

Žmogiškųjų išteklių vystymo aspektai Lietuvos savivaldybėse

Rūta Dačiulytė

*Mykolo Romerio universitetas
Valakupių g. 5, LT-10101 Vilnius, Lietuva*

Anotacija. Straipsnyje analizuojami probleminiai žmogiškųjų išteklių vystymo savivaldybėse aspektai, aptariama žmogiškųjų išteklių vystymo samprata, besimokančios organizacijos modelis ir jo sąsajos su žmogiškųjų išteklių vystymu, nagrinėjami darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo ir žmogiškųjų išteklių vystymo savivaldybėse modeliai. Atlikta analizė leidžia teigti, kad Lietuvos savivaldybėse darbuotojų mokymas siejamas su kvalifikacijos tobulinimu už organizacijos ribų, tuo tarpu tobulinimasis ir mokymasis darbo vietoje nėra plėtojami. Menkai integruojant mokymąsi į savivaldybių veiklos aplinką, nesukuriamos tinkamos sąlygos kompetencijoms plėtoti. Siekiant kokybinių pokyčių, tikslinga palaiapsniui kurti savivaldybėse mokymąsi įgalinančią aplinką ir pereiti prie žmogiškųjų išteklių vystymo modelio.

Raktažodžiai: žmogiškųjų išteklių vystymas, besimokanti organizacija, mokymąsi įgalinanti aplinka, savivalda.

Keywords: human resource development, a learning organization; enabling environment for learning and training, local government.

Įvadas

Šiuolaikiniame dinamiškame pasaulyje mokymasis yra nuolatinis procesas, padedantis organizacijoms ir individams sėkmingai veikti pokyčių erdvėje. Mokslininkai ir praktikai nuolat ieško sprendimų, kaip pasiekti, kad darbuotojų mokymasis būtų efektyvus. Nors esama mokymų sistema valstybės tarnautojų vertinama gana palankiai [10, p. 112], vis dėlto atlikti tyrimai [3, p. 245–259; 12, p. 65–73; 13, p. 312–323] rodo, kad būtinas didesnis dėmesys savivaldybių darbuotojų tobulinimui. Ieškodami mokymosi, tobulėjimo ir ugdymo galimybių integravimo siekiant gerinti individų, komandinę ir visos organizacijos veiklą, mokslininkai analizuoja žmogiškųjų išteklių vystymo problemas [2, p. 417–441; 15]. Viešojo administravimo institucijų žmogiškųjų išteklių

vystymas itin aktualus dėl viešojo administravimo uždavinių specifiškumo, jų sprendimui daugeliu atvejų reikalinga daugialypė specialistų kompetencija, kuriai pasiekti būtinos įvairios mokymosi bei tobulinimosi darbo vietoje formos [1, p. 28–30]. Toks požiūris svarbus ir analizuojant darbuotojų tobulinimąsi savivaldybėse. Šio straipsnio *tikslas* – išanalizuoti **probleminius žmogiškųjų išteklių vystymo savivaldybėse aspektus**. Siekiant iškelto tikslo aptarta žmogiškųjų išteklių vystymo samprata, išryškinta besimokančios organizacijos modelio reikšmė; aptartas žmogiškųjų išteklių vystymas savivaldybėse bei numatytos pokyčių gairės. Taikyti metodai: mokslinės literatūros analizė; loginė analizė, tyrimų metaanalizė, modeliavimas.

Žmogiškųjų išteklių vystymo samprata

Žmogiškųjų išteklių vystymo (*Human Resource Development*) terminas vartojamas kalbant apie vientisą, integruotą, sąmoningą, aktyvų požiūrį į su darbo veikla susijusių žinių ir elgesio tobulinimą, tam taikant platų mokymo(si) metodų ir strategijų spektrą [15, p. 32–35]. Aptariant vyraujančias žmogiškųjų išteklių vystymo paradigmas, išryškėja du požiūriai: akcentuojama mokymosi, kaip nuolatinio tobulinimosi, svarba, arba pabrėžiamas darbo veiklos rezultatų pokyčio siekis. Šiuolaikinė žmogiškųjų išteklių vystymo samprata apima visus individo, komandos ir organizacijos augimui padedančius aspektus, glaudžiai siejasi su organizacijos strategija ir pokyčių valdymu [2]. Žmogiškųjų išteklių vystymas organizacijoje nagrinėjamas iš kokybinės ir kiekybinės perspektyvų. Kiekybiniu aspektu žmogiškųjų išteklių vystymas suprantamas kaip reikiamas žmonių, turinčių tam tikrų įgūdžių, skaičius, reikiamu laiku ir vietoje suburtas organizacijos funkcijoms atlikti. Kokybinis žmogiškųjų išteklių vystymo aspektas šiuolaikinių mokslininkų aptiriamas kaip asmens potencialo išlaisvinimas, potencialių galimybių realizacija, gebėjimas integruoti mokymąsi į elgseną [15, p. 134–136]. Mokymasis šiame kontekste nagrinėjamas plačiai, apimant tiek formalųjį, tiek neformalųjį bei savaiminį mokymąsi. Organizaciniu lygmeniu žmogiškųjų išteklių vystymas traktuojamas kaip specialus vystymo veiksmų rinkinys, padedantis pasiekti organizacijos tikslų įgyvendinimą. Aptariant žmogiškųjų išteklių vystymo individualų lygmenį ypač svarbus asmens kompetencijų tobulinimas. Nors asmeninis tobulėjimas gali būti raktuojamas ir kaip nuolatinis ir netyčinis darbo patirties rezultatas, žmogiškųjų išteklių vystymo kontekste jis siejamas su sąmoningomis asmens mokymosi patirtimis tiek organizacijoje, tiek ir už jos ribų. Gustavsson [3, p. 246–247], analizuodama nuolatinio mokymosi būtinybę, pabrėžia, kad šiuolaikiniame pasaulyje mokymasis darbo vietoje yra vienas esminių sprendimų, padedančių atsilaikyti prieš globalizacijos iššūkius, nuolatinę organizacinę kaitą, tačiau kartu pažymi, kad viešojo sektoriaus organizacijose tai dar nėra dažna. Tačiau ir čia siekiama naujų veiklos rezultatų, todėl akcentuotina mokymosi procesų priartimo prie kasdienės veiklos svarba.

Besimokanti organizacija kaip žmogiškųjų išteklių vystymo modelis

Bene išsamiausiai šiuolaikinės žmogiškųjų išteklių idėjos atsiskleidžia besimokančios organizacijos koncepcijoje. Besimokančios organizacijos, gebančios valdyti pokyčius ir keistis kartu su aplinka, kūrimąsi galima laikyti į mokymąsi orientuoto žmogiškųjų išteklių vystymosi rezultatu. Besimokančią organizaciją P. Jucevičienė (2007) apibrėžia kaip „*individų nuolatinio organizacinio mokymosi, vykstančio individualiame ir kolektyviniame (grupių, organizacijos padalinių, struktūrų ir visos organizacijos) lygmenyse bei jų sąveikoje, aplinką, kurią sukuria pati organizacija, šitaip užtikrindama efektyvią veiklą nuolat kintančiomis sąlygomis*“ [4, p. 313]. Mokslinėje vadybinėje literatūroje gana gausu besimokančios organizacijos charakteristikų [15, p. 38–39; 16, p. 5–11; 9, p. 132–151], aptariamoms tokios organizacijos modelį nusakančios dimensijos. Esminiai besimokančios organizacijos bruožai: *tobulėjimą įgalinančios aplinkos, mokymosi kultūros* kūrimas, kai visos veiklos organizacijoje traktuojamos kaip mokymosi procesas; akcentuojamas bendradarbiavimas kaip galimybė mokytis, lankstumas. Tokioje organizacijoje siekiama sudaryti nuolatinio mokymosi galimybes visiems jos nariams, kurti bendrą mokymosi sistemą, kurioje vyktų dalijimasis mokymo(si) metodais bei žiniomis. Tyrinėjimo, eksperimentavimo bei dalijimosi žiniomis skatinimas nusako organizacijos pastangas kurti kultūrą, grįstą tyrinėjimu, grįžtamuju ryšiu ir eksperimentavimu. Bendradarbiavimas tokioje organizacijoje yra vertinamas kaip organizacijos kultūros dalis. Komandinis mokymasis atspindi bendradarbiavimo dvasią ir bendradarbiavimo įgūdžius. Kolektyvinė vizija suburia darbuotojus bendram tikslui bei didina motyvaciją, todėl įgaliojimų suteikimas siekiant kolektyvinės vizijos yra svarbi tokios organizacijos charakteristika. Siekimas prisitaikyti prie išorinės organizacijos aplinkos atspindi globalų mąstymą. Strateginio vadovavimo numatymas mokymosi procese atskleidžia, kaip organizacijos vadovai strategiškai mąsto siekdami panaudoti mokymąsi, kad atsirastų tam tikras pokytis, sudaro sąlygas planingam ir sistemingam darbuotojų kvalifikacijos kėlimui [9, p. 132–151]. Mokymąsi skatinančio organizacijos klimato kūrimas, palaikymas ir galimybė tobulėti kiekvienam organizacijos nariui yra viena esminių besimokančios organizacijos charakteristikų. Besimokanti organizacija sukuria tokią mokymosi aplinką, kurioje nuolat įgyjamas vis naujas supratimas tiek individų, tiek kolektyviniu lygmeniu. Mokymasis akcentuojamas kaip pagrindinė organizacijos kultūros vertybė, pokyčiai organizacijoje – kaip mokymosi pasekmė. Tokioje organizacijoje tvyro teigiamas mokymosi klimatas, mokomasi iš sėkmės ir nesėkmės, darbuotojams leidžiama eksperimentuoti, rizikuoti ir klysti, klaidas išnaudojant kaip mokymosi galimybę, mokytis iš patirties [11].

Šiame kontekste ypač išryškėja vadovo lyderio vaidmuo. Lyderiavimas čia siejamas su organizacijos vizijos, vertybių ir santykių kūrimu. Vadovai tampa darbuotojų mokytojais, veikiančiais kaip treneriai, gidai, pagalbininkai, nurodantys darbuotojams veikimo kryptį, kai to reikia. Toks vadovas siekia kurti mokymosi kultūrą organizacijoje. Tam jie savo darbuotojams turi suteikti reikalingus išteklius, mokymus ir atlygį [6].

Besimokančios organizacijos modelio įgyvendinimą Lietuvos savivaldybėse mokslininkai vertina nevienareikšmiškai. Yra paskelbta tyrimų [13, p. 321], leidžiančių manyti, kad besimokančios organizacijos modelio veikimo galimybės Lietuvos savivaldybėse abejotinos. Vis dėlto tokio modelio bruožų atsiradimas iš dalies traktuojamas kaip inovacija [12, p. 71], jie yra vertinami pozityviai [10, p. 111], nors tyrimai ir rodo, kad besimokančios organizacijos aspektai dar kol kas menkai išryškėja [10, p. 112].

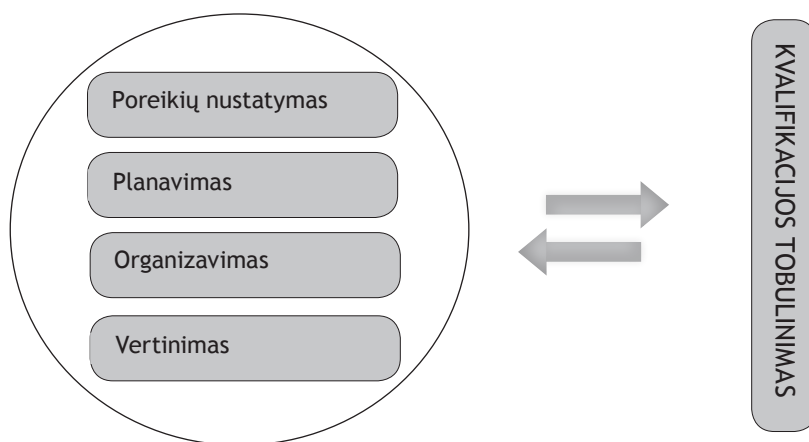
Reikia pažymėti, kad mokslininkai vieningai teigia, jog iki galo įgyvendinti besimokančios organizacijos modelį praktikoje yra sunku. Organizacijos, siekdamos išlikti kintančiame pasaulyje, turėtų tapti besimokančiomis sistemomis, tačiau darbuotojų mokymai dažnai būna vienkartiniai, fragmentiški, **supažindinantys darbuotojus** su įvairiomis naujovėmis jų veiklos srityje. Taigi besimokanti organizacija yra daugiau idealas, vizija. Įvairios organizacijos ar jų dalys to siekia skirtingais lygiais ir būdais. Besimokančia organizacija tampama palaipsniui [5, p. 569–575], kuriant mokymosi kultūrą, kuriai būdingas ne instruktavimas, o savivaldus mokymasis, ne trumpalaikiai, o ilgalaikiai gebėjimai, ne priežiūra, o galios suteikimas.

Kvalifikacijos tobulinimas ir žmogiškųjų išteklių vystymas savivaldybėse

Atlikus tyrimų metaanalizę išryškėjo dabartiniu metu veikiantis kvalifikacijos tobulinimo savivaldybėse modelis (1 pav.). Valstybės tarnautojų mokymo prioritetai ir prioritetinės grupės tvirtinamos atsižvelgiant į 2011 m. sausio 12 d. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimu Nr. 20 patvirtintą Valstybės tarnautojų mokymo 2011–2013 metų strategiją [8]. Organizacijos planai ir programos yra integruotos į savivaldybės strateginį veiklos planą. Vienas iš svarbiausių siekinių – darbuotojų profesionalumas, susijęs su viešojo administravimo funkcijų atlikimu ir viešųjų paslaugų teikimu. Planuojant mokymosi procesą kiekvienais kalendoriniais metais siekiama atsižvelgti į darbuotojų individualius pageidavimus, kurie derinami su strateginiais organizacijos tikslais bei atsižvelgiant į tų kalendorinių metų patvirtintas savivaldybės biudžeto lėšas, skirtas mokymosi prioritetams įgyvendinti. Kiekvienais kalendoriniais metais sudaromas valstybės tarnautojų metinis mokymo planas. Metų pabaigoje sudaroma valstybės tarnautojų mokymo ataskaita, kuri įtraukiama į bendrą strateginio plano vykdymo ataskaitą. Pagrindinis dėmesys planuojant mokymosi poreikį skiriamas darbuotojų specialiųjų gebėjimų tobulinimui, t. y. konkrečioms darbo funkcijoms atlikti. Tai vadovavimo gebėjimų tobulinimas, lyderiavimo, vadybinės ir valdymo kompetencijos stiprinimas; pasirengimas vykdyti funkcijas, susijusias su Europos Sąjungos struktūrinių fondų, Sanglaudos fondo, kitų finansinės paramos instrumentų lėšų panaudojimu, projektų rengimu ir valdymu pagal Lietuvos 2007–2013 metų Europos Sąjungos struktūrinės paramos panaudojimo programą; valstybės tarnautojų žinių profesinės etikos ir korupcijos prevencijos srityse plėtojimas; valstybės tarnautojų, teikiančių administracines paslaugas gyventojams, atitinkamų gebėjimų ir įgūdžių tobulinimas; užsienio kalbų mokėjimas; ryšių su visuomene plėtojimas

ir įvadinis mokymas. Mokymo procesas organizuojamas mokymo paslaugas teikiančiose institucijose, ne darbo vietoje.

Nors šiame modelyje išryškėja žmogiškųjų išteklių vystymo elementai (organizacijos ir individualių darbuotojų poreikių derinimas, planavimas, integravimas į strateginius planus, vertinimo elementai) vis dėlto jis vienpusiškai orientuotas į kvalifikacijos tobulinimą, pačioje organizacijoje menkai kuriant šiam tobulinimui reikalingą terpę. Atkreiptinas dėmesys, kad aptariant valstybės tarnautojų mokymo 2011–2014 metais siekinius [14] išryškėja vadybinių kompetencijų, komunikacinių įgūdžių, analitinio pobūdžio kompetencijų tobulinimo poreikis. Kelia abejonių, ar šie siekiai gali būti įgyvendinti vien tik mokymo procese kvalifikacijos tobulinimo seminaruose ar kitose trumpalaikėse programose.



1 pav. Kvalifikacijos tobulinimo savivaldybėje modelis

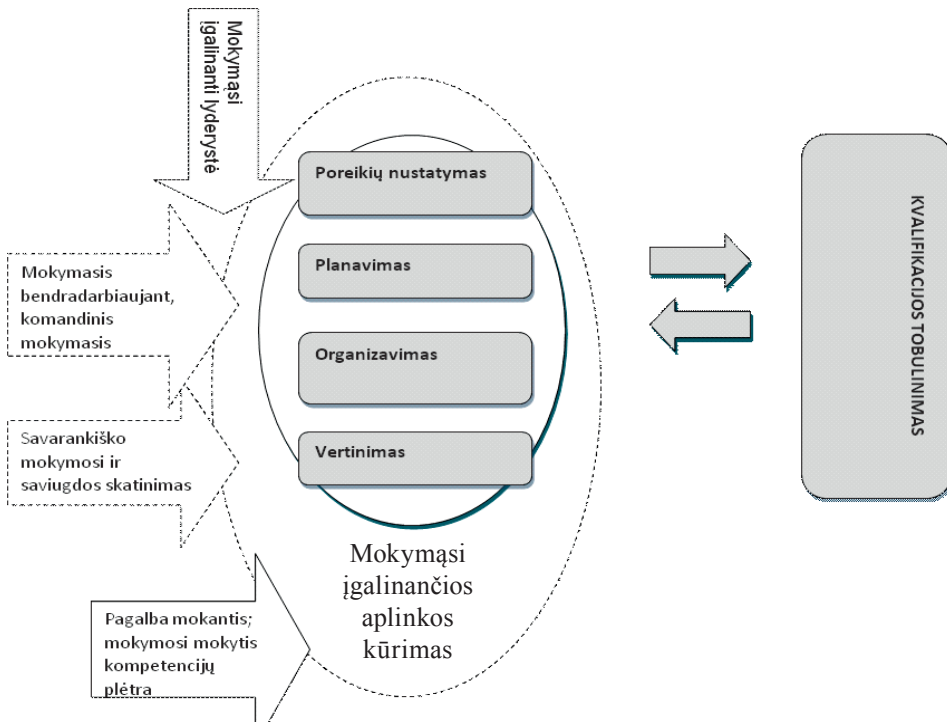
R. McCallas, R. W. Eichingeris ir M. M. Lombardo [cit. pagal 7] pasiūlė nagrinėti mokymąsi pagal 70/20/10 formulę:

- 70% išmokstama atliekant sudėtingesnes užduotis, įgyvendinant nustatytus tikslus. Tobulėjimas vyksta, kai atliekant užduotį plėtojama kompetencija ar įgyjama naujų įgūdžių, patirties, dalyvaujant įvairiuose projektuose, įvairiuose projekto komandos vaidmenyse.
- 20% išmokstama konsultuojantis, klausiant, stebint. Mokomasi konsultuojantis su specialistu, vadovu, mentoriumi, sekant geru pavyzdžiu, mokantis kartu su „tobulėjimo partneriu“, mokomasi būnant mokytoju kolegai.
- 10% išmokstama seminaruose, kursuose, skaitant knygas ir gilinantį teoriją. Tobulėjama gavus teorinių žinių, mąstant, kaip teoriją būtų galima pritaikyti praktikoje.

Taigi 90% efektyvaus mokymosi vyksta po seminarų, kursų, mokymo programų.

Gilinantis į dabar vyraujančią kvalifikacijos tobulinimo modelį išryškėja, kad mokymai siejami su kvalifikacijos tobulinimu ne darbo vietoje, taigi vyksta gana fragmentiškai. Nesudaromos tinkamos sąlygos kompetencijų pokyčiui, menkai dėmesio skiriama deklaruojamų programos siekinių ir realių mokymosi rezultatų atitikčiai užtikrinti. Nėra aiškios mokymų ir jų rezultatų vertinimo sistemos, menkai tiriamas mokymų efektyvumas. Išryškėja *mokymas*, kuris siejamas su naujų žinių įsisavinimu ir gebėjimų formavimu, tačiau neįtraukus besimokančiojo į *mokymosi* procesus, įsivaivainamos tik fragmentiškos žinios. Tuo tarpu *vystymasis* traktuojamas kaip perėjimas į naują funkcionavimo lygmenį, siejamas su *mokymusi*, esminiais gebėjimų ir kompetencijų pokyčiais.

Modeliuojant žmogiškųjų išteklių vystymą savivaldybėse (2 pav.) siekiama nubrėžti efektyvesnio mokymosi gaires, priartinti mokymąsi prie darbo aplinkos ir padaryti kasdienės patirties dalimi. Remiantis besimokančios organizacijos bruožais, pagrindiniu tokio modelio elementu tampa mokymąsi įgalinančios aplinkos kūrimas pačioje savivaldybėje. Išoriniai mokymai savo reikšmės nepraranda, organizacijoje kuriama mokymosi terpė turi būti susieta su kvalifikacijos tobulinimo išorėje kontekstu ir papildyti jį.



2 pav. Žmogiškųjų išteklių vystymo savivaldybėje modelis

Žmogiškųjų išteklių vystymo, mokymąsi įgalinančios aplinkos kūrimas prasideda nuo motyvavimo, tobulėjimą įtvirtinant kaip organizacijos vertybę, bendradarbiavimo ir pagalbos mokantis suteikimo (ugdomas vadovavimas, konsultacijos, mentoriavimas, tarpusavio pagalba ir kt.), mokymosi kompetencijų plėtojimo, palaipsniui integruojant savarankišką mokymąsi ir saviugdą. Tokiame modelyje šalia išorės paslaugų teikėjų vykdomų kvalifikacijos tobulinimo programų neišvengiamai atsiranda ir kitos mokymosi formos (mokymasis veikloje, bendradarbiaujant, nuotolinis mokymasis ir kt.). Remiantis M. Gustavsson (2009) [3, p. 259] tyrimais, darbas savivaldybėse gali būti organizuotas kaip mokymosi aplinka ir sudaryti sąlygas mokymuisi, taip užtikrinant darbuotojų kompetencijų pokyčius. Be to, trumpalaikės kvalifikacijos tobulinimo programos gali būti transformuotos į ilgesnį laiką trunkančias programas, vykdomas etapais, apimančias įvairias praktinių užduočių, atliekamų darbo vietose, sistemas. Žmogiškųjų išteklių vystymo modelis atveria platesnes tobulėjimo galimybes ne tik valstybės tarnautojams, bet ir pagal darbo sutartis dirbantiems darbuotojams.

Išvados

1. Šiuolaikinė žmogiškųjų išteklių vystymo samprata apima visus individo, komandos ir organizacijos augimui padedančius aspektus, glaudžiai siejasi su organizacijos strategija ir pokyčių valdymu ir atskleidžia vientisą, integruotą, sąmoningą, aktyvų požiūrį į su darbo veikla susijusių žinių ir elgesio tobulinimą, tam taikant platų mokymo metodų ir strategijų spektrą.

2. Vienu iš į mokymąsi orientuoto žmogiškųjų išteklių vystymosi rezultatų galima laikyti besimokančios organizacijos koncepcijos atsiradimą. Mokymąsi skatinančio organizacijos klimato kūrimas, palaikymas ir galimybė tobulėti kiekvienam organizacijos nariui yra viena esminių besimokančios organizacijos charakteristikų. Besimokančia organizacija tampama palaipsniui kuriant mokymosi kultūrą organizacijoje.

3. Savivaldybėse darbuotojų mokymas daugiausia siejamas su kvalifikacijos tobulinimu už organizacijos ribų, tuo tarpu darbuotojų tobulinimasis ir mokymasis darbo vietoje nėra dažnas. Tobulinant kvalifikaciją ne darbo vietoje neužtikrinamas mokymo tęstinumas, deklaruojamų programos siekinių ir realių mokymosi rezultatų atitiktis.

4. Siekiant kokybinių pokyčių, tikslinga palaipsniui kurti savivaldybėse mokymąsi įgalinančią aplinką ir pereiti prie žmogiškųjų išteklių vystymo modelio.

Literatūra

1. Domarkas V., Juknevičienė V. Viešojo administravimo paradigmos kaitos iššūkiai šio sektoriaus žmogiškųjų išteklių raidai. *Viešoji politika ir administravimas*, 2007, Nr. 19, p. 25–32.

2. Garavan T.N. et al. Exploring Human Resource Development. *A Level of Analysis Approach. Human Resource Development Review*, 2004, Vol. 3, No 4, p. 417 - 441. <http://hrd.sagepub.com/cgi/content/abstract/3/4/417>
3. Gustavsson M. Facilitating expansive learning in a public sector organization. *Studies in Continuing Education*. Vol. 31, No 3, November 2009, 245–259.
4. Jucevičienė P. *Besimokantis miestas*. Kaunas: Technologija, 2007.
5. Jucevičienė P., Leonavičienė R. Žmogiškųjų išteklių vystymo koncepcijų kaita organizacijai tampant besimokančia. *Ekonomika ir vadyba*, 2007, Nr. 12, p. 569–575.
6. Khadra M.F., Rawabden I.A. Assessment of development of the learning organization concept in Jordanian industrial companies. *The Learning Organization*, 2006, Vol. 13(Iss. 5), 455-474.
7. Learning Philosophy. <http://www.princeton.edu/hr/learning/philosophy/> [2011 09 04].
8. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2011 m. sausio 12 d. nutarimas Nr. 20 Dėl valstybės tarnautojų mokymo 2011–2013 metų strategijos patvirtinimo. *Valstybės žinios*, 2011, Nr. 6-230.
9. Marsick V. J., Watkins K. E. Demonstrating the Value of an Organization's Learning Culture: The Dimensions of the Learning Organization Questionnaire. *Advances in Developing Human Resources*. May, 2003, Vol. 5 (2), p. 132-151.
10. Merkys G., Brazienė R. Valstybės tarnautojų pasitenkinimas darbu ir motyvacija mokytis: lytiškumo ir amžiaus efektai. *Viešojo politika ir administravimas*, 2010, Nr. 31, p. 107–118.
11. Pedler M., Burgoyne J., Boydell T. *A manager's guide to self-development*. London: McGraw-Hill, 1998.
12. Petrauskienė R. Lietuvos savivaldybių vidaus administravimo tobulinimas. *Viešojo politika ir administravimas*, 2005, Nr. 11, p. 65–73.
13. Vanagas R. Pokyčių valdymo modeliai Lietuvos Respublikos savivaldybėse. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 2007, 2 (9), p. 315–323.
14. Viešojo administravimo institucijose ir įstaigose vadovaujančias funkcijas ir personalo tvarkymo funkcijas atliekančių asmenų apklausa dėl valstybės tarnautojų mokymo 2011–2014 m. plėtros krypčių rezultatai. <http://www.vtd.lt/index.php?784584118> [2011 09 04].
15. Джой-Меттьюз Д. и др. Развитие человеческих ресурсов. Москва: Эксмо, 2006.
16. Сенге П. Пятая дисциплина. Искусство и практика самообучающейся организации. Москва: ЗАО Олимп-Бизнес, 2003.

Rūta Dačiulytė

Aspects of Human Resource Development in Lithuanian Municipalities

Abstract

This article analyses problematic aspects of human resource development in municipalities and discusses the concept of human resource development, the model of a learning organisation and their interrelation. Models of employee professional development and of human resource development in municipalities are analysed. The results of the research show that employee professional development in Lithuanian municipalities is related to qualification furthering

outside the organisation rather than in-service training and learning at the workplace. Poor integration of education into municipality's work environment leads to unfavourable conditions for the development of employees' competence. In pursuit of qualitative changes, it is advisable to gradually create an enabling environment for learning and training in municipalities and adapt the model of human resource development.

Rūta Dačiulytė – Mykolo Romerio universiteto Politikos ir vadybos fakulteto Strateginio valdymo katedros docentė, socialinių mokslų daktarė.

E. paštas: daciulyte@mruni.eu

Rūta Dačiulytė – Doctor of Social Sciences, is an Associated Professor at the Department of Strategic Management, Faculty of Management and Politics, Mykolas Romeris University.

E-mail: daciulyte@mruni.eu

Straipsnis įteiktas redakcijai 2011 m. rugsėjo mėn.; recenzuotas; parengtas spaudai 2011 m. spalio mėn.