1999; Gratton *et al.* 1999; McNulty *et al.* 2005; Stiles 1993, 2001a, 2001b; Stiles *et al.* 1993, 2001, 2003, 2006; Brewster 1995, 2007; McGovern *et al.* 1997, 1998; Brewster *et al.* 2004, 2005, 2007, 2012; Mayrhofer *et al.* 2004, 2005, 2011; Ehnert 2009; Lobanova *et al.* 2012; Lobanova 2012 ir kt.). Didesnė dalis mokslininkų, atstovaujančių britų žmogiškųjų išteklių teorijų mokyklai, pradėję diskusiją apie teorijos atitiktį praktikai, XX a. pabaigoje tęsia ją ir dabar, o Brewsterio ir kolegų komanda kryptingai analizuoja europinio žmogiškųjų išteklių vadybos modelio plėtojimo teorines problemas ir praktinio įgyvendinimo galimybes. Tuo remiantis, galima būtų išskirti du žmogiškųjų išteklių vadybos teorijų ir jų terminologijos atitikties praktikai pervertinimo periodus, bet jų takoskyra laikyti vien perėjimą iš XX a. į XXI a. nėra pagrindo, kaip kad atskirti periodą iki 2008 m. krizės ir po jos, nes principinių pokyčių, leidžiančių teigti, jog kardinaliai pasikeitė žmogiškųjų išteklių valdymo teorijos ir praktikos santykis, dar nepastebėta. Gal neatsitiktinai tiek mokslinėje literatūroje, tiek vadybos praktikoje susijusioms su žmogiškaisiais ištekliais problemoms spręsti ieškoma metodų kitų socialinių mokslų metodologijoje. Taip pat ir kryptingam reagavimui į sanglaudos iššūkius žmogiškųjų išteklių vadybos priemonėmis nėra skiriama dėmesio. Neretai susiję su sanglaudos problematika arba artimi jai organizacijų vadybos, taip pat ir žmogiškųjų išteklių vadybos aspektai nagrinėjami kitos problematikos kontekste (Lobanova 2012).

Žmogiškųjų išteklių vadyba Europos Sąjungoje: diskusijos reaguojant į sanglaudos procesų iššūkius

Jau trečią dešimtmetį vyksta intensyvi mokslinė diskusija apie žmogiškųjų išteklių vadybos koncepcijų specifiką Europoje (Thurley *et al.* 1990; Sparrow, Hiltrop 1994; Sparrow *et al.* 1994; Brewster 1995, 2007; Spony 2003; Brewster *et*

al. 2004, 2005, 2007; Mayrhofer *et al.* 2004, 2011; Mayrhofer, Brewster 2005; Larsen *et al.* 2006; Morris *et al.* 2009; Brewster, Mayrhofer 2012; Lobanova, Melnikas 2012 ir kt.). Pradėta prieš daugelį metų (Thurley *et al.* 1990) ji tampa vis aktualesnė, atsižvelgiant į tai, kad Europos integracija bei Europos Sąjungos raida ir plėtra grindžiamos Europos socialinio modelio koncepcija. Todėl, anot vieno nuosekliausių europinės žmogiškųjų išteklių vadybos koncepcijos puoselėtojų britų mokslininko Ch. Brewsterio (Brewster 2007), ir toliau išlieka naujų mokslinių tyrimų, skirtų žmogiškųjų išteklių vadybai plėtoti Europoje, būtinybė.

