



Asta RADZEVIČIENĖ

**INTERNATIONALISATION
OF HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS:
HUMAN RESOURCE MANAGEMENT**

**Summary of Doctoral Dissertation
Social Sciences, Management and Administration (03S)**

1379



LEIDYKLA
Vilnius TECHNICA 2007

VILNIUS GEDIMINAS TECHNICAL UNIVERSITY

Asta RADZEVIČIENĖ

**INTERNATIONALISATION
OF HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS:
HUMAN RESOURCE MANAGEMENT**

Summary of Doctoral Dissertation
Social Sciences, Management and Administration (03S)



LEIDYKLA
Vilnius TECHNIKA 2007

Doctoral dissertation was prepared at Vilnius Gediminas Technical University in 2002–2007.

Scientific Supervisor

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

The dissertation is being defended at the Council of Scientific Field of Management and Administration at Vilnius Gediminas Technical University:

Chairman

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

Members:

Assoc Prof Dr Eugenijus CHLIVICKAS (Vilnius Gediminas Technical University, Social Sciences, Management and Administration – 03S),

Prof Dr Habil Narimantas Kazimieras PALIULIS (Vilnius Gediminas Technical University, Social Sciences, Management and Administration – 03S),

Prof Dr Habil Friedel PELDSCHUS (Leipzig University of Applied Sciences, Social Sciences, Management and Administration – 03S),

Prof Dr Habil Vilija TARGAMADŽĖ (Vilnius University, Social Sciences, Educology – 07S).

Opponents:

Prof Dr Habil Juozas BIVAINIS (Vilnius Gediminas Technical University, Social Sciences, Management and Administration – 03S),

Prof Dr Habil Vladislava STANKŪNIENĖ (Institute for Social Research, Social Sciences, Management and Administration – 03S).

The dissertation will be defended at the public meeting of the Council of Scientific Field of Management and Administration in the Senate Hall of Vilnius Gediminas Technical University at 2 p. m. on 23 May, 2007.

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

Tel.: +370 5 274 4952, +370 5 274 4956; fax +370 5 270 0112;

e-mail: doktor@adm.vgtu.lt

The summary of the doctoral dissertation was distributed on 23 April, 2007. A copy of the doctoral dissertation is available for review at the Library of Vilnius Gediminas Technical University (Saulėtekio al. 14, LT-10223 Vilnius, Lithuania).

© Asta Radzevičienė, 2007

VILNIAUS GEDIMINO TECHNIKOS UNIVERSITETAS

Asta RADZEVIČIENĖ

**AUKŠTOJO MOKSLO INSTITUCIJŲ
VEIKLOS INTERNACIONALIZAVIMAS:
ŽMONIŲ IŠTEKLIŲ VADYBA**

Daktaro disertacijos santrauka
Socialiniai mokslai, vadyba ir administravimas (03S)



LEIDYKLA
Vilnius TECHNIKA 2007

Disertacija rengta 2002–2007 metais Vilniaus Gedimino technikos universitete.

Mokslinis vadovas

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

Disertacija ginama Vilniaus Gedimino technikos universiteto Vadybos ir administravimo mokslo krypties taryboje:

Pirmininkas

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

Nariai:

doc. dr. Eugenijus CHLIVICKAS (Vilniaus Gedimino technikos universitetas, socialiniai mokslai, vadyba ir administravimas – 03S),

prof. habil. dr. Narimantas Kazimieras PALIULIS (Vilniaus Gedimino technikos universitetas, socialiniai mokslai, vadyba ir administravimas – 03S),

prof. habil. dr. Friedel PELDSCHUS (Leipcigo aukštoji technikos, ekonomikos ir kultūros mokykla, socialiniai mokslai, vadyba ir administravimas – 03S),

prof. habil. dr. Vilija TARGAMADŽĖ (Vilniaus universitetas, socialiniai mokslai, edukologija – 07S).

Oponentai:

prof. habil. dr. Juozas BIVAINIS (Vilniaus Gedimino technikos universitetas, socialiniai mokslai, vadyba ir administravimas – 03S),

prof. habil. dr. Vladislava STANKŪNIENĖ (Socialinių tyrimų institutas, socialiniai mokslai, vadyba ir administravimas – 03S).

Disertacija bus ginama viešame Vadybos ir administravimo mokslo krypties tarybos posėdyje 2007 m. gegužės 23 d. 14 val. Vilniaus Gedimino technikos universiteto senato posėdžių salėje.

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

Tel.: +370 5 274 4952, +370 5 274 4956; faksas +370 5 270 0112;

e. paštas: doktor@adm.vgtu.lt

Disertacijos santrauka išsiuntinėta 2007 m. balandžio 23 d.

Disertaciją galima peržiūrėti Vilniaus Gedimino technikos universiteto bibliotekoje (Saulėtekio al. 14, LT-10223 Vilnius, Lietuva).

VG TU leidyklos „Technika“ 1379 mokslo literatūros knyga.

© Asta Radzevičienė, 2007

1. General characteristic of the dissertation

Topicality of the scientific work. Started in eighties, boosted from the mid of nineties of the last century, internationalisation becomes now a widely recognised development factor of the European Higher education. The European Commission, national governments and higher education institutions (HEIs) have recognised internationalisation as a condition and the only possible way of operation in the context of European higher education reforms as well as the implementation of the strategies towards the creation of the globally competitive European education, which has got a key-role for the development of knowledge society in Europe (Lisbon strategy, 2000). Internationalisation of the European Higher Education Area is enhanced by the demand for higher quality of education as well comparability and transparency of educational structures (Bologna declaration, 1999). It is underpinned with the denationalisation, massification, marketisation of higher education, demonopolisation of traditional HE providers that evokes a necessity to compete in the global HE market. From a peripheral one internationalisation became the mainstream of institutional strategic development. Internationalisation of HEIs is a holistic process of integration of international and intercultural dimension into all HEIs functions and changing them. In response to the external as well as internal pressure HEIs are striving to increase the volume and enhance the quality of internationalisation activities. It is necessary to investigate the determinants critical for the quality of internationalisation and factors decisive for increasing the contribution of internationalisation for institutional development and competitiveness.

Research problem. There is an obvious necessity for an investigation of the managerial tools and solutions on institutional level to make internationalisation management more effective and contributing to the institutional development goals. However, the research in the area has been largely focused on macro-environment and comparative studies rather than insufficiently investigated institutional domain. The targeting at internationalisation results investigation is predominant and there is a lack of research on preconditions and factors decisive for of internationalisation quality, scope and development perspectives. Human resources remain the critical even though scarcely explored factor of internationalisation.

Research subject. Internationalisation of higher education institutions.

Investigation level of the research problem. Internationalisation of higher education research is rapidly evolving during recent 15 - 20 years. Internationalisation concept and historical development of international dimension in higher education have been explored by J. Knight (1994; 1997; 2002), F. van Vught (1996), G. Neave (2001), P. Altbach, (2002), H. Huisman,

M. van der Wende (2004), B. Wächter (2004), U. Teichler (2006). External factors of higher education internationalisation have been investigated by G. Neave, F. van Vught (1994), P. Scott (1996; 1998; 2004), J. Knight (1997; 2003; 2005), R. Middlehurst (2002), F. van Vught, M. van der Wende, D. Westerheijden (2002). The contribution of J. Knight, H. de Witt (1995; 1997), S. Reichert, Ch. Tauch (2001; 2003; 2005); M. van der Wende (2002, 2004), M. Paige et al. (2003), A. Luijten-Lub, M. van der Wende, J. Huisman (2005) is important for comparative or region focused studies. Internationalisation forms, activities and their developments are explored by U. Teichler (1996, 2002), M. van der Wende (1997), J. Knight (2004), S. Reichert, Ch. Tauch (2001; 2003), B. Waechter (2004). Well known in the area of academic mobility is research completed by S. Opper, U. Teichler, J. Carlson (1990), F. Maiworm, W. Steube, Teichler (1991, 1996), P. Blumenthal (1996), A. Welch, B. Denman (1997), S. Reichert, Ch. Tauch (2003), M. Kelo, B. Waechter, U. Teichler (2006).

The internationalisation management research is still insufficient in regard to the institutions' needs. There is a necessity to find new research approaches and combinations of the existing theories in order to satisfy the needs to reassess internationalisation and improve its management. The investigation of the internationalisation improvement possibilities in this work has been based on higher education management research done by R. Birnbaum (1989), B. R. Clark (1998; 2003), B. Sporn (1996), M. Paige, A. Mestenhauser (1999), V.L. Meek, (2003) and by Lithuanian researchers: V. Targamadzė (1995, 1996, 2006), P. Jucevičienė (1994; 1998), E. K. Zavadskas, A. V. Valiulis (2001, 2002), B. Melnikas (2002, 2006).

For the investigation on research topic the resource-based theory developed by J. Barney (1991), J.B. Quinn (1992) has been used, as well as the works in the organisation competence research area by A. Heene, A. Sanchez (1997), O. Nordhaug (1998), D. Hellreigel, S. Jackson, J. Slocum (2002); research on human resource as the main competitive advantage resource by C. Prahalad, G. Hamel (1990), P. Wright, G. McMahan (1992), W. Anthony, P. Perewe, K. Kacmar (1996); J. Nahapiet, S. Ghoshal (1998), Cole, G. (2002), P. Boxall, J. Purcell (2003); the works of Lithuanian authors A. Sakalas, V. Šilingienė (2000), I. Bakanauskienė (2002), E. Chlivickas (2005, 2006). Investigation of the internationalisation as an organisation change in this work has been largely based on organisation change theory developed by R. Jucevičius (2003), P. Zakarevičius (2003), J. Kvedaravičius (2006). The works of H. Mintzberg (1993), C. Hill, G. Johnes (1994), D. Teece (1994), M. Hammer (1998) as well as research conducted by Lithuanian authors R. Ginevičius (1998, 2005, 2006), R. Jucevičius (1998); V. Vasiliauskas (2002), J. Bivainis (2005, 2006) were applied for the investigation of the HEIs internationalisation from the strategic

management perspective. Knowledge management and knowledge organisation theories particularly developed by P. Senge (1990), I. Nonaka (1995; 2001), U. Zander, B. Kogut (1995), K. E. Sveiby (1997, 2001), B. Alvesson (2001), D. Archibugi, B. Lundval (2001), M. Gibbons *et al.* (2005), J. Swart, N. Kinnie (2003, 2005) were important for setting the conceptual framework for the investigation.

The investigation of the applicability of the intercultural competence for the internationalisation of HEIs was based on intercultural communication research by B. Gudykunst (1985, 1994), B. Spitzberg (1989; 2000), G. Chen, W. Starosta, (1996); W. Gudykunst, M. Hammer (1998), W. Brislin, T. Yoshida (1994), L. Samovar, R. Porter (2000); M. J. Bennett (2001). It has been referred to the works in the competence research area of B. Pottinger (1987), R. Laužackas (1998, 1999) T. Garavan, D. McGuire (2001), P. Jucevičienė (2000, 2005), J. Winterton, F. Delamare, (2006).

Despite numerous research works carried out in the area of the internationalisation of higher education, there is an obvious lack of the investigation of the critical factors and complex solutions for enhancing internationalisation quality. Human resource management as a tool for improvement of internationalisation quality is an especially important and promising for the research in the above mentioned area.

Research aim and tasks. The aim of the research is to develop a human resource management based conceptual model for internationalisation of higher education institutions and elaborate solutions for its implementation.

Research tasks:

1. To define the role and importance of the internationalisation of higher education institutions for the enhancement of European higher education in the context of globalisation and the development of the knowledge society.
2. To distinguish priorities for further research in the area of internationalisation of higher education, with the focus on issues important for Lithuanian Higher education institutions.
3. To assess the applicability of management theories for the improvement of HEIs internationalisation.
4. To investigate the state of internationalisation in Lithuanian higher education institutions with the priority given to academic mobility.
5. To investigate the priorities and possibilities of human resource management in the context of HEIs' internationalisation.
6. To analyse and investigate empirically the intercultural competence development needs in the context of internationalisation of higher education institutions.
7. To elaborate an intercultural competence development based conceptual model of HEIs internationalisation and the solutions for its implementation.

Research methods. Analysis of the previous theoretical and empirical research was used in order to set up the research framework, develop research hypothesis and elaborate the structure for empirical research. Multivariate regression, dispersion analysis, correlation analysis were the main quantitative research methods used for empirical research. The calculations were done using Statistical Package for Social Sciences (SPSS 13).

Scientific novelty

- There is identified a new area of higher education management research, which could be defined as an improvement of quality and effectiveness of internationalisation by human resource management tools in order to enhance the development and competitiveness of higher education institutions.
- A new research approach, which may be defined as a synthesis of human resource management, knowledge management, higher education management and intercultural communication theories, has been applied for the investigations of intercultural competence for the improvement of HEIs' internationalisation.
- A new conceptual model of internationalisation of HEIs has been developed. The conceptual model grounds on the following provisions:
 - Human resource development is an essential condition for enhancing internationalisation quality of HEIs.
 - Complex development of intercultural competence is a key constituent of human resource development to enhance HEIs' internationalisation;
 - Intercultural competence is a meta-competence, which facilitates further intercultural learning of the personnel and students, creates preconditions for complex and sustainable internationalisation of HEIs, and has positive influence on institutional development and international competitiveness.

The main results of the research

1. Empirically proved identification of intercultural competence as human resource management tool for improvement of internationalisation of higher education institutions.
2. Empirically proved needs to develop intercultural competence for participation in international activities in the target groups: students, academic and administrative (international relations) staff.
3. The new conceptual model of internationalisation based on the idea of intercultural competence development of human resource in HEIs has been developed as well as solutions for its implementation.

The scope and structure of the work. The dissertation comprises introduction, four chapters, conclusions and recommendations, reference list, the list of author publications, annexes. The dissertation scope is 213 pages, 18

figures, 34 tables. The importance of internationalisation for higher education institutions development and competitiveness is analysed in the first chapter. In the second chapter presents analysis of the internationalisation phenomenon and applicability of management theories for internationalisation research and practice improvement. The results of empirical investigation presented in the third chapter identify the intercultural competence needs in the research target groups. The conceptual model of internationalisation based on intercultural competence development is presented in the fourth chapter.

2. Internationalisation of higher education institution activities in creating knowledge society

The concept of higher education institution internationalisation, topicalities and priorities of problem solving. The chapter is meant for the investigation of reasons and incentives behind internationalisation in the context of European higher education reforms and globalisation. HEIs internationalization is defined as a process of integration of the international dimension into teaching, learning, research and service functions of HEIs. Higher education internationalisation strategies are reviewed and the internationalisation phenomenon, its potential to facilitate multidimensional institutional changes and amplification of international competitiveness is analysed. Internationalisation quality enhancement and the problems of underused potential are pointed out as the central priorities of research.

Priorities of human resource management research in the context of internationalisation. The research priorities are analysed with reference to the resource – based theory, from the perspective that the qualitative or quantitative deficit of human resources may limit the scale and quality of internationalisation process. Emphasis is made on the necessity to solve the problem of quality of human resources in regard to the performed roles, functions and tasks in HEIs. The importance of HEIs human resources development is emphasised as crucial for the success of the internationalisation.

3. Theories applicable to internationalisation of higher education

The applicability of knowledge management and human resource management theories for enhancement of internationalisation management. On the basis of higher education management and internationalisation focused research analysis an integrated model of internationalization is suggested as the most suitable for the needs of modern HEIs. The content and possible influence of internationalisation for HEIs development is explored from the knowledge management and knowledge organisation theories. Internationalisation is

analysed as the learning process, which encompasses individual, group and organisation learning, in terms of acquisition, accumulation, creation, use, sharing and transfer of knowledge. From the institutional perspective internationalisation is seen as a way of acquiring and modifying institutional knowledge capital. Human resources are distinguished as the main determinant of every process in HEIs. The emphasis on strategic human resource management is based on the statement that students, academic and administrative staff altogether comprise the HEIs' human capital: knowledge, skills, abilities which are unique for every HEI and may become the main strategic resource. Competence development issues are analysed from the internationalisation needs perspective; the importance of the internationalisation subjects' stratification for the competence development is distinguished.

The development of an intercultural competence in HEI. Grounding on competence and intercultural communication research the applicability of intercultural competence to satisfy the HEIs' internationalisation needs is analysed in the chapter. Intercultural competence is defined as knowledge, attitudes and skills that enable individuals to efficiently operate in the international and intercultural environment. The most important components of intercultural competence reflecting cognitive, affective and behavioural dimensions are selected for further empirical research.

4. Human resource development in regards to the needs of internationalisation of higher education institutions

The applicability of intercultural competence (IC) for the needs of quality enhancement of internationalisation processes was empirically investigated in two stages. At the first stage the opinion of European HEIs international relations staff was surveyed. This particular target group was selected considering its professional experience and knowledge in HEIs internationalisation field. The survey was carried out in order: 1) to identify the competences needed for participation in internationalisation activities (the need for selected IC elements was particularly examined); 2) to identify key agents of internationalisation activities in HEIs. The survey results confirmed the need of intercultural competence development in the target group. The regression analysis showed statistical significance of the model out of 14 selected constituents. The following constituents were extracted (combining means estimation and multiple regression analysis) as the most significant for international activities: 1) ability to use English for professional purpose, 2) ability to use a foreign language (other than English) for professional purpose, 3) knowledge of other cultures, 4) knowledge of cultural adaptation process, 5) ethical behaviour working with people of different cultural

background, 6) ability to adjust interaction strategies to different cultural environment, 7) nonverbal communication skills, 8) ability to solve problems in international settings. Synthesis of mean calculation and results of regression analysis showed that students and academic staff can be distinguished as major internationalisation agents for further research. These particular groups were chosen as target groups for the second stage of empirical research. The survey of academic staff, which had had teaching abroad experience, confirmed the need for intercultural competence development within the researched sample and proved the premise that increasing internationalisation of academic activities requires competences similar to those, which now are attributed to international relations staff competences. The results of the students' survey, who have study abroad experience, confirmed the cohesion between the adaptation difficulties arising during the integration period in hosting HEIs on intercultural experience before and during studies abroad, attitudes (motivation for studies abroad) as well multiculturalism level of host institution environment. The evaluation of study abroad experience confirmed general increase of the intercultural competence according to the selected elements. There were distinguished groups, most influential for student social integration during their studies abroad (mentors, international students, international relations staff). These findings imply the conclusion about the prioritisation of their intercultural training. The surveys showed the dependence between the intercultural competence level and needs and involvement into internationalization processes. Research has confirmed the hypothesis, that intercultural competence development is the core condition for expanding scope and improving quality of internationalisation in HEIs. These findings were considered in the conceptual model of the internationalisation elaborated.

5. The conceptual model of HEIs internationalisation based on intercultural competence development

The conceptual model of internationalisation based on the intercultural competence development idea summarises research results. The implementation of the model should enhance the position of HEIs in the international higher education system as presented in the figure below (Fig 1). The cooperation and competition axes reflect two major internationalisation capacities for positioning HEIs internationally. The determinants within the conceptual model are: 1) current state and needs of the HEIs internationalisation; 2) the core needs of HEIs development – of human capital and knowledge capital development; 3) principles (P_1 – P_8) which were distinguished as the most important for the interaction of the elements (e.g. HEIs, social partners) within the higher education system.

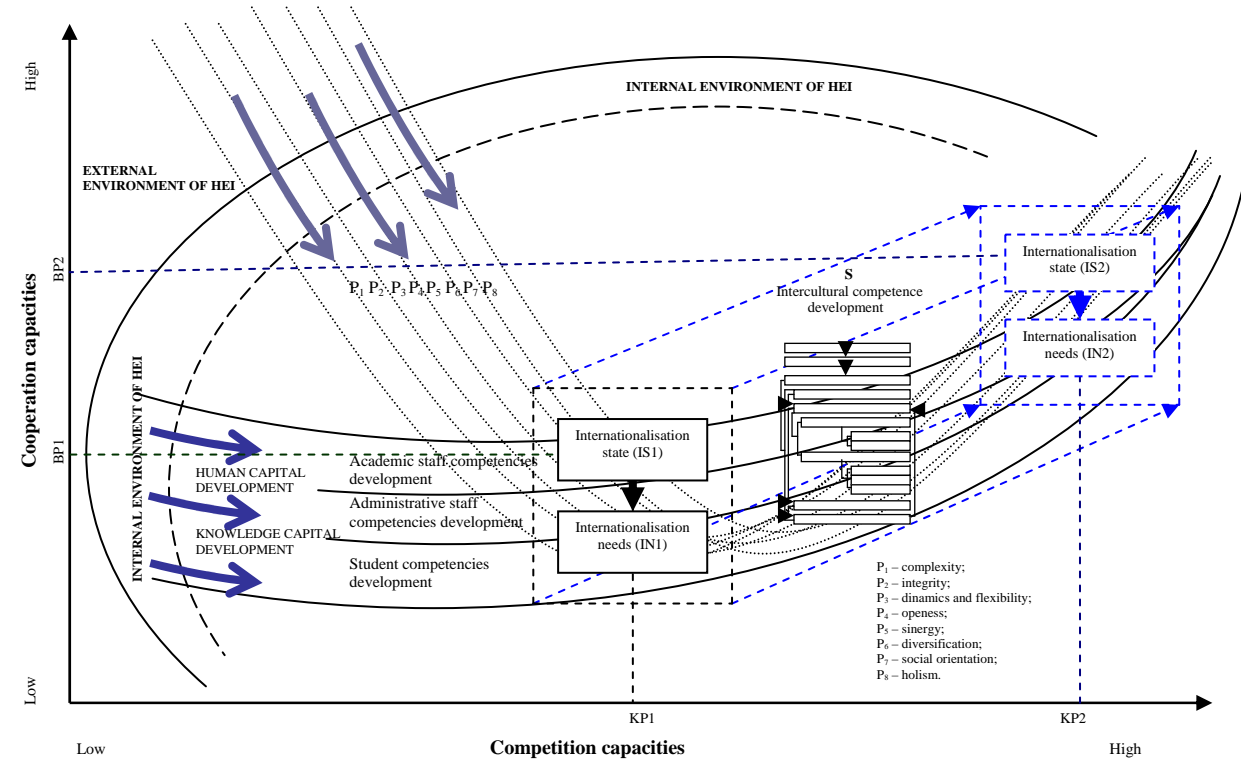


Fig 1. Conceptual model of HEIs' internationalisation based on intercultural competence development

The principles are as follows: complexity, integrativeness, dynamics and flexibility, openness, synergy, diversification, holism, social orientation. It is important that from the external ones those principles transform into internal principles of internationalisation process, shaping all the activities related. The model encompasses 1) evaluation of the state and the needs of the HEIs internationalisation; 2) evaluation of the institutional possibilities to satisfy the needs of internationalisation by the means of intercultural competence (INCO) development; 3) elaboration of the solutions for implementation of intercultural competence development (S) in the evaluation, development and sustainability maintaining phases (Fig 2).

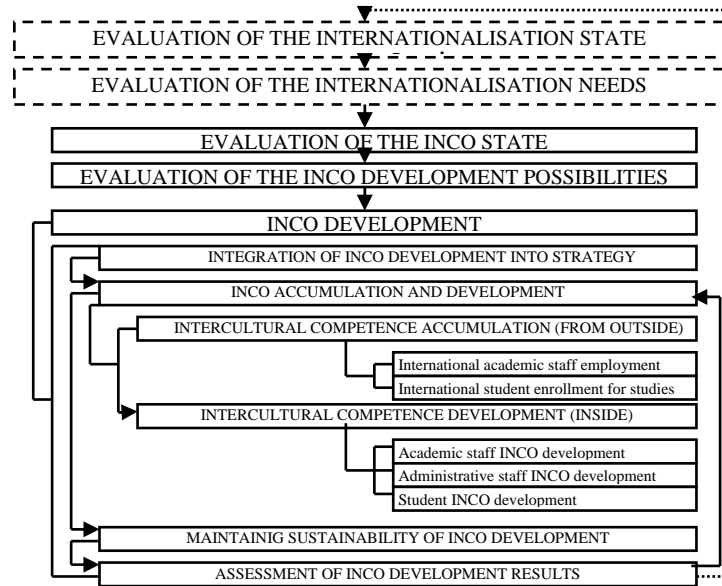


Fig 2. General structure of the implementation of the conceptual model

The solutions for implementation of the conceptual model are presented in the fourth chapter. There are two alternatives after the assessment phase of intercultural competence development results: to continue INCO development by a small cycle or to start a big cycle. The small cycle starts at the phase of intercultural competence accumulation and development, and it is recommended when the first IC development cycle was considerably short, and the state and needs of internationalisation have not been changed significantly. The transfer to the big cycle is recommended after a considerable long cycle of

INCO development (approx. 2–3 years), which brings essential changes in the internationalisation state, changes the institutional position internationally and consequently internationalisation needs. Big cycle is also recommended when in short period the effects on internationalisation are big enough to cause essential changes in positioning and development capacities of HEIs. The big cycle starts at assessment of the new state of internationalisation and new internationalisation needs. Afterwards the intercultural learning needs are reassessed and the decision on continuation of INCO development is made.

The implementation of the proposed internationalisation model should facilitate: 1) complex and sustainable intercultural learning (didactic and experiential) of academic community in accordance to the internationalisation needs; 2) wider involvement of community members into internationalisation processes; 3) the integration of internationalisation values into organisation culture, therefore stronger commitment for internationalisation.

The given priority for intercultural competence development corresponds to the needs of human resource development in modern HEIs, as it has a multidimensional positive influence for the development of other specific and individual competencies i.e. human capital development. The research results reveal new possibilities and tools for internationalisation improvement, which could be widely applied in practise. The conceptual model presented could be also adapted for implementation of multicultural university creation strategies.

6. The main conclusions and recommendations

As a result of the conducted theoretical and empirical research a conceptual model of internationalisation based on the idea of intercultural competence development is proposed and the following conclusions and recommendations for enhancement of HEIs' internationalisation are formulated:

1. Internationalisation of HEIs is an inherited process of the development of modern higher education, which has got a crucial role while: a) improving quality of higher education system and increasing its adequacy in regard to the needs of the social and economic and technological development of the society; b) implementing harmonisation and structural reforms of higher education system; c) increasing global competitiveness of European higher education. Internationalisation is an ultimate condition and the way of operating of HEIs in a modern higher education system; it is an institutional change factor, which influences the goals and tasks, culture, structure, resources and technologies of the institutions.
2. In the result of the analysis of higher education internationalisation research and practices the following research priorities were distinguished:

- The investigation of the factors and possibilities to improve the quality of internationalisation within institutional domain, the investigation of the key elements of internationalisation, in order to use them for increasing an institutional potential and competitiveness.
 - Investigation of human resource management as a determinant and an essential factor of internationalisation.
 - Investigation and the development of the new conceptual models of internationalisation.
3. The analysis of Lithuanian higher education institutions internationalisation shows that considering a beneficial political and economic preconditions, the investigated results of internationalisation (i.e. mobility numbers, the share of international staff and students in HEIs) are not satisfactory in comparison to the results of other European countries and do not satisfy the expectations of academic communities' members, who have already had an international academic experience. These findings have reinforced the theoretical conclusion about the necessity to investigate new complex solutions for the internationalisation enhancement.
 4. Considering the peculiarities of HEIs as of organisations and internationalisation as of a process, for internationalisation enhancement research it is suggested to use: theories of human resource management, intercultural communication and the combination of these theories. Human resources are defined as the most significant factor in HEIs internationalisation, and are distinguished by long term influence on the quality of institution's functions.
 5. The possibilities for enhancement of human resource management in the process of internationalisation of higher education institutions are linked to the research of competences of the most significant agents of internationalisation processes; those are able to bring about the most influence to the quality and scale of internationalisation. Intercultural competence was identified as a meta-competence, which has the capacity to substantially change the individuals' (and consequently of institutions) ability to participate in internationalisation processes, and which is characterised by a multiple influence on the learning process of individuals, groups and whole institutions.
 6. The results of the empirical research have confirmed that intercultural competence, defined as a set of knowledge, attitudes and skills comprising the ability to efficiently perform in an international and intercultural settings, is relevant to the needs of HEIs internationalisation enhancement:
 - Survey of international relations specialists working in European higher education institutions allowed assessing the participation scope of

academic communities' members in the internationalisation processes. On the basis of the survey results two target groups were selected for further investigation: academic staff and students. Following the conclusion that international relations staff is the most experienced internationalisation agents in HEIs, the need for intercultural competence development was examined in that target group. In the result the most significant intercultural competence elements needed for participation in internationalisation process were distinguishing and priorities for their development analysed. The statistical significance of the selected intercultural competence elements set, further proposed for HEIs intercultural competence development, has been confirmed.

- The results of the survey of academic staff employed at Lithuanian HEIs and having experience in teaching abroad confirmed the need for intercultural competence development in the target group and the convergence of the needs for intercultural competence development between academic and international relations staff. It approved the premise that increasing internationalisation of academic activities requires competencies similar to those, which are now attributed to the pool of international relations staff competencies.
 - The results of a survey of students enrolled at Lithuanian HEIs and having studies abroad experience confirmed the cohesion between the students' international experience, selected predictors of intercultural competence and the adaptation (particularly the duration of adaptation period, and level of the investigated socio-cultural problems) in the host HEIs during their studies abroad. The evaluation of study abroad experience confirmed general increase of the students' intercultural competence according to the selected constituents. There were distinguished the most significant groups, influencing student integration into academic community during the study abroad period. These results led to the identification of priority groups (international students, international student mentors, and international relations staff) whose intercultural competence development would be the most beneficial for social-cultural coherence in the academic communities.
7. The completed research has allowed proposing a new conceptual model of internationalisation, based on the idea of complex intercultural competence development in HEIs, and the solutions for its implementation. The conceptual model aggregates the following principles selected as the most important ones for interaction among HEIs, and between them and other constituents of the external environment: complexity, integrity, dynamism and flexibility, openness, synergy, diversity, social orientation, holism. The

second group of determinants integrated is the prime needs of the HEIs development: the reciprocal development of human capital and knowledge capital, which both imply student and staff competence development. The conceptual model encompasses: a) evaluation of both the state and needs of internationalisation of HEIs; b) evaluation of the possibilities to satisfy the needs of internationalisation through the means of intercultural competence development; c) elaboration of the solutions for implementation of intercultural competence development in evaluation, development and sustainability maintaining phases.

8. The research conducted has revealed the potential of intercultural competence development as a new tool for internationalisation processes improvement at HEIs, and can be widely applied in the practice. The concept is to the high extent applicable for the implementation of modern internationalisation strategies, the goal of which is creation of a multicultural higher education institution.

Publications on the topic of the dissertation

Scientific publications in the reviewed periodical scientific editions

1. RADZEVIČIENĖ, A. Student exchange management: problems and practice. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, Nr. 10, Kaunas: VDU, 1999, p. 148–165 (in Lithuanian). ISSN 1392-1142.
2. RADZEVIČIENĖ, A.; VALIULIS, A.V. Internationalisation of studies in order to prepare professionals for the modern labour market. *Global Journal of Engineering Education*, Vol 7, No 3. Melbourne: UNESCO International Centre for Engineering Education (UCIEE), 2003, p. 395–302 (in German). ISSN 1328-3154.
3. RADZEVIČIENĖ, A. Recent challenges for human resource development within public management: intercultural competence. *Viešasis administravimas*, No. 1. Vilnius: Lietuvos viešojo administravimo lavinimo institucijų asociacija, 2005, p. 77–84.
4. VALIULIS., A. V; RADZEVIČIENĖ, A. Curriculum innovations and the reform of engineering education in the Baltic States. *Global Journal of Engineering Education*, Vol 8, No 3. Melbourne–Wismar: UNESCO International Centre for Engineering Education (UCIEE), 2004, p. 339–346 (in German). ISSN 1328-3154.
5. RADZEVIČIENĖ, A. Enhancing mobility in the engineering education: from the counseling quality to the institutional support. *Global Journal of*

Engineering Education, Vol 8, No 3. Melbourne–Wismar UNESCO International Centre for Engineering Education (UCIEE), 2004, p. 303–311 (in German). ISSN 1328-3154.

6. LISINSKI, M.; RADZEVIČIENĖ, A.; ŠARUCKIJ, M. Peculiarities of multicultural banking approach. *Mechanism of Economic Regulations*, No 4. Sumy University, 2005, p. 81–90. ISSN 1726-8699.

Scientific publications in the reviewed scientific editions

7. RADZEVIČIENĖ, A. Elimination of obstacles to student mobility in engineering education. In *Proceedings of 8th Baltic Seminar on Engineering Education*. Kaunas, Lithuania, 2–4 September 2004. Melbourne: UICEE, 2004, p. 109–112. ISBN 0 7326 2258 1 (ISI Proceedings).
8. RADZEVIČIENĖ, A. The influence of studies abroad for intercultural competence development. Iš *Verslas, vadyba, studijos'2003*. Vilnius: Technika, 2004, p. 62–68 (in Lithuanian). ISSN 1648-8156.
9. PELĖDIENĖ, A.; RADZEVIČIENĖ, A. Towards greater efficiency in international activities: benchmarking and the evaluation of bilateral cooperation. In *Proceedings of 8th Baltic Seminar on Engineering Education*, Kaunas, Lithuania, 2–4 September 2004. Melbourne: UICEE, 2004, p. 79–82. ISBN 0 7326 2258 1 (ISI Proceedings).
10. RADZEVIČIENĖ, A. Functions and competence development of international relations professionals in higher education institutions. Iš *Verslas, vadyba ir studijos'2004*. Vilnius: Technika, 2005, p. 213–224 (in Lithuanian). ISSN 1648-8156.
11. RADZEVIČIENĖ, A. Intercultural competence for internationalisation of higher education institutions. In *4th International Scientific Conference "Business and Management"*. Conference proceedings. Vilnius: Technika, 2006, p. 164–166 (full paper on CD-ROM). ISBN 9955-28-033-6.

Scientific publications in other editions

12. RADZEVIČIENĖ, A. Analysis of cultural influence on professional activities: the problem of criteria. Iš *6-osios Lietuvos jaunujų mokslininkų konferencijos, vykusios Vilniuje 2003 m. vasario 13 d. „Lietuva be mokslo – Lietuva be ateities“ medžiaga*. Vilnius: Technika, 2003, p. 117–121 (in Lithuanian). ISBN 9989-05-644-6.
13. RADZEVIČIENĖ, A.; VALIULIS, A. V. Post-secondary education in Lithuania: challenges and changes. *PHARE, Initial Report*. Craiova: Tipografija Universitatii Craiova, 2005, p. 81–115. ISBN 973-742-067-5.

14. RADZEVIČIENĖ, A. Akademinų mainų programų valdymas aukštosiose mokyklose. Iš *Konferencijos „Verslas, vadyba, studijos“ 1999*, įvykusios Vilniuje 1999 m. lapkričio 17 d., medžiaga. Vilnius: Technika, 2000, p. 62–68. (in Lithuanian) ISBN-05-410-9.

About the author

Asta Radzevičienė was born on the 28–01–1968 in Vilnius. In 1994 she graduated from the Faculty at Vilnius University (Russian and German languages). In 1999 she acquired the Master degree in Management and Business Administration at Vilnius Gediminas Technical University (VGTU), the Faculty of Business Management. In 2002–2006 she was PhD student at VGTU. Since 1996 she has been working as a Director of International Relations Department, and since 2004 as an Assistant at the Department of International Economics and Management of VGTU.

AUKŠTOJO MOKSLO INSTITUCIJŲ VEIKLOS INTERNACIONALIZAVIMAS: ŽMONIŲ IŠTEKLIŲ VADYBA

Disertacinio darbo aktualumas. Aukštojo mokslo institucijos (AMI) yra įvardijamos svarbiausiais konkurencingos žinių visuomenės kūrimą lemiančiais subjektais (Lisabonos deklaracija, 2000). Šiame kontekste Europos Komisija, šalių vyriausybės, aukštojo mokslo institucijos bei jų socialiniai partneriai internacionalizavimą įvardija kaip aukštojo mokslo institucijų *veikimo sąlygą* ir vienintelį įmanomą *veikimo būdą*, leidžiantį AMI dalyvauti Europos švietimo reformų procesuose (Bolonijos deklaracija, 1999) ir įgyvendinti konkurencingos pasaulio mastu žiniomis grįstos visuomenės Europoje sukūrimo strategijas. Internacionalizavimui priskiriamas vieno svarbiausių aukštojo mokslo kokybės užtikrinimo instrumentų vaidmuo (Bergeno komunikatas, 2005). Europos aukštojo mokslo internacionalizavimo plėtrą lemia ne tik švietimo struktūrų harmonizavimo ir švietimo kokybės užtikrinimo strategijų įgyvendinimo poreikiai, tačiau ir aukštojo mokslo masifikavimo, komercializavimo, tradicinių aukštojo mokslo tiekėjų monopolio praradimo procesai, taigi būtinybė konkuruoti pasaulio švietimo rinkose. Iš periferinės internacionalizavimas tapo viena svarbiausių AMI strateginės plėtros kryptių. Šiuolaikinių aukštojo mokslo institucijų veiklos internacionalizavimas yra holistinis tarptautinės dimensijos integravimo į visas jų funkcijas (mokymą, tyrimus, paslaugas) procesas, sukeliantis esminius šių funkcijų pokyčius. Minėtosios sąlygos iššaukia internacionalizavimo prielaidų ir kritinių veiksnių, skatinančių gerinti internacionalizavimo kokybę ir efektyviau naudoti jo potencialą institucijų plėtrai ir konkurencingumui didinti, tyrimų poreikį.

Mokslinė problema. Kompleksiškas internacionalizavimo pobūdis reikalauja adekvačių vadybos sprendimų, kuriuos priimti šiuolaikinėms aukštojo mokslo institucijoms dažnai trūksta žinių. Aukštojo mokslo internacionalizavimo teorijoje dominuojantys lyginamieji internacionalizavimo tyrimai makro lygmeniu, dažnai ignoruoja institucijų lygmenį, tuo suformuodami ribotą aukštojo mokslo institucijų internacionalizavimo potencialo panaudojimo institucijų plėtrai ir konkurencingumui didinti suvokimą. Į internacionalizavimo rezultatus orientuotų tyrimų yra daug, tačiau stokojama pradinių internacionalizavimo sąlygų, kritinių internacionalizavimo procesų grandžių bei veiksnių, galinčių iš esmės pakeisti internacionalizavimo plėtros perspektyvas, mastą ir kokybę, tyrimų. Tokiu svarbiu, tačiau itin mažai ištirtu internacionalizavimo veiksniu yra žmonių išteklių ir jų kompetencijos, leidžiančios efektyviai dalyvauti internacionalizavimo procesuose.

Mokslinių tyrimų objektas. Šio darbo tyrimų objektas yra *aukštojo mokslo institucijų veiklos internacionalizavimo procesai*.

Darbo tikslas ir uždaviniai. Darbo tikslas – parengti aukštojo mokslo institucijų veiklos internacionalizavimo koncepciją ir sprendimus jai realizuoti, prioritetą teikiant žmonių išteklių vadybai.

Darbo uždaviniai:

1. Apibrėžti aukštojo mokslo institucijų veiklos internacionalizavimo vaidmenį bei reikšmingumą šiuolaikinės Europos aukštojo mokslo sistemos plėtrai, aukštojo mokslo institucijų veiklos kokybei ir jų konkurencingumui globalizacijos ir žinių ekonomikos kūrimo sąlygomis didinti.
2. Atlikti aukštojo mokslo institucijų veiklos internacionalizavimui skirtų arba taikytinų mokslo darbų analizę ir išryškinti internacionalizavimui skirtų tyrimų prioritetus, tarp jų reikšmingus Lietuvos AMI veiklai tobulinti.
3. Ištirti aukštojo mokslo institucijų veiklos internacionalizavimo būklę Lietuvoje, prioritetą teikiant akademiniam mobilumui.
4. Įvertinti vadybos teorijų pritaikymo galimybes aukštojo mokslo institucijų veiklos internacionalizavimui tobulinti.
5. Išanalizuoti žmonių išteklių vadybos tobulinimo prioritetus ir galimybes plėtojant aukštojo mokslo institucijų internacionalizavimą.
6. Ištirti ir empiriškai pagrįsti tarpkultūrinės kompetencijos formavimo poreikius internacionalizuojant aukštojo mokslo institucijų veiklą.
7. Parengti tarpkultūrinės kompetencijos formavimo idėja pagrįstą aukštojo mokslo institucijų veiklos internacionalizavimo koncepciją bei pasiūlyti sprendimus jai realizuoti.

Tyrimų metodika. Literatūros bei kitų autorių atliktų empirinių tyrimų analizė buvo taikyta mokslinei problemai ištirti, tyrimų struktūrai nustatyti ir hipotezėms suformuluoti. Duomenys empiriniams tyrimams buvo surinkti

anketavimo būdu, tyrimų rezultatams įvertinti taikyti matematiniai statistiniai metodai (įverčių nustatymas, daugianarė regresinė analizė, dispersinė analizė, veiksmų tarpusavio koreliacijos analizė), skaičiuota naudojant SPSS13 program paketą.

Darbo naujumas

1. Išryškinta nauja aukštajam mokslui plėtoti skirtų tyrimų ir praktinių darbų problemų sritis, kurią galima apibrėžti kaip internacionalizavimo kokybės ir efektyvumo tobulinimas žmonių išteklių vadybos priemonėmis aukštojo mokslo institucijų konkurencingumui didinti.
2. Žmonių išteklių tarpkultūrinės kompetencijos formavimo kaip internacionalizavimo tobulinimo instrumento tyrimai, integruojantys žinių organizacijų, žmonių išteklių vadybos, aukštojo mokslo vadybos ir tarpkultūrinės vadybos teorijų elementus, yra nauja prieiga aukštojo mokslo institucijų internacionalizavimui plėtoti.
3. Pasiūlyta iš esmės nauja aukštojo mokslo institucijų veiklos internacionalizavimo tobulinimo koncepcija, grindžiama šiomis principinėmis nuostatomis:
 - žmonių išteklių vadyba yra aukštojo mokslo institucijų veiklos internacionalizavimo tobulinimo koncepcijos pagrindas;
 - esminis į aukštojo mokslo institucijų veiklos internacionalizavimo tobulinimą orientuotos žmonių išteklių vadybos elementas yra kryptingas tarpkultūrinės kompetencijos formavimas;
 - tarpkultūrinė kompetencija yra traktuojama kaip metakompetencija, kurios formavimas sudaro galimybes tolesniam studentų ir personalo tarpkultūriniam mokymuisi, užtikrina kompleksinį ir tvarų aukštojo mokslo institucijų internacionalizavimą, teigiamai veikiantį aukštojo mokslo institucijų plėtrą ir tarptautinį konkurencingumą.

Svarbiausieji darbo rezultatai

- Empiriniais tyrimais pagrįstas tarpkultūrinės kompetencijos, kaip žmonių išteklių vadybos instrumento, skirto aukštojo mokslo institucijų veiklos internacionalizavimo procesams tobulinti, identifikavimas.
- Empiriniais tyrimais patvirtintas tarpkultūrinės kompetencijos formavimo poreikis tirtose tikslinėse akademinio, administracinio personalo bei studentų grupėse.
- Parengta aukštojo mokslo institucijų internacionalizavimo koncepcija, pagrįsta žmonių išteklių tarpkultūrinės kompetencijos formavimo idėja, ir sprendimai jai realizuoti.

Mokslinio darbo rezultatų aprobavimas ir skelbimas. Disertacijos tema paskelbta 14 mokslinių publikacijų, iš jų 6 recenzuojamuose periodiniuose mokslo leidiniuose, 6 straipsniai recenzuojamuose mokslo leidiniuose, 3

mokslinės publikacijos kituose mokslo leidiniuose. Atlikti tyrimai pristatyti 5 tarptautinėse konferencijose, 4 tarptautiniuose seminaruose, 3 nacionaliniuose seminaruose bei 3 tarptautiniuose projektuose: *ES Socrates/Erasmus* projekte „ERIC – European Resources for Intercultural Cooperation“, 104276-CP-2-2003-1-ES-ERASMUS-TN; *Phare* projekte „Transparency of Academic Qualifications as a Gateway for Professionals' Free Movement in Europe“, 082–116/2004; *Tempus* projekte „Generation: Dissemination of Results and Best Practices for Raising the Profile of Erasmus Mobility, 2004–2005“.

Darbo apimtis ir struktūra. Disertaciją sudaro įvadas, keturios dalys, išvados ir rekomendacijos, literatūros šaltinių sąrašas, autorės publikacijų sąrašas, priedai. Darbo apimtis - 213 puslapių, darbe pateikta 18 paveikslų, 34 lentelės. Pirmame skyriuje įvertinta internacionalizavimo svarba AMI plėtrai ir konkurencingumui. Antrame skyriuje nagrinėta internacionalizavimo samprata ir vadybos teorijų taikymo galimybės AMI internacionalizavimui tobulinti žmonių išteklių vadybos priemonėmis. Trečiame skyriuje pristatomi empirinių tyrimų rezultatai, kurie leido identifikuoti tarpkultūrinės kompetencijos poreikį tirtose respondentų grupėse. Ketvirtame skyriuje pateikta AMI internacionalizavimo koncepcija, pagrįsta tarpkultūrinės kompetencijos formavimo idėja ir sprendimai jai įgyvendinti

Svarbiausios darbo išvados ir rekomendacijos:

1. Atlikus teorijos, empirinių tyrimų ir internacionalizavimo praktinių realiųjų analizę, konstatuota, kad AMI veiklos internacionalizavimas yra šiuolaikinio aukštojo mokslo raidai būdingas procesas, kuriam priskiriamas švietimo sektoriaus plėtros ir kokybinės kaitos instrumento vaidmuo: a) tobulinant aukštojo mokslo sistemą ir didinant jos atitiktį socialinės, ekonominės ir technologijų pažangos procesų keliamiems reikalavimams; b) harmonizuojant aukštojo mokslo sistemą; c) didinant Europos aukštojo mokslo sistemos konkurencingumą pasaulyje. Internacionalizavimas yra šiuolaikinių AMI veikimo aukštojo mokslo sistemoje *sąlyga; funkcionavimo būdas*, sietinas su tarptautinės dimensijos integravimu į mokymą ir mokymąsi, mokslo tyrimus ir paslaugų funkcijas bei *pokyčių veiksnys*, keičiantis AMI tikslus, struktūrą, išteklius, kultūrą, veiklos pobūdį.
2. Atlikus aukštojo mokslo internacionalizavimui skirtų darbų analizę, buvo išskirti šie internacionalizavimo tyrimų prioritetai:
 - Internacionalizavimo kokybės ir efektyvumo didinimo galimybių ir būdų instituciniu lygmeniu tyrimai bei svarbiausiųjų internacionalizavimo proceso grandžių ir veiksnių tyrimai, siekiant efektyvinti internacionalizavimo procesus ir naudoti juos institucijos potencialui ir konkurencingumui didinti.

- Žmonių išteklių vadybos kaip institucijų internacionalizavimo procesus lemiančio veiksnio tyrimai.
 - Naujų internacionalizavimo koncepcijų paieška ir tyrimai.
3. Lietuvos aukštojo mokslo institucijų veiklos internacionalizavimo rezultatų tyrimai, taikant akademinio mobilumo kriterijų, parodė, kad esant palankioms politinėms, teisinėms ir ekonominėms sąlygoms internacionalizavimui plėtoti, internacionalizavimo rodikliai (mobilumo mastas, užsienio dėstytojų ir studentų santykis su vietos studentais) yra nepakankamai geri kitų Europos šalių mobilumo rezultatų kontekste ir neatitinka institucijų akademinio personalo ir studentų, turinčių tarptautinės patirties, lūkesčių. Tai lemia poreikį ieškoti kompleksinių sprendimų internacionalizavimo kokybei gerinti.
 4. Atsižvelgiant į aukštojo mokslo institucijų kaip organizacijų ir į internacionalizavimo kaip proceso ypatumus, internacionalizavimo tobulinimo tyrimams tikslinga taikyti: žinių organizacijų ir žinių vadybos, organizacijų pokyčių, žmonių išteklių vadybos ir tarpkultūrinės komunikacijos teorijas bei jų derinius, traktuojant žmonių išteklius kaip svarbiausią internacionalizavimo veiksnį, pasižymintį didžiausiu ilgalaikiu poveikiu šio proceso kokybei, mastui ir tvarumui.
 5. Žmonių išteklių vadybos, internacionalizuojant aukštojo mokslo institucijas, tobulinimo galimybės yra sietinos su svarbiausių, t. y. galinčių labiausiai paveikti internacionalizavimo procesų kokybę ir mastus, internacionalizavimo subjektų kompetencijų formavimu. Tarpkultūrinė kompetencija yra ta metakompetencija, kuri pasižymi daugialypiu poveikiu individų, grupių ir organizacijos mokymuisi ir gali iš esmės pakeisti individų gebėjimus dalyvauti internacionalizavimo procesuose.
 6. Tarpkultūrinės kompetencijos kaip žinių, nuostatų ir įgūdžių visumos, išreiškiančios gebėjimą efektyviai dirbti tarptautinėje aplinkoje, atitiktį internacionalizavimo kokybės gerinimo poreikiams patvirtino šie empirinių tyrimų rezultatai:
 - Atlikus Europos aukštojo mokslo institucijų tarptautinių ryšių specialistų apklausos rezultatų tyrimus, buvo identifikuotas tarpkultūrinės kompetencijos formavimo poreikis tikslinėje grupėje; nustatyti tarpkultūrinės kompetencijos poreikio prediktoriai; išskirti dalyvavimui internacionalizavimo procesuose reikšmingiausi tarpkultūrinės kompetencijos elementai ir nustatyti jų formavimo prioritetai; identifikuoti svarbiausieji AMI internacionalizavimo subjektai.
 - Atlikus Lietuvos aukštojo mokslo institucijų akademinio personalo, turinčio dėstymo užsienyje patirties, apklausą, nustatytas tarpkultūrinės kompetencijos formavimo poreikis tikslinėje grupėje; nustatyti

- akademinių personalo ir tarptautinių ryšių specialistų tarpkultūrinės kompetencijos formavimo poreikių konvergencijos požymiai.
- Atlikus Lietuvos AMI studentų, turinčių studijų užsienyje patirties, apklausos rezultatų tyrimus, buvo nustatyti studentų tarpkultūrinės kompetencijos lygmens ir jos poreikio priklausomybės ryšiai su adaptacinio pobūdžio sunkumais, integruojantis į akademinės bendruomenės studijų užsienyje metu; nustatytas teigiamas mobilumo patirties poveikis tarpkultūrinės kompetencijos formavimuisi; nustatytos svarbiausios studentų socialinę integraciją studijų užsienyje metu įtakojančios akademinė bendruomenių grupės.
7. Teorių ir internacionalizavimo praktikos analizės ir atliktų tyrimų rezultatai leido pasiūlyti naują internacionalizavimo koncepciją, grįstą tarpkultūrinės kompetencijos formavimo idėja, ir sprendimus jai įgyvendinti. Koncepcija yra grindžiama principais, nusakančiais aukštojo mokslo institucijų tarpusavio ir jų sąveikos su išorine aplinka ypatumus: kompleksiskumu, integruotumu, dinamiškumu ir lankstumu, atvirumu, sinergiškumu, diversifikavimu, socialiniu orientavimu, holizmu bei aukštojo mokslo institucijų žmonių potencialo ir žinių potencialo plėtros poreikiais. Koncepcija apima:
- institucijos internacionalizavimo būklės ir poreikių vertinimą;
 - internacionalizavimo poreikių patenkinimo, formuojant tarpkultūrinę kompetenciją, galimybių vertinimą;
 - tarpkultūrinei kompetencijai plėtoti skirtų priemonių, apimančių tarpkultūrinės kompetencijos vertinimo, formavimo ir tvarumo palaikymo etapus, parengimą.
8. Tyrimų rezultatai atskleidė tarpkultūrinės kompetencijos kaip naujo internacionalizavimo procesų tobulinimo instrumento potencialą Lietuvos aukštosiose mokyklose ir galėtų būti plačiai taikomi AMI veiklos tobulinimo praktikoje. Koncepcija yra taikytina ir realizuojant šiuolaikines internacionalizavimo strategijas, kurių tikslas – sukurti *daugiakultūrę* aukštojo mokslo instituciją.

Trumpos žinios apie autorę

Asta Radzevičienė gimė 1968-01-28 Vilniuje. 1994 m. baigė Vilniaus universiteto Filologijos fakultetą (rusų ir vokiečių kalbos). 1999 m. įgijo vadybos magistro laipsnį Vilniaus Gedimino technikos universiteto (VGTU) Verslo vadybos fakultete. 2002–2006 m. – Vilniaus Gedimino technikos universiteto doktorantė. Nuo 1996 m. vadovauja VGTU Užsienio ryšių direkcijai, šiuo metu dirba asistente Tarptautinės ekonomikos ir vadybos katedroje.

Asta RADZEVIČIENĖ

**INTERNATIONALISATION OF HIGHER EDUCATION
INSTITUTIONS: HUMAN RESOURCE MANAGEMENT**

**Summary of Doctoral Dissertation
Social Sciences, Management and Administration (03S)**

Asta RADZEVIČIENĖ

**AUKŠTOJO MOKSLO INSTITUCIJŲ VEIKLOS
INTERNACIONALIZAVIMAS: ŽMONIŲ IŠTEKLIŲ VADYBA**

**Daktaro disertacijos santrauka
Socialiniai mokslai, vadyba ir administravimas (03S)**

2007 04 17. 1,5 sp. l. Tiražas 100 egz.
Vilniaus Gedimino technikos universiteto
leidykla „Technika“, Saulėtekio al. 11, LT–10223 Vilnius
Spausdino UAB „Biznio mašinų kompanija“,
J. Jasinskio g. 16 A, 01112 Vilnius