



## EUROPOS SĄJUNGOS SOCIALINĖS RINKOS EKONOMIKOS IŠŠŪKIAI ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VADYBOS PARADIGMAI

Liudmila Lobanova

*Vilniaus Gedimino technikos universitetas, Saulėtekio al. 11, LT-10223 Vilnius, Lietuva*

*El. paštas [liudmila.lobanova@vgtu.lt](mailto:liudmila.lobanova@vgtu.lt)*

*Įteikta 2013-08-28; priimta 2013-11-22*

**Santrauka.** Žmogiškųjų išteklių vadybos modelių specifiką Europoje nulemia Europos integracijos bei Europos Sąjungos raidos ir plėtros procesai, orientuojami į socialinio modelio koncepcijos įgyvendinimą kuriant Europos kontinente socialinę rinkos ekonomiką intensyvėjančių sanglaudos procesų sąlygomis. Straipsnyje atskleidžiama žmogiškųjų išteklių vadybos modelių transformacijas lemiančių aplinkybių ir aplinkos pokyčių įtaka istoriniam požiūriui į žmonių valdymą evoliucionavimui, nustatomos žmogiškųjų išteklių vadybos modelių kaitos sąsajos su Europos Sąjungos raidos ir plėtros etapais, siūlomos perspektyvių socialiai orientuotų žmogiškųjų išteklių vadybos modelių plėtotės gairės, reaguojant į Europos socialinio modelio iššūkius sanglaudos procesų sąlygomis. Konceptualus tyrimas atliekamas taikant mokslinės literatūros analizės ir sintezės, teorinio modeliavimo, metaanalizės ir interpretavimo metodus, o išvargoms parengti pasitelktas sisteminis holistinis požiūris ir grafinio modeliavimo metodas.

**Reikšminiai žodžiai:** žmogiškųjų išteklių vadyba, socialinis modelis, socialinė rinkos ekonomika, socialinės kokybės modelis, sanglaudos procesai.

## CHALLENGES OF THE EUROPEAN UNION SOCIAL MARKET ECONOMY IN THE HUMAN RESOURCE MANAGEMENT PARADIGM

Liudmila Lobanova

*Vilnius Gediminas Technical University, Saulėtekio al. 11, LT-10223 Vilnius, Lithuania*

*E-mail: [liudmila.lobanova@vgtu.lt](mailto:liudmila.lobanova@vgtu.lt)*

*Received 28 August 2013; accepted 22 November 2013*

**Abstract.** Peculiarities of European human resource management models are determined by the specifics of EU integration, development and enlargement processes that are centred on implementation of the social model in the development of the social market economy in the European continent under conditions of intensified cohesion processes. The article reveals the impact of the changing environment and factors determining the transformation of human resource management models on historic evolution of approaches to management of people. In addition, it determines links between transformation of human resource management models and the EU development stages as well as proposes guidelines for the development of promising socially centred human resource management models in response to challenges faced by the European social model under the conditions of cohesion processes. The conceptual study is performed using literature analysis and synthesis, theoretical modelling, meta-analysis and interpretation techniques. Insights were drafted using the systemic holistic approach and graphic modelling.

**Keywords:** human resource management, social model, social market economy, social quality model, cohesion processes.

**JEL Classification:** A12, A13, M12, M14, M54, O15, P20, P51, Z13.

## Įvadas

Mokslinė diskusija apie europinį žmogiškųjų išteklių vadybos modelį, prasidėjusi prieš beveik ketvirtį amžiaus (Thurley, Wirdenius 1990), tampa vis aktualesnė Europos integracijos naujojo etapo sąlygomis intensyvėjant sanglaudos procesams (Lobanova, Melnikas 2012; Melnikas 2012a, 2012b; Lobanova 2013). Mokslininkai, analizuojantys žmogiškųjų išteklių vadybos teorijos raidos tendencijas ir žmogiškųjų išteklių vadybos praktinę naudą (Guest 2000, 2007; Tamkin 2004; Boxall 2007; Brewster 2007; Armstrong 2009, 2010 ir kt.), pastaruoju metu dažniau išsako nuomonę, kad nėra vienintelio teisingo ar universalaus žmogiškųjų išteklių valdymo teorinio modelio, kurio pritaikymas leistų pasiekti aukštų rezultatų žmogiškųjų išteklių valdymo praktikoje. Nepaisant globalizacijos, aukšti žmogiškųjų išteklių valdymo rezultatai skirtingai traktuojami tiek Europoje, tiek kituose žemynuose, nors kartais yra klaidingai manoma, kad žmogiškųjų išteklių vadyba yra universalus mokslas, kurio žinios gali būti be išlygų pritaikytos skirtingomis aplinkybėmis. Tačiau būtent skirtingos aplinkybės, pvz., įvairialypių sanglaudos procesų aplinkybės Europoje (Lobanova, Melnikas 2012; Melnikas 2012a, 2012b; Lobanova 2013), ir tampa tomis sąlygomis, į kurias privaloma reaguoti žmogiškųjų išteklių vadybos priemonėmis, o to nedarant aplinkybės taps grėsmingai destruktivia prielaida randantis naujoms aplinkybėms, į kurias reaguoti būtų dar sudėtingiau.

Europos integracijos ir Europos Sąjungos raidos ir plėtros procesai jau ne kartą leido įsitikinti tuo, kad Europos kontinentas yra labai įvairialypis. Europa, kaip pabrėžiama Brewsterio (2007), „susideda iš daugybės turinčių ginčytiną istoriją tautinių valstybių, supakuotų į santykinai mažą erdvę“ – todėl *labai svarbu nustatyti lygį*, kuriuo „galime parodyti, kas yra teisinga“ vienai ar kitai suinteresuotai pusei. Antrinant minėtam autoriui reikia pripažinti, 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. Todėl diskusijoje apie akademinio mokslo dėmesį Europos žmogiškųjų išteklių valdymo modelių plėtojimo perspektyvai, Brewsteris (2007) atkalkiai akcentuoja itin aktualų Europos integracijos sąlygomis klausimą: kieno interesais vadovaujantis turi būti tiriama ir tobulinama žmogiškųjų išteklių vadyba?

Straipsnyje atskleidžiamas žmogiškųjų išteklių vadybos modelių transformacijas lemiančių aplinkybių ir pokyčių poveikis požiūrių į žmonių valdymo praktiką evoliucionavimui, nustatomos žmogiškųjų išteklių vadybos modelių kaitos sąsajos su Europos Sąjungos raidos ir plėtros etapais, pasiūlomos perspektyvių žmogiškųjų išteklių vadybos modelių plėtotės gairės, reaguojant į Europos socialinio

modelio iššūkius sanglaudos procesų sąlygomis. Tyrimui atlikti taikyti tokie metodai, kaip mokslinės literatūros analizė ir sintezė, remiantis teorinio modeliavimo, meta-analizės ir interpretavimo metodais, išvalgoms parengti pasitelktas sisteminis holistinis požiūris ir grafinio modeliavimo metodas.

## 1. Žmogiškųjų išteklių vadybos požiūrių evoliucija: žvilgsnis iš Europos ateities

Žmogiškųjų išteklių vadybos modelių raidos Europoje specifika lemia Europos integracijos bei Europos Sąjungos raidos ir plėtros procesai, grindžiami Europos socialinio modelio koncepcija. Nemažai autorių (Ramussen, Andersen 2006; Brewster, Mayrhofer 2007; Makela, Brewster 2009; Morris *et al.* 2009; Mayrhofer *et al.* 2011; Brewster, Mayrhofer 2012) pabrėžia, kad XXI a. Europa siūlo plataus masto ir sudėtingesnę žmogiškųjų išteklių vadybos sąvoką, nei ji buvo suprantama XX a. pabaigoje. Pasak Brewsterio (2007), nuosekliai puoselėjant europinės žmogiškųjų išteklių vadybos koncepcijos idėjas, ir toliau išlieka naujų mokslinių tyrimų, skirtų žmogiškųjų išteklių vadybos plėtojimui Europoje, būtinybė.

Į Europą žmogiškųjų išteklių vadybos modeliai pateko iš JAV – dreifuodami su Golfo srove pataikė į Jungtinę Karalystę, tada kirto Beniliukso šalis, Vokietiją ir Prancūziją ir pagaliau pasiekė Pietų Europą (DeFidelto, Slater 2001), o vėliau – ir Rytų bei Vidurio Europą. Diskutuodami apie žmogiškųjų išteklių vadybos modelių efektyvumą Europoje mokslininkai (Brewster, Mayrhofer 2012, 2007; Brewster 2007) teigia, kad nereikia aklaikopijuoti svetimų metodikų, kurios yra išsivysčiusios dėl kitokios kultūros ir tradicijų įtakos ir yra jų rezultatas. Kryptingos konvergencijos požiūriu gali atrodyti, kad teigiami konvergencijos rodikliai nurodo konvergenciją, tačiau, pažvelgus galutinio suartėjimo požiūriu, atsakymas nėra toks vienareikšmiškai teigiamas. Remdamiesi šia prielaida mokslininkai (Mayrhofer *et al.* 2004) teigia, jog nė viena iš žmogiškųjų išteklių valdymo praktikų *nesusilieja su kita*. Todėl vienokiomis aplinkybėmis įgytą teigiamą valdymo patirtį perkeltiant į kitą situaciją reiktų nepamiršti, kad neteisingai suprastas geras metodas gali provokuoti ydingos praktikos plėtotę.

Pastaruoju metu išryškėjant vadybos orientavimo į vertybes tendencijai ir ypač populiarėjant socialinės atsakomybės principų diegimo (kartais tik deklaravimo) praktikai, vadovai vis labiau linkę palaikyti diskusijas apie socialines vertybes ir jų reikšmę visuomenėje. Suprantama, kad socialinės atsakomybės principai atspindi visuotinius interesus ir vertybes, kurie deklaruojami ir pasaulinės svarbos dokumentuose (Our Common Future 1987; Europa 2020; Europa 2030), tačiau verslo organizacijų vertybės iki šiol stipriai susietos su komerciniais verslo interesais, kai priimanant sprendimus aktyviau dalyvauja tik viena iš suinteresuotų šalių. Nepaisant to, organizacijų valdymo paradigma

evoliucionuoja visuotinės socialinės gerovės reikšmės pripažinimo kryptimi, ką įtikinamai patvirtina išskirti ir argumentuoti apibūdinti trys esminiai organizacijų valdymo metodų raidos etapai, pateikti knygoje „Valdymas remiantis vertybėmis: verslo gidas gyventi, būti gyvam ir priimti gyvenimą XXI amžiuje“ (Dolan *et al.* 2006) (1 pav.).

Esminė organizacijų valdymo paradigmų evoliucionavimo prielaida – organizaciją valdančių subjektų ir joje dirbančių žmonių sąveikos pobūdis. *Instrukcijų taikymas siekiant orientuoti darbuotojus į jų atliekamo darbo tikslus* buvo tam tikra pažanga standartizuojant gamybą, kai darbuotojai buvo sandomi tam tikroms masinės gamybos operacijoms įvykdyti. *Orientuoto į tikslus valdymo metodo* greitas paplitimas XX a. 7-ojo dešimtmčio pradžioje sukėlė rimtus metodologinius požiūrio į darbuotojų dalyvavimą, realizuojant organizacijos tikslus, pasikeitimus. Šis metodas taip pat lėmė gerai žinomo personalo vertinimo metodo (MBO) populiarumą, pastaruoju metu aktyviai ir sėkmingai integruojant jį į kompetencijų vertinimo sistemas, skatinant darbuotojų įsitraukimą ir į socialinės atsakomybės principų realizavimą organizacijoje.

*Į vertybes orientuotas valdymas*, grindžiant tikslų iškelimą ir darbo rezultatų vertinimą visuotinėmis vertybėmis, XXI a. organizacijoms tapo nauju iššūkiu, kurį jos galėtų sėkmingai įveikti tik tuo atveju, jei pakeistų požiūrį į organizacijų tikslų prigimtį ir į žmogiškųjų išteklių vertės supratimą realizuojant organizacijos tikslus.

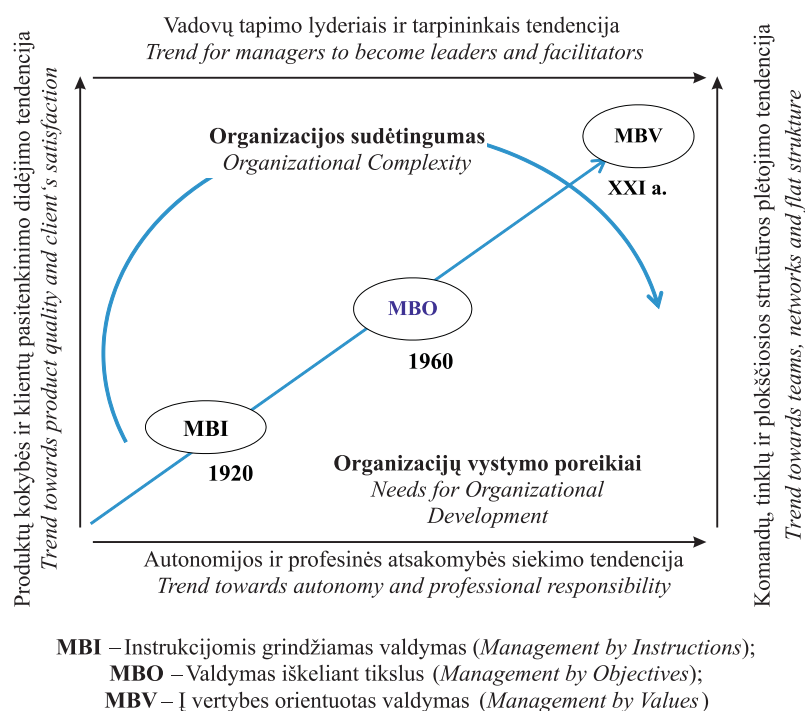
Žvelgiant į pasikeitimus, įvykusius žmogiškųjų išteklių valdymo paradigmoje nuo praėjusio amžiaus vidurio

(1 lentelė), dar labiau pasitvirtina prielaida, kad reikšmingi požiūrių pokyčiai gali būti interpretuojami vadovaujantis metodų raidos tendencijomis.

**1 lentelė.** Žmogiškųjų išteklių valdymo paradigmų retrospektyva (sudaryta remiantis Hanada 2000)

**Table 1.** Retrospective of human resource management paradigms (compiled by Hanada 2000)

Žmogiškųjų išteklių vadyba (angl. <i>Human Resource Management</i> )	Žmogiškųjų išteklių tobulinimas (angl. <i>Human Resource Development</i> )
Paradigmos evoliucionavimo retrospektyva	Paradigmos plėtojimo perspektyva
– Darbo santykių teisinio reglamentavimo stiprinimo periodas (1950–1965) – Personalo vadybos metodų kūrimo ir plėtojimo periodas (1966–1972) – Žmogiškųjų išteklių vadybos modelių kūrimo ir plėtojimo periodas (1973–1989) – Žmogiškųjų išteklių tobulinimo metodų plėtojimas ir integracija į žmogiškųjų išteklių valdymo paradigmą (1990 – iki dabar)	– Struktūriniai mokymai (angl. <i>Structured Training</i> ) – Įgūdžių tobulinimo mokymai (angl. <i>Skills Development Training</i> ) – Žmogiškųjų išteklių tobulinimo mokymai (angl. <i>Human Resource Development Training</i> ) – Karjeros plėtojimas (angl. <i>Career Development</i> ) – Talentų vadyba (angl. <i>Talent Management</i> ) – Organizacinis koučingas (ugdomas vadovavimas) (angl. <i>Organizational Coaching</i> )



**1 pav.** Organizacijų valdymo paradigmų evoliucija (Dolan *et al.* 2006)

**Fig. 1.** Evolution of paradigms for managing organisations (Dolan *et al.* 2006)

Pradiniai pažangūs pokyčiai siejami su darbo santykių teisinio reglamentavimo stiprinimu, personalo vadybos metodų ir priemonių diferencijavimu. Pirmieji konceptualūs žmogiškųjų išteklių vadybos požiūriai pradėti taikyti XX a. 8-ojo dešimtmečio pradžioje, o diferencijuotų žmogiškųjų išteklių vadybos modelių raida įvyko 9-ajame dešimtmetyje. Per pastaruosius du dešimtmečius žmogiškųjų išteklių tobulinimo ir ugdymo srityje įvyko reikšmingų pokyčių.

Ryšys tarp įvairių žmonių valdymo aspektų (2 pav.), atskleistas mokslo bendruomenei ir verslo praktikams plačiai žinomo žmogiškųjų išteklių valdymo specialisto M. Armstrongo (2010, 2009), rodo platų žmonių valdymo sampratų spektrą.

Platus žmonių valdymo veiklų organizacijoje diapazonas perteikia tendenciją daryti visapusišką įtaką personalui, siekiant kiek įmanoma padidinti žmogiškųjų išteklių „pridėtinę vertę“ net ir tokiais metodais, kurie gali atrodyti kaip žmogiškųjų išteklių „nuvertinimas“, kai, pavyzdžiui, samdant išsilavinusius jaunos žmones sudaromi laikinojo pobūdžio vadinamieji stažuotojų kontraktai, taip mažinant investavimo į žmogiškuosius išteklius riziką. Esminis reikšminis žodis, vartojamas žmonių valdymo aspektų įvairovei apibūdinti, yra žodis „požiūris“, perteikiantis valdymo subjekto pozicijos pobūdį. Armstrongas (2009), analizuo-damas kitų autorių siūlomus žmogiškųjų išteklių valdymo požiūrius, dažniausiai perteikia tai, nurodydamas, jog koncepcijos autorius „tiki“ tuo, ką „tvirtina“.

Žmogiškųjų išteklių vadybos paradigmos vystymosi prielaidas sudarė *požiūrių į žmonių valdymą įvairovė* ir jų kontekste susiformavę pirmieji žmogiškųjų išteklių vadybos modeliai (Fombrun *et al.* 1984; Beer *et al.* 1984, 1985). Nors *žmogiškųjų išteklių valdymo* terminas pradėtas vartoti XX a. 6-ojo dešimtmečio pradžioje, kai jį pavartojo P. Druckeris, o kiti Šiaurės Amerikos autoriai, nepateikdami paaiškinimų, pradėjo jį taikyti šalia terminų *personalo valdymas* ir *personalo administravimas*, tik XX a. 9-ojo dešimtmečio

pabaigoje buvo pripažinta, kad žmogiškųjų išteklių vadyba – tai „radikalčiai kitokia filosofija ir požiūris į žmonių valdymą darbe“ (Guest 1989).

Žmogiškųjų išteklių vadybos požiūrių ir paradigmos evoliucionavimą per pastaruosius trisdešimt metų galima santykinai suskirstyti į penkis etapus:

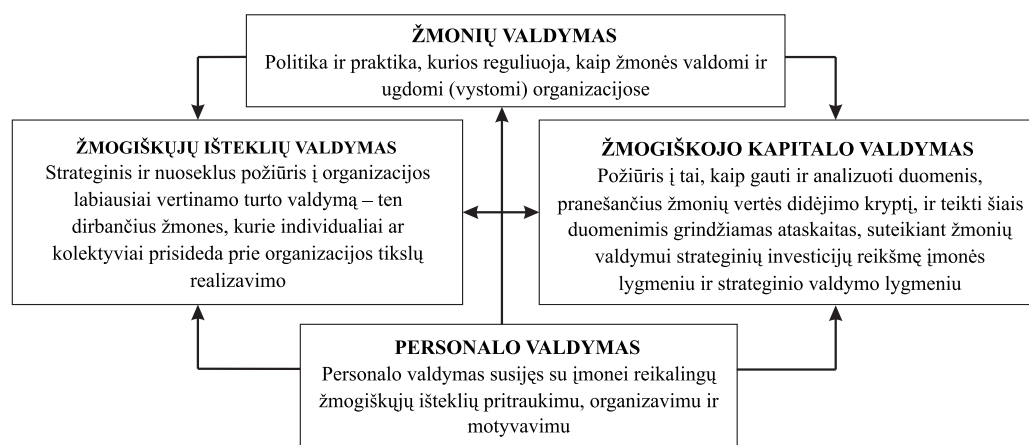
1. *Konceptualizavimo etapas* (XX a. 9-asis ir 10-asis dešimtmečiai): *pradinės idėjos*, pasiūlytos amerikiečių autorių XX a. 9-ojo dešimtmečio viduryje (Fombrun *et al.* 1984; Beer *et al.* 1984, 1985); *vėlesnis britų autorių šių idėjų plėtojimas* XX a. 9-ojo dešimtmečio pabaigoje – 10-ojo pradžioje (Guest 1987, 1989, 1997; Storey 1992, 1995; Legge 1995, 2005; Kenney 1999), neretai išsakant skeptišką požiūrį į šių idėjų praktinio įgyvendinimo galimybes ir moralinius šio proceso principus.

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

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

4. *Europinės žmogiškųjų išteklių vadybos koncepcijos specifikos tyrimų etapas* – prielaida europinei žmogiškųjų išteklių vadybos paradigmai kurtis (Thurley *et al.* 1990; Sparrow *et al.* 1994a; Brewster 1995, 2007; Forster, Whipp 1995; Gooderham *et al.* 1999; Mayrhofer *et al.* 2002, 2004, 2005, 2011; Larsen, Brewster 2003; Larsen, Mayrhofer 2006; Brewster *et al.* 2004, 2005, 2007, 2012; Mayrhofer *et al.* 2004; Ramussen, Andersen 2006; Makela, Brewster 2009; Lobanova 2013 ir kt.).

5. *Socialiai atsakingos darnios žmogiškųjų išteklių vadybos kūrimosi etapas*: paradigmos sudaro požiūriai ir modeliai,



2 pav. Ryšys tarp žmonių valdymo aspektų (sudaryta remiantis Armstrong 2010, 2009)

Fig. 2. The relationship between aspects of people management (compiled by Armstrong 2010, 2009)

skirti reaguoti į naujus ekonomikos ir visuomenės raidos iššūkius, plėtojant holistinį ir darnų požiūrį į organizaciją ir žmogiškuosius išteklius (Evans 1999; Ehnert 2009; Bagdonienė *et al.* 2009; Farndale *et al.* 2010; Lobanova 2012; Lobanova, Melnikas 2012 ir kt.).

Tyrimai rodo (Eurofound 2013), kad pokyčiai žmonių valdymo srityje pamažu priartėja prie žmogiškųjų išteklių valdymo modelių prioritetų įgyvendinimo ir nutolsta nuo personalo valdymo schemų. Vadovų žodyną šalia *komandinio darbo* sampratos papildė *įsipareigojimo* ir *įtraukimo* sąvokos, nors jų paplitimas skirtingose šalyse yra netolygus, bet kryptingas.

Žmogiškųjų išteklių vadybos modelių kaitos naujausios tendencijos siejamos su darnos (Ehnert 2009) ir holizmo (Lobanova 2012) principais, kurie sudaro Europos Sąjungos strateginės plėtros idėjų pagrindą (Europa 2020; Europa 2030). Tikimasi, kad darna ir tvarumas padės „integruoti ateitį dabartyje“ (Evans 1999) ir „suderinti trumpalaikio pelno ir ilgalaikio žmogiškųjų išteklių užimtumo dilemą“ (Ehnert 2009). Tokios nuomonės dar kartą patvirtina tai, kodėl sąvoka *paradigma*, reiškianti „visą aibę įsitikinimų, vertybių, metodų ir pan., kuriais dalijasi tam tikros bendruomenės nariai“, kuri buvo išpopuliarinta veikale apie mokslo revoliuciją (Kuhn 1996), prigijo socialiniuose moksluose, kur didesnė dalis terminų atspindi *požiūrius* į *socialinius reiškinius*.

Analizuojant žmogiškųjų išteklių vadybos paradigmų evoliucionavimą, gerai matyti, kad skirtingų paradigmų argumentacijos logika (pavyzdžiui, griežųjų (*hard*) ir lanksčiųjų arba minkštųjų (*soft*) modelių) atspindi skirtingiems interesams atstovaujančių šalių (darbdavių ir darbuotojų) pozicijas. Žmogiškųjų išteklių vadybos modelius, kaip schemų, metodų ir principų aibes, Karen Legge (2005) apibūdino kaip ugdomuosius humanistinius (*developmental-humanist*) ir utilitarinius instrumentalistinius (*utilitarian-instrumentalist*), taip pabrėždama žmogiškųjų išteklių vertės supratimo skirtumus.

Pritaikant modelių interpretavimui supriešintas dichotomijas, buvo ne tik pradėta mokslinė diskusija apie žmogiškųjų išteklių vadybos praktikos prasminį kontekstą, bet ir padėta organizacijoms suprasti įmanomai skirtingus kelius, *kaip, siekdamas savo interesų, jos galėtų elgtis su darbuotojais*.

## 2. Žmogiškųjų išteklių vadybos paradigmų kaitos koncepcija Europos integracijos kontekste

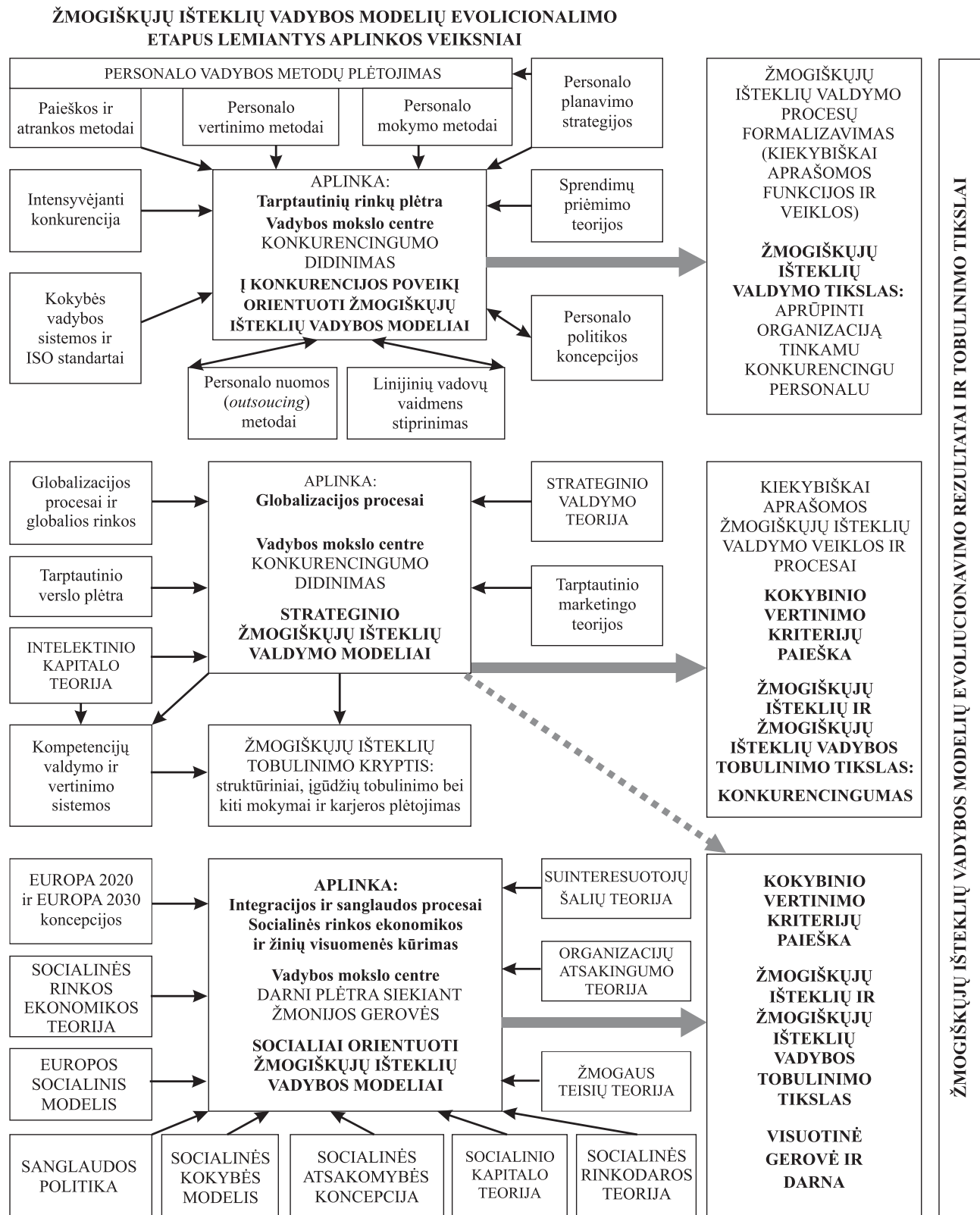
Nustatant žmogiškųjų išteklių vadybos paradigmų kaitos dėsninumus, reikėtų atkreipti dėmesį į jų priešasčių sąsajas su visuomenėje, ekonomikoje ir moksle vykusiais esminiais pokyčiais, kuriuos lėmė transformacijų (Melnikas 2011) ir globalizacijos procesai (Ghemawat 2011), pastaruoju metu, ypač Europos Sąjungoje, veikiami integracijos ir sanglaudos procesų (Lobanova, Melnikas 2012; Melnikas 2012a, 2012b; Lobanova 2013).

Išskirtinos dvi esminės žmogiškųjų išteklių vadybos paradigmos, kurių skirtumą lėmė ir lemia žmogiškųjų išteklių ir jų vadybos tobulinimo tikslai, susiformuojantys skirtingais ekonomikos, visuomenės ir mokslo raidos procesų etapais (3 pav.).

Dabartinė žmogiškųjų išteklių vadybos paradigma su visomis jos raidos versijomis (1 lentelė ir 2 pav.) susiformavo kaip poreikis ir gebėjimas reaguoti į lokalinės, tarptautinės ir globalinės konkurencijos aplinkybių pasikeitimus. Ši paradigma atspindi požiūrius į žmogiškuosius išteklius globalios rinkos ekonomikos sąlygomis, yra orientuota į personalo ugdymą ir tobulinimą versle, siekiant žmogiškųjų išteklių naudojimo ekonominio efektyvumo ir rezultatyvumo, sudaro šiuolaikinės žmogiškųjų išteklių vadybos mokslo sistemos turinį, rengiant ir tobulinant vadybos specialistus. Viešojo sektoriaus organizacijose pastaruoju metu irgi išryškėjo orientacijos į rezultatą tendencija. Dabartinė paradigma formavosi dviem etapais: pirmame etape *reagavimas į tarptautiniu mastu stiprėjančią konkurenciją paskatino žmogiškųjų išteklių valdymo funkcijų ir procesų kiekybinio formalizavimo paradigmos susiformavimą*, kuriam palankus buvo intensyvus kokybės vadybos sistemų ir ISO standartų integravimas į įmonių veiklos valdymą, sprendimų priėmimo teorijų plėtojimas, personalo planavimo, paieškos, atrankos, vertinimo ir ugdymo metodų tobulėjimas, linijinių vadovų vaidmens stiprėjimas strategiškai planuojant žmogiškuosius išteklius ir kuriant personalo politiką. Santykinai išskirtame antrame etape *strateginio valdymo požiūrių plėtojimas globalios rinkos ekonomikos sąlygomis* buvo palankus ne tik strateginio valdymo metodų ir tarptautinio marketingo teorijų „paklausai“, bet ir tam, kad žmogiškųjų išteklių valdymo terminologiją papildytų intelektualinio kapitalo teorijos sąvokos. Šis etapas pareikalavo naujų kokybinio vertinimo kriterijų paieškos, išsaugant konkurencinio pranašumo sukūrimą kaip pagrindinį žmogiškųjų išteklių vadybos tobulinimo tikslą.

*Socialiai orientuotos darnios žmogiškųjų išteklių vadybos paradigmos formavimas* – dabartinio Europos integracijos ir ES raidos bei plėtros etapo iššūkis.

Žvelgiant iš Europos ateities į Europos Sąjungos istorinės raidos procesus (4 pav.) intensyvėjančių sanglaudos procesų sąlygomis (Lobanova, Melnikas 2012; Melnikas 2012a, 2012b; Lobanova 2013), vertėtų pripažinti, kad į sanglaudos iššūkius skirto reaguoti europinio žmogiškųjų išteklių valdymo modelio sukūrimas yra ne tik iššūkis žmogiškųjų išteklių vadybai, bet ir galimybė, naudojantis šia sudėtinga istorine aplinkybe kaip būtinybe, įgyvendinti iki šiol neapbruotą, tačiau reikalingą socialinės rinkos ekonomikos kūrimo sąlygomis perspektyvų socialiai orientuotos darnios žmogiškųjų išteklių vadybos modelį. Suprantama, kad nevertėtų ignoruoti ir būtina sąmoningai panaudoti iki šiol socialinę vertę turinčių žmogiškųjų išteklių vadybos modelių potencialą ir pranašumus. Iš tokių modelių į visuomenės



3 pav. Žmogiškųjų išteklių vadybos paradigmų kaitos koncepcija (sudaryta autorės)

Fig. 3. The concept of transformation in human resource management paradigms (compiled by the author)



šalių grupėms arba kultūriniu panašumu susietiems pasaulio regionams, kruopščiai analizuoti atitinkamus kintamuosius pagal pasirinktą teorinę koncepciją ir atsižvelgiant į sanglaudos aplinkybių specifiką (Lobanova, Melnikas 2012; Melnikas 2012a, 2012b; Lobanova 2013). Siūlydamas panaudoti *esamas teorines koncepcijas*, Brewsteris nepatikslinka, kokias būtent, nors suprantama, kad jas tikslinga būtų atrinkti remiantis tam tikrais socialinio modelio kriterijais, kurie ir padėtų nustatyti reikalingus analizuoti atitinkamus žmoniškųjų išteklių valdymo kintamuosius.

### 3. Socialinės rinkos ekonomika: realybė ar retorika

Žvelgiant iš Europos ateities, kuri siejama su socialinio modelio įgyvendinimu, sukuriant grindžiamą socialinės partnerystės principais *itin konkurencingą* ir *tvarią socialinės rinkos ekonomiką* bei socialine sanglauda pasižyminčią visuomenę, verta prisiminti žmoniškųjų išteklių vadybos modelių raidos istorinę pamoką, kad dualinis *socialinės rinkos ekonomikos* pobūdis (derinant socialinės ekonomikos ir rinkos ekonomikos principus) netaptų „dvigubų standartų“ žmoniškųjų išteklių vadybos praktikoje „provokavimo“ prielaida. Lanksčiųjų (angl. *Soft*) ir griežtųjų (angl. *Hard*) žmoniškųjų išteklių vadybos modelių atveju, principai, kurie buvo formuluojami kaip lankstieji, realybėje dažniausiai nebuvo realizuojami, ir ne tik dėl to, kad darbuotojų socialiniai interesai buvo „aukojami“, siekiant realizuoti verslo interesus negailestingos konkurencijos realybėje (Truss *et al.* 1997, 2002), bet ir todėl, kad žmoniškųjų išteklių vadybos principus įgyvendinantys praktikoje vadovai, net *geranoriškai deklaruodami* lanksčiojo požiūrio prioritetus, *neturėjo pakankamai tikslaus metodologinio pagrindo lanksčiųjų požiūrių įgyvendinimo galimybės įvertinti*. Nauji prioritetiniai moksliniai tyrimai, reaguojant į sanglaudos procesų iššūkių suteiktą galimybę tobulinti žmoniškųjų išteklių valdymo praktiką (Lobanova 2013), leistų *dar kartą patikrinti terminologijos ir realybės atitikimą* (Legge 2005).

Per pastaruosius dvidešimt metų įvykę globalūs pokyčiai sustiprino ir, deja, toliau stiprina prieštaravimą tarp trijų fundamentaliųjų žmogaus būties aspektų – „noriu–galia–turiu“ (Cambell 1998). Permainų buvo visose srityse, kaip teigiama svarstymų grupės ataskaitoje Europos Vadovų Tarybai dėl „ES 2030“ ateities (Europa 2030): darbo, vartojimo, kelionių įpročiai, tarpusavio santykiai, užuojautos priežastys ir baimę keliantys dalykai, viskas pakito, o pasaulinė finansų krizė ir politiniai iššūkiai Europos integracijai – tai tik paskutiniai iš įvykių, sukrėtusių žmonių įsitikinimus ir tikėjimo sistemas. Pirmą kartą pastarojo meto Europos istorijoje plačiai paplito baimė, kad mūsų vaikai gyvens blogiau nei jų tėvų karta, pabrėžiama projekto „Europa 2030“ ataskaitoje. Realybė privertė pripažinti, kad reikia iš esmės keisti požiūrį į žmogaus vaidmenį gamtoje, visuomenėje,

ekonomikoje ir ieškoti kitokio pobūdžio sprendimų žmonių bendrabūviui organizuoti ir valdyti.

Pažymėtina, kad, nepaisant mokslo atradimų, esminis žmogaus pažinimo proveržis XX a. taip ir neįvyko. Tačiau XXI a. pasikeitimai socialinių mokslų paradigmoje leidžia daryti prielaidą, kad žmonių ir visuomenės pažinimo būdas kartu kuriant gerovės visuomenę, suteikia naujų galimybių atskleisti ne tik kertines šio proceso sritis, bet ir naujus jo dalyvių socialinės prigimties aspektus. Akivaizdu, kad biologine prigimtimi žmonija yra kur kas homogeniškesnė nei socialinės ir kultūrinės prigimties požiūriu. Tam tikri socialinio konstruktyvizmo dėsningumai (Loseke, Best 2003), perteikiantys „socialinės tikrovės konstravimą“ (Berger, Luckmann 1999) rekomendacijas, leidžia daryti įspėjamasias išvalgas apie ateities visuomenės „socialinio konstravimo“ procesų ypatumus. Fenomenologinės sociologijos principų propaguotojų Bergerio ir Luckmanno (1999) teigimu, tai, ką individai ir visuomenė suvokia ir supranta kaip tikrovę, yra *individų ir grupių socialinės sąveikos reiškinys*. Taigi į ES integraciją galima pažvelgti kaip į socialinės tikrovės konstravimo procesą, taip atrandant naujų aspektų, galinčių atskleisti šio daugialypio prieštaringo istorinio proceso ir ambicingo socialinio projekto reguliavimo nepanaudotas galimybes.

Darnios plėtros koncepcijos „Mūsų bendra ateitis“ ir Europos ateities strateginių iniciatyvų „Europa 2020“ ir „Europa 2030“ pamatinės idėjos kryptingai suponuoja socialinės tikrovės kolektyvinio konstravimo paradigmą. ES ekonominis ir socialinis modelis, vadinamas „didelio konkurencingumo socialine rinkos ekonomika“ (Lisabonos sutartis), įrodė esąs patrauklus europiečių bendros ateities scenarijus, tačiau ši kartu kuriama tikrovė nesutampa su „scenarijaus“ numatyta versija ir su jį režisuojančių subjektų matymu.

Egzistuoja keli Europos socialinio modelio variantai, kurių funkcionavimas kokybiniu požiūriu yra įvairus, tačiau jie visi iš esmės atitinka bendrą sistemą – modelis grindžiamas idėja, kad ekonomikos augimo reikėtų siekti rinkos priemonėmis, užsibrėžus socialinius tikslus (Europa 2030). Reikia aiškiai suvokti, kaip teigiama ataskaitoje dėl ES ateities („Europa 2030“), jog „dabartinis konsensusas dėl modelio priklauso nuo nuolatinės pusiausvyros tarp jo socialinio ir rinkos aspektų“, o Europos ekonominio ir socialinio modelio tvarumas priklausys nuo gebėjimo atkurti ir išlaikyti dinamišką pusiausvyrą tarp ekonominių, socialinių ir aplinkosaugos vystymosi aspektų. Tikėtis, kad ateityje būtų įmanoma išvengti sukrėtimų, būtų Europos visuomenės nebrandumo požymis, tačiau ir nepagrįstai „prognozuoti“ nelaimės ir neramumus reikštų nusiteikimą nesiimti konstruktyvių sprendimų.

Istoriškai susiklostė taip, kad tvarumo ir darnumo problematika aktualizavosi jau įvykus krizėms, kai ekonomikos, gamtos ar socialiniai ištekliai tampa riboti, o šalutinis poveikis kelia grėsmę ilgalaikiam naudojimuisi šiais ištekliais



(Ehnert 2009). Pritraukti ir išlaikyti talentingus darbuotojus laikui bėgant tampa vis didesnė problema, ir tai, pasak Ehnert (2009), yra prielaida tam, kas susiję su kontrolės ir grįžtamojo ryšio poveikiu darbo jėgai, verslo aplinkai ir pačiai įmonei. Sumažėjus aukštos kvalifikacijos, atsidavusių ir patyrusių darbuotojų, tenka keisti juos didelio masto palyginti pigiais darbuotojais, o tai sukelia ilgalaikių neigiamų pasekmių bendrovėms (Wright, Snell 2005). Europoje dėl ydingos samdos praktikos tendencijų „užauginama“ vadinama „stažuotojų“ karta – jaunų išsilavinusių žmonių karta, kurie priimami dirbti trumpam iki dvejų metų laikotarpiui stažuotojo teisėmis, nepasitikint jų pasirengimo lygiu, tačiau vengiant rizikos investuoti į jų tobulinimą įmonėse. Susidariusi situacija lemia tai, kad darbo rinkoje atsiranda daugybė „šalutinių efektų“ (Ehnert 2009), taip pat ir dėl to, kad žmogiškųjų išteklių vadybos priemonės nepakankamai orientuojamos į naujus sanglaudos iššūkius (Lobanova, Melnikas 2012; Melnikas 2012a, 2012b; Lobanova 2012). Organizacijos jau susiduria su požiūrio į žmogiškųjų išteklių vadybos tikslus ir principus pakeitimo poreikiu, nes turi, anot Druckerio (2004), *iš naujo apibrėžti įdarbinančios organizacijos ir jos vadovybės tikslą*, kad patenkintų teisėtų savininkų, tokių kaip akcininkai, ir žmogiškojo kapitalo, suteikiančio turto kūrimo galių, savininkų – protinio darbo darbuotojų, interesus.

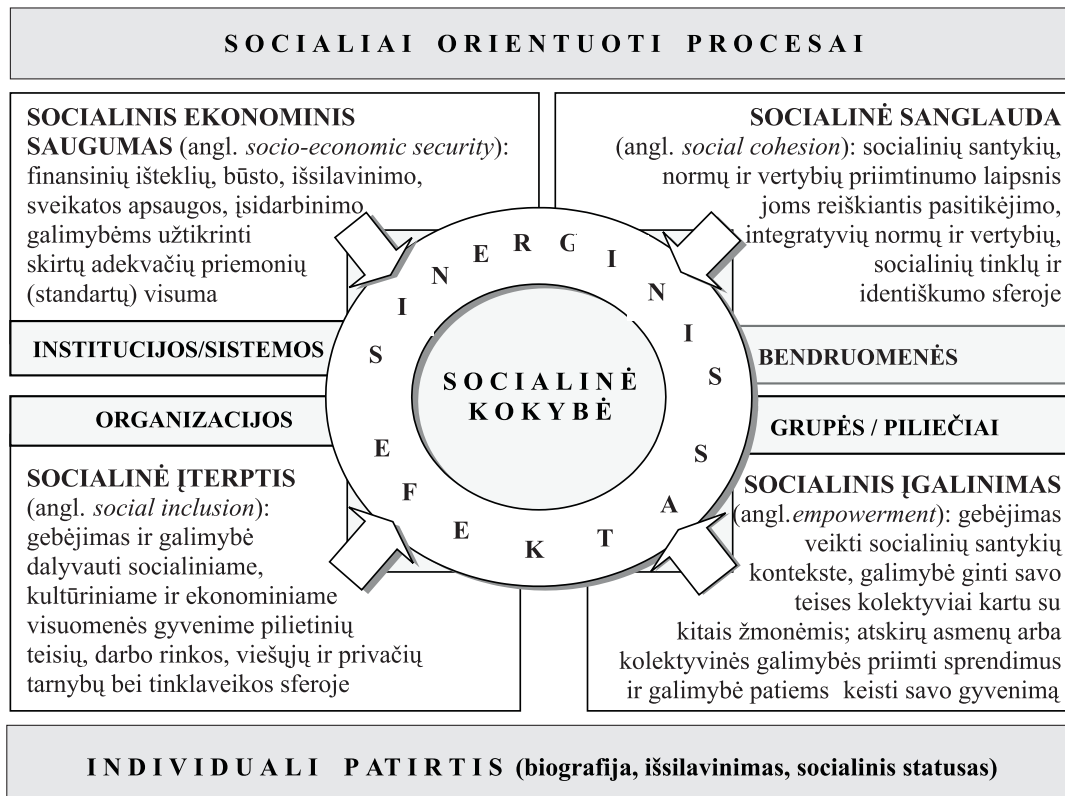
#### 4. Socialiai atsakingos žmogiškųjų išteklių vadybos modelio gairės kuriant socialinės rinkos ekonomiką

Vadovaujantis socialinio konstruktyvizmo atstovų siūlomomis socialinės tikrovės konstravimo idėjomis (Berger, Luckmann 1999), vertėtų pažymėti, kad jeigu socialinės problemos yra socialiai konstruojamos, tai nereiškia, kad jos neegzistuoja. Socialinės rinkos ekonomikos kūrimo Europos Sąjungoje intensyvėjančių sanglaudos procesų sąlygomis *socialinės sąveikos problemoms yra suteikiamos konkrečios reikšmės* (Best 2006), kurioms pažinti ir apibūdinti nebepakanka bendrų socialinės raidos ir ekonominių rodiklių, tokių kaip BVP, infliacija, biudžeto deficitas, nedarbo lygis ir pan. Reikalingi nauji socialinės ekonominės pažangos vertinimo kokybiniai kriterijai ir jų raiškos matavimo rodikliai. Neatsitiktinai pastaruoju metu vis dažniau kalbama apie socialinės kokybės kriterijų pranašumus, vertinant jų įtaką ekonominei socialinei pažangai ir visuomenės gerovei (Guogis 2006; Rakauskienė, Serveikienė 2011; Skačkauskienė, Bytautė 2012).

Socialinės kokybės modelio (Beck *et al* 2001; van der Maesen 2004; Walker 2005) struktūrą sudarančių *socialiai orientuotų* (socialinio-ekonominio saugumo ir socialinės sanglaudos) ir *individualios patirties įgijimo* (socialinės įterpties ir socialinio įgalinimo) procesų potencialo sanglaudos sinerginis efektas (5 pav.) yra ta potencialiai palanki sąlyga, kuria tinkamai pasinaudojus būtų įmanoma įgyvendinti

socialinės rinkos ekonomikos modelį. Vertikaloji socialinės kokybės kvadranto ašis paaiškina visuomenės ir asmens vystymosi santykį, o horizontalioji ašis atspindi įtampą tarp institucionalių procesų ir individualių veiksmų – tarp sistemos ir socialinio integracijos arba tarp sistemos ir gyvenimo pasauliu. Būtina atsižvelgti į tai, kad kiekvienas socialinės kokybės kvadranto elementas taip pat nurodo ir tam tikras socialinę tikrovę charakterizuojančias priešpriešas, atskleidžiančias socialinės tikrovės dichotominę prigimtį, kur socialiniam ir ekonominiam saugumui priešpriešinamas socialinis ir ekonominis nesaugumas, socialinei sanglaudai – socialinis fragmentiškumas, socialinei įterptčiai – socialinė atskirtis, o socialiniam įgalinimui – socialinis bejėgiškumas arba negebėjimas veikti socialinių santykių kontekste.

Socialinės kokybės kvadranto modelį (5 pav.) galima traktuoti kaip 360 laipsnių socialinės ekonominės tikrovės kokybės aplinkybių žemėlapi, rodantį socialiai atsakingos žmogiškųjų išteklių vadybos elementų tarpusavio įtakos ir įtampos teritorijas. Socialinės kokybės modelio struktūrą interpretuojantys mokslininkai (Beck *et al.* 2001; van der Maesen 2004; Walker 2005 ir kt.) nurodė vertikalsiosios ir horizontaliosios ašių sąveikos efektus. Tačiau socialiai atsakingos žmogiškųjų išteklių vadybos modelio, skirto reaguoti į socialinės rinkos ekonomikos iššūkius, kūrimui konceptualiai reikšmingomis laikytinos įstrižinės ašys, nurodančios socialinio-ekonominio saugumo ir socialinio įgalinimo įtampos bei socialinės sanglaudos ir socialinės įterpties įtampos teritorijas. Pagrindinė prielaida, anot Walkerio (2005), yra ta, kad kiekvienas iš socialinės kokybės modelio komponentų gali būti veiksmingas, ir modelis arba jo patobulinta versija galėtų tapti praktine priemone tiems, kas realizuoja ir analizuoja politiką. Panašia logika remiasi ir Europos Sąjungos socialinės politikos darbotvarkės trikampio modelis (Keizer 2002), perteikiantis ekonominės, užimtumo ir socialinės politikų *potencialo sanglaudos* sinerginio efekto perspektyvą. Europos socialinio medelio idėja gali neišlaikyti išbandymo naujomis problemomis ne todėl, kad ji yra klaidinga ir neįgyvendintina, bet todėl, kad socialinės rinkos ekonomikos kaip naujos tikrovės konstravimas turėtų būti ambicingas visų europiečių projektas, kuriam realizuoti būtina remtis Europos žmogiškojo kapitalo istoriniais pranašumais – novatoriškumu ir kūrybiškumu. Tačiau Europos konkurencingumui grėsmę kelia kiti pasaulio regionai, kurie nepasiskelbė tokio suvienijančio viso žemyno žmonės ambicingo projekto, kaip „Europa 2030“ ar „Europa 2020“, jada pirmyn, pasitelkdami tokias pačias priemones, kurias europiečiai suvokia kaip perspektyvius darnios plėtros pamatus. Svarstymų grupės ataskaitoje Europos vadovų tarybai dėl „ES 2030“ ateities išpėjama, kad investavimas į mokslinius tyrimus, technologinę plėtrą ir inovacijas iki 2030 m. Azijai suteiks galimybę tapti mokslinių tyrimų ir technologijų plėtojimo lydere ir didesnės pridėtinės vertės



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

Fig. 5. The social quality quadrangle (compiled by Beck *et al.* 2001; van der Maesen 2004; Walker 2005)

prekių gamintoja. Fenomenologinės sociologijos požiūriu (Berger, Luckmann 1999) tai, ką individai ir visuomenė suvokia ir supranta kaip tikrovę, ir yra *individų bei grupių socialinės sąveikos reiškiny*s.

Suvokiant Europos pasirengimo ateities globalinės konkurencijos iššūkiams aplinkybes, būtina išspręsti esminę problemą, kuri turėtų tapti ir šios problemos sprendimo priemone – *atkurti žmogiškąjį kapitalą*, kurio ekonominio ir socialinio potencialo sanglaudos sinerginio efekto išlaisvinimas taptų esmine prielaida didinti socialinę visuomenės kokybę ir stiprinti socialinės rinkos ekonomiką.

### Išvados

Straipsnyje nustatytos žmogiškųjų išteklių vadybos paradigimų istorinės kaitos sąsajos su esminiais pokyčiais visuomenėje, ekonomikoje ir moksle, o tai suponuoja prielaidą, kad, siekiant Europos Sąjungoje sukurti socialinės rinkos ekonomiką intensyvėjančių sanglaudos procesų sąlygomis, būtina parengti adekvačias žmogiškųjų išteklių vadybos priemones.

Dabartinė žmogiškųjų išteklių vadybos paradigma, susiformavusi kaip poreikis ir gebėjimas reaguoti į lokalinės, tarptautinės ir globalios konkurencijos aplinkybes, atspindi žmogiškųjų išteklių ir žmogiškųjų išteklių vadybos vaidmens supratimą konkuruojančių globalių rinkų

ekonomikos sąlygomis ir iš esmės yra grindžiama žmogiškųjų išteklių ekonominio naudingumo kriterijais.

Socialiai orientuoto europinio žmogiškųjų išteklių vadybos modelio sukūrimo poreikis, reaguojant į socialinės rinkos ekonomikos uždavinius intensyvėjančių sanglaudos procesų Europos Sąjungoje aplinkybėmis, – tai ne tik iššūkis žmogiškųjų išteklių vadybos mokslui, bet ir istorinė galimybė, naudojantis susidariusiomis aplinkybėmis, įgyvendinti iki šiol neapbruotą naujos socialinės ekonominės tikrovės kūrimo scenarijų, apibūdintą Europos Sąjungos ateities projekte „Europa 2030“. Tokiomis aplinkybėmis klausimas apie tai, kieno interesais vadovaujantis turi būti tobulinama žmogiškųjų išteklių vadyba, tampa neretoriniu iššūkiu tiek visuomenei, tiek mokslo bendruomenei.

Atsižvelgiant į tai, kad Europos socialinio medelio idėja gali neišlaikyti išbandymo naujomis pasaulinės konkurencijos problemomis, būtina į socialinės rinkos ekonomikos kūrimą žvelgti kaip į naujos socialinės tikrovės konstravimą, kai įtraukiant visus europiečius būtų siekiama išspręsti esminę problemą – atkurti Europos žmogiškąjį ir socialinį kapitalą.

Organizacijų socialinės atsakomybės, socialinės kokybės, socialinio kapitalo ir kitų kryptingai besivystančių naujų socialiai orientuotų teorijų conceptualaus potencialo sanglauda – svari metodologinė bazė ir pagrindas parengti socialiai orientuotos darnios žmogiškųjų išteklių vadybos

modelių gaires. Socialinės atsakomybės principų įgyvendinimo žmogiškųjų išteklių vadyboje sėkmės prielaida – savanoriškumo principas, kuris suponuoja lanksčiosios žmogiškųjų išteklių vadybos versiją. Pastarasis dešimtmetis pasižymėjo tuo, kad į valdymo praktiką vis daugiau integruojami (arba retoriškai deklaruojami) socialinės atsakomybės principai. Tačiau istorinės pamokos apie retorikos ir realybės neatitiktį turėtų būti rimtas išspėjimas apie tai, kad „politiškai angažuotos“ humaniškos socialinės gerovės idėjos realybėje turi būti koreguojamos atsižvelgiant į visų suinteresuotų šalių pozicijas.

## Literatūra

- Armstrong, M. 2009. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 11th ed. Kogan Page.
- Armstrong, M. 2010. *Armstrong's essential human resource management practice: a guide to people management*. Kogan Page.
- Bagdonienė, D.; Galbuogienė, A.; Paulavičienė, E. 2009. Darnios organizacijos koncepcijos formavimas visuotinės kokybės vadybos pagrindu, *Economics & Management* 14: 1044–1059.
- Beck, W.; van der Maesen, L.; Thomese, F.; Walker, A. 2001. *Social quality, a vision of Europe*. The Hague: Kluwer International.
- Beer, M.; Spector, B.; Lawrence, P. R.; Mills, D. Q.; Walton, R. E. 1984. *Managing human assets*, The Free Press, New York.
- Beer, M.; Spector, B.; Lawrence, P. R.; Mills, D. Q.; Walton, R. E. 1985. *Human resource management: a general manager's perspective*. Free Press, New York
- Berger, P.; Luckmann, T. 1999. *Socialinės tikrovės konstravimas. Žinijimo sociologijos traktatas*. Vilnius: Pradai.
- Best, J. 2006. Deviance: The Constructionist Stance, in Adler, P.; Adler, P. (Eds.). *Constructions of deviance. social power, context, and interaction*. 5th ed. Canada: Thomson Wadsworth.
- Boxall, P. 2007. The development of HRM in historical and international perspective'. A concise but thorough account, in Boxall, P.; Purcell, J.; Wright, P. *The Oxford handbook of human resource management*. Oxford: Oxford University Press.
- Brewster, C.; Mayrhofer, W. (Eds.). 2012. *A handbook of research into comparative human resource management practice*. Edward Elgar, Cheltenham. <http://dx.doi.org/10.4337/9780857938718>
- Brewster, Ch. 2007. A European perspective on HRM, *European J. International Management* 1(3): 239–259 [interaktyvus], [žiūrėta 2013-07-11]. Prieiga per internetą: <http://www.inderscience.com/www/pdf/ejim/02ejim-17376.pdf>
- Brewster, C.; Mayrhofer, M. 2007. Comparative HRM policies and practices, in Smith, P. B.; Peterson, M. F.; Thomas, D. C. (Eds.). *Handbook of cross-cultural management research*. Sage, Thousand Oaks.
- 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>
- 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>
- Cambell, C. 1998. Consumption and the rhetorics of need and want, *Journal of Design History* 113: 235–246. <http://dx.doi.org/10.1093/jdh/11.3.235>
- DeFidelto, C.; Slater, I. 2001. Web-based HR in an international setting; in Walker, A. J. (Ed.). *Web-based human resources: the technologies that are transforming HR*. McGraw-Hill, London.
- Dolan, S. L.; Garcia, S.; Richley, B. 2006. *Managing by Values: a corporate guide to living, being alive, and making a living in the 21st century*. Palgrave Macmillan. <http://dx.doi.org/10.1057/9780230597754>
- Drucker, P. 2004. *Valdymo iššūkiai XXI amžiuje*. Vilnius: Goldratt Baltic Network. 232 p.
- Ehnert, I. 2009. *Sustainable human resource management. A Conceptual and Exploratory Analysis from a Paradox Perspective* [interaktyvus]. Physica-Verlag: A Springer Company [žiūrėta 2013-07-08]. Prieiga per internetą: <http://ehrd.tigapilarcorpora.com/saduran/Sustainable%20Human%20Resource%20Management.pdf>
- Eurofound 2013. *Work organisation and employee involvement in Europe* [interaktyvus]. Publications Office of the EU, Luxembourg [žiūrėta 2013-08-08]. Prieiga per internetą: <http://www.eurofound.europa.eu/pubdocs/2013/30/en/1/EF1330EN.pdf>
- Europe 2020: A strategy for smart, sustainable and inclusive growth*.
- EUROPA 2030. *Iššūkiai ir galimybės* [interaktyvus], [žiūrėta 2013-05-05]. Prieiga per internetą: [http://www.consilium.europa.eu/uedocs/cms\\_data/librairie/PDF/QC3210249LTC.pdf](http://www.consilium.europa.eu/uedocs/cms_data/librairie/PDF/QC3210249LTC.pdf)
- Evans, P. 1999. HRM on the edge: a duality perspective, *Organization* 6(2): 325–338. <http://dx.doi.org/10.1177/135050849962010>
- Farndale, E.; Paauwe, J.; Morris, S. S.; Stahl, G. K.; Stiles, P.; Trevor, J.; Wright, P. M. 2010. Context-bound configurations of corporate HR functions in multinational corporations, *Human Resource Management* 49(1): 45–66. <http://dx.doi.org/10.1002/hrm.20333>
- Fombrun, C. J.; Tichy, N. M.; Devanna, M. A. (eds). 1984. *Strategic human resource management*. Wiley, New York.
- Forster, N.; Whipp, R. 1995. Future of European human resource management: a contingent approach, *European Management Journal* 13: 434–442. [http://dx.doi.org/10.1016/0263-2373\(95\)00037-L](http://dx.doi.org/10.1016/0263-2373(95)00037-L)
- Ghemawat, P. 2011. *World 3.0: Global Prosperity and How to Achieve it*. Harvard Business Review Press. Boston, Massachusetts.
- Gooderham, P. N.; Nordhaug, O.; Ringdal, K. 1999. Institutional and rational determinants of organizational practices: human resource management in European firms, *Administrative Science Quarterly* 44: 507–531. <http://dx.doi.org/10.2307/2666960>

- Gratton, L.; Hope-Hailey, V.; Stiles, P.; Truss, C. 1999. *Strategic human resource management: corporate rhetoric and human reality*. Oxford: Oxford University Press.  
<http://dx.doi.org/10.1093/acprof:oso/9780198782049.001.0001>
- Guest, D. E. 1987. Human resource management and industrial relations, *Journal of Management Studies* 24 (5):503–521.  
<http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-6486.1987.tb00460.x>
- Guest, D. 1989. Personnel and HRM: can you tell the difference? *Personnel management* 21 (1): 48–51.
- Guest, D. E. 1997. Human resource management and performance: a review and research agenda, *The International Journal of Human Resource Management* 8(3): 263–276.  
<http://dx.doi.org/10.1080/095851997341630>
- Guest, D. E. 2007. *HRM and the worker: towards a new psychological contract*. A discussion of how HRM helps to shape workers' attitudes and behaviour, especially their satisfaction and well-being. Optimistic about the potential of HRM to improve the workers' lot.
- Guest, D. E. 2000. *The Future of Work*. CIPD.
- Guogis, A. 2006. Kai kurie korporatyvinės socialinės atsakomybės ir socialinio teisingumo aspektai, *Viešoji politika ir administravimas* (18): 73–77.
- Hanada, M. 2000. *Changing HR paradigm and practices in Japan* [interaktyvus], [žiūrėta 2013-12-21]. Prieiga per internetą: <http://www.soi.wide.ad.jp/class/20020015/slides/03/>
- Hope-Hailey, V.; Gratton, L.; McGovern, P.; Stiles, P.; Truss, P. 1997. A Chameleon Function? HRM in the '90s, *Human Resource Management Journal* 7(3): 5–18.  
<http://dx.doi.org/10.1111/j.1748-8583.1997.tb00421.x>
- Keizer, M. 2002. *Working paper: Minutes of the first meeting of assistants of the network indicators of social quality*. Amsterdam: EFSQ, October.
- Keenoy, T. 1999. HRM as hologram: a polemic, *Journal of Management Studies* 36 (1): 1–23.  
<http://dx.doi.org/10.1111/1467-6486.00123>
- Kuhn, T. S. 1996. *The structure of scientific revolutions*. University of Chicago Press. 3rd ed.  
<http://dx.doi.org/10.7208/chicago/9780226458106.001.0001>
- Larsen, H. H.; Brewster, C. 2003. Line management responsibility for HRM: What is happening in Europe?, *Employee Relations* 25(3): 228–242.  
<http://dx.doi.org/10.1108/01425450310475838>
- Larsen, H. H.; Mayrhofer, W. (Eds.). 2006. *Managing human resources in Europe, a thematic approach*. Routledge, London.
- Legge, K. 1995. *Human resource management: rhetorics and realities*. Palgrave, Houndmills.
- Legge, K. 2005. *Human resource management. Rhetorics and realities*. Houndsmills, Palgrave Macmillan, Basingstoke.
- Lobanova, L. 2012. Holistic model of sustainable development: innovative trends in human resource management, in *Contemporary Issues in Business, Management and Education*, p. 430–443.
- Lobanova, L. 2013. Žmogiškųjų išteklių vadyba reaguojant į sanglaudos procesus Europos Sąjungoje, *Viešasis administravimas* 3(39): 62–70.
- Lobanova, L.; Melnikas, B. 2012. Cohesion in the European Union: new challenges for human resource management, in *The 7th International Scientific Conference "Business and Management 2012"*, p. 398–407.
- Loseke, D. R.; Best, J. 2003. *Social problems: constructionist readings*. New York: Transaction Books.
- Loseke, D. R. 2003. *Thinking about social problems*. New York: Aldine de Gruyter.
- Van der Maesen, L. J. G. 2004. *Frame of Reference for the Final Report of the Network Indicators of Social Quality, the National Reports and both European Oriented Reports: Outcomes of the Network's fourth meeting* [interaktyvus]. Amsterdam: EFSQ, April 2004 [žiūrėta 2013-06-12]. Prieiga per internetą: <http://ec.europa.eu/research/social-sciences/pdf/finalreport/hpsect-2001-50010-final-report.pdf>
- Van der Maesen, L. J. G.; Walker, A. C. (with assistance by J. Baars, W. A. Beck and M. Keizer). 2003. *Social quality and its four components*. Amsterdam: EFSQ, September.
- Makela, K.; Brewster, C. 2009. Interunit interaction contexts, interpersonal social capital and the differing levels of knowledge sharing, *Human Resource Management* 48(4): 591–613.  
<http://dx.doi.org/10.1002/hrm.20300>
- Mayrhofer, W.; Brewster, C.; Morley, M. J.; Ledolter, J. 2011. Hearing a different drummer? Convergence of human resource management in Europe – a longitudinal analysis, *Human Resource Management Review* 21(1): 50–67.  
<http://dx.doi.org/10.1016/j.hrmr.2010.09.011>
- 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.
- Mayrhofer, W.; Brewster, C. 2005. European human resource management: researching developments over time, *Management Revue* 16(1): 36–63.
- Mayrhofer, W.; Müller-Camen, M.; Ledolter, J.; Strunk, G.; Erten, C. 2002. The diffusion of management concepts in Europe – conceptual considerations and longitudinal analysis, *Journal of Cross-Cultural Competence and Management* 3: 315–349.
- Melnikas, B. 2012a. Sanglauda ir unikalumas: nauji iššūkiai globalizacijos, internacionalizavimo ir Europos integracijos procesų aplinkoje, *Viešasis administravimas* 1(33): 31–46.
- Melnikas, B. 2012b. Cohesion processes in the European Union: tendencies and new challenges, *European Integration Studies: Research and Topicalities* 6: 150–159.
- Melnikas, B. 2011. *Transformacijų visuomenė: ekonomika, kultūra, inovacijos, internacionalizavimo procesai*: monografija. Vilnius: Technika. 476 p.
- 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.  
<http://dx.doi.org/10.1002/hrm.20325>
- Our Common Future*. 1987. Report of the Brundtland Commission (World Commission on Environment and Development.). ATS. Antarctic Treaty System. CCAMLR.
- Rakauskienė, O. G.; Servetkienė, V. 2011. *Lietuvos gyventojų gyvenimo kokybė: dvidešimt metų rinkos ekonomikoje*: monografija. Vilnius: Mykolo Romerio universiteto leidyba. 362 p.

- Ramussen, E.; Andersen, T. 2006. European employment relations: from collectivism to individualism?, in Larsen, H. H.; Mayrhofer, W. (Eds.). *Managing human resources in Europe. A thematic approach*. Routledge, London, 212–236.
- Rose, M. J. 1991. Comparing forms of comparative analysis, *Political Studies* 39: 446–462.  
<http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-9248.1991.tb01622.x>
- Skačkauskienė, I.; Bytautė, S. 2012. Socialinio kapitalo apibrėžties ir matavimo problematika, *Business: Theory and Practice* 13(3): 208–216. <http://dx.doi.org/10.3846/btp.2012.22>
- Sparrow, P.; Hiltrop, J. M. 1994a. *European human resource management in transition*. Prentice-Hall, Hemel Hempstead.
- Sparrow, P.; Schuler, R.; Jackson, S. 1994b. Convergence or divergence: human resource practices for competitive advantage worldwide, *International Journal of Human Resource Management* 5(2): 267–299.  
<http://dx.doi.org/10.1080/09585199400000019>
- Stiles P.; Gratton L.; Hope Hailey V.; McGovern P.; Truss K. 1997. Performance management and the psychological contract, *Human Resource Management Journal* 7(1): 57–66.  
<http://dx.doi.org/10.1111/j.1748-8583.1997.tb00274.x>
- 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.
- Storey, J. 1992. *Developments in the management of human resources: an analytical review*. Blackwell, Oxford.
- Storey, J. 1995. *Human resource management: a critical text*. Routledge, London
- Tamkin, P. 2004. *High performance Work Practices* [interaktyvus]. UK: Institute for employment Studies [žiūrėta 2013-07-11]. Prieiga per internetą: <http://www.employment-studies.co.uk/pdflibrary/mp36.pdf>
- Thurley, K.; Wirdenius, H. 1990. *Towards European management*. Trans-Atlantic Publications, London.
- 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.  
<http://dx.doi.org/10.1111/1467-6486.00042>
- Truss, C.; Gratton, L.; Hope-Hailey, V.; Stiles, P.; Zaleska, J. 2002. Paying the piper: choice and constraint in changing HR functional roles, *Human Resource Management Journal* 12(2): 39–63. <http://dx.doi.org/10.1111/1467-6486.00042>
- Walker, A. 2005. Which way for the European social model: minimum standards or social quality, in *The Changing Face of Welfare*. J. Goul Andersen, A. M. Guillemard, P. Jensen, B. Pfam-Effinger (Eds.). Bristol: Policy Press, p. 33–53.
- Wright, P. M.; Snell, S. A. 2005. Partner or guardian? HR's challenge in balancing value and values, *Human Resource Management* 44(2): 177–182.  
<http://dx.doi.org/10.1002/hrm.20061>

**Liudmila LOBANOVA**. Department of International Economics and Business Management, Faculty of Business Management, Vilnius Gediminas Technical University. Research interests: Human Resource Management Models, Human Resource Development, Practical Areas of Human Resource Management, Staff Recruitment, Selection and Training, Organizational Leadership.