Daugelis minėtų autorių sutinka, kad Europa siūlo plataus masto ir sudėtingesnę žmogiškųjų išteklių vadybos sąvoką nei ji buvo suprantama XX a. 9-ojo ir 10-ojo dešimtmečių laikotarpiu, pavyzdžiui, Jungtinėse Amerikos Valstijose, kur pirmieji žmogiškųjų išteklių vadybos sąvokos taikymo atvejai išvelgiami ir anksčiau – tuomet, kai, sustiprėjus antidiskriminacinių įstatymų poveikiui darbo rinkai, aktualizavosi darbo vietos įvairovės samprata. Tuomet buvo siekiama priimti į darbą kuo daugiau skirtingos lyties, tautybės ir religinių įsitikinimų darbuotojų, t. y. įdarbinti ir išlaikyti daugiau žmonių iš vadinamųjų nepakankamai atstovaujamų grupių. Remiantis naujais JAV Konstitucijos pakeitimais XX a. 8-ojo dešimtmečio viduryje Jungtinių Valstijų Vyriausybė vertė įmones samdyti daugiau mažumų bei moterų ir suteikti jiems galimybę kilti karjeros laiptais. Taip buvo pradėtas plėtoti įvairovės valdymo ir lygių galimybių užtikrinimo, taip pat ir lyčių lygių galimybių užtikrinimo požiūris. Ilgą laiką vadybininkai įprastai galvojo, kad darbo vietos įvairovė užtikrinama priimant kuo daugiau skirtingos lyties, tautybės ir religinių įsitikinimų darbuotojų, t. y. įdarbinant ir išlaikant daugiau žmonių iš vadinamųjų nepakankamai atstovaujamų grupių. Netrukus įvairovės ekspertai pradėjo dvejojti dėl šios vadinamosios pozityvios akcijos (PA), nes buvo pastebėta, kad įvairovė dažnai likdavo „izoliuota“ žmogiškųjų išteklių padalinyje ir nepasklisdavo įmonės viduje. Panašiomis aplinkybėmis atsirado ir socialiai atsakingo verslo idėjos – tuomet JAV, Kanadoje, taip pat ir Didžiojoje Britanijoje buvo ne tik diskutuojama apie socialinius verslo įsipareigojimus, bet ir pradėta juos įgyvendinti, pačioms įmonėms deklaruojant socialinius jų įsipareigojimus. Tai nenuostabu, nes, pavyzdžiui, JAV yra palyginti mažai išplėtotą teisėkūrą (valstybės įsikišimo ar įstatymų paramos) darbo santykių sferoje

nei randama daugumoje Europos šalių. Domėjimąsi socialine atsakomybe XX a. pabaigoje dar labiau paskatino auganti globalizacija. Nors socialinės įmonių atsakomybės teorinė analizė turi senesnę istoriją ir mokslininkai jos ištakų randa įvairiose socialinių mokslų koncepcijose, konkrečios diskusijos apie įmonių socialinę atsakomybę išryškėjo XX a. 7–8 dešimtmečiuose, kai JAV intensyviai formavosi nauja vadybos sritis ir vadybos mokslo disciplina – verslo etika (Vasiljevas *et al.* 2005). Socialinė atsakomybė apibrėžiama (Jonker *et al.* 2007) kaip *gyvenimo kokybės gerinimas tokiu būdu, kuris geras ne tik verslui, bet ir visuomenei*. Jau tuomet buvo pabrėžiami įmonės įsipareigojimai visuomenei, jos atsakomybė ir darnus vystymasis.

Tačiau pirmieji konceptualūs žmogiškųjų išteklių vadybos modeliai buvo pasiūlyti tik 1984 m. Mičigano (Fombrun *et al.* 1984) ir Harvardo (Beer *et al.* 1984, 1985) universitetų mokslininkų, ir literatūroje iškart prasidėjo diskusija apie jų vertę, aptariant konkurencinio pranašumo didinimo „kainą“, priklausomai nuo to, kokį požiūrį į žmonių valdymo praktiką suponuoja vienas ar kitas modelis – „kietąjį“ (angl. *hard*) ar „minkštąjį“ (angl. *soft*).

Į Europą žmogiškųjų išteklių vadybos modeliai pateko iš JAV – „dreifuojant su Golfo srove <...> pataikė į Jungtinę Karalystę, tada kirto Benilukso šalis, <...> Vokietiją ir Prancūziją <...> ir pagaliau pasiekė Pietų Europą“ (DeFidelto, Slater 2001), o vėliau – Rytų ir Vidurio Europą.

Visi žmogiškųjų išteklių valdymo požiūriai iš esmės evoliucionavo, traktuojant žmogiškuosius išteklius kaip *konkurencinio pranašumo šaltinį* versle, kai gali skirtis „minkštasis“ (angl. *soft*) ar „kietasis“ (angl. *hard*) žmonių valdymo scenarijus. Viešojo valdymo sferoje, kaip ir verslo įmonėse, buvo sureaguota į deklaratyvius „minkštųjų“ (ypač Harvardo) modelių pranašumus, pabrėžiančius ilgalaikes tinkamos žmogiškųjų išteklių vadybos pasekmes, tokias kaip individuali gerovė, organizacinis efektyvumas ir visuomenės gerovė, ir padedančius sukurti humaniškos vadybos įvaizdį socialiai atsakingoje organizacijoje. Suprantama, kad tai imponavo ir Europos visuomenei, ir Harvardo modelio schema buvo pradėta plačiai taikyti, tačiau būtina atkreipti dėmesį į tai, kad dar plačiau ji buvo deklaruojama. Tuometiniai moksliniai tyrimai (Truss *et al.* 1997) išaiškino, kad „minkštasis“ žmogiškųjų išteklių valdymas – tai „farsas“, nes darbdavių viešai deklaruojamas darbuotojų pripažinimas

„svarbiausiais organizacijos ištekliais“ nebuvo jaučiamas pačių darbuotojų. Nors lankstus (*soft*) požiūris propaguoja vadovybės ir darbuotojų interesų suderinimo galimybę, ir žmogiškųjų išteklių vadybos principai buvo formuluojami kaip „minkštieji“ (angl. *soft*), realybė gali būti negailestinga ir „kieta“, o organizacijos interesai dominuos atskirų darbuotojų interesų atžvilgiu. Nepaisydami šios kritikos, dalis britų mokslininkų (Guest 2003; Haslberger, Brewster 2009 ir kt.) jau antrą dešimtmetį kryptingai plėtoja psichologinio kontrakto ir darbuotojų gerovės idėją, o tai iš esmės atitinka Europos socialinio modelio viziją. Atsižvelgiant į minėtus prieštaravimus tarp terminologijos ir realybės, tarp teorijos ir praktikos, pažymėtina, kad tai vėl gali būti pavadinta farsu, tačiau būtina pripažinti, kad humanizmo idėjų skverbimasis į plačiosios visuomenės gyvenimą niekada nebuvo lengvas. Šis procesas iš esmės nėra užbaigtas. Atrodant šiuolaikiniame vadybos moksle daug įvairių teorijų, koncepcijų ir požiūrių, skirtų atskirų žmogiškųjų išteklių vadybos problemoms tirti ir spręsti, darytina išvada, kad žmogiškųjų išteklių vadyba atsirado kaip reagavimo į tam tikrus istorinius pasikeitimus rezultatas, ir toliau gali ir turi būti tobulinama reaguojant į istoriškai susiklostančius naujus visuomenės ir ekonomikos raidos iššūkius.

Europinio žmogiškųjų išteklių vadybos modelio tobulinimo perspektyvos

Diskutuodami apie žmogiškųjų išteklių vadybos modelių efektyvumą, Europos mokslininkai (Brewster, Mayrhofer 2012; Brewster 2007) teigia, kad nereikia aklaai kopijuoti svetimų metodikų, kurios yra išsivysčiusios dėl kitokios kultūros ir tradicijų įtakos ir yra jų rezultatas. Tęsdami plačią diskusiją dėl akademinio mokslo dėmesio Europos žmogiškųjų išteklių vadybos modelių plėtojimo perspektyvai, mokslininkai (Brewster 2007, 1995; Brewster *et al.* 2004, 2005, 2007; Brewster, Mayrhofer 2012) pabrėžia itin aktualų Europos integracijos sąlygomis klausimą: kieno interesais vadovaujantis turi būti tiriami ir tobulinami žmogiškųjų išteklių vadyba? „Taigi kas?“ (*So what?*) – svarbus klausimas, į kurį turi būti atsakyta.

Daugelyje JAV atliktų žmogiškųjų išteklių vadybos tyrimų, anot Brewsterio (2007), analizės lygis (taip pat ir žmogiškųjų išteklių vadybos strateginis lygis) orientuotas į organizaciją arba kai kuriais atvejais – į suborganizaciją (pavyzdžiui, verslo vieneta). Tai

paaikškinama tuo, kad JAV susiformavusi žmogiškųjų išteklių vadybos paradigma buvo ir yra plėtojama siekiant konkurencinio pranašumo ir tenkinant iš esmės privataus kapitalo interesus. Plačiai žinomi ir net labai populiarūs (taip pat ir Europoje) žmogiškųjų išteklių strateginio valdymo modeliai, kurie tiesiog „kietai“ orientuoti į žmogiškųjų išteklių strategijos priderinimą prie verslo strategijos, siekiant kuo efektyviau panaudoti žmonių potencialą. Armstrongas (2006) išskiria dvi pagrindines strateginio žmogiškųjų išteklių vadybos modelių versijas – orientuotas į organizacijos poreikius (Miller 1989; Wright, Snell 1998) ir strateginio atitikimo modelį (Fombrun *et al.* 1984; Guest *et al.* 2003 ir kt.). Visiškai pagrįstai tenka pripažinti, kad privataus kapitalo susidomėjimą žmogiškaisiais ištekliais lemia jų ekonominės vertės lygis, ir smerkti komerciškai orientuotus žmogiškųjų išteklių vadybos konsultantus už tai, kad jie rekomendavo, rekomenduoja ir rekomenduos verslui laikytis strateginio atitikimo koncepcijos, nėra pagrindo.

Europiečiai, anot Brewsterio (Brewster 2007), labiau linkę manyti, kad žmogiškųjų išteklių valdymas gali suponuoti įvairius lygius – jų taikymo sritis nėra ribojama organizacija. Taigi Europoje *diskusijos daugiau nukreiptos į strateginius žmogiškųjų išteklių vadybos aspektus* Europos Sąjungos politikoje, ypač valdžios sektoriuose, ir ypač tarp ES valstybių narių grupių. Nacionalinės vyriausybės yra numačiusios žmogiškųjų išteklių vadybos politikos kryptis (pavyzdžiui, nedarbo lygio mažinimo arba lanksčiųjų darbo sąlygų skatinimo) ir strateginėje literatūroje taip pat sukuriama koncepcijos, skirtos ekonominei sėkmei didinti nacionaliniu ar organizacijos lygmeniu. Europos valstybės, anot Brewsterio, daugiau *orientuotos į dalyvavimą žmonių vadybos procese* – arba per teisėkūros tinklą, suteikiant valstybei pagrindinio darbdavio vaidmenį, arba per paramos darbdaviams, bedarbiams arba potencialiai darbo jėgai suteikimą. Europoje *labiau akcentuojama suinteresuotų šalių sąvoka*, o suinteresuotų šalių dalyvavimas, sprendžiant žmogiškųjų išteklių vadybos klausimus, intensyviai plėtojamas. Tačiau Europa, kaip pabrėžiama mokslininko (Brewster 2007), „susideda iš daugybės turinčių ginčytiną istoriją tautinių valstybių, supakuotų į palyginti mažą erdvę“, todėl labai svarbu nustatyti lygį, kuriuo „galime parodyti, kas yra teisinga“ vienai ar kitai suinteresuotai pusei. Antrinant minėtam autoriui,

pripažintina, kad neretai tyrimai, skirti žmogiškųjų išteklių valdymo problematikai, 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 pateikiamo klausimo. Pavyzdžiui, „kryptingos konvergencijos požiūriu, atrodo, kad teigiami konvergencijos rodikliai nurodo konvergenciją. Tačiau pažvelgus galutinio suartėjimo požiūriu, atsakymas nėra toks vienareikšmiškai teigiamas. Nė viena iš žmogiškųjų išteklių valdymo praktikų nesusilieja su kita“ (Mayrhofer *et al.* 2004). Net jei, anot autorių, randami šie tendencijų panašumai, tai įrodo tik krypties konvergenciją. Pažymėtina, kad žmogiškųjų išteklių valdymo praktikomis mokslinėje literatūroje įprasta vadinti žmogiškųjų išteklių paieškos, atrankos, vertinimo ir kitas procedūras. Suprantama, kad šios procedūros yra universalios pagal paskirtį, tačiau jų praktinio taikymo ypatumai iki šiol kartais priskiriami prie komercinių paslapčių, net nepaisant to, kad vis intensyviau plėtojama šių procedūrų nuomos (*outsourcing*) praktika.

Europos šalių žmogiškųjų išteklių valdymo *praktikų suartėjimas (konvergencija)*, Brewster (2007) nėra pakankamai išplėtotas teoriškai, tačiau kyla nuodugnaus teorinio supratimo poreikis 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, 2012) *tikslingai taikant esamas teorines koncepcijas aiškiai nustatytoms šalių grupėms arba kultūriniu panašumu susietiems pasaulio regionams* kruopščiai analizuoti atitinkamus kintamuosius pagal pasirinktą teorinę koncepciją. Siūlydamas taikyti *esamas teorines koncepcijas*, autorius nepatikslina, kokias būtent, nors suprantama, kad jas tikslinga atrinkti remiantis tam tikrais kriterijais, kurie ir padės nustatyti reikalingus analizei 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 suteiktą galimybę tobulinti vadybos mokslo ir valdymo praktikos priemones bei *dar kartą patikrinti terminologijos ir realybės atitiktį*.

Išvados

Atsižvelgiant į išdėstytus argumentus, kurių platformą sudarė ilgalaikės diskusijos apie žmogiškųjų išteklių valdymo koncepcijų prieštaravimų evoliuciją, išryškėja europinio žmogiškųjų išteklių valdymo modelio teorinio ir praktinio potencialo plėtojimo perspektyvos sanglaudos procesų iššūkių kontekste. Perspektyvių prioritetinių tyrimų eigos ir socialinę sanglaudą skatinančių žmogiškųjų išteklių valdymo praktikų sklaidos logika būtų tokia:

1. Parengti potencialiai tinkamų reaguoti į sanglaudos procesų iššūkius žmogiškųjų išteklių valdymo praktikų kompleksinių tyrimų ir stebėsenos metodiką, remiantis fundamentaliosios žmogiškųjų išteklių vadybos teorinių koncepcijų studijos įžvalgomis.

2. Sudaryti Europos Sąjungos sanglaudos procesų tendencijų regioninius žemėlapius, taikant sanglaudos procesų tipų ir aplinkybių įvairovės klasifikaciją, kuri padėtų apibrėžti ekonominius, socialinius, kultūrinius ir kitus sanglaudos procesų panašumo požymius šalių grupėse (regionuose²), kuriuose yra tikėtinas panašių žmogiškųjų išteklių vystymo ir valdymo priemonių tinkamumas, reaguojant į sanglaudos procesų iššūkius.

3. Nustačius sanglaudos tendencijomis susaistytus regionus (šalių grupes), atrinkti įvairius jų teritorijoje veikiančių organizacijų tinklus (angl. *Network*), pavyzdžiui, verslo, mokslo, viešųjų ar kitokio tipo organizacijų asociacijas ar konfederacijas, kurie:

- ♦ galėtų dalyvauti atliekant sanglaudą skatinančių žmogiškųjų išteklių valdymo praktikų tyrimus ir stebėseną, teikiant informaciją apie esamų teorinių žmogiškųjų išteklių valdymo koncepcijų taikymo praktikai ypatumus;
- ♦ turėtų tapti požiūrių į sanglaudos stiprinimą žmogiškųjų išteklių valdymo priemonėmis sklaidos tinklais, naudojant tinklaveikos (angl. *Networking*) efektą, kai svarbi yra ne tik tinklo dalyvių pozicija tinkle, bet ir jų veiksmas tinkluose (Castells 2005; Klijn 2008 ir kt.).

Pagrindinis argumentas už tinklų įtraukimą į tyrimą grindžiamas *tinklų ryšių (socialinė) nauda*, apibendrinama socialinio kapitalo sąvoka (Mačerinskienė *et al.* 2011).

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.

Žmogiškųjų išteklių vadybos koncepcijų teorinio ir praktinio potencialo sanglauda (suartėjimas) turėtų būti palanki prielaida tinkamai reaguoti į sanglaudos procesų keliamus Europos organizacijoms iššūkius. Politinių deklaracijų apie sanglaudos svarbą būdu to padaryti nepavyksta, nors būtent Europos sanglaudos politikos priemonėms kurti ir įgyvendinti skiriama solidi ne tik finansinė (Barcevičius 2013), bet ir konceptualioji parama (Concerted development of Social Cohesion Indicators 2005). Apie tai buvo plačiai diskutuojama 2013 m. liepos 4–5 d. Vilniuje vykusioje tarptautinėje vertinimo konferencijoje „Sanglaudos politika 2014–2020 m.: įrodymais grįsto programavimo ir vertinimo link“.

Nuorodos

¹ Pastaba. Efektyvumo sąvoka plačiaja prasme pastaruoju metu kartais tapatinama su konkurencingumo samprata, tai nėra teisinga, ypač atsižvelgiant į viešojo sektoriaus organizacijų tikslus.

² Tokių regionų nustatymas tik iš dalies gali būti susietas su tradiciniu geopolitiniu Europos regionų skirstymu.

Literatūra

Barcevičius, E. 2013. The contribution of the ESF to ameliorating employment and social inclusion situation in Lithuania 2007–2013 [interaktyvus]. *Cohesion Policy 2014–20: Towards Evidence-Based Programming and Evaluation. International Evaluation Conference*, 4–5 July 2013, Vilnius [žiūrėta 2013-07-08]. Prieiga per internetą: <http://www.esparama.lt/c/document_library/get_file?uuid=970da2dc-54a8-4277-8e79-bd2991ebe6a3&groupId=19002>.

Beer, M.; Spector, B.; Lawrence, P.; Mills, D.; Walton, R. 1985. *Human Resources Management: A General Manager's Perspective*. New York: Free Press.

Brewster, C.; Mayrhofer, M. 2007. Comparative HRM policies and practices, in P. B. Smith, M. F. Peterson, D. C. Thomas (Eds.). *Handbook of Cross-Cultural Management Research*. Sage, Thousand Oaks.

Brewster, C.; Mayrhofer, W. (Eds.) 2012. *A Handbook of Research into Comparative Human Resource Management Practice*. Edward Elgar, Cheltenham. ISBN 978-1-84720-726-5

Brewster, Ch. 2007. A European perspective on HRM [interaktyvus], *European J. International Management* 1(3): 239–259 [žiūrėta 2013-07-11]. Prieiga per internetą: <<http://www.inderscience.com/www/pdf/ejim/02ejim-17376.pdf>>.

Brewster, Ch.; Mayrhofer, W.; Morley, M. 2004. *Human Resource Management in Europe: Evidence of Convergence?* London: Butterworth Heinemann.

Brewster, Ch.; Sparrow, P.; Harris, H. 2005. Towards a new model of globalizing HRM [interaktyvus], *The International Journal of Human Resource Management* 16(6): 949–970 [žiūrėta 2013-07-11]. Prieiga per internetą: <<http://org8220renner.alliant.wikispaces.net/file/view/HRD+Brewster+globalizing+HR.pdf>>.

Brewster, Cr. 1995. Towards a ‘European’ model of human resource management [interaktyvus], *Journal of International Business Studies* 26(1): 1–21 [žiūrėta 2013-05-11]. Prieiga per internetą: <<http://www.jstor.org/stable/155475>>.

Castells, M. 2005. *Tinklaveikos visuomenės raida*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.

Concerted Development of Social Cohesion Indicators [interaktyvus]. 2005. Methodological guide. Council of Europe Publishing [žiūrėta 2013-05-16]. Prieiga per internetą: <http://www.coe.int/t/dg3/socialpolicies/socialcohesiondev/source/GUIDE_en.pdf>. ISBN 92-871-5742-1

DeFidelto, C.; Slater, I. 2001. Web-based HR in an international setting, in A. J. Walker (Ed.). *Web-based Human Resources: The Technologies that are Transforming HR*, McGraw-Hill, London.

Drucker, P. 2004. *Valdymo iššūkiai XXI amžiuje*. Vilnius: Goldratt Baltic Network. 232 p.

Ehnert, I. 2009. *Sustainable Human Resource Management* [interaktyvus]. A Conceptual and Exploratory Analysis from a Paradox Perspective. Physica Verlag: A Springer Company [žiūrėta 2012-10-08]. Prieiga per internetą: <<http://ehrd.tigapilarcorpora.com/saduran/Sustainable%20Human%20Resource%20Management.pdf>>. doi:10.1007/978-3-7908-2188-8

EUROPA 2030. Iššūkiai ir galimybės [interaktyvus]. 2010. Liuksemburgas: Europos Sąjungos leidinių biuras. 54 p. [žiūrėta 2013-05-05]. Prieiga per internetą: <http://www.consilium.europa.eu/uedocs/cms_data/librairie/PDF/QC3210249LTC.pdf>. doi:10.2860/97060. ISBN 978-92-824-2706-4

Fombrun, C. J.; Tichy, N. M.; Devanna, M. A. 1984. The external context of human resource management, *Strategy Human Resource Management*. New York: Wiley.

- 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
- Gratton, L.; Hope-Hailey, V.; Stiles, P.; Truss, C. 1999. *Strategic Human Resource Management: Corporate Rhetoric and Human Reality*. Oxford: Oxford University Press.
- Guest, D. E.; Michie, J.; Conway, N.; Sheehan, M. 2003. Human resource management and corporate performance in the UK, *British Journal of Industrial Relations* 41(2): 291–314.
- Hope-Hailey, V.; Gratton, L.; McGovern, P.; Stiles, P.; Truss, C. 1997. A chameleon function? HRM in the '90s, *Human Resource Management Journal* 7(3): 5–18.
- Ihlen, Roper, J. 2011. *Corporate Reports on Sustainability and Sustainable Development: 'We Have Arrived'*. *Sustainable Development* [interaktyvus], [žiūrėta 2012-10-12]. Prieiga per internetą: <<http://uio.academia.edu/OyvindIhlen/Papers/1786410/>> doi:10.1002/sd.524
- Jonker, M.; Marberg, A. 2007. Corporate social responsibility, *Journal of Corporate Citizenship* 27: 107–118.
- Klijn, E. H. 2008. Governance and Governance Networks in Europe, *Public Management Review* 10(4): 505–525.
- Larsen, H. H.; Mayrhofer, W. (Eds.) 2006. *Managing Human Resources in Europe, a Thematic Approach*. Routledge, London.
- Lobanova, L. 2012. Holistic model of sustainable development: innovative trends in human resource management, *Contemporary Issues in Business, Management and Education* 2012, 430–443.
- 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"*, 398–407 [žiūrėta 2012-02-02]. Prieiga per internetą: <http://leidykla.vgtu.lt/conferences/BM_2012/international_economy/398_407_Lobanova.pdf>. ISBN 978-609-457-116-9. doi:10.3846/bm.2012.053
- Mačerinskienė, I.; Aleknavičiūtė, G. 2011. The evaluation of social capital benefits: enterprise level, *Business, Management and Education* 9(1): 109–126. doi:10.3846/bme.2011.08
- Mayrhofer, W.; Brewster, C.; Morley, M. J.; Ledolter, J. 2011. Hearing a different drummer? Convergence of human resource management in Europe - a longitudinal analysis [interaktyvus], *Human Resource Management Review* 21(1): 50–67 [žiūrėta 2013-05-11]. Prieiga per internetą: <<http://www.henley.ac.uk/about/staff/c-j-brewster.aspx#sthash.v8w0mbIZ.dpuf>>.
- Mayrhofer, W.; Müller-Camen, M.; Ledolter, J.; Strunk, G.; Erten, C. 2004. Devolving responsibilities for human resources to line management? An empirical study about convergence in Europe, *Journal for East European Management Studies* 9(2): 123–146.
- McGovern, P.; Gratton, L.; Hope-Hailey, V.; Stiles, P.; Truss, C. 1997. Human resource management on the line? *Human Resource Management Journal* 7(4): 12–29.
- McNulty, T.; Roberts, J.; Stiles, P. 2005. Undertaking governance reform and research: further reflections on the Higgs review, *British Journal of Management* 16(Special Issue): S99–S107.
- Melnikas, B. 2011b. *Transformacijų visuomenė: ekonomika, kultūra, inovacijos, internacionalizavimo procesai*: monografija. Vilnius: Technika. 476 p.
- Melnikas, B. 2012a. Sanglauda ir unikalumas: nauji iššūkiai globalizacijos, internacionalizavimo ir Europos integracijos procesų aplinkoje, *Viešasis administravimas (Public Administration)* 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.
- Melnikas, B. 2009. Tinklaveika ir verslo bei viešųjų sektorių konvergencija: nauji iššūkiai Europos Sąjungai, *Viešasis administravimas (Public Administration)* 1(21): 28–36.
- Morris, S. S.; Wright, P. M.; Trevor, J.; Stiles, P.; Stahl, G.K.; Snell, S.; Paauwe, J.; Farndale, E. 2009. Global challenges to replicating HR: the role of people, processes, and systems, *Human Resource Management* 48(6): 973–995. doi: 10.1002/hrm.20325
- Porter, M. E. 1985. *Competitive Advantage*. New York: The Free Press.
- Rose, M. J. 1991. Comparing forms of comparative analysis, *Political Studies* 39: 446–462.
- Sparrow, P.; Hiltrop, J. M. 1994. *European Human Resource Management in Transition*. Prentice-Hall, Hemel Hempstead.
- Sparrow, P.; Schuler, R.; Jackson, S. 1994. Convergence or divergence: human resource practices for competitive advantage worldwide', *International Journal of Human Resource Management* 5(2): 267–299.
- Stiles, P. 1993. The future for boards: self-regulation or legislation? *Long Range Planning* 26(2): 119–124.
- Stiles, P.; Gratton, L.; Truss, C.; Hope-Hailey, V.; McGovern, P. 1997. Performance management and the psychological contract, *Human Resource Management Journal* 7(1): 57–66.

Stiles, P.; Jameson, A.; Lord, A. 1993. Teaching business ethics: an open learning approach, *Management Education and Development* 24(3): 246–261.

Stiles, P.; Kulvisaechana, S. 2003. *Accounting for People Taskforce Report: Human Capital and Organisational Performance*. London: Department of Trade and Industry, UK Government.

Stiles, P.; Taylor, B. 1993. Benchmarking corporate governance: the impact of the Cadbury Code, *Long Range Planning* 26(5): 61–71.

Stiles, P.; Taylor, B. 2001. *Boards at Work: How Directors View Their Roles and Responsibilities*. Oxford: Oxford University Press.

Stiles, P.; Trevor, J. 2006. The human resource department: roles, coordination and influence, in G. K. Stahl, I. Bjorkman (Eds.). *Handbook of Research in International Human Resource Management*. Cheltenham and Northampton, MA: Edward Elgar Publishing Ltd, 49–67.

Stiles, P.; Wright, P.; Paauwe, J.; Stahl, G.; Trevor, J.; Farndale, E.; Morris, S.; Bjorkman, I. 2006. *Best Practice and Key Themes in Global Human Resource Management: Project Report*. GHRRA.

Thurley, K.; Wirdenius, H. 1990. *Towards European Management*. Trans-Atlantic Publications, London.

Council conclusions. Towards Social Investment for Growth and Cohesion [interaktyvus]. 2013. Employment, social policy, health and consumer affairs. Council meeting. Brussels, 20–21 June 2013. Council of the European Union [žiūrėta 2013-07-07]. Prieiga per internetą: <http://www.consilium.europa.eu/uedocs/cms_data/docs/pressdata/en/lsa/137545.pdf>.

Truss, C.; Gratton, L.; Hope-Hailey, V.; McGovern, P.; Stiles, P. 1997. Soft and hard models of human resource management: a reappraisal, *Journal of Management Studies* 34(1): 53–73.

Vasiljevas, A.; Pučėtaitė, R. 2005. Socialinės įmonių atsakomybės ir efektyvaus žmogiškųjų išteklių valdymo įgyvendinimas dalykinės etikos priemonėmis, *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai* 36: 193–208.

Santrauka

Straipsnyje įvertinamas žmogiškųjų išteklių vadybos teorinių modelių ir atskirai europinio modelio konceptualus atitiktis sanglaudos procesų Europos integracijos bei Europos Sąjungos raidos ir plėtros iššūkiams. Akcentuo-

jamas nepakankamas dėmesys naujiems iššūkiams vadybai bei vadybinei veiklai ir naujoms neišnaudojamoms galimybėms tobulinti žmogiškųjų išteklių vadybos potencialą, atsižvelgiant į poreikį modernizuoti sanglaudos stiprinimo priemones. Pateikta žmogiškųjų išteklių vadybos terminologijos ir realybės prieštaravimų retrospektyva. Analizuojama europinio žmogiškųjų išteklių vadybos modelio vertė sanglaudos procesų kontekste. Kritiškai įvertinus istorinio terminologijos ir realybės nesutapimo priežastis, pateikiamos aktualių vieningai Europai žmogiškųjų išteklių vadybos teorinių studijų ir empirinių tyrimų įžvalgos.

Raktiniai žodžiai: žmogiškieji ištekliai, vadyba, Europos Sąjunga, sanglauda, teoriniai modeliai

Straipsnis recenzuotas

HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN RESPONSE TO THE EUROPEAN UNION COHESION PROCESSES

Liudmila LOBANOVA

Vilnius Gediminas Technical University

Summary

This paper evaluated the adequacy of the theoretical human resources management models and separately the adequacy of the European model in response to the challenges of the European Union cohesion processes.

The emphasis is placed on insufficient attention to cohesion challenges of management processes and management activities as well as new untapped opportunities to improve human resource management potential taking into account the need to modernize cohesion measures. The article provides the retrospection of human resource management terminology and reality contradictions. It also analyzes the value of the European model of human resource management in the context of the cohesion processes. Based on a critical evaluation of the historical terminology and reality discrepancy causes, the article contains Human Resource Management theoretical studies and empirical research foresight relevant for the United Europe.

Keywords: human resources, management, European Union, cohesion, theoretical 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.