

KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS

VIKTORIJA VARANIŪTĖ

**VERTE SUINTERESUOTOSIOMS ŠALIMS
GRĮSTAS VEIKLOS VERTINIMAS
AUKŠTAJAME MOKSLE:
LIETUVOS UNIVERSITETŲ ATVEJIS**

Daktaro disertacija
Socialiniai mokslai, Vadyba (03S)

2018, Kaunas

Disertacija rengta 2012–2017 metais Kauno technologijos universitete, Ekonomikos ir verslo fakultete, Apskaitos katedroje. Mokslinius tyrimus rėmė Lietuvos mokslo taryba.

Mokslinis vadovas:

Prof. dr. Edita GIMŽAUSKIENĖ (Kauno technologijos universitetas, socialiniai mokslai, vadyba (03S))

Interneto svetainės, kurioje skelbiama disertacija, adresas:

<http://ktu.edu>

Redagavo:

Virginija Stankevičienė (leidykla „Technologija“)

© V. Varaniūtė, 2018

ISBN 978-609-02-1479-4

Leidinio bibliografinė informacija pateikiama Lietuvos nacionalinės Martyno Mažvydo bibliotekos Nacionalinės bibliografijos duomenų banke (NBDB).

TURINYS

PAVEIKSLŲ SARAŠAS	5
LENTELIŲ SARAŠAS	6
DISERTACIJOJE VARTOJAMŲ TERMINŲ IR TRUMPINIŲ PAAIŠKINIMAI	7
ĮVADAS	9
1. VERTE SUINTERESUOTOSIOMS ŠALIMS GRĮSTO VEIKLOS VERTINIMO AUKŠTAJAME MOKSLE TEORINIŲ PRIELAUDŲ PAGRINDIMAS	21
1.1 Vertės valdymas suinteresuotojų šalių atžvilgiu aukštajame moksle	21
1.1.1 <i>Vertės koncepto analizė</i>	21
1.1.2 <i>Vertės bendrakūra aukštajame moksle</i>	29
1.1.3 <i>Vertės valdymas aukštajame moksle</i>	37
1.2 Veiklos vertinimo aspektai aukštajame moksle	40
1.2.1 <i>Veiklos vertinimo teorinė apžvalga</i>	40
1.2.2 <i>Veiklos vertinimas aukštajame moksle</i>	44
1.3 Veiklos vertinimo suderinamumas verte suinteresuotoms šalims atžvilgiu aukštajame moksle	50
1.3.1 <i>Veiklos vertinimo ir vertės valdymo sąsaja</i>	50
1.3.2 <i>Verte suinteresuotosioms šalims grįsto veiklos vertinimo pagrindimo teorinės prielaidos</i>	54
1.4 Verte suinteresuotosioms šalims grįsto veiklos vertinimo konceptualios prieigos detalizacija	55
2. VERTE SUINTERESUOTOSIOMS ŠALIMS GRĮSTO VEIKLOS VERTINIMO AUKŠTAJAME MOKSLE TYRIMO METODOLOGIJA	62
2.1 Verte suinteresuotosioms šalims grįsto veiklos vertinimo tyrimo metodologinės prieigos	62
2.2 Vertės konstrukto atskleidimo vertės bendrakūroje metodologiniai aspektai	66
2.3 Vertės suinteresuotoms šalims suvokimo atotrūkio nustatymo metodologiniai aspektai	70
2.4 Veiklos vertinimo suderinamumo nustatymo vertės suinteresuotoms šalims atžvilgiu metodologiniai aspektai	76
3. VERTE SUINTERESUOTOSIOMS ŠALIMS GRĮSTO VEIKLOS VERTINIMO AUKŠTAJAME MOKSLE TYRIMO REZULTATAI	82
3.1 Vertės konstrukto atskleidimo vertės bendrakūroje rezultatų analizė	82
3.1.1 <i>Tyrime dalyvavusių informantų apibūdinimas</i>	82
3.1.2 <i>Dalyvavimo aspektai vertės bendrakūroje</i>	84
3.1.3 <i>Aukštojo mokslo institucijos suinteresuotų šalių vertės dimensijų analizė</i>	85
3.1.4 <i>Aukštojo mokslo institucijos vertės dimensijų analizė</i>	89
3.2 Vertės suinteresuotoms šalims suvokimo atotrūkio nustatymo rezultatų analizė	91
3.2.1 <i>Tyrime dalyvavusių respondentų apibūdinimas ir tyrimo metodologinės kokybės rodiklių įvertinimas</i>	91
3.2.2 <i>Vertės suvokimo atotrūkio nustatymo tyrimo pagrindinių rezultatų apibendrinimas</i>	95

3.3 Veiklos vertinimo suderinamumo nustatymo vertės suinteresuotoms šalims atžvilgiu rezultatų analizė	126
3.3.1 Vidinė veiklos vertinimo suderinamumo vertės suinteresuotoms šalims atžvilgiu tyrimo rezultatų analizė.....	126
3.3.2 Išorinė veiklos vertinimo suderinamumo vertės suinteresuotoms šalims atžvilgiu tyrimo rezultatų analizė.....	129
3.4 Diskusija	138
IŠVADOS.....	142
LITERATŪROS SĄRAŠAS	147
MOKSLINIŲ PUBLIKACIJŲ DISERTACIJOS TEMA SĄRAŠAS	170
PRIEDAI.....	172

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

- 0.1 pav.** Loginė mokslinio darbo struktūros schema
- 1.1 pav.** Organizacijos vertės bendrakūros dalyviai
- 1.2 pav.** Vertės bendrakūra AM
- 1.3 pav.** Vertės valdymo etapai
- 1.4 pav.** Vertės valdymo integravimo veiklos vertinime konceptuali prieiga
- 1.5 pav.** Vertės analizė vertės identifikavimo etape
- 1.6 pav.** Vertės analizė vertės identifikavimo etape
- 1.7 pav.** Vertės analizė vertės įgalinimo etape
- 1.8 pav.** Vertės analizė vertės matavimo etape
- 1.9 pav.** Vertės analizė vertės įveiklinimo etape
- 1.10. pav.** Verte SŠ grįsto veiklos vertinimo loginis algoritmas
- 2.1 pav.** Disertacijos empirinio tyrimo loginis nuoseklumas
- 2.2 pav.** Ginamųjų teiginių tikrinimo loginė schema
- 3.1 pav.** Universiteto A studentų demografinės charakteristikos
- 3.2 pav.** Universiteto A akademių darbuotojų demografinės charakteristikos
- 3.3 pav.** Universiteto A socialinių partnerių demografinės charakteristikos
- 3.4 pav.** Universiteto, kaip AMI, vykdomų veiklų svarba
- 3.5 pav.** Universiteto, kaip AMI, bendruomenės veiklos plėtra
- 3.6 pav.** Vertės sandaros charakteristikos studentų atžvilgiu
- 3.7 pav.** Studentų finansinė vertė bendrakūroje
- 3.8 pav.** Studentų funkcinė vertė bendrakūroje
- 3.9 pav.** Studentų emocinė vertė bendrakūroje
- 3.10 pav.** Studentų socialinė vertė bendrakūroje
- 3.11 pav.** Studentų suvokiama vertė bendrakūroje
- 3.12 pav.** Studentų vertės kūrimas kitoms SŠ bendrakūroje
- 3.13 pav.** Vertės sandaros charakteristikos akademių darbuotojų atžvilgiu
- 3.14 pav.** Akademių darbuotojų finansinė vertė bendrakūroje
- 3.15 pav.** Akademių darbuotojų funkcinė vertė bendrakūroje
- 3.16 pav.** Akademių darbuotojų emocinė vertė bendrakūroje
- 3.17 pav.** Akademių darbuotojų socialinė vertė bendrakūroje
- 3.18 pav.** Akademių darbuotojų suvokiama vertė bendrakūroje
- 3.19 pav.** Akademių darbuotojų vertės kūrimas kitoms SŠ bendrakūroje
- 3.20 pav.** Vertės sandaros charakteristikos socialinių partnerių atžvilgiu
- 3.21 pav.** Socialinių partnerių finansinė vertė bendrakūroje
- 3.22 pav.** Socialinių partnerių funkcinė vertė bendrakūroje
- 3.23 pav.** Socialinių partnerių emocinė vertė bendrakūroje
- 3.24 pav.** Socialinių partnerių socialinė vertė bendrakūroje
- 3.25 pav.** Socialinių partnerių suvokiama vertė bendrakūroje
- 3.26 pav.** Socialinių partnerių vertės kūrimas kitoms SŠ bendrakūroje
- 3.27 pav.** Vertės suinteresuotoms šalims suvokimo atotrūkių apibendrinimas
- 3.28 pav.** Universiteto A veiklos vertinimo analizė vertės suinteresuotoms šalims atžvilgiu
- 3.29 pav.** Universiteto A orientacija suinteresuotų šalių atžvilgiu (ekspertų apklausa)
- 3.30 pav.** Universiteto A veiklos vertinimo analizė suinteresuotų šalių atžvilgiu
- 3.31 pav.** Universiteto A kuriamos vertės deklaravimas veiklos vertinimo dalyse
- 3.32 pav.** Universiteto A kuriamos vertės SŠ deklaravimas veiklos vertinimo dalyse
- 3.33 pav.** Universiteto A veiklos vertinimo suderinamumas (1)
- 3.34 pav.** Universiteto A veiklos vertinimo suderinamumas (2)

