

ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VADYBOS TOBULINIMAS EUROPOS INTEGRACIJOS
IŠŠŪKIŲ KONTEKSTELiudmila Lobanova¹, Borisas Melnikas²

Vilniaus Gedimino technikos universitetas

El. paštas: ¹liudmila.lobanova@vgtu.lt; ²melnikas@vgtu.lt

Santrauka. Straipsnyje keliami ir nagrinėjama žmogiškųjų išteklių vadybos tobulinimo problema, kurios esmę lemia Europos integracijos ir Europos Sąjungos raidos ir plėtros sąlygomis vykstantys sanglaudos procesai. Parodyta, kad sanglaudos procesai lemia esminius žmogiškųjų išteklių vadybos pokyčius, iškelia poreikius žmogiškųjų išteklių vadybos ir jos tobulinimo priemonėmis aktyviai reaguoti į bendros socialinės ir ekonominės erdvės kūrimąsi Europos Sąjungoje. Straipsnyje atskleidžiama sanglaudos reiškinių įvairovė, parodomas naujos tendencijos žmogiškųjų išteklių vadybos tobulinimo srityje, išryškunami nauji poreikiai kryptingai modernizuoti žmogiškųjų išteklių vadybą atsižvelgiant į įvairias darbo rinkų internacionalizavimo, į žmonių migracijos spartėjimo, į daugiakultūriškumo ir kitas aplinkybes.

Reikšminiai žodžiai: žmogiškųjų išteklių vadybos tobulinimas, Europos integracija, sanglaudos procesai.

Įvadas

Šiuolaikinėmis *globalizacijos* ir socialinės, ekonominės, politinės raidos bei kultūros, mokslo ir technologijų pažangos *internacionalizavimo* procesų, *žiniomis grindžiamos visuomenės ir žinių ekonomikos* kūrimo bei *Europos integracijos ir Europos Sąjungos plėtros* sąlygomis išryškėja *nauji poreikiai* suvokti ir spręsti vadinamąsias *sanglaudos* problemas. Šių problemų adekvatus suvokimas ir gebėjimas spręsti gali būti vertinami kaip itin svarbi prielaida realiai įgyvendinti šiuolaikinei visuomenei reikšmingus pažangos siekius.

Sanglaudos problemos nagrinėjamos daugelyje mokslo darbų, jų svarba ir reikšmingumas pažymimi šiuolaikinės socialinės, ekonominės, politinės raidos, kultūros, mokslo ir technologijų pažangos, taip pat sąveikai su aplinka bei saugumui užtikrinti skirtos veiklos plėtojimo kontekste. Beje, ypač pabrėžtinas didelis dėmesys sanglaudos problemoms Europos integracijos ir Europos Sąjungos plėtros sąlygomis.

Kartu pastebėtina, kad sanglaudos problemoms suvokti ir spręsti reikalingas mokslinio pažinimo lygis šiuo metu yra *akivaizdžiai nepakankamas*: daugelyje sanglaudos problematikai skirtų mokslo darbų nėra adekvačiai išryškinama sanglaudos problemų ir sanglaudos poreikių bei atvejų *įvairovė*, taip pat stokojama *sisteminio požiūrio* tiek į pačią sanglaudą, tiek ir į *sanglaudos stokos prevenciją*.

Reaguoti į sanglaudos poreikius skirtos vadybos ir vadybinės veiklos priemonės gali būti *labai daugialypės*, jas galima identifikuoti ir klasifikuoti pagal *skirtingus* požymius. Europos integracijos ir Europos Sąjungos raidos

ir plėtros sąlygomis į sanglaudos poreikius gali būti reaguojama:

- *viešosios politikos ir viešojo valdymo* priemonėmis, taip pat – tiek Europos Sąjungos, tiek atskirų valstybių ir jų grupių vykdomos viešosios politikos ir viešojo valdymo priemonėmis, tiek ir įvairių viešojo valdymo ar savivaldos subjektų vykdomos viešosios politikos ir administravimo priemonėmis,
- *verslo* ir kitokios vadybos priemonėmis, iš jų – įvairių organizacijų vadybinės veiklos ir šios veiklos tobulinimo priemonėmis.

Temos aktualumas. Reaguoti į sanglaudos poreikius skirtos tiek viešosios politikos ir viešojo valdymo, tiek verslo ir kitokios vadybos priemonės neišvengiamai turi būti itin daugialypės, šiomis priemonėmis turi būti apimamos iš esmės visos sritys, būdingos šiuolaikinei socialinei, ekonominei, politinei raidai, kultūrai, mokslo ir technologijų pažangai, sąveikai su aplinka. Taip pat galima teigti, kad orientacija į sanglaudos iššūkius ir siekiai reaguoti į sanglaudos poreikius gali būti traktuojami kaip ypač reikšmingi tiek viešosios, tiek ir verslo vadybos prioritetai, reprezentuojantys išskirtinai svarbią vadybos ir vadybinės veiklos praktikos bei vadybinio profilio tyrimų problematiką.

Problema. Pažymėtina, kad vadybos ir vadybinės veiklos praktikoje ir atliekant vadybinio profilio tyrimus, kurie vienokiu ar kitokiu požiūriu skirti reaguoti į sanglaudos poreikius, neišvengiamai vyrauja *žmogiškųjų išteklių ugdymo, raidos ir vadybos* problematika. Šio teiginio pa-

grįstumą nulemia tai, kad į sanglaudos poreikius realiai ir yra, ir paprastai tegali būti reaguojama iš esmės *žmogiškųjų išteklių ugdymo, jų raidos bei vadybos* priemonėmis. Beje, žmogiškųjų išteklių ugdymo, raidos ir vadybos problematikos prioritetiškumas yra ypač akivaizdus reaguojant į sanglaudos iššūkius ir poreikius Europos integracijos ir Europos Sąjungos raidos ir plėtros sąlygomis. Vienas iš Europos integracijos ir Europos Sąjungos raidos ir plėtros procesų kontekste pasireiškiančių esminių ypatumų, būdingų tiek pačiai sanglaudai, tiek ir reagavimui į ją, kaip tik ir yra *prioritetinis vaidmuo*, tenkantis žmogiškųjų išteklių ugdymą, raidą ir vadybą apibūdinančioms aplinkybėms.

Taigi, apibendrinus išdėstytas mintis, galima daryti gana akivaizdžią *išvadą*: būtinumas kryptingai reaguoti į šiuolaikinius sanglaudos poreikius, pasireiškiančius ir išryškėjančius Europos integracijos ir Europos Sąjungos raidos ir plėtros sąlygomis, reikalauja prioritetinį dėmesį skirti adekvačioms žmogiškųjų išteklių ugdymo, jų raidos ir vadybos tobulinimo priemonėms. Savo ruožtu, gali būti teigiama, kad kryptingam reagavimui į sanglaudos iššūkius ir poreikius skirti praktiniai ir tyrimų darbai laikytini prioritetiniais darbais bendrame žmogiškiesiems ištekliams ugdyti, raidai ir vadybai tobulinti skirtos veiklos kontekste.

Straipsnio objektas – žmogiškųjų išteklių vadyba sanglaudos procesų Europos Sąjungoje kontekste.

Straipsnio tikslas – nustatyti žmogiškųjų išteklių vadybos tobulinimo prioritėtines sritis sanglaudos procesų Europos Sąjungoje iššūkių kontekste.

Straipsnyje keliami šie uždaviniai:

1. Apibūdinti sanglaudos procesų problemas Europos Sąjungoje ir jų kontekste susidarancias aplinkybes.
2. Pagrįsti sanglaudos sąvoką Europos integracijos ir Europos Sąjungos raidos ir plėtros sąlygomis.
3. Parengti sanglaudos problemų vertinimo kriterijus, skirtus žmogiškųjų išteklių vadybos prioritėms sritims nustatyti ir analizei Europos integracijos sąlygomis.
4. Įvertinti iššūkius, kylančius žmogiškųjų išteklių vadybai ir jos tobulinimui, atsižvelgiant į sanglaudos Europos Sąjungoje reikmes.
5. Atlikti žmogiškųjų išteklių vadybos modelių vertinimą teorinio potencialo ir adekvatumo požiūriu reaguojant į sanglaudos iššūkius Europos Sąjungoje.
6. Pasiūlyti žmogiškųjų išteklių vadybos tobulinimo modelį, skirtą kryptingai reaguoti į Europos Sąjungos sanglaudos politikos iššūkius.

Tyrimo metodai: mokslinės ir metodinės literatūros analizė, teorijų sisteminimas ir jų turinio (angl. *content*) morfologinė analizė, įžvalgų grafinis vaizdavimas.

Sanglauda Europos integracijos ir Europos Sąjungos raidos ir plėtros sąlygomis: šiuolaikinė samprata

Sanglaudos sąvokos daugialypiškumas. Siekiant adekvačiai apibūdinti sanglaudos problemas labai svarbu taikyti pagrįstas pačios sanglaudos sąvokas. Kaip žinoma, šiuo metu egzistuoja gana daug skirtingų požiūrių į sanglaudą ir į jos sampratą. Nepaisant požiūrių įvairovės, pačiu bendriausiu atveju sanglaudos sąvoka paprastai yra traktuojama kaip *suartėjimas*, išreiškiantis *polinkį mažinti skirtumus*, būdingus tam tikrai visuomenės gyvenimo ar veiklos ir raidos sričiai.

Taigi, galima teigti, kad *sanglauda kaip procesas*, išreiškiantis *suartėjimą ir skirtumų mažinimą*, taip pat atspindi orientaciją į *konfliktų ar disproporcijų mažinimą ir šalinimą*, į *darnios plėtros siekių įgyvendinimą* ir į *harmonijos palaikymą*.

Toks požiūris į sanglaudą ir į sanglaudos sąvoką yra vertintinas kaip *universalus, atspindintis sanglaudos procesų*, kaip *suartėjimo* ir kaip *skirtumų mažinimo*, prasmę. Šio požiūrio universalumas taip pat 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*, iš kurių ypač išskirtinos:

- aplinkybės, atspindinčios sanglaudą tarp įvairaus pobūdžio *procesų* (pavyzdžiui, galima kalbėti apie sanglaudą tarp ekonominių, socialinių, politinių ar technologijų pažangos arba tarp kitokių procesų arba apie sanglaudą tarp socialinių ir ekonominių procesų, tarp technologijų pažangos ir aplinkos apsaugos procesų, taip pat apie sanglaudą tarp kitokių derinius sudarančių procesų),
- aplinkybės, atspindinčios sanglaudą tarp skirtingų *regionų* ar kitaip apibrėžtų *geografiškai identifiкуotinų erdvių* (beje, tokiais atvejais galima kalbėti apie sanglaudą tarp įvairiai apibrėžtinių regionų tiek *globaliu*, tiek kitokiu *tarptautiniu* mastu, tiek ir *nacionaliniu* ir netgi *lokalium* mastu),
- aplinkybės, atspindinčios sanglaudą tarp skirtingų *visuomenės grupių ar socialinių sluoksnių* (beje, sanglauda tarp skirtingų visuomenės grupių ar socialinių sluoksnių gali būti nagrinėjama ir vertinama ir *globaliu*, ir *tarptautiniu*, ir *nacionaliniu* ar *netgi lokaliu* mastu),
- aplinkybės, atspindinčios sanglaudą tarp skirtingų *veiklos sričių*, tarp skirtingų socialinės, ekonominės, politinės raidos, kultūros mokslo ir technologijų pažangos ar kitaip apibrėžtinių *sektorių*, taip pat tarp įvairių tiek viešosios veiklos, tiek ir verslo *sričių*,

– aplinkybės, atspindinčios sanglaudą tarp įvairių *organizacijų* arba tarp įvairių įvairios veiklos *subjektų*.

Šiuolaikinėmis globalizacijos sąlygomis, kaip išskirtinai reikšmingos, pažymėtinos aplinkybės, atspindinčios sanglaudą tarp įvairių *kultūrų, mentalitetų*, taip pat tarp įvairių *gyvenimo būdo sistemų* ir netgi tarp įvairių *ideologijų* ar tarp *vertybių sistemų*. Savaime suprantama, kad tokio pobūdžio sanglauda paprastai yra nagrinėtina tik tais atvejais, jei atitinkamos kultūros, mentalitetai, gyvenimo būdo sistemos, ideologijos ar vertybių sistemos *iš principo* gali būti vertinamos kaip *suderintinos* ar bent jau kaip galinčios egzistuoti ir evoliucionuoti *lygiagrečiai* (beje, netgi ir tais atvejais, kai minėtosios kultūros, mentalitetai, gyvenimo būdo sistemos, ideologijos ar vertybių sistemos pasižymi akivaizdžiu *nesuderinamumu*, tam tikra sanglauda tarp jų yra *įmanoma* ir netgi *būtina bei neišvengiama*: netgi nesuderinamumo atvejais natūraliai pasireiškia tam tikri *tarpusavio poveikiai*, nulemiantys kad ir labai ribotas *sanglaudos apraiškas*).

Ypač pažymėtina ir ta aplinkybė, kad *sanglauda bei sanglaudos procesai* yra suvoktini kaip *esminė prielaida* įgyvendinant *damios plėtros ir harmonijos siekius*, o tai reiškia, kad sanglaudos problemoms turi būti teikiamas *prioritetinis dėmesys* būtent šiuolaikinių socialinės, ekonominės, politinės raidos, kultūros, mokslo ir technologijų pažangos iššūkių, atspindinčių damios plėtros ir harmonijos vertybes, kontekste.

Galima pažymėti, kad išdėstytas požiūris į sanglaudą ir į sanglaudos procesus yra ne tik *universalus*, bet ir pasižymi plataus pritaikymo *perspektyvomis*, ypač tais atvejais, kai tenka kompleksiskai suvokti ir spręsti daugialypes raidos, plėtros ir pažangos problemas įvairiai apibūdintinų *stambių sistemų* mastu.

Išdėstyto požiūrio pritaikymas apima ir gali apimti įvairias sritis. Viena jų – vadyba ir vadybinė veikla. Akivaizdu, kad būtinumas adekvačiai reaguoti į įvairias sanglaudos ir jos poreikių aplinkybes lemia atitinkamų veiksmų bei pokyčių įvairiose vadybos ir vadybinės veiklos srityse neišvengiamumą: galima teigti, kad vadybos ir vadybinės veiklos priemonėmis turi būti betarpiškai reaguojama į konkrečias sanglaudos reikmes.

Prioritetinės sanglaudos sritys ir kryptys Europos integracijos ir Europos Sąjungos raidos ir plėtros sąlygomis

Universalumu pasižymintis požiūris į sanglaudą ir į sanglaudos sąvoką gali būti taikomas didžiule įvairove pasireiškiančiomis socialinės, ekonominės, politinės raidos, kultūros, mokslo ir technologijų pažangos sąlygomis: ypač

pabrėžtinai šio požiūrio ir jo taikymo perspektyvumas šiuolaikinėmis *Europos integracijos ir Europos Sąjungos raidos bei plėtros sąlygomis*.

Galima teigti, kad *kryptinga sanglauda* yra vertintina kaip *pagrindinė prielaida* pasiekti, kad Europos integracijos ir Europos Sąjungos raidos ir plėtros procesai realiai būtų orientuoti į *humanizmo, demokratijos, ekologiškumo ir moralumo bei socialinės atsakomybės* nuostatas, kad jie vyktų *veiksmingai ir efektyviai*, kad Europos Sąjunga kaip daugialypė ir itin sudėtinga sistema būtų *stabili* ir kad Europos Sąjungoje vykstantys socialiniai, ekonominiai, politiniai, taip pat technologiniai ir kiti pokyčiai būtų *ryškiai pažangūs*.

Prioritetinėmis sanglaudos sritimis ir kryptimis Europos integracijos ir Europos Sąjungos raidos ir plėtros sąlygomis gali būti laikomos tokios:

- sanglauda tarp kultūrų, mentalitetų, gyvenimo būdo ir vertybių sistemų, taip pat tarp suderintinų ideologijų, pasklidusių ar sklindančių Europos Sąjungos erdvėje,
- sanglauda tarp socialinės, ekonominės, politinės, informacinės raidos, tarp kultūros, mokslo ir technologijų pažangos, sąveikos su aplinka procesų, nepertraukiamai vykstančių Europos integracijos ir Europos Sąjungos raidos ir plėtros sąlygomis,
- sanglauda tarp įvairių Europos Sąjungos regionų, tarp įvairių šalių ir jų grupių (ypač aktualia laikytina sanglauda tarp vadinamųjų „senųjų“ modernių ir tarp „naujų“ Europos Sąjungos šalių), taip pat sanglauda tarp regionų įvairių šalių viduje,
- sanglauda tarp įvairių Europos ir Europos Sąjungos visuomenės sluoksnių ir socialinių grupių (šiuo metu ypač aktualia laikytina sanglauda tarp vadinamųjų vietinių gyventojų bei tradicinių visuomenės grupių ir sluoksnių ir tarp vadinamųjų atvykusiųjų ar kitataučių asmenų įvairiose Europos ar Europos Sąjungos 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 betarpiškai Europos ar Europos Sąjungos erdvėje (kaip ypač aktualia pažymėtina įvairiomis formomis pasireiškianti sanglauda tarp

įvairių versle ir viešajame sektoriuje veikiančių organizacijų, parodanti verslo ir viešojo sektoriaus suartėjimo tendencijas),

- įvairaus pobūdžio sanglauda tarp individų, ypač – sąveikaujančių šiuolaikinių tinklaveikos priemonių naudojimo sąlygomis.

Labai svarbiomis ir reikšmingomis sanglaudos sritimis ir kryptimis yra laikytinos tos, kurios apibūdina įvairius Europos integracijos ir Europos Sąjungos raidos bei plėtros sąlygomis pasireiškiančius *daugiakanalius prasiskverbimo reiškinius*, kurių esmė yra ta, kad lygiagrečiai vyksta tiek *europinės kilmės procesų sklaida neeuropinėse erdvėse*, tiek ir atvirkščiai – *neeuropinės kilmės procesų sklaida europinėse erdvėse*: šie reiškiniai parodo įvairias Europos ar Europos Sąjungos, kaip visumos, sanglaudos su neeuropinėmis erdvėmis aplinkybes ir yra vertintini kaip itin reikšmingi *šiuolaikiniame globalizacijos kontekste*, nulemiančiame, kad poreikiai, Europos integracijos ir Europos Sąjungos raidos bei plėtros procesai būtų suvokiami ne tik Europos ar Europos Sąjungos, bet ir globaliame pokyčių fone.

Taigi, galima vienareikšmiškai teigti, kad sanglaudos procesai, pasireiškiantys Europos integracijos bei Europos Sąjungos raidos ir plėtros sąlygomis, ne tik pasižymi dideliu sudėtingumu ir įvairove, bet ir reikalauja *adekvataus reagavimo į specifines sanglaudos aplinkybes*, būdingas Europos ir Europos Sąjungos erdvei: Europos integracijos ir Europos Sąjungos raidos ir plėtros procesai nulemia tiek naujus sanglaudos *poreikius*, tiek ir būtinumą bei neišvengiamumą adekvačiai suvokti *kryptingos sanglaudos poveikius bendrų erdvių* Europoje ir Europos Sąjungoje kūrimuisi. Tai taip pat reiškia, kad sanglaudos procesai gali būti traktuojami kaip tiek keliantys *naujus iššūkius vadybai ir vadybinei veiklai Europos Sąjungos erdvėje*, tiek atveriantys *naujas galimybes vadybai tobulinti atsižvelgiant į sanglaudos ypatumus*, pasireiškiančius Europos integracijos ir Europos Sąjungos raidos ir plėtros sąlygomis.

Žmogiškųjų išteklių vadybos tobulinimo iššūkiai atsižvelgiant į sanglaudos Europos Sąjungoje reikmes

Esminė žmogiškųjų išteklių tobulinimo ir jų vadybos efektyvinimo Europos Sąjungos erdvėje problema yra ta, kad žmogiškųjų išteklių vadybos praktikoje nėra adekvačiai atsižvelgiama į poreikius tinkamai reaguoti į naujus iššūkius, kuriuos nulemia intensyviai vykstantys Europos integracijos ir Europos Sąjungos plėtros ir ypač sanglaudos procesai. Pastaruoju metu pastebima, kad sanglaudos procesai ir jų veikiami reiškiniai ir kylančios problemos paplito visos Europos Sąjungos visuomenės mastu. Tokios sanglaudos sritys, kaip sanglauda tarp kultūrų, mentalitetų, gyvenimo būdo, vertybių sistemų, suderintinių ideologi-

jų ir pan., tampa vis aktualesnės daugiakultūrėje Europos Sąjungos erdvėje. Su tuo susijusios problemos dažniausiai gali išryškėti atskiros organizacijos lygiu (Adler 2002), ypač tuo atveju, jei organizacijos nebus pasirengusios tinkamai reaguoti į sanglaudos problemų susidarymą žmogiškųjų išteklių vadybos priemonėmis.

Kadangi dauguma šiuolaikinių organizacijų yra itin atviros sistemos, kurios vis intensyviau veikiamos šiuolaikinių tinklaveikos priemonių, taip pat ir per privačius individų kontaktus, akivaizdu, kad būtent organizacijos lygiu neišvengiamai vyrauja *žmogiškųjų išteklių ugdymo, raidos bei vadybos* problematika.

Prieš imantis sanglaudos procesų sukeltos žmogiškųjų išteklių vadybos problematikos analizės, naudinga kritiškai įvertinti žmogiškųjų išteklių vadybos teorijose sukauptą priemonių potencialą ir nustatyti jų praktinę vertę, taikymo galimybes ir naudingumą sanglaudos procesų Europos Sąjungoje kontekste.

Darant prielaidą, kad šiuolaikinės žmogiškųjų išteklių vadybos teorijos neleidžia kryptingai reaguoti į sanglaudos procesų Europos Sąjungoje iššūkius, reikia įsitikinti, kad iki šiol pasiūlytų ir taikytų (arba tik pasiūlytų, bet ne taikytų) priemonių potencialas išseko, o tai priverstų pripažinti jų neveiksmingumą. Tada bus įmanoma geriau suprasti, kaip elgtis toliau: tiek vykdant mokslinius tyrimus šioje srityje, tiek iškeliant politinius, ekonominius, socialinius, ekologinius ir kitokius būtinus šių problemų sprendimo tikslus ir parenkant jų įgyvendinimo priemones. Šiuo metu daugelyje tiek verslo, tiek viešojo sektoriaus organizacijų jau išryškėjo nauji poreikiai parengti ir taikyti tokius žmogiškųjų išteklių vadybos ir tobulinimo modelius, kurie būtų adekvatūs šiuolaikiniams Europos integracijos ir sanglaudos Europos Sąjungoje iššūkiams. Reikalingi sprendimai, kurie leistų ne tik reaguoti į sanglaudos procesų iššūkius, bet ir įgyvendinti bendrus europinius standartus, taip pat tenkinti poreikius, kryptingai įgyvendinti sanglaudos politikos principus ir atsižvelgti į daugiakultūriškumo iššūkius.

Tokių sprendimų efektyvumo įvertinimo aktualumas diktuojamas *strategijos „Europa 2020“ idėjos, kartu su jos tikslais ir pavyzdinėmis iniciatyvomis*. Europos ekonomikos ir socialinių reikalų komitetas (EESRK) pabrėžia (EESRK tiriamaji 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*. Europos socialinis fondas, kaip ES priemonė investicijoms į žmogiškuosius išteklius skatinti, turėtų remti tris strategijos „Europa 2020“ prioritetus, t. y. pažangų, integracinį ir tvarų augimą (1 pav.).



1 pav. Strategijos „EUROPA 2020“ kryptys

Fig. 1. The directions of strategy “EUROPE 2020”

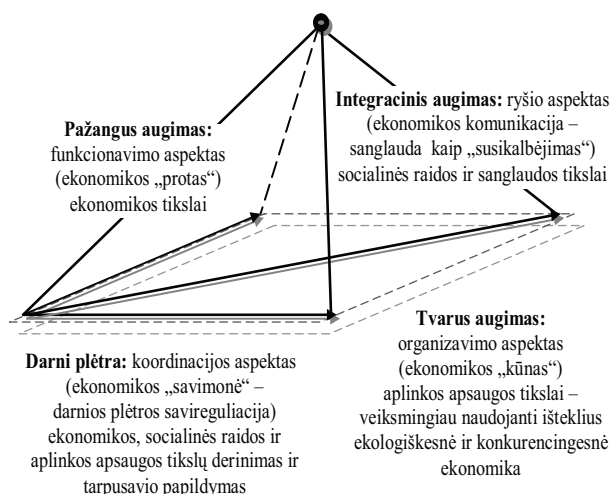
Visuomenės darnios plėtros (angl. *sustainable development*) sąvoka pirmąkart įvardyta 1987 m. Pasaulio aplinkos ir plėtros komisijos ataskaitoje „Mūsų bendra ateitis“. Pažymėtina, kad tam pačiam laikotarpiui tenka intensyvus žmogiškųjų išteklių modelių plėtojimas tiek JAV, tiek ir Europos mokslininkų.

Darni plėtra suprantama kaip galimybė tenkinti žmonių reikmes dabar, neapribojant galimybių ateities kartoms tenkinti savąias. Siekiant geresnės gyvenimo kokybės dabar ir ateityje, ekonomikos, socialinės raidos ir aplinkos apsaugos tikslai turi būti tinkamai koordinuojami (derinami, papildant vienas kitą), – tą vaizdžiai iliustruoja darnios plėtros koordinavimo modelis (2 pav.), parengtas remiantis kokybinių struktūrų metodu (Lobanova 2008, 2003a, b, 2001; Grigas 2001), siūlančiu visuminį sisteminių požiūrį į besiformuojančių sistemų koordinavimą.

Darnios plėtros idėja apima sinergijos efektą, tik su sąlyga, kad augimas visomis kryptimis vyksta tolygiai, tačiau vienai iš kryptių imant „veržtis į priekį“ (pavyzdžiui, nesaikingai didėjant gamybai ar vartojimui) sistema išsibalansuoja, vadinasi, praranda idėjos apie darnią (tolygią) plėtrą esmę. Integraciniam augimui šiame modelyje atitenka dvejopa funkcija – pačios darnios plėtros krypties palaikymo ir tuo pat metu visuotinės komunikacijos funkcijos, suteikiant sanglaudos procesams komunikacijos tarp darnios plėtros subjektų ir kryptių misiją, kuri ypač gerai išryškėja aptarus sanglaudos sampratos universalumo ir daugialypiškumo aspektus.

Šiame kontekste būtina aptarti kai kuriuos atvirojo koordinavimo metodo (AKM), vadinamo „Bendrijos *negriežtos teisės* metodu“, ypatumus (Borras, Jacobsson 2004; Zeitlin 2005 ir kt.). Nors AKM atsiradimas fiksuojamas nuo 1992 m. (Europos pinigų sąjungos srityje), pirmą kartą jis buvo įvardytas ir apibrėžtas 2000 m. Europos vadovų tarybos išvadose Lisabonoje kaip *naujas metodas* labai platiems strateginiams ES tikslams formuluoti

Koordinatoriaus „taškas“ – subjekto pozicija
darnios plėtros procesų atžvilgiu (**visuomenės sąmoningumas**)
Darnios plėtros principų sklaida ir integracija visuomenėje per sanglaudą tarp kultūrų, mentalitetų, gyvenimo būdo, vertybių sistemų, suderintinų ideologijų



2 pav. Darnios plėtros koordinavimo modelis (parengta remiantis Lobanova 2008, 2003a, b, 2001; Grigas 2001)

Fig. 2. Model of sustainable development coordination (based on Lobanova 2008, 2003a, b, 2001; Grigas 2001)

(Lisbon European Council 2000): „Pasiiekti, kad Europos Sąjunga per dešimtmetį taptų konkurencingiausia ir dinamiškiausia žinių pagrindu augančia ekonomika pasaulyje, kurioje būtų suderinta darni ekonominė plėtra su didesniu bei geresnės kokybės užimtumu ir tvirtesne socialine sanglauda“. Tačiau EESRK apgailestauja, kad Komisija *nesukūrė augimo scenarijaus*, pagal kurį būtų *maksimaliai išnaudotos bendrosios rinkos galimybės*, o užuot tai dariusi, visą dėmesį skiria drastiškam finansų konsolidavimui, kaip būtinai augimo prielaidai. Žvelgiant į 2030 m. perspektyvą (projektas „Europa 2030“), europiečiams bus reikalinga itin konkurencinga ir tvirti socialinė rinkos ekonomika, kad būtų išlaikyta socialinė sanglauda ir kovojama su klimato kaita. Siekiant šio tikslo reikės parengti plataus užmojo reformų programą, kurioje būtų nustatyti aiškūs prioritetai ir daug veiksmingesni vykdymo užtikrinimo mechanizmai, nei galima užtikrinti taikant atvirąjį koordinavimo metodą (projektas „Europa 2030“). Strategija „Europa 2020“ bus šių svarbių pastangų dalis.

Dabartiniame ES plėtros etape išryškėjusių problemų esmė yra ta, kad darnios plėtros procesams intensyvinti tikslų ir iššūkių („lozungų“) iškėlimas ir „drastiškas finansų konsolidavimas“ yra nepakankamas, kadangi problema yra daug gilesnė ir sudėtingesnė, nei gali atrodyti „plėtros biurokratams“. Atskiriems Europos Sąjungos plėtros politikos etapams (ES institucijos šią politiką persvarsto kas septynerius metus: kitas programų etapas bus pradėtas

2014 m.) keliami tikslai, siūlomos priemonės ir finansavimas (neretai fragmentiškas) negali būti veiksmingi, kadangi darniai plėtrai pagrįsti reikalingi kompleksiniai fundamentali tyrimai, kurių trūkumas yra akivaizdus. Nors darnios plėtros ir sanglaudos aktyvinimo idėjos tapo neatsiejama Europos Sąjungos integracijos politikos dalimi (European Union Politics 2010), pastebimas ne tik tyrimų trūkumas (ypač skirtų sanglaudos problematikai), bet ir tai, kad visuomenei nepakankamai suprantamos jų sklaidos, galinčios tapti viena iš sanglaudą aktyvinančių priemonių. Priešingu atveju, nepakankamas idėjų ir jų įgyvendinimo pagrindimas konceptuali lygiu, netinkama ir nepakankama idėjų sklaida ir laiku atliekamų empirinių tyrimų stoka vėliau gali tai kompensuoti realybėje, kai idėjos įgyvendinimas taps dideliu socialiniu eksperimentu su sunkiai prognozuojamomis pasekmėmis ir sudėtingai likviduojamais padariniais (kas jau išaiškėjo esamos globalinės ekonominės krizės akivaizdoje). Štai kad ir atviras koordinavimo metodas, kuris netapo veiksmingu Europos Sąjungos valdymo metodu (Nakrošis, Vilpišauskas 2007).

Suprantama, kad įgyvendinti darnios plėtros ir sanglaudos stiprinimo idėjas globaliu visos Europos Bendrijos mastu yra itin sudėtinga. Todėl tikslinga susiaurinti tolesnės analizės ribas ir kalbėti apie sanglaudos procesų iššūkius žmogiškųjų išteklių vadybai organizacijos mastu.

Žmogiškųjų išteklių vadybos teorijų akumuliuotas potencialas ir jo praktinio taikymo galimybės sanglaudos procesų Europos Sąjungoje kontekste

Praėjus daugiau nei dviem dešimtmečiams nuo žmogiškųjų išteklių vadybos modelių paskelbimo mokslinėje literatūroje (Mičigano modelis: Devanna *et al.* 1984; Harvardo modelis: Beer *et al.* 1984; nors žmogiškųjų išteklių sąvoka pradėta vartoti XX amžiuje net 3-iajame dešimtmetyje) ir jų paplitimo pradžios, kai nuo 1990-ųjų metų universitetuose ir verslo mokyklose pradėta dėstyti skirtingus žmogiškųjų išteklių vadybos aspektus, ir toliau vyksta įvairios diskusijos ir siūlomi nauji požiūriai. Pavyzdžiui, XXI a. pirmoje dekadėje pastebimas stiprus judėjimas, išvelgiant galimybę žmogiškuosius išteklius įvertinti kaip strateginį verslo partnerį, o ne tik kaip palaikymo funkcijų sistemą organizacijoje. Žmogiškųjų išteklių vadovai kaip vyriausieji darbuotojų įgaliotiniai aktyviai prisideda prie įmonių socialinės atsakomybės stiprinimo, plėtojant tvaraus augimo idėjas, taip pat sprendžiant aplinkosaugos problemas (Armstrong 2007; Sinha 2011; Hanada 2000).

Kaip didžiausią laimėjimą galima įvardyti tai, kad įvyko žmogiškųjų išteklių vadybos idėjų integravimas į tradicines personalo valdymo sistemas, o žmogiškųjų išteklių vadybos modeliai, ypač „minkštasis“ Harvardo modelis,

sukėlė interesą tiek verslo valdymo praktikų, tiek ir viešojo valdymo strategų, kadangi jame buvo siūloma ilgalaikėje perspektyvoje siekti individualios ir visuomenės gerovės kartu su organizaciniu efektyvumu. Taip pat Harvardo modelis tapo „patogia“ priemone viešai deklaruoti pažangų požiūrį į žmogiškuosius išteklius kaip į vertingą organizacijos išteklių.

Atskirai vertėtų paminėti europinį žmogiškųjų išteklių vadybos modelį, sukėlusį diskusijas ir išsamiai interpretuojamą (Brewster *et al.* 2004), lyginant su taikomais Europoje ir JAV žmogiškųjų išteklių valdymo metodais. Dėmesys buvo nukreiptas į tai, kad Europos organizacijose susiklosčiusios situacijos kontekstas (prasmė, fonas, ryšiai) žmogiškųjų išteklių valdymo srityje yra kitoks nei Jungtinės Amerikos Valstijose, kur ir susiformavo pirmieji žmogiškųjų išteklių vadybos modeliai. Europiniame (vadinamame „kontekstiniu“) žmogiškųjų išteklių valdymo modelyje pabrėžiama tai, kad valstybės, rinkos ir darbo santykių valdymas kartu yra ypatingas valdymo derinys, tampantis ypač galingu Europos Sąjungoje. Svarbiausias europinio modelio privalumas, kad jame daugiau dėmesio kreipiamą į išorinės aplinkos veiksmus, tuo pačiu laiku suteikiant organizacijoms didelę laisvę priimti sprendimus dėl to, kiek dėmesio skirti vieniems ar kitiems veiksniams (Brewster *et al.* 2004), iš ko matyti Atvirojo koordinavimo metodo įtakos pėdsakų. Akcentuojama, kad toks požiūris leistų organizacijoms atsižvelgti ir į tai, kad esant panašioms aplinkybėms vadovybė gali pasirinkti skirtingas žmogiškųjų išteklių valdymo strategijas (nei „rekomenduotų“ koks nors populiarus modelis) ir vis tiek pasiekti sėkmės. Taip pat buvo ieškoma ryšio tarp žmogiškųjų išteklių vadybos išsivystymo ir atskirų valstybių gerovės, paliečiant tokius klausimus, kurie susiję su darbo rinkos įstatymų leidimu ir profesinių sąjungų dalyvavimu. Ch. Brewsteris (Brewster *et al.* 2004) teigė, kad šis modelis labiausiai atitinka ES realijas, o geriausio išbandymo buvo tikėtasi taikant jį postkomunistinėse valstybėse, kuriose personalo valdymo politika buvo vykdoma kitaip negu Vakarų Europoje. Tyrimai, vykę Rytų Vokietijoje ir Čekijos Respublikoje, patvirtino, kad šių valstybių sąlygomis žmogiškųjų išteklių valdymo europinis (kontekstinis) modelis turi daug akivaizdžių privalumų.

Tačiau dabartiniame etape, kai Europos Sąjungoje stiprėja ekonominės krizės padariniai, atsiranda poreikis iš naujo apsvarstyti organizacijų „laisvės“ problemas, kas ypač išryškėja tuomet, kai intensyviai yra nagrinėjama Europos Sąjungos valstybių narių atsakomybės už priimtus įsipareigojimus problematika (Graikijos ir kitų valstybių pavyzdys), tiesiogiai susijusi su jų darbo rinkos ir užimtumo problemomis.

Diskutuodami apie žmogiškųjų išteklių vadybos modelių efektyvumą, Europos mokslininkai teigia, kad nereikia aklaik kopijuoti svetimų metodikų, kurios susiformavo dėl *kitokios kultūros ir tradicijų įtakos* ir yra jų rezultatas. Iš dalies Europinio žmogiškųjų išteklių vadybos modelio atsiradimą lėmė tai, kad Europos mokslininkai, kritiškai įvertinę JAV susiformavusių modelių adekvatumą Europos realijoms, pasiūlė išskirtinai europinę koncepciją, kurioje pabrėžiama tai, kad valstybės, rinkos ir darbo santykių valdymas kartu yra ypatingas valdymo derinys, tampantis ypač galingu Europos Sąjungoje (3 pav.).

Apie beveik prieš 30 metų pasiūlytą europinį žmogiškųjų išteklių vadybos modelį mokslininkų toliau nebuvo pakankamai diskutuota, nors buvo pateiktos pagrindinės jo naudos išvalgos ir paminėti kai kurie laimėjimai (Bruster *et al.* 2004).

Apibendrinant susikūrusių XX a. pabaigoje žmogiškųjų išteklių vadybos modelių deklaruojamų principų įvertinimą, būtina pabrėžti, kad „kietasis“ (*hard*) „atitikimo (Mičigano) modelis“ (Fombrun *et al.* 1984) faktiškai nebuvo plėtojamas, nors ir buvo interpretuojamas kitų autorių, o daugelis modelių (iš jų ir europinis) – tai iš esmės Harvardo modelio, davusio pradžią „minkštųjų“ (*soft*) koncepcijų kryptį, plėtojimo rezultatas.

Idėjų lygiu žmogiškųjų išteklių vadybos modeliai traktuotini kaip tam tikra filosofija, atskleidžianti tai, kaip siekdama savo interesų organizacija turi elgtis su darbuotojais. Tokia filosofija gali būti aprašoma ir plėtojama skirtingais būdais, kadangi neegzistuoja vienintelio teisin-

go būdo aprašyti ar plėtoti žmogiškųjų išteklių vadybos procesą. Tai viena iš žmogiškųjų išteklių vadybos modelių įvairovės priežasčių.

Atrandant šiuolaikiniame vadybos moksle daug įvairių teorijų, koncepcijų ir požiūrių, skirtų atskiroms žmogiškųjų išteklių vadybos problemoms tirti ir spręsti, pastebima, kad beveik visose teorijose vienaip ar kitaip atskleidžiamas požiūris į žmogiškųjų išteklių vadybos problemas tiek organizacijoje, tiek valstybėje, tiek ir visuomenėje. *Žmogiškųjų išteklių vadyba atsirado kaip tam tikrų istorinių hipotezių (konjunktūrų) rezultatas* (Bratton, Gold 2003; Jameson 2002). Galima išskirti daug žmogiškųjų išteklių vadybos teorijų atsiradimo ir pažangios raidos priežasčių, iš kurių matyti, kaip *žmogiškųjų išteklių vadybos moksle buvo reaguojama į visuomenės raidos diktuojamus iššūkius*. Svarbiausiomis būtų laikomos tos priežastys (interpretuojama remiantis: Korsakienė *et al.* 2011; Lobanova 2008; Melnikas 2002, 2008, 2010, 2011), kurioms veikiant išryškėja žmogiškųjų išteklių vadybos teorijų transformacijų etapai, arba periodai, kurie chronoginiu požiūriu ne visada vienas kitą tęsia, tačiau gali būti traktuojami kaip reagavimo į visuomenės raidos iššūkius rezultatas.

Žmogiškųjų išteklių vadybos teorijų transformacijų etapai, reaguojant į vykstančius visuomenėje sanglaudos procesus, išskirtini XX a. ir XXI a. sandūroje:

1. *Reagavimas į pasikeitusių konkurencijos sąlygų iššūkius, stengiantis vis efektyviau panaudoti žmogiškuosius išteklius*. Tai buvo siejama taip pat ir su galimybe sukurti gerovę atskiroje įmonėje, šalyje, regione, valstybėje. Aštuntame dešimtmetyje diskusijos pradėjo fokusuotis į dvi problemas: Amerikos darbininko produktyvumą, ypač lyginant su Japonijos darbininku ir mažėjančiais inovacijų tempais Amerikos pramonėje (Devanna *et al.* 1984). Tuomet susiformavo siekis sukurti tokius darbo santykius, kuriuose nebūtų konfliktų, o darbuotojai ir darbdaviai dirbtų tu pačių tikslų, siejamų su organizacijos sėkme, linkme (Fombrun *et al.* 1984). Tai sutapo su vadinamos „komandinio darbo“ doktrinos atsiradimo laikotarpiu. Galima teigti, kad gerovę kuriantys kapitalistai („minkštasis“ žmogiškųjų išteklių valdymas) ir prieš profsąjungas nusiteikę darbdaviai („kietasis“ žmogiškųjų išteklių valdymas) yra įsitvirtinę JAV verslo sistemos bruožai. Verslo sėkmė buvo susieta su išskirtinių kompanijų įtraukimo į valdymą stiliumi, motyvuojančiomis darbuotojus ir taip reaguojančiomis į rinkos pokyčius. Galiausiai darbuotojų lojalumo ir įgalinimo koncepcijos tapo kita tendencija diskusijose apie valdymo praktiką ir žmogiškųjų išteklių valdymą. Pažymėtina, kad „lanksti“ (*soft*) strateginio žmogiškųjų išteklių valdymo versija“ (Storey 1992) iš visų susijusių su žmonių valdymu klausimų daugiausia dėmesio skiria žmogiškųjų išteklių aspektui, pabrėžiant *garantuotą užim-*



3 pav. Europinis (kontekstinis) žmogiškųjų išteklių valdymo modelis (Brewster *et al.* 2004)

Fig. 3. European (Contextual) Model of Human Resource Management (Brster *et al.* 2004)

tumą, tęstinę plėtrą, efektyvias komunikacijas, personalo įsitraukimą ir darbinio gyvenimo kokybę. Nors šios pirmosios žmogiškųjų išteklių vadybos koncepcijos atsirado JAV, jų esmė atitinka Europos sanglaudos politikos iššūkius. Tuo tarpu „griežta (*hard*)“ strateginio žmogiškųjų išteklių valdymo versija“ akcentuoja dėmesį į pelno iš investicijų ir žmogiškuosius išteklius gavimą, siejant tai su kompanijos interesais (Lengnick-Hall, C. A., Lengnick-Hall, M. L. 1990), susiejant pelno gavimą su *kompromisų ir nuolankumo būtinumu* bei atsakomybės ir bendravimo paskirstymu visais funkciniais ir hierarchiniais lygiais.

2. *Reagavimas į socialinės atsakomybės koncepcijų keliamus iššūkius.* Reikia pažymėti, kad socialiai atsakingo verslo pradininkėmis laikomos JAV, Kanadoje ir Didžiojoje Britanijoje įsteigtos įmonės. Šiose šalyse buvo ne tik diskutuojama apie verslo *socialinius įsipareigojimus*, bet ir pradėta juos įgyvendinti. Tai nenuostabu todėl, kad JAV yra palyginti mažiau teisėkūros (įsikišimo ar paramos įstatymų) darbo santykių srityje, nei randama daugelyje Europos šalių. Žmogiškųjų išteklių valdymo pagrindinis skirtumas tarp JAV ir Vakarų Europos yra tas, kiek žmogiškųjų išteklių vadyba organizacijose yra veikiamą ir lemiamą valstybės reguliavimo, pasirenkant susijusius su darbuotojų socialine apsauga sprendimus (Standartas SA8000). Domėjimąsi socialine atsakomybe XX a. pabaigoje dar labiau paskatino spartėjanti ekonomikos globalizacija. Nors įmonių socialinės 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 (Atkinson, Simin Da Voudi 2000; Vasiljevienė, Vasiljevas 2008; Vasiljevas, Pučėtaitė 2005). Socialinė atsakomybė apibrėžiama (Mankelow, Quazi 2007; Jonker, Marberg 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. Visi socialinės atsakomybės apibrėžimai apima tris pagrindines sritis: požiūrį į visuomenę, aplinkosaugą ir darbuotojus. Taip pat pabrėžiama, kad socialinė atsakomybė yra neatsiejama darnaus vystymosi dalis (Grybaitė, Tvaronavičienė 2008). Populiariausi socialinės atsakomybės plėtos principai: konkurencingos įmonės besikeičiančiomis globalios ekonomikos sąlygomis; saugi, ekologiškai švari aplinka; stipri socialinė sanglauda; skaidri ir etiška verslo praktika.

3. *Reagavimas į įvairovės valdymo (lygių galimybių užtikrinimo) iššūkius, taip pat ir lyčių lygių galimybių užtikrinimą.* Įvairovės svarba pradėta suprasti nuo 1970-ųjų, kai šis terminas iš esmės buvo vartojamas kalbant

apie dirbančias mažumas ir moteris. Ilgą laiką vadybininkams buvo įprasta galvoti, kad darbo vietos įvairovė yra priimti kuo daugiau skirtingos lyties, tautybės ir religinių įsitikinimų darbuotojų, t. y. įdarbinti ir išlaikyti daugiau žmonių iš vadinamųjų „nepakankamai atstovaujamų“ grupių. Netrukus įvairovės ekspertai pradėjo dvejojti dėl šios vadinamosios pozityvios akcijos (PA). Buvo pastebėta, kad įvairovė dažnai likdavo izoliuota žmogiškųjų išteklių departamente ir nepasklisdavo įmonės viduje. Atliekant Europos Komisijos tyrimą „*Įvairovės nauda ir kaštai*“ (cituojama pagal Keil *et al.* 2007) pastebėta reikmė judėti už žmogiškųjų išteklių departamento ribų (įskaitant ir patį departamentą). Remiantis šiuo tyrimu, nustatyti penki reikšmingiausi „įmonių, turinčių *aktyvią įvairovės politiką*“, privalumai: a) kultūrinių vertybių saugojimas įmonės viduje, b) kolektyvo reputacijos gerinimas, c) pagalba pritraukiant ir išsaugant talentingus žmones, d) dirbančio kolektyvo motyvacijos ir darbo našumo skatinimas, e) darbininkų novatoriškumo ir kūrybingumo skatinimas. Svarbiausia šioms įmonėms yra tai, kad įvairovė naudinga ne tik vienam departamentui, bet visai kompanijai. Įvairovės valdymo srityje svarbiausias yra jos integravimas į kasdienį kompanijos ir jos aplinkos valdymą. Taigi, galima teigti, kad *įvairovės valdymas – tai aktyvus ir sąmoningas ateities plėtojimas, orientuotas į vertybėmis pagrįstą įmonės strategiją; valdymo procesas, naudojant tam tikrus skirtumus ir panašumus, kaip organizacijos potencialą; procesas, kuriantis įmonės vertybes*. Galiausiai įvairovės valdymas negali egzistuoti neišitvirtinės įmonės moraliniame ir teisiniame klimato. Svarbu, kad ne tik įmonės etika ir politika parodytų jos požiūrį į antidiskriminaciją, bet organizacijos tradicijos gerbtų žmogaus teises.

4. *Žmogiškųjų išteklių vadybos teorijų tobulinimo perspektyvos dabartinėmis Europos Sąjungos raidos ir plėtos sąlygomis, stiprėjant poreikiui ir būtinumui aktyvinti sanglaudos procesus.* Pirmieji žingsniai jau buvo pradėti daryti, stengiantis išvelgti galimybę žmogiškuosius išteklius įvertinti kaip strateginį verslo partnerį (XXI a. pirmoji dekada), bet tam sutrukdė 2008 m. prasidėjusi globalinė ekonomikos krizė, metusi *naujus ekonominius iššūkius žmogiškųjų išteklių vadybai*, kurie „pristabdė“ socialinės sanglaudos procesus. XXI a. antroje dekadaje numatyti pokyčiai, susiję su viešojo valdymo principų transformacija partnerystės, dalyvavimo ir rinkos modelių link, kas irgi turėtų paskatinti žmogiškųjų išteklių vadybos doktrinos transformaciją.

Išskirti etapai rodo, kad į visuomenės raidos iššūkius periodiškai stengiamasi reaguoti žmogiškųjų išteklių vadybos tobulinimo priemonėmis. Žmogiškųjų išteklių vadyba kaip nauja (lyginant su personalo vadyba) vadybos mokslo kryptis irgi atsirado, reaguojant į visuomenės poreikius

tobulinti žmogiškuosius išteklius (Stankevičienė, Lobanova 2006; Korsakienė *et al.* 2011; Lobanova 2003 a, b, 2008, 2009; Melnikas 2011, 2010). Visi pagrindiniai žmogiškųjų išteklių vadybos teorijų pokyčiai iš esmės yra reakcijos į visuomenės raidos iššūkius rezultatas. Jei į sanglaudos procesų diktuojamus poreikius ir iššūkius nėra adekvačiai reaguojama vadybos ir žmogiškųjų išteklių vadybos priemonėmis, atsiranda pavojus, kad sanglaudos procesų kontekste susidaranti įtampa gali pavirsti atvirais konfliktais, kurie jau yra išryškėję per pastaruosius kelerius metus, ir, kaip žinia, jų raiškos katalizavimo priemonėmis vis dažniau tampa socialiniai tinklai. Atsižvelgiant į naujus poreikius ir iššūkius, kurie kyla šiuolaikinėmis Europos integracijos ir Europos Sąjungos raidos ir plėtros sąlygomis, būtina ieškoti tokių sprendimų, kurie leistų reaguoti ir įgyvendinti bendrus europinius standartus, taip pat kryptingai įgyvendinti sanglaudos principus bei atsižvelgti į daugiakultūriškumo iššūkius.

Išvados

1. Europos integracijos ir Europos Sąjungos raidos ir plėtros procesai nulemia tiek naujus sanglaudos poreikius, tiek ir būtinumą bei neišvengiamumą adekvačiai suvokti kryptingos sanglaudos poveikius bendrų erdvių Europoje ir Europos Sąjungoje kūrimuisi. Sanglaudos procesai gali būti traktuojami kaip keliantys tiek naujus iššūkius vadybai ir vadybinei veiklai, tiek atveriantys naujas galimybes vadybai tobulinti atsižvelgiant į sanglaudos ypatumus, pasireiškiančius Europos integracijos ir Europos Sąjungos raidos ir plėtros sąlygomis.
2. Būtinumas kryptingai reaguoti į šiuolaikinius sanglaudos poreikius, pasireiškiančius ir išryškėjančius Europos integracijos ir Europos Sąjungos raidos ir plėtros sąlygomis, reikalauja prioritetinę dėmesį skirti adekvačioms vadybos ir vadybinės veiklos priemonėms, ypač žmogiškųjų išteklių vadybos srityje. Kryptingam reagavimui į sanglaudos iššūkius ir poreikius skirti praktiniai ir tyrimų darbai laikytini prioritetiniais darbais bendrame žmogiškųjų išteklių vadybai tobulinti skirtos veiklos kontekste.
3. Visi pagrindiniai žmogiškųjų išteklių vadybos teorijų pokyčiai iš esmės yra reakcijos į visuomenės raidos iššūkius rezultatas. Atsižvelgiant į naujus poreikius ir iššūkius, kurie kyla šiuolaikinėmis Europos integracijos ir Europos Sąjungos plėtros sąlygomis, būtina ieškoti tokių sprendimų, kurie leistų reaguoti ir įgyvendinti bendrus europinius standartus, taip pat reaguoti į poreikius kryptingai įgyvendinti sanglaudos principus bei atsižvelgti į daugiakultūriškumo iššūkius.

Literatūra

- Adler, N. J. 2002. *International Dimensions of Organizational Behavior*. Cincinnati, Ohio: Thompson Learning.
- Armstrong, M. 2007. *A Handbook of Human Resource Management Practice*. 10th edition. London and Philadelphia: Kogan Page.
- Atkinson, R.; Simin Da Voudi. 2000. The concept of social exclusion in the European Union: context, development and possibilities, *JCMS: Journal of Common Market Studies* 38(3): 427–448. <http://dx.doi.org/10.1111/1468-5965.00229>
- Beer, M.; Spector, B.; Lawrence, P. R.; Quinn Mills, D.; Walton, R. E. 1984. *Managing Human Assets*. New York: Free Press. 203 p.
- Borras, S.; Jacobsson, K. 2004. The open method of co-ordination and new governance patterns in the EU, *Journal of European Public Policy* 11(2): 185–208. <http://dx.doi.org/10.1080/1350176042000194395>
- Bratton, J.; Gold, J. 2003. *Human Resource Management: Theory and Practice*. 3rd ed. London: Palgrave Macmillan.
- Brewster, Ch.; Mayrhofer, W.; Morley, M. 2004. *Human Resource Management in Europe: Evidence of Convergence?* London: Butterworth Heinemann.
- Devanna, M. A.; Fombrun, C. J.; Tichy, N. M. 1984. A framework for strategic human resource management, in Fombrun, C. J.; Tichy, M. M.; Devanna, M. A. (Eds.). *Strategic Human Resource Management*. New York: John Wiley, 33–51.
- Europos ekonomikos ir socialinių reikalų komiteto nuomonė dėl Sanglaudos politikos vaidmens ir prioritetų ir dėl strategijos „Europa 2020“* [interaktyvus], [žiūrėta 2012 m. sausio 7 d.]. 2011/C 248/01. Tiriamaoji nuomonė ES Tarybai. Prieiga per internetą: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:C:2011:248:0001:0007:LT:PDF>
- Europos kovos su skurdu ir socialine atskirtimi platforma* [interaktyvus], [žiūrėta 2012 m. sausio 4 d.] Prieiga per internetą: <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=961&langId=en>
- Europos Komisijos informacinio užimtumo, socialinių reikalų ir lygių galimybių puslapio antidiskriminacinis skyrius* [interaktyvus], [žiūrėta 2011 m. gruodžio 17 d.]. Prieiga per internetą: http://ec.europa.eu/employment_social/fundamental_rights/index_en.htm
- European Union Politics*. 2010. Ed. M. Cini, N. Perez-Solorzano Borrigan. Oxford: Oxford University Press. 530 p.
- Fombrun, C. J.; Tichy, N. M.; Devanna, M. A. 1984. The external context of human resource management, in *Strategy Human Resource Management*. New York: Wiley.
- Grigas, R. 2001. *Sociologinė savivoka. Specifika, metodai, lituanizacija*. Vilnius: Rosma. 233 p.
- Grybaitė, V.; Tvaronavičienė, M. 2008. Estimation of sustainable development: germination on institutional level, *Journal of Business Economics and Management* 9(4): 327–334. <http://dx.doi.org/10.3846/1611-1699.2008.9.327-334>
- Hanada, M. 2000. *Changing HR Paradigm and Practices in Japan* [interaktyvus], [žiūrėta 2012 m. sausio 7 d.]. Prieiga per internetą: <http://www soi.wide.ad.jp/class/20020015/slides/03/>
- Korsakienė, R.; Lobanova, L.; Stankevičienė, A. 2011. *Žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos ir procedūros*. Vilnius: Technika.

- Lengnick-Hall, C. A.; Lengnick-Hall, M. L. 1990. *Interactive Human Resource Management and Strategic Planning*. Westport, CT: Quorum Books.
- Lisbon European Council, 2000 [interaktyvus], [žiūrėta 2012 m. sausio 7 d.]. Presidency conclusions. Prieiga per internetą: http://www.europarl.europa.eu/summits/lis1_en.htm
- Lobanova, L. 2009. Žmogiškųjų išteklių vadybos vertė žiniomis grindžiamoje visuomenėje, *Verslas: teorija ir praktika* [Business: Theory and Practice] 10(3): 233–246.
- Lobanova, L. 2008. Žmogiškųjų išteklių vadybos modeliai kuriantis žinių visuomenei, *Verslo ir teisės aktualijos: mokslo darbai* 1: 37–45.
- Lobanova, L. 2003a. Žmogiškųjų išteklių transformacijos: problemos kontūrai, *Tiltai* 1(22): 51–62.
- Lobanova, L. 2003b. Žmogiškųjų išteklių transformacijos žinių visuomenėje, *Verslas, vadyba ir studijos* 2002 1: 80–88.
- Lobanova, L. 2001. Konkurencingumo modelis: žmogiškųjų išteklių kokybės potencialas, *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai* 20: 135–155.
- Melnikas, B. 2008. Integral spaces in the European Union: possible trends of the social, economic and technological integration in the Baltic region, *Journal of Business Economics and Management* 9(1): 65–77. <http://dx.doi.org/10.3846/1611-1699.2008.9.65-77>
- Melnikas, B. 2010. Sustainable development and creation of the knowledge economy: the new theoretical approach, *Technological and Economic Development of Economy* 16(3): 516–540. <http://dx.doi.org/10.3846/tede.2010.32>
- Melnikas, B. 2011. *Transformacijų visuomenė: ekonomika, kultūra, inovacijos, internacionalizavimo procesai*: monografija. Vilnius: Technika.
- Melnikas, B. 2002. *Transformacijos*. Vilnius: Vaga.
- Nakrošis, V.; Vilpišauskas, R. 2007. Kodėl neveiksmingas Europos Sąjungos atvirasis koordinavimo metodas: silpnas iš prigimties ar dėl netinkamo taikymo Lietuvoje?, *Politologija* 3(47): 44–70.
- Jameson, F. 2002. Postmodernizmas ir vartotojų visuomenė, iš Jameson, F. *Kultūros posūkis. Rinktiniai darbai apie postmodernizmą (1983–1998)*. Vilnius: Lietuvos rašytojų sąjungos leidykla.
- Jonker, M.; Marberg, A. 2007. Corporate social responsibility, *Journal of Corporate Citizenship* 27: 107–118.
- Keil, M.; Amershi, B.; Holmes, St.; Jablonski, H.; Lüthi, E.; Matoba, K.; Plett, A.; Kailash von Unruh. 2007. *Mokymų vadovas įvairovės valdymui*. International Society for Diversity Management – idm. Prieiga per internetą: www.idm-diversity.org
- Mankelov, G.; Quazi, A. 2007. *Factors, affecting SME's Motivations for Corporate Social Responsibility*. Australian and New Zealand Marketing Academy. Conference track, 348–358.
- Projektas „EUROPA 2030“. *Iššūkiai ir galimybės* [interaktyvus], 2010 [žiūrėta 2011 m. gruodžio 17 d.]. Svarstymų grupės ataskaita Europos Vadovų Tarybai dėl „ES 2030“ ateities. 2010 m. gegužės mėn. Prieiga per internetą: <http://www.reflectiongroup.eu/wp-content/uploads/2010/06/project-europe-2030-lt.pdf>
- Sinha, R. 2011. *History of Human Resource Management* [interaktyvus], [žiūrėta 2011 m. sausio 3 d.]. Prieiga per internetą: http://ezinearticles.com/?expert=Rana_Sinha
- Standartas SA8000 (*Social Accountability 8000*) [interaktyvus], [žiūrėta 2011 m. gruodžio 17 d.]. Socialinės atsakomybės standartas. Prieiga per internetą: <http://www.irs.lt/lt/socialines/atsakomybes/standartas/socialinis-atsakingumas>
- Stankevičienė, A.; Lobanova, L. 2006. The evaluation of the personnel development priorities, in *4th International Scientific Conference "Business and Management' 2006", 14th International Scientific Conference "Enterprise Management: Diagnosis, Strategy, Efficiency": Conference Proceedings: 5–6 October 2006*. Vilnius, Lithuania.
- Storey, J. 1992. *Developments in the Management of Human Resources*. Oxford: Blackwell Business.
- Strategijos „Europa 2020“ socialinė dimensija: socialinės apsaugos komiteto ataskaita [interaktyvus] 2011 [žiūrėta 2011 m. gruodžio 17 d.]. Santrauka (28/07/2011). Prieiga per internetą: <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=956&langId=lt&furtherPubs=yes>
- Vasiljevas, A.; Pučėtaitė, R. 2005. Socialinės įmonių atsakomybės ir efektyvaus žmogiškųjų išteklių valdymo įgyvendinimas dalykinės etikos priemonėmis, *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai* 36: 193–208.
- Vasiljevičienė, N.; Vasiljevas, A. 2008. *Verslo ir visuomenės santykių kaita – įmonės socialinė atsakomybė*. Kaunas.
- Zeitlin, J. 2005. Conclusion: the open method of coordination in action: theoretical promise, empirical realities, reform strategy, in Zeitlin, J.; Pochet, P.; Magnusson, L. (Eds.). *The Open Method of Coordination in Action: the European Employment and Social Inclusion Strategies*. P.I.E. Peter Lang, 28–29.

HUMAN RESOURCE MANAGEMENT DEVELOPMENT IN THE CONTEXT OF EUROPEAN INTEGRATION CHALLENGES

L. Lobanova, B. Melnikas

Abstract

The article deals with the problems of human resource management development which leads to the essence of European integration and EU enlargement and developments taking place in the cohesion process. It is shown that the cohesion process is determined by the essential changes in human resource management, it raises the need for human resource management and development tools to actively respond to the general socio-economic area of the European Union. The article reveals a variety of phenomena of cohesion, displays the new trends in human resource management to improve the area, highlights the need for new targets to modernize human resources management taking into account different labour markets, the internationalization, an acceleration in the rate of human migration, multiculturalism, and other circumstances.

Keywords: human resources management development, European integration, cohesion process.