LENTELIŲ SĄRAŠAS

- 2.1 lentelė.** Paniotto lentelė imties dydžiui nustatyti (su 5 proc. paklaida)
- 2.2 lentelė.** Vertės SŠ suvokimo atotrūkio reikšmių interpretacija vertės identifikavimo etape
- 3.1 lentelė.** Tikslinės grupės diskusijos dalyvių apibūdinimas
- 3.2 lentelė.** Cronbach alfa koeficientų reikšmės
- 3.3 lentelė.** Lietuvos studentų vertės suvokimo atotrūkis
- 3.4 lentelė.** Lietuvos studentų vertės suvokimo atotrūkis akademinį darbuotojų atžvilgiu
- 3.5 lentelė.** Lietuvos studentų vertės suvokimo atotrūkis socialinių partnerių atžvilgiu
- 3.6 lentelė.** Lietuvos akademinį darbuotojų vertės suvokimo atotrūkis
- 3.7 lentelė.** Lietuvos akademinį darbuotojų vertės suvokimo atotrūkis studentų atžvilgiu
- 3.8 lentelė.** Lietuvos akademinį darbuotojų vertės suvokimo atotrūkis socialinių partnerių atžvilgiu
- 3.9 lentelė.** Socialinių Lietuvos socialinių partnerių vertės suvokimo atotrūkis
- 3.10 lentelė.** Lietuvos socialinių partnerių vertės suvokimo atotrūkis studentų atžvilgiu
- 3.11 lentelė.** Lietuvos socialinių partnerių vertės suvokimo atotrūkis akademinį darbuotojų atžvilgiu
- 3.12 lentelė.** Vertės suvokimo atotrūkio (tarp gaunamos ir norimos gauti) rangavimas
- 3.13 lentelė.** Vertės suvokimo atotrūkiu vertės bendrakūroje AM
- 3.14 lentelė.** Ginamųjų teiginių tikrinimo rezultatų apibendrinimas
- 3.15 lentelė.** Ekspertų interviu dalyvių apibūdinimas
- 3.16 lentelė.** Konkordancijos koeficientų reikšmės
- 3.17 lentelė.** Cronbach alfa koeficientų reikšmės
- 3.18 lentelė.** Universiteto A vertės valdymo detalizacija

DISERTACIJOJE VARTOJAMŲ TERMINŲ IR TRUMPINIŲ PAAIŠKINIMAI

Akademiniai darbuotojai (trump. AD; angl. *academic staff*) yra aukštojo mokslo institucijos dėstytojai ir mokslo (meno) darbuotojai, tarp jų – vienu metu užimantys tiek dėstytojo, tiek mokslo darbuotojo pareigybių etato dalis. *Dėstytojai* – aukštojo mokslo institucijos akademinės bendruomenės nariai, dirbantys pagal darbo sutartį ir einantys šias pareigas: profesorius, docentas, asistentas, jaunesnysis asistentas, lektorius, taip pat kviestinis ir vizituojantis dėstytojas, partnerystės profesorius ir partnerystės docentas bei dėstytojas. *Mokslo darbuotojai* – aukštojo mokslo institucijos akademinės bendruomenės nariai, dirbantys pagal darbo sutartį ir einantys šias pareigas: vyriausiasis mokslo darbuotojas, vyresnysis mokslo darbuotojas, mokslo darbuotojas ar jaunesnysis mokslo darbuotojas, taip pat kviestinis ir vizituojantis mokslo darbuotojas, stažuotojas bei mokslo darbuotojas valandininkas.

Aukštasis mokslas (trump. AM; angl. *higher education*) yra ne trumpesnės kaip 3 metų studijos aukštojoje mokykloje, kurią baigus įgyjamas aukštasis išsilavinimas. Studijos aukštosiose mokyklose vykdomos pagal laipsnį suteikiančias studijų programas ir laipsnio nesuteikiančias studijų programas. Studijų programos yra dvių rūšių: kolegines ir universitetines. Studijos gali būti trijų pakopų: profesinio bakalauro arba bakalauro, magistrantūros, doktorantūros. Studijų formos: nuolatinės (seniau vadintos dieninėmis) ir ištęstinės (seniau vadintos neakivaizdinėmis).

Aukštojo mokslo institucija (trump. AMI; angl. *higher education institution*) yra juridiniai asmenys, kurių pagrindinė veikla – studijų vykdymas ir su studijomis susijusi veikla ir (arba) moksliniai tyrimai ir eksperimentinė (socialinė, kultūrinė) plėtra. Aukštojo mokslo institucijos organizuoja ir vykdo studijas, teikia aukštojo mokslo kvalifikacijas, vykdo mokslinius tyrimus, eksperimentinę (socialinę, kultūrinę) plėtrą ir (arba) meno veiklą, taiko mokslinių tyrimų ir eksperimentinės (socialinės, kultūrinės) plėtros rezultatus, kaupia mokslo žinias, plėtoja kūrybinę veiklą ir kultūrą, puoselėja akademinės bendruomenės vertybes ir tradicijas.

Kuriama vertė (trump. Vk; angl. *created value*) – tai nauda, kuri yra perduodama kitoms suinteresuotoms šalims vertės bendrakūroje.

Organizacija (angl. *organization*) yra žmonių kolektyvas, susidaręs arba sudarytas tam tikrai veiklai ar darbui. Paprastai organizacija laikoma įmonė, įstaiga, susivienijimas, visuomeninė organizacija. Aukštojo mokslo institucija taip pat yra organizacija.

Socialiniai partneriai (trump. SP; angl. *social partners*) yra socialinės partnerystės, socialinio dialogo šalys. Tai įvairios organizacijos, asociacijos, verslo įmonės, mokyklos, universitetai, miestų ir kaimų savivaldybės bei seniūnijos ir visos kitos įstaigos, kurios nori ir gali prisidėti bendradarbiaudamos prie organizacijos veiklos vykdymo bei bendro tikslo siekimo.

Studentas (trump. S; angl. *student*) – asmuo, studijuojantis aukštojoje mokykloje pagal studijų programą arba doktorantūroje.

Suinteresuotoji šalis (trump. SŠ; angl. *stakeholders*) yra asmuo arba grupė asmenų, suinteresuota organizacijos veiklos rezultatais arba sėkme.

Gaunama vertė (trump. Vg; angl. *gained value*) – tai nauda, kuri faktiškai gaunama iš vertės bendrakūros.

Norima gauti vertė (trump. Vng; angl. *wanted to get value*) – tai nauda, kurią tikimasi gauti iš vertės bendrakūros (dažnai vadinama lūkesčiu).

Vertės suvokimas (trump. VS; angl. *value perception*) – vertės pažinimo proceso dalis, kuria išskiriamas informacinis turinys, susijęs su verte, pagal kurį subjektas gali palyginti suvokiamus objektus, siekdamas priimti sprendimą.

Vertės suvokimo atotrūkis (trump. VSA; angl. *value perception discrepancy*) – skirtumas tarp norimos gauti vertės ir gaunamos vertės.

ĮVADAS

Temos aktualumas. Aukštojo mokslo institucija yra švietimo įstaiga, rengianti aukštųjų mokyklų absolventus, turinčius aukštąjį išsilavinimą ir suteikianti galimybes tolesniam mokymuisi. Šios institucijos teikia bakalauro, magistro ir doktorantūros studijas, taip pat mokymosi visą gyvenimą programas. Aukštojo mokslo institucijų pirminės funkcijos yra: studijos, moksliniai tyrimai bei paslaugos visuomenei. Būtina paminėti, kad aukštojo mokslo institucijos ir verslo įstaigos savo veiklą grindžia skirtingais principais – finansavimu, instituciniais apribojimais, valstybiniu reguliavimu ir pan. Esminis skirtumas tarp šių organizacijų yra veiklos tikslas: verslo įmonės yra orientuotos į pelno siekimą, o aukštojo mokslo institucijos – į mokslo ir žinių sklaidą. Viena vertus, tiek verslo įstaigos, tiek aukštojo mokslo institucijos yra organizacijos, kurios turi organizacijoms būdingų požymių, nes siekia kurti vertę savo suinteresuotoms šalims, tačiau priklausomai nuo veiklos tikslo, skiriasi tiek suinteresuotos šalys, tiek kuriamos vertės pobūdis. Antra vertus, visos organizacijos siekia vertinti savo veiklą, tačiau priklausomai nuo veiklos tikslo, skiriasi veiklos vertinimo proceso pobūdis.

Dėl dinamiško, įvairialypio, sudėtingo socialinio ir ekonominio gyvenimo, iš esmės pasikeitė aukštojo mokslo institucijų pobūdis, kuris lemia besikeičiančius aukštojo mokslo institucijų ir visuomenės santykius. Pasak Labanausko ir Ginevičiaus (2017), nuo 2010 m., dėl neigiamų demografinių tendencijų, studentų skaičius Lietuvoje mažėja (mažesnis studentų, įstojusių į aukštąsias mokyklas, skaičius reiškia mažesnes pajamas iš studijų mokesčių, mokamų valstybės ar studentų; silpną mokslinį ir kūrybinį potencialą; nepopuliarius personalo valdymo sprendimus; infrastruktūros valdymo sunkumus ir klausimus, susijusius su investicijomis į mokslinius tyrimus ir studijas). Lyginant su gyventojų skaičiumi, Lietuvos aukštųjų mokyklų tinklas yra didelis (2015 m. Lietuvoje veikė 45 aukštojo mokslo institucijos). Akivaizdu, kad aukštojo mokslo institucijos susiduria su naujais ir nenumatytais reikalavimais, kurie yra sąlygojami nuolat mažėjančio aukštojo mokslo institucijų studentų skaičiaus, didėjančio nepasitenkinimo dėl studijų kokybės, atsakingumo ne tik už rinkos dalies išlaikymą ir pritraukimą, bet ir finansinių išteklių pritraukimą. Siekdamas reaguoti į tai, aukštojo mokslo institucijos turi būti pasiruošusios keistis. Jos, kaip organizacijos, pradeda suprasti, kad reikia strategiškai „prisitaikyti“ prie rinkos (Carroll, 1996; Zajac ir kt., 2000; Andriof ir McIntosh, 2001; Holliday ir kt., 2002; Crane ir Matten, 2004) ne tik vertinant finansinės vertės kūrimą, bet atsižvelgiant į kitų formų vertės kūrimą. Vertės kūrimas yra svarbus, nes per jį organizacija (tiek verslo, tiek aukštojo mokslo institucija) gali pasiekti savo išsikeltus tikslus ir užtikrinti ekonominį augimą (Hlupic ir Qureshi, 2003). Reikia paminėti, kad vertės kūrimas turi būti tvarus, orientuotas į paklausą bei patenkinantis dabartinius poreikius, nepakenkiant būsimų kartų sugebėjimui patenkinti savo poreikius. Pastebima, kad vertė nėra kuriama vien tik organizacijos viduje. Vertės kūrimas yra sąlygojamas išorinės aplinkos, santykių su suinteresuotomis šalimis ir turimais įvairiais ištekliais (IIRC, 2013). Organizacijų (tiek verslo, tiek aukštojo mokslo institucijų) suinteresuotosios šalys, siekdamos patenkinti savo poreikius, yra priklausomos nuo organizacijos ir kitų suinteresuotųjų šalių. Suinteresuotųjų šalių

poreikiai yra neatskiriama susiję bendros vertės kūrime (vertės bendrakūroje), kuriame kiekviena suinteresuota šalis teikia išteklius mainais už tam tikrą materialų ir (arba) nematerialų turtą (Sachs ir Rühli, 2011). Clarkson'as (1995) apibrėžia pagrindines suinteresuotąsias šalis kaip tas, be kurių „nuolatinio dalyvavimo, organizacija negali išgyventi“. Visos aukštojo mokslo institucijų suinteresuotosios šalys yra suinteresuotos gauti tam tikrą vertę, kaip naudą, iš dalyvavimo jos veikloje, tačiau pagrindinės suinteresuotosios šalys, kurios ne tik gauna didžiausią tiesioginę naudą, bet ir aktyviausiai dalyvauja kuriant bendrą vertę, yra trys – akademiniai darbuotojai, studentai ir socialiniai partneriai (Jongbloed ir kt., 2008; Chapleo ir Simms, 2010; Tetřevová ir Sabolová, 2010). Šių suinteresuotų šalių išskyrimas pagrindinėmis yra grindžiamas aukštojo mokslo institucijos misijos įgyvendinimu bei tiesioginiu dalyvavimu kuriant bendrą vertę. Skirtingi suinteresuotųjų šalių interesai generuoja skirtingus tikslus bei skirtingą vertės kūrimą. Nustatyta, kad vertės bendrakūra aukštojo mokslo sektoriuje yra sąlygojama skirtingų vertės kūrimų skirtingoms suinteresuotoms šalims. O siekiant užtikrinti aukštojo mokslo institucijos, kaip organizacijos, suinteresuotų šalių poreikių patenkinimą vertės bendrakūroje, vertė turi būti valdoma. Vertės valdymas reiškia: 1) tikslų vertės suvokimo identifikavimą (angl. *value identification*), kai siekiama nustatyti ar aukštojo mokslo institucijos suinteresuotosios šalys vertės bendrakūroje vienodai supranta suvokiamą gaunamą vertę (*toliau tekste – gaunama vertė*) ir suvokiamą norimą gauti vertę (*toliau tekste – norima gauti vertė*); 2) vertės įgalinimą (angl. *value empowerment*), kai siekiama nustatyti ar identifikuota vertė suinteresuotoms šalims yra pateikiama aukštojo mokslo institucijos strategijoje; 3) vertės matavimą (angl. *value measurement*), kai siekiama nustatyti ar identifikuota vertė suinteresuotoms šalims yra pateikiama aukštojo mokslo institucijos rodiklių sistemoje; 4) vertės įveiklinimą (angl. *value implementation*), kai siekiama nustatyti ar identifikuota vertė suinteresuotoms šalims yra pateikiama aukštojo mokslo institucijos biudžete. Pastaruoju metu būdai, kaip kurti ir valdyti vertę aukštojo mokslo sektoriuje, tampa aktualūs dėl aukštojo mokslo sektoriuje vykstančių pokyčių ir reformų.

Vertės valdymas aukštojo mokslo institucijoje gali būti užtikrinamas veiklos vertinimu, kuris gali būti apibrėžtas kaip suderintas, efektyvus organizacijos vadybos posistemis, apimantis nuolatinį, periodiškai atsinaujinantį organizacijos veiklos rezultatų vertinimą ir kontrolę bei teikiantis informaciją priimant sprendimus, kontroliuojant veiklą ir efektyviai skirstant lėšas. Veiklos vertinimu taip pat užtikrinamas veiklos efektyvumas įgyvendinant tikslus bei siekiant tikslesnio vertės kūrimo skirtingoms suinteresuotoms šalims. Remiantis neapibrėžtųjų atvejų teorija (angl. *contingency theory*), kurioje teigiama, kad nėra universalus veiklos vertinimo, vienodai tinkamo bet kurioje organizacijoje (Rejc, 2004; Ferreira ir Otley, 2005), galima teigti, kad organizacijos veiklos vertinimas priklauso nuo konteksto, kuriame organizacija pėtoja savo veiklą. Veiklos vertinimas bus naudingas aukštojo mokslo institucijai tik tada, kai jis bus suderintas vertės suinteresuotoms šalims atžvilgiu, t. y. patenkins suinteresuotų šalių poreikius (gaunama vertė atitiks norimą gauti vertę), o tai skatins vertės kūrimą pačiai aukštojo mokslo institucijai.

Keičiantis ir sudėtingėjant veiklos sąlygoms aukštajame moksle, išryškėjo aukštojo mokslo institucijų veiklos vertinimo svarba (Chen, Wang ir Yang, 2009;

Vernau, 2014; Zhivan, 2017). Reikia paminėti, kad veiklos vertinimas aukštojo mokslo institucijose nėra plačiai analizuojamas. Siauroju požiūriu veiklos vertinimas koncentruojasi į kokybinių ir kiekybinių rodiklių naudojimą, siekiant įvertinti aukštojo mokslo institucijos veiklą ir pasiekimus (Ghobadian ir Ashworth, 1994; Hood, 2012; Lewis, 2015; Wang, 2002; Zhivan, 2017), norint pagerinti biurokratinį viešojo sektoriaus organizacijų veiksmingumą ir efektyvumą (Forrester, 2011; McAdam, Walker ir Hazlett, 2011), taip pat užtikrinti savo atskaitomybę (Poister ir Streib, 2005). O plačiuoju požiūriu – daugiausia dėmesio skiriama ne veiklai vertinti, bet veiklos vertinimo informacijos kontrolei ir valdymui (Kloot ir Martin, 2000; Broadbent ir Laughlin, 2009; Bisbe ir Malagueno, 2012; Bititci, Garengo, Dorfler ir Nudurupati, 2012). Barnabè'o ir Riccaboni'o (2007) teigimu, veiklos vertinimas aukštojo mokslo institucijose turėtų būti skirtas kokybės gerinimui ir nuolatiniam tobulėjimui. Tuo pačiu metu jis taip pat turėtų didinti aukštojo mokslo institucijų atskaitomybę savo suinteresuotosioms šalims. Tačiau veiklos vertinimo per vertės prizmę tyrimai aukštajame moksle yra fragmentiški ir mažai nagrinėti. Taticchi'is, Balachandran'as ir Tonelli'is (2012) teigia, kad veiklos vertinimui vis daugiau dėmesio skiria tiek verslo, tiek mokslo organizacijos, nes jos bando naudoti veiklos vertinimo ataskaitas, tačiau susiduria su veiklos vertinimo įgyvendinimo bei suderinamumo problemomis. Zangoueinezhad'as ir Moshabaki'is (2011) pateikia pagrindines veiklos vertinimo įgyvendinimo problemas, kurios yra susijusios: 1) ryšio su strategija trūkumu; 2) subalansuoto požiūrio trūkumu; 3) sisteminio mąstymo trūkumu. Pasak Harrison'o ir Wicks'o (2013), moksliniuose tyrimuose mažai yra skiriama dėmesio vertės suinteresuotoms šalims kūrimui. Gattringer, Hutterer'is ir Streh'as (2014), Kettunen'as, (2014) bei Zainul Abidin ir Pasquire (2007) teigia, kad suinteresuotų šalių poreikių supratimas padeda atrasti veiklos tobulinimo būdų, kurie užtikrina organizacijos veiklos valdymą. Suinteresuotų šalių poreikių ir lūkesčių analizavimas ir įtraukimas vertinant veiklą gali būti svarbus informacijos šaltinis siekiant nustatyti aukštojo mokslo institucijos veiklos vertinimo aspektus, nes atsižvelgus į suinteresuotų šalių nepatenkintus / neišpildytus lūkesčius, galima analizuoti, kokias aukštojo mokslo institucijos veiklas galima pagerinti, kad suinteresuotos šalys gautų didžiausią galimą vertę, kaip naudą, dalyvaudamos aukštojo mokslo institucijos veikloje. Aukštojo mokslo institucija turėtų atsižvelgti į suinteresuotų šalių poreikius kaip pagrindinį kriterijų planuojant, vykdant bei vertinant savo veiklą.

Problema ir jos ištyrimo lygis. „Vertės“ termino vartojimas skirtingose srityse atspindi vertės daugiareikšmiškumą, daugiaaspektiškumą ir kompleksiskumą (Bowman ir Ambrosini, 2000; Petrick, 2002; Freeman, 2003; Lindgreen ir Wynstra, 2005; Lepak, Smith ir Taylor, 2007; Gallarza, Gil Saura ir Holbrook, 2011; Prebensen, Woo, Chen ir Uysal, 2012; Adams, 2013), tačiau kartu komplikuoja vertės, kaip koncepto, supratimą ir suvokimą (Dodds ir kt., 1991; Lai, 1995; Zeithaml ir Bitner, 1996; Peck ir kt., 1999; Day ir Crask, 2000; Sweeney ir Soutar, 2001; Wang, Po Lo, Chi ir Yang, 2004; Al-Sabbahy, Ekinci ir Riley, 2004; Lee, Yoon ir Lee, 2007; Sparks, Butcher ir Bradley, 2008; Brennan ir Henneberg, 2008; Gallarza ir kt., 2011). Pastaruoju metu vertė yra nagrinėjama orientuojantis į penkias pagrindines vertės apibrėžtis: vertė kaip tikėjimo sistema (vertybės), vertė kaip reikšmė, vertė kaip mainų

objektas, vertė kaip nauda ir vertė kaip patirtis. Tačiau Magalhaes'as (2014), Harrison'as ir Wicks'as (2013) iškėlė vertės, kaip naudos, tyrimų poreikį teigdami, kad vertė, kaip nauda, yra viskas, kas gali būti naudinga suinteresuotosiems šalims. Vertės kūrimo svarbą, kuri tenkintų visas suinteresuotąsias šalis ir lemtų tarpusavio santykių plėtrą, akcentavo Peck'as ir kt. (1999), Payne'as, Holt ir Frow (2001), Christopher'is, Payne'as ir Ballantyne'as (2002), Ballantyne'as, Christopher'is ir Payne'as (2003), Payne'as ir Frow (2013). Vertės kūrimas skirtingoms suinteresuotosioms šalims lemia vertės multidimensiškumą, nes skirtingos suinteresuotosios šalys siekia patenkinti skirtingus savo poreikius vertės bendrakūroje. Vertės suvokimą kaip multidimensinį konceptą, apjungiantį keletą skirtingų aspektų akcentavo tokie mokslininkai: Mattsson'as (1991), Babin'as, Darden'as ir Griffin'as (1994), Woodruff'as ir Gardial (1996), Babin'as ir Attaway (2000). Mokslininkai išskiria dominuojančias vertės dimensijas, tokias kaip funkcinė vertė, socialinė vertė, emocinė vertė ir finansinė vertė organizacijos (taip pat ir aukštojo mokslo institucijos) suinteresuotų šalių atžvilgiu (Sweeney ir Soutar, 2001; Cherantony ir McDonald, 2003; Orth, McDaniel, Shellhammer ir Lopetcharat, 2004; Wang ir kt., 2004; Sanchez, Callarisa, Rodriguez ir Moliner, 2006; Ruiz-Molina ir Gil-Saura, 2008; Miladian ir Sarvestani, 2012; Prebensen ir kt., 2012; Wang, Liao ir Yang, 2013) bei pačios organizacijos atžvilgiu (Ramaswamy, 2008; Roser, Samson, Humphreys ir Cruz-Valdivieso, 2009; Lambert ir Enz, 2012; Kumar, Petersen ir Leone, 2013; Lariviere, Joosten, Malthouse, van Birgelen, Aksoy, Kunz ir Huang, 2013). Vertės kūrimas aukštajame moksle yra įvairių vertės formų kūrimas skirtingoms suinteresuotosioms šalims, kurio metu, pasak Pinho'o, Beirao, Patricio ir Fisk'o (2014), visi veikėjai bendradarbiauja, kad sukurtų vertę sau ir kitiems, apjungdami savo turimus išteklius. Todėl kyla klausimas: „*Kokia vertė yra kuriama skirtingoms suinteresuotosioms šalims aukštajame moksle?*“

Reikia paminėti, kad aukštojo mokslo institucijos, norėdamos būti sėkmingos, yra atsakingos už didesnę išteklių ir rinkos pritraukimą, o tai sąlygoja atskaitingumą suinteresuotosioms šalims kuriant vertę. Visa tai aukštojo mokslo institucijoje yra užtikrinama gaunama / kaupiama informacija, kuri lemia sprendimų priėmimą laiku ir tinkamą veiklos vertinimą. Veiklos vertinimas yra priemonė, kuri padeda sistemingai kelti tikslus, pastangas nukreipti norima linkme, stebėti pažangą ir laiku imtis būtinų veiksmų sėkmingiems organizacijos tikslams pasiekti. Aukštojo mokslo institucijų veiklos vertinimas nėra plačiai nagrinėjamas, tačiau tyrimų šia tema daugėja. Moksliniai tyrimai organizacijų (taip pat ir aukštojo mokslo institucijų) veiklos vertinimo tema tradiciškai atliekami keliomis skirtingomis kryptimis. Tyrimai yra skirti naujoms veiklos vertinimo sistemoms bei modeliams sukurti. Paminėtina ir tai, kad kiti tyrimai yra daugiau nukreipti į jau esamų, tam tikrų sistemų taikymą skirtingose aplinkose. Šioje disertacijoje atliekami tyrimai yra susiję su aukštuoju mokslu. Veiklos vertinimas aukštajame moksle analizuotas mokslininkų: Haldma, Ploom'o ir Lorenz'o (2016), Sahney ir Thakkar (2016), Tee'o (2016), Karuhanga (2015), Woelert'o ir Yates (2014), Secundo ir Elia'o (2014), Tan ir Wong'o (2014), Vagnoni ir Cavicchi (2014), Bogt'o ir Scapens'o (2012), Chen'o ir kt. (2009), Guthrie'o ir Neumann (2007), Coy'o ir Dixon (2004). Aukštojo mokslo institucija, kaip veiklos vertinimo objektas, labai skiriasi nuo verslo organizacijos, nes aukštojo

mokslo institucijos yra apibūdinamos kaip sudėtingos ir savarankiškos viešojo sektoriaus organizacijos, kurių veiklą lemia specifiniai iššūkiai, kurių nėra verslo sektoriaus įmonėse. Kitų autorių teigimu, viešojo sektoriaus institucijų veiklos prioritetai skiriasi nuo verslo sektoriaus prioritetų, todėl pageidaujama, kad veiklos vertinimas būtų pritaikytas taip, kad atspindėtų organizacijų skirtumus (Kaplan, 2001). Kaip teigia Beer ir Micheli'is (2017), keliuose tyrimuose buvo padaryta išvada, kad verslo sektoriuje sukurtas veiklos vertinimas gali būti taikomas ir viešajame sektoriuje, nes aukštojo mokslo institucijos turi atitikti našumo, augimo, klientų poreikių ir kokybės elementus (Moxham, 2009). Broad'as ir Goddard'as (2010) teigia, kad viešajame sektoriuje, ypač aukštojo mokslo institucijose, nepakankamai aiškinama apie veiklos vertinimo taikymą ir supratimą. Antra vertus, aukštojo mokslo institucijų veiklos vertinimas dažnai yra kritikuojamas, nes veiklos vertinimui naudojami verslo organizacijose taikomi metodai (Curtis, 2008; Forrester, 2011; Kallio ir Kallio, 2014; Zhivan, 2017) dėl dėmesio sutelkimo į galios ir kontrolės klausimus vertinant veiklą (Dill, 1997; Cullen, Joyce, Hassall ir Broadbent, 2003), dėl poveikio kokybei, savarankiškumui ir motyvacijai (Hicks, 2009; Feller, 2009; Kallio ir Kallio, 2014) bei dėl gana paprastų veiklos rodiklių taikymo siekiant tinkamai įvertinti aukštojo mokslo rezultatus (Owlia, 1996; Australijos vyriausybė (Australian Government, 2012). Taigi aukštojo mokslo institucijų veiklos vertinimas yra orientuotas į keturias pagrindines funkcijas – planavimą, veiklos matavimą, išteklių paskirstymą bei veikla grįstą sprendimų priėmimą – kuriomis siekiama užtikrinti aukštojo mokslo institucijos strategijos įgyvendinimą, kuris yra orientuotas į vertės kūrimą visiems vertės bendrakūroje dalyvaujantiems dalyviams. Todėl kyla klausimas: „*Kaip vertinti aukštojo mokslo institucijos veiklą siekiant, kad vertės kūrimas aukštojo mokslo institucijoje atitiktų visų suinteresuotųjų šalių lūkesčius?*“

Analizuojat Lietuvos autorių mokslinius darbus apie vertės kūrimą suinteresuotosioms šalims bei veiklos vertinimą aukštajame moksle galima teigti, kad ši tema nėra labai plačiai analizuota. Konceptualūs ir empiriniai tyrimai atlikti Labanauskio ir Ginevičiaus (2017), Stankevičienės, Kraujalienės ir Vaiciukevičiūtės (2017), Mikulskienės ir Švaikauskienės (2017), Greblikaitės, Barynienės, Paužaitės, Raulecko ir Čeponienės (2014), Stankevičienės ir Vaiciukevičiūtės (2016; 2014), Urbanovič ir Wilkinso, (2013) bei kitų mokslininkų. Labanauskis ir Ginevičius (2017) analizavo veiksnius, kurie daro įtaką aukštosios mokslo institucijos plėtrai, atsižvelgdami į skirtingų suinteresuotųjų šalių interesus ir lūkesčius. Mikulskienė ir Švaikauskienė (2017) nagrinėjo aukštojo mokslo institucijos suinteresuotų šalių tipologiją. Greblikaitė, Barynienė, Paužaitė, Rauleckas ir Čeponienė (2014) kreipė dėmesį į Lietuvos universitetų internacionalizacijos vientisą valdymą. Stankevičienė ir Vaiciukevičiūtė (2016) nagrinėjo vertės kūrimą suinteresuotosioms šalims aukštajame moksle. Urbanovičius ir Wilkinsas (2013) akcentavo mažų šalių aukštojo mokslo kokybės gerinimą suinteresuotų šalių atžvilgiu. Tad akivaizdu, kad nagrinėjama tema yra aktuali ir Lietuvos aukštajam mokslui.

Apibendrinant problemos ištyrimo lygį galima teigti, kad atlikti moksliniai tyrimai, kuriuose nagrinėjamas vertės, kaip naudos, suinteresuotoms šalims (per lūkesčių ir poreikių nagrinėjimą), integravimas į aukštojo mokslo institucijos veiklos vertinimą, yra fragmentiški. Analizuojant tiek užsienio, tiek Lietuvos mokslinius

darbus nagrinėjama tema pastebima, kad spartus technologijų tobulėjimas ir jų poveikis organizacijų veiklai sąlygoja drastiškus pokyčius aukštajame moksle. Inovacijos ir jų atsiradimo greitis, naujos technologijos, kintantis visuomenės mentalitetas keičia ne tik dominuojančius verslo modelius, bet ir formuoja poreikį kitokioms darbuotojų kompetencijoms. Visa tai lemia aukštojo mokslo sistemos pokyčius, taip pat ir aukštojo mokslo institucijų veiklos vertinimo pokyčius. Aukštojo mokslo veiklos vertinimo formavimas, atsižvelgiant į vertę suinteresuotoms šalims, yra aktuali problema tiek teoriniu, tiek praktiniu požiūriu. Atsiranda poreikis išsiaiškinti, ar aukštojo mokslo institucijos veiklos vertinimas padeda užtikrinti vertę suinteresuotoms šalims vertės bendrakūroje, taip užtikrindamas suinteresuotų šalių poreikių patenkinimą, lemiantį mažėjantį vertės suvokimo atotrūkį. Visa tai lemia aukštojo mokslo institucijos veiklos vertinimo suderinamumą vertės suinteresuotoms šalims atžvilgiu, kuris skatina efektyvesnę organizacijos veiklą. Todėl **mokslinio darbo problema** yra formuluojama klausimu: „*Kaip vertinti aukštojo mokslo institucijos veiklą, atsižvelgiant į jos kuriamą vertę suinteresuotoms šalims?*“

Mokslinio darbo objektas – aukštojo mokslo institucijos veiklos vertinimas vertės suinteresuotoms šalims atžvilgiu.

Mokslinio darbo tikslas – pagrįsti vertę suinteresuotoms šalims grįstą veiklos vertinimą aukštajame moksle.

Mokslinio darbo uždaviniai:

1. konceptualizavus vertės sampratą ir atskleidus teorines veiklos vertinimo ypatybes aukštajame moksle, suformuluoti vertę suinteresuotoms šalims grįsto veiklos vertinimo aukštajame moksle tyrimo teorines prielaidas;
2. sudaryti vertę suinteresuotoms šalims grįsto veiklos vertinimo aukštajame moksle konceptualią prieigą, atskleidžiančią vertės valdymo sąsają su aukštojo mokslo institucijos veiklos vertinimu;
3. parengti vertę suinteresuotoms šalims grįsto veiklos vertinimo aukštajame moksle, tyrimo metodologiją;
4. atlikti vertę suinteresuotoms šalims grįsto veiklos vertinimo aukštajame moksle, tyrimą, patikrinant parengtą konceptualią prieigą;
5. apibendrinti vertę suinteresuotoms šalims grįsto veiklos vertinimo aukštajame moksle, tyrimo rezultatus, identifikuojant tolimesnių tyrimų kryptis.

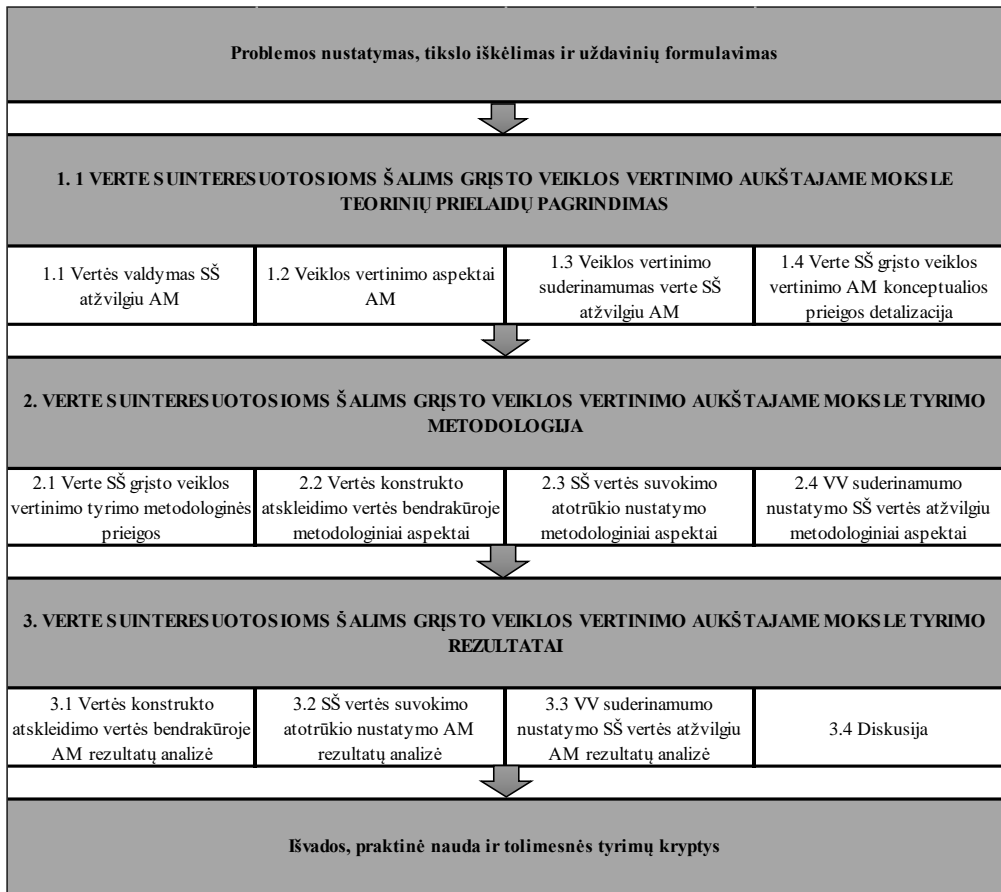
Mokslinio darbo metodai. Disertacinis darbas atliktas trimis etapais. Pirmajame etape, tiriant vertės sampratą, atskleidžiant vertės bendrakūros ir vertės valdymo aspektus aukštajame moksle, taip pat nagrinėjant teorines veiklos vertinimo ypatybes aukštajame moksle bei pagrindžiant vertę suinteresuotoms šalims grįstą veiklos vertinimą aukštajame moksle, taikyti mokslinių šaltinių analizės, lyginamosios ir sisteminės analizės tyrimo metodai. Pagrindinis mokslinės analizės rezultatas yra parengta vertę suinteresuotoms šalims grįsto veiklos vertinimo aukštajame moksle konceptualioji prieiga bei suformuluotos vertę suinteresuotoms šalims grįsto veiklos vertinimo aukštajame moksle tyrimo teorinės prielaidos. Antrajame etape, remiantis mokslinių šaltinių analizės ir sisteminės analizės tyrimo metodais parengta ir pagrįsta vertę suinteresuotoms šalims grįsto veiklos vertinimo aukštajame moksle tyrimo metodologija. Trečiajame etape atliekant empirinį tyrimą

taikyti šie tyrimo metodai: 1) tikslinės grupės diskusija (empirinio tyrimo pirmasis etapas), naudojant pusiau struktūrizuotą interviu, 2) apklausa, naudojant klausimyną ir 3) atvejo analizė, analizuojant dokumentus bei atliekant ekspertų interviu. Tikslinės grupės diskusija, naudojant pusiau struktūrizuotą interviu taikyta siekiant atskleisti vertės konstrukta vertės bendrakūroje, t. y. identifikuoti vertės dimensijas, kurios yra svarbios aukštojo mokslo institucijos suinteresuotoms šalims. Įvertinus mokslinės literatūros analizės ir tikslinės grupės diskusijos rezultatus parengtas klausimynas suinteresuotų šalių vertės suvokimo atotrūkio nustatymo aukštajame moksle tyrimui. Apklausa (empirinio tyrimo antrasis etapas) skirta surinkti kiekybinę informaciją, kuria remiantis būtų pagrindžiamas suinteresuotų šalių vertės suvokimo atotrūkis vertės bendrakūroje (tarp gaunamos ir norimos gauti vertės suinteresuotoms šalims). Įvertinus apklausos metu gautus rezultatus ir nustatčius, kad egzistuoja vertės suinteresuotosioms šalims suvokimo atotrūkiu kuriant bendrąją vertę aukštajame moksle bei vertinant suinteresuotojų šalių suvokiamą vertę (per vertės dimensijas), rezultatai yra integruojami į atvejo analizę (empirinio tyrimas trečiasis etapas). Atvejo analizė taikoma siekiant nustatyti pasirinktos aukštojo mokslo institucijos veiklos vertinimo suderinamumą vertės suinteresuotosioms šalims atžvilgiu. Gautų rezultatų integravimas į kitą empirinio tyrimo etapą praturtina tą etapą naudinga informacija ir pagrindžia mišrių metodų taikymo reikmę empiriniame tyrime.

Mokslinio darbo struktūra ir apimtis. Mokslinį darbą sudaro darbe pateiktų lentelių ir paveikslų sąrašai, įvadas, 3 dalys, išvados, naudotos literatūros sąrašas ir priedai. Darbo apimtis – 169 puslapiai (be priedų). Darbe pateikta 20 lentelių, 46 paveikslai ir 22 priedai. Darbe panaudoti 398 mokslinės literatūros šaltiniai.

Mokslinio darbo struktūros loginė schema pateikiama 0.1 paveiksle. Loginė mokslinio darbo struktūros schema parengta pagal iškeltą mokslinio darbo tikslą ir nuosekliai apima mokslinio darbo tikslui pasiekti išsikeltus uždavinius. Darbo įvade atskleidžiamas disertacijos tyrimo temos aktualumas, pristatoma darbo problema ir jos ištyrimo lygis, pateikiamas darbo tikslas, uždaviniai. Disertacijos įvade taip pat pristatomas mokslinis naujumas ir teorinis bei praktinis reikšmingumas.

Pirmoji mokslinio darbo dalis yra skirta pagrindiniams teoriniams konstruktais – vertei ir veiklos vertinimui konceptualizuoti. Šiame skyriuje pateikiama vertės koncepcijos analizė pristatant vertės kūrimo nuostatas išskiriant vertės dimensijas, identifikuojant vertės suvokimą vertės bendrakūroje bei atskleidžiant vertės valdymo aspektus suinteresuotų šalių atžvilgiu aukštajame moksle. Taip pat yra atskleidžiamos veiklos vertinimo ypatybės aukštajame moksle. Skyrius baigiamas argumentuojant vertę suinteresuotosioms šalims grįsto veiklos vertinimo aukštajame moksle konceptualios prieigos sudarymo būtinumą bei pateikiant teorines prielaidas šiai prieigai sudaryti (1 uždavinys). Šioje dalyje taip pat pateikiama vertę suinteresuotoms šalims grįsto veiklos vertinimo aukštajame moksle konceptualios prieigos detalizacija, kuri parodo vertės valdymo sąsają su aukštojo mokslo institucijos veiklos vertinimu. Pateikiama prieiga integruoja pagrindinius vertės valdymo etapus (vertės identifikavimo, įveiklinimo, matavimo ir įgalinimo) į aukštojo mokslo institucijos veiklos vertinimo dalis (planavimą, orientuotą į strategiją, veiklos matavimą, išteklių paskirstymą bei veikla grįstą sprendimų priėmimą) (2 uždavinys).



0.1 pav. Loginė mokslinio darbo struktūros schema

Antroje mokslinio darbo dalyje pateikiama empirinio tyrimo metodologija, kurioje apibrėžiamos metodologinės tyrimo prieigos, kuriomis remiantis atliekamas empirinis tyrimas, pagrindžiama mišrių – kokybinių ir kiekybinių – tyrimo metodų taikymo reikmė atliekant empirinį tyrimą, bei pristatoma tyrimo loginė eiga (3 uždavinys). Empirinio tyrimo metodologiją sudaro trys etapai. Pirmajame etape, tiriant vertės konstrukto atskleidimą vertės bendrakūroje aukštajame moksle, pateikiami kokybinio tyrimo metodologiniai aspektai, kurie grindžiami tikslinės grupės interviu, tam panaudojant pusiau struktūrizuotą interviu duomenims rinkti, o gauti rezultatai analizuojami / aptariami turinio analizės metodu. Antrajame etape, tiriant suinteresuotų šalių vertės suvokimo atotrūkio nustatymą aukštajame moksle, mokslinės literatūros analizės ir empirinio tyrimo pirmojo etapo rezultatų pagrindu yra numatyta tolesnio kiekybinio tyrimo eiga ir instrumentas parenkant tinkamus analizės aspektus. Suinteresuotų šalių vertės suvokimo atotrūkio nustatymo aukštajame moksle tyrimas atliktas taikant anketinės apklausos metodą. Trečiajame etape, veiklos vertinimo suderinamumo nustatymo vertės suinteresuotoms šalims atžvilgiu aukštajame moksle tyrimas (atvejo analizė) atliktas dokumentų (turinio)

analizės metodu ir ekspertų apklausos metodu. Gauti rezultatai analizuojami turinio analizės metodu.

Trečiojoje mokslinio darbo dalyje pristatomi empirinio tyrimo rezultatai. Pateikiama empirinio tyrimo pirmojo etapo (tikslinės grupės diskusijos) rezultatų analizė, atskleidžianti vertės bendrakūros konstrukta aukštajame moksle. Šio etapo tyrimo rezultatų analizė atskleidė, kad vertė aukštajame moksle tiek suinteresuotų šalių atžvilgiu, tiek aukštojo mokslo institucijos atžvilgiu yra išreiškiama keturiomis dimensijomis – funkcinė, finansinė, emocinė ir socialinė vertė. Taip pat pateikiama empirinio tyrimo antrojo etapo rezultatų analizė, atskleidžianti Lietuvos aukštojo mokslo institucijų (universitetų) pagrindinių suinteresuotų šalių – studentų, akademinį darbuotojų ir socialinių partnerių – vertės suvokimą, vertinant gaunamą ir norimą gauti (lūkestis) bei kuriamą kitoms suinteresuotosioms šalims vertę. Pasirinktu aukštojo mokslo institucijos pavyzdžiu pateikiama empirinio tyrimo trečiojo etapo rezultatų analizė, atskleidžianti vertės valdymo sąsają su aukštojo mokslo institucijos veiklos vertinimu (4 uždavinys). Taip pat šioje dalyje pateikiami apibendrinti empirinio tyrimo rezultatai ir galimi pasiūlymai (5 uždavinys).

Darbas baigiamas diskusija, išvadomis ir pasiūlymais tolesniems šios srities tyrimams.

Mokslinis darbo naujumas ir teorinis reikšmingumas. Mokslinį darbo naujumą nusako pasiekti vadybos mokslui svarbūs rezultatai.

- 1) Atliktos išsamios mokslinės literatūros analizės pagrindu sukurta vertė suinteresuotoms šalims grįsta veiklos vertinimo aukštajame moksle konceptuali prieiga, paaiškinanti vertės įtraukimą į aukštojo mokslo institucijos veiklos vertinimą siekiant užtikrinti suderintą aukštojo mokslo institucijos veiklos vertinimą vertės atžvilgiu. Šiuo atveju vertė suvokiama kaip daugiadimensė nauda suinteresuotosioms šalims ir aukštojo mokslo institucijai, kuri yra suasmeninta, subjektyvi, nuolat kintanti bei besikeičianti, priklausomai nuo situacijos ir susidariusių aplinkybių, bei išreikšta per finansinę, funkcinę, socialinę ir emocinę dimensijas.
- 2) Metodologinis mokslinio darbo naujumas siejamas su parengta mišrių metodų prieiga, grįsta originalia empirinio tyrimo metodologija, leidžiančia įvertinti, ar aukštojo mokslo institucijos veiklos vertinimas užtikrina vertę suinteresuotosioms šalims ir jos valdymą vertės bendrakūroje.
- 3) Atliktas empirinis tyrimas prisideda prie vertė suinteresuotoms šalims grįsto veiklos vertinimo aukštajame moksle pagrindimo:
 - atliktas vertės konstrukto atskleidimo kokybinis tyrimas (pirmasis empirinio tyrimo etapas) prisideda prie **suinteresuotų šalių teorijos** (angl. *stakeholders theory*) **plėtotės**, suteikdamas žinių apie suinteresuotų šalių išskiriamas pagrindines gaunamas bei kuriamas vertės dimensijas aukštajame moksle;
 - atliktas suinteresuotų šalių vertės suvokimo atotrūkio nustatymo kiekybinis tyrimas (antrasis empirinio tyrimo etapas) pagrindžia skirtingą vertės suinteresuotoms šalims suvokimą (gaunamos ir norimos gauti vertės atžvilgiu) aukštojo mokslo kontekste ir prisideda prie **subjektyviosios vertės teorijos** (angl. *subjective value theory*)

plėtotės, nes empiriškai patvirtintas mokslinėje literatūroje iki šiol netirtas suinteresuotų šalių vertės suvokimo atotrūkio nustatymo panaudojimas.

- atliktas veiklos vertinimo suderinamumo nustatymo vertės atžvilgiu kokybinis tyrimas (trečiasis empirinio tyrimo etapas) prisideda prie **valdymo apskaitos** (angl. *management accounting*) **tyrimų lauko plėtotės** bei prie **neapibrėžtųjų atvejų teorijos** (angl. *contingency theory*) **plėtotės**, suteikdamas žinių apie aukštojo mokslo institucijos galimybę priimti veiklos tobulinimo / strateginius sprendimus, grįstus veiklos vertinimo, vertės atžvilgiu, rezultatais siekiant užtikrinti vertės, kaip naudos, kūrimą visiems vertės bendrakūros dalyviams – tiek suinteresuotosioms šalims, tiek organizacijai.

Praktinį mokslinio darbo reikšmingumą nusako gauti rezultatai.

- 1) Sudaryta verte suinteresuotosioms šalims grįsta veiklos vertinimo konceptuali prieiga aukštajame moksle leidžia:
 - identifikuoti ir palyginti tarpusavyje suinteresuotų šalių vertės suvokimo atotrūkį skirtingais pjūviais, tokiu būdu nustatant suinteresuotų šalių prioritetus vertės atžvilgiu, kuriant bendrą vertę aukštojo mokslo institucijoje, nes tai leidžia formuoti strateginius aukštojo mokslo institucijos valdymo sprendimus;
 - įvertinti vertės įgalinimo aspektus nustatant, ar vertė atskleidžiama aukštojo mokslo institucijos strategijoje, nes tai leidžia numatyti veiksmus dėl identifikuotų verčių įtraukimo į aukštojo mokslo institucijos strategiją;
 - įvertinti vertės matavimo aspektus nustatant, ar vertė atskleidžiama aukštojo mokslo institucijos rodiklių sistemoje, nes tai leidžia numatyti veiksmus dėl identifikuotų verčių matavimo rodiklių įtraukimo į aukštojo mokslo institucijos rodiklių sistemą;
 - įvertinti vertės įveiklinimo aspektus nustatant, ar vertė atskleidžiama aukštojo mokslo institucijos išteklių paskirstymo sistemoje (biudžete), nes tai leidžia numatyti veiksmus dėl identifikuotų verčių įveiklinimo priemonių įtraukimo į aukštojo mokslo institucijos išteklių paskirstymo sistemą;
 - suderinti vertės valdymą aukštojo mokslo institucijoje, kad identifikuota vertė suinteresuotoms šalims būtų kuriama užtikrinant jos įgalinimą (t. y. numatant, kad ji bus pateikta aukštojo mokslo institucijos strategijoje), matavimą (t. y. numatant, kad ji bus pateikta ir vertinama aukštojo mokslo institucijos tikslų ir rodiklių sistemoje) bei įveiklinimą (t. y. numatant, kad jai bus skirta lėšų aukštojo mokslo institucijos biudžete).
- 2) Sukurta verte suinteresuotoms šalims grįsto veiklos vertinimo tyrimo metodologija gali būti naudinga atliekant praktinius tyrimus, siekiant nuosekliau pažinti reiškinius ir pagrįsti praktinius sprendimus, diegiamus aukštojo mokslo institucijose. Todėl galimos mokslinio darbo rezultatų praktinio taikymo kryptys yra:
 - **parengta metodologija** gali būti pritaikyta (**aukštojo mokslo institucijos vadovybei**) siekiant:

- *įsivertinti* savo, kaip organizacijos, veiklos būklę;
- *argumentuoti veiklos vykdymo sprendimus* siekiant tikslų įgyvendinimo ir veiklos našumo užtikrinimo;
- **parengta metodologija** gali būti pritaikyta (**aukštojo mokslo institucijoms**) siekiant *palyginti* aukštojo mokslo institucijas:
 - skirtingais aspektais (geografiniu, teisiniu, politiniu, kultūriniu ir kt.);
 - skirtingo tipo aukštąsias mokslo institucijas (universitetai, kolegijos, mokslo institutai ir kt.);
 - longitudiniu aspektu.
- **Parengta** (adaptuota) **metodologija** gali būti naudojama **kaip analizės priemonė (MOSTA ir pan. organizacijoms)**, padedanti *įvertinti ir palyginti* šalyje aukštojo mokslo institucijų veiklos vertinimo darnumą vertė suinteresuotoms šalims.
- **Parengta** (adaptuota) **metodologija** gali būti naudojama (**LR Švietimo ir mokslo ministerijos ir pan. institucijų**) **kaip instrumentas** *siekiant priimti sprendimus*:
 - aukštojo mokslo politikos formavimo atžvilgiu;
 - institucinio vertinimo tarptautiniu mastu atžvilgiu;
 - aukštojo mokslo tęstinumo užtikrinimo atžvilgiu.

Mokslinio darbo apribojimai. Prie mokslinio darbo apribojimų priskiriama:

- *subjektyvus žinojimas*. Vertė suinteresuotosioms šalims grįstas veiklos vertinimas aukštajame moksle formuojamas remiantis nuostata, kuri yra nukreipta į teorinių ir praktinių žinių sintezę. Tai lemia aukštojo mokslo institucijos veiklos vertinimą *subjektyviu žinojimu*, kuri sąlygoja kognityviniai (mąstymo, intelektiniai) ribotumai;
- *selektyvus informacijos apdorojimas*, kuris lemia skirtingą požiūrį į analizuojamą objektą, t. y. skirtingi tyrėjai nagrinėjamą objektą gali interpretuoti skirtingai;
- *abstrahacija nuo išorinės* aukštojo mokslo *situacijos* Lietuvoje;
- *abstrahacija nuo išorinių ir vidinių veiksnių*, lemiančių skirtingą vertės suinteresuotosioms šalims suvokimą;
- *empirinio tyrimo rezultatų generalizacija*: 1) Empirinis tyrimas buvo vykdomas tik vieno tipo aukštojo mokslo institucijose – universitetuose, todėl negalima daryti apibendrinančių išvadų apie visas Lietuvos aukštojo mokslo institucijas. Imtis apima tik Lietuvos universitetų studentus, akademinis darbuotojus ir socialinius partnerius, todėl didesnis aukštojo mokslo institucijų spektras galėtų papildyti gautus tyrimo rezultatus. 2) Empirinis tyrimas buvo vykdomas tik Lietuvoje, negalima tyrimo rezultatų palyginti su kitose šalyse atliktais tyrimais, todėl tyrimo išvadų nėra galimybės vertinti tarptautiniu mastu.
- vertės suinteresuotosioms šalims suvokimo vertinimas visada buvo sudėtingas dalykas dėl aiškių kriterijų nebuvimo. Kadangi nėra griežtai nustatytų vertės suvokimo vertinimo kriterijų, vertės rezultatas gali būti pavaizduojamas kaip priežastinė daugelio kintamųjų grandinė. Tai priklauso nuo tyrėjo tikslų ir vertybių. Šiame darbe vertės suinteresuotosioms šalims

suvokimo rezultatai vertinami per dvi vertės kategorijas: gaunama vertė ir norima gauti vertė (lūkestis). Vertės suvokimo vertinimas yra sudėtingas dar ir dėl tos priežasties, kad vertės suinteresuotosioms šalims suvokimo rezultatai kartais paaiškėja tik po tam tikro laiko. Šiame darbe apsiribojama *vertinimu tririamuoju momentu* (angl. *current performance*).

1. VERTE SUINTERESUOTOSIOMS ŠALIMS GRĮSTO VEIKLOS VERTINIMO AUKŠTAJAME MOKSLE TEORINIŲ PRIELAUDŲ PAGRINDIMAS

Nagrinėjant problemas, kuri nurodo siekį pagrįsti aukštojo mokslo institucijos veiklos vertinimą, grįstą verte suinteresuotoms šalims ir kuris leidžia užtikrinti aukštojo mokslo institucijos vertės valdymą, ištyrimo lygį bei aktualumą, būtina *pateikti esminius teorinius aspektus bei pagrįsti teorines prielaidas.*

1.1 Vertės valdymas suinteresuotojų šalių atžvilgiu aukštajame moksle

Vertės sampratos ir taikymo tyrimams mokslininkai skiria ypatingą dėmesį, nes šie tyrimai nepraranda savo aktualumo, kadangi mokslinių tyrimų rezultatai ir jų interpretavimas skiriasi konteksto, turinio bei metodologinės priegos atžvilgiu. Siekiant išvengti skirtingų interpretacijų, tikslinga apibrėžti vertės sąvoką, kuri yra vartojama šiame moksliniame darbe. Todėl šiame skyriuje siekiama *apibūdinti vertę, vertės bendrakūrą ir vertės valdymo ypatumus aukštajame moksle.*

1.1.1 Vertės koncepto analizė

Vertė ir vertės valdymas buvo aptariami pastaruosius dešimtmečius vadybos ir marketingo mokslinėje literatūroje (Zeithaml, 1988; Dodds, 1991; Babin ir kt., 1994; Holbrook, 1994 ir 1999; Parasuraman, 1997; Woodruff, 1997; Kaufman, 1998; Kelly, Male ir Graham, 2015). Šiandieninėje vadybos srities literatūroje vertė yra nusakoma kaip esminė koncepcija (Lepak ir kt., 2007; Adams, 2013). Vertės terminas vartojamas skirtingose srityse, ne išimtis ir vadybos, ekonomikos, strateginio valdymo, sociologijos, antropologijos, psichologijos, vartotojų elgsenos ir rinkodaros sritys. Analizuojant užsienio mokslininkų straipsnius, susijusius su tyrimais apie vertę ir vertės kūrimą bei atliktų tyrimų rezultatus, galima pasakyti, kad vertės terminas vartojamas ne tik skirtingose srityse, tačiau jis apibrėžiamas įvairiai, o tai lemia vertės suvokimo daugiareikšmiškumą, daugiaaspektiškumą ir kompleksišumą (Bowman ir Ambrosini, 2000; Petrick, 2002; Freeman, 2003; Lindgreen ir Wynstra, 2005; Lepak ir kt., 2007; Gallarza ir kt., 2011; Prebensen ir kt., 2012; Adams, 2013). Tai komplikuoja vertės koncepto tyrimus siekiant išgryninti jo supratimą ir suvokimą (Dodds ir kt. 1991; Lai, 1995; Zeithaml ir Bitner, 1996; Peck ir kt., 1999; Day ir Crask, 2000; Sweeney ir Soutar, 2001; Al-Sabbahy ir kt., 2004; Wang ir kt., 2004; Lee ir kt., 2007; Brennan ir Henneberg, 2008; Sparks ir kt., 2008; Gallarza ir kt., 2011).

Vertės samprata. Subjektyviosios vertės teorijoje (angl. *subjective value theory*) teigiama, kad vertė yra subjektyvi, priklausanti tik nuo individo vertinimo ir objektyviai jos įvertinti negalima. Vertės koncepcija yra daugialypė ir sudėtinga. Analizuojant šio termino suvokimą tarp vartotojų, pirmiausia reikia išskirti tai, kad terminas „vertė“ yra labai abstraktus: jis turi skirtingą prasmę ne tik vartotojams (Zeithaml, 1988), tačiau ir mokslininkams (Lai, 1995) bei praktikams (Woodruff ir Gardial, 1996). Mokslinėje literatūroje vertė apibrėžiama įvairiai (Monroe, 1990; Dodds ir kt., 1991; Gale, 1994; Lovelock, 1996; Oliver, 1997; Woodruff, 1997; Holbrook, 1999). Tačiau Zeithaml'o (1988) pateiktas apibrėžimas yra tinkamiausias

ir dažniausiai visuotinai vartojamas apibrėžimas, kuriame vertė – tai bendras produkto / paslaugos naudos vertinimas. Woodruff'o (1997) teigimu, vertė – tai prekės atributai, kuriems vartotojas teikia pirmenybę, vertina juos, jų naudą bei iš jų kylančias pasekmes, kurios skatina vartotojus siekti tikslų tam tikrose situacijose. Cameron'o, Quinn'o, Degraff'o ir Thakoro (2006) teigimu, vertė yra sukuriama, kai kiekvienas dalininkas patiria daugiau naudos nei atskirai be organizacijos. Vargo, Maglio ir Akaka (2008) teigia, kad vertė yra unikali ir fenomenologiškai apibrėžiama naudos gavėjo ir kuriama dalyvių tarpusavio sąveikos, integruojančios abiejų pusių išteklius, metu. Chodur'as, Palka ir Svoboda (2010) teigia, kad vertė apima charakteristikas, privalumus ir kitus prekės / paslaugos aspektus, už kuriuos vartotojas sutinka mokėti. Pasak Prebensen'o ir kt. (2012), vertė yra nusakoma kaip gaunamos kokybės ar eksploatavimo, finansinių išteklių panaudojimo ir elgsenos ketinimų santykis. Tačiau Sweeney ir Soutar'as (2001) pabrėžia tai, kad suvokiama vertė įvairių mokslininkų plačiai yra aptariama bendrinio lygmeniu (pvz., teikiama vertė) ir ją lengvai galima supainioti su pasitenkinimu (pvz., tenkinti klientų poreikius). Tačiau šios sąvokos yra skirtingos. Vertės suvokimas gali būti generuojamas be produkto / paslaugos pirkimo ar naudojimo, o pasitenkinimas priklauso nuo to ar klientas vartojo produktą ar paslaugą. Be to, pastebima, kad mokslininkai pasitenkinimą nurodo kaip konceptą, turinį vieną dimensiją, o vertę – kaip multidimensį konceptą.

Apibendrinant galima teigti, kad autoriai vertę nagrinėja daugiausia dėmesio kreipdami į penkias pagrindines vertės apibrėžtis: **vertė kaip tikėjimo sistema (vertybės), vertė kaip reikšmė, vertė kaip mainų objektas, vertė kaip nauda, vertė kaip patirtis**. Šios vertės apibrėžtys skiriasi savo turiniu. Pavyzdžiui, vertė kaip vertybės yra suvokiama / apibrėžiama kaip tam tikros moralinės nuostatos, pagal kurias gyvenama, dirbama, kuriama šeima, valstybė ar organizacija (Graeber, 2001; Heskett, 2002), kuri kyla iš gilių socialinių struktūrų ir reiškia moralinius įsitikinimus (Boztepe, 2007). Vertybės socialiniu ir kultūriniu požiūriu apibrėžiamos kaip standartai, kurie lemia veiksmus, nuostatas ir požiūrį. Vertė kaip mainų objektas yra glaudžiai susijusi su ekonomine paradigma. Vertė yra apibrėžiama kaip pinigine išraiška, kurią žmonės sutinka mokėti už produktą / paslaugą (Gale, 1994; Butz ir Goodstein, 1996). Pasak Boztepe (2007), pagrindinis dėmesys skiriamas mainams ir pinigams, kurie vertinami kaip pagrindinis vertės rodiklis. Vertė kaip mainų objektas kyla iš sutinkamos mokėti kainos už produktą, o tai lemia dvejopą produktų vertę – naudojimo vertę ir mainų vertę (kainą). Vertė kaip patirtis kyla iš vartotojo ir produkto sąveikos (Boztepe, 2007). Graeber'io (2001) teigimu, produkto vertė atsiranda dėl produkto naudojimo. Kaip teigia Cagan'as ir Vogel'is (2002), kuo geresnė yra patirtis naudojant produktą, tuo didesnė yra vartotojui produkto vertė. Be to, žmonės yra linkę mokėti daug daugiau už produktus, teikiančius jiems geresnę patirtį (LaSalle ir Britton, 2003). Vertė kaip reikšmė yra kildinama iš socialinio ir kultūrinio konteksto ir yra pastebima, kai analizuojama ar kažkas yra reikšminga, o reikšminga tampa tada, kai yra lyginamas tas pats objektas su kitais objektais toje pačioje sistemoje (Heskett, 2002). Pastebima, kad „vertės“ ir „reikšmės“ sąvokos yra beveik besąlygiškai vartojamos greta, tačiau jų analizė yra subjektyvi dėl kiekvieno individo subjektyvaus vertinimo. Harrison'o ir Wicks'o (2013) teigimu, vertė kaip nauda yra viskas, kas gali būti naudinga suinteresuotosioms šalims. Akcininkų vertės išryškėjimas lėmė požiūrį,

kad vertė yra susijusi tik su pelningumu ir finansine grąža. Tokia pozicija paneigta suinteresuotųjų šalių teorijoje (angl. *stakeholder theory*), kurioje argumentuotai teigiama, kad organizacijos veikla turėtų būti apibrėžiama kaip bendra vertė, kurią organizacija sukuria per savo veiklą, o bendra vertė apibrėžiama kaip nauda, sukurta kiekvienai organizacijos suinteresuotai šaliai (Freeman, 1984, pacituota Harrison ir Wicks, 2013). Sąvoka „nauda“ reiškia vertę, kurią suinteresuota šalis gauna vykdydama bet kokią, su organizacija susijusią veiklą. Kai vertė nustatoma pagal kainą, darbo jėgą, mainus ar gamybą, nauda tampa tam tikra suinteresuotųjų šalių išraiška tam tikros rūšies vertei nusakyti (Harrison ir Wicks, 2013). Pagrindinė suinteresuotųjų šalių teorijos prielaida yra ta, kad **atsižvelgdama į suinteresuotojų šalių interesus, organizacija vykdo veiklą, kurdama įvairių rūšių vertę**, o ne tik finansinę vertę. Suinteresuotojų šalių interesai gali būti apibrėžiami atsižvelgiant į suvokiamą naudą, kurią jie gauna iš savo sąsajos su organizacija (Magalhaes, 2014). Vertės, kaip naudos, vertinimas yra subjektyvus, nes kiekvienas individas vertę, kaip naudą, vertina skirtingai – vienam, ta pati gaunama nauda gali būti labai reikšminga, kitam – nereikšti nieko. Pastebima, kad moksliniai tyrimai orientuoti į skirtingas pagrindines vertės apibrėžtis (vertė, kaip tikėjimo sistema (vertybės); vertė, kaip mainų objektas; vertė, kaip nauda; vertė, kaip patirtis), patvirtina vertės koncepto kontekstualumą.

Khalifa (2004) vertę skirsto į tris vertės kryptis:

- akcininkų vertė (angl. *shareholder value*), kurią analizuoja finansų ir ekonomikos srities mokslininkai;
- vartotojų vertė (angl. *customer value*), kuri daugiausia nagrinėjama marketingo ir rinkodaros mokslininkų;
- vertė suinteresuotosioms šalims (angl. *stakeholder value*), kurią analizuoja santykių plėtojimo su visomis suinteresuotomis šalimis mokslininkai.

Vertės kūrimo, kuri tenkintų visas suinteresuotąsias šalis ir lemtų tarpusavio santykių plėtrą, svarbą akcentavo Peck'as ir kt. (1999), Payne ir kt. (2001), Christopher'is ir kt. (2002), Ballantyne ir kt. (2003), Payne ir Frow (2013). Užsienio mokslininkų tyrimų rezultatų analizė vertės ir vertės kūrimo temomis leido įvertinti, kad tik tokia sukurta vertė, kuri tenkina visas, į jos kūrimą įsitraukusias suinteresuotąsias šalis, leis organizacijoms sukurti ilgalaikius santykius ir užtikrinti konkurencinį pranašumą rinkoje. Tai rodo, kad vertė turi būti analizuojama ilgalaikės ir daugiakontekstės pozicijos aspektu.

Apibendrinant vertės sampratos analizę galima teigti, kad vertė yra multidimensis konceptas, priklausantis nuo nagrinėjamo konteksto. Mokslinės literatūros autoriai vertę analizuoja skirtingais aspektais, tačiau dažniausiai yra išskiriamos penkios vertės analizės kryptys: vertė, kaip tikėjimo sistema (vertybės); vertė, kaip mainų objektas; vertė, kaip reikšmė; vertė, kaip nauda; vertė, kaip patirtis. Taip pat nustatyta, kad sukurta vertė, kuri tenkina visas, į jos kūrimą įsitraukusias suinteresuotąsias šalis, leidžia organizacijoms užsitikrinti konkurencinį pranašumą rinkoje. Todėl kyla poreikis išsamiau analizuoti **vertę kaip naudą, kuri yra kuriama, į vertės kūrimą įsitraukusioms suinteresuotoms šalims**.

Vertės lygmenys. Vertės terminas yra vartojamas labai dažnai, bet tai nereiškia, kad vertė kiekvienam reiškia tą patį. Norint geriau suprasti vertę, reikia žinoti kieno

vertė yra nagrinėjama – *asmens, grupės, organizacijos ar tarporganizacijos* (Brooking, 1999; Archer ir Wang, 2002; Hlupic ir Qureshi, 2003). Pasak Kindornay'o, Tissot ir Sheiban (2014), vertė gali pasireikšti trimis skirtingais lygiais – *makro-* (vertė, susijusi su nauda visuomenei), *mezo-* (vertė, susijusi su nauda organizacijai) ir *mikrolygiu* (vertė, susijusi su nauda individui – vartotojui).

Den Ouden (2012) išskyrė keturis skirtingus vertės lygmenis: *vertė individui, vertė organizacijai, vertė ekosistemai ir vertė visuomenei*. Reikia paminėti, kad šie vertės lygmenys yra susiję, t. y. individo vertė yra įtraukiama į organizacijos vertę, organizacijos vertė – į ekosistemos vertę, o ekosistemos vertė – į visuomenės vertę (Den Ouden, 2012). Vertė individui (vartotojui; angl. *value for the user*) yra nukreipta į vertės pasiūlymą per produktus ir paslaugas, kurios būtų patrauklios vartotojui. Organizacija kuria tvarią vertę pati sau (angl. *value for the organization*), teikdama pridėtinę vertę savo vartotojams ir tuo pačiu metu sukurdamą darbo vietų. Vadybos aspektu, organizacija pasižymi formaliu socialinių santykių modeliu, turinčiu apibrėžtą tikslą. Dažnai šis tikslas ir uždaviniai yra pateikiami organizacijos strategijoje, kuri yra naudojama pateikti tikslą visoms suinteresuotoms šalims – tiek vidinėms, tiek išorinėms. Organizacijos, siekdamos sukurti vertę, gali pasirinkti strategiją (Den Ouden, 2012).

Dažniausiai skirtingos organizacijos, kurios yra įvairių tipų – pelno ir ne pelno siekiančios, valstybinės, privačios ir kt., yra įtrauktos į didesnes sistemas, kurios yra vadinamos ekosistemomis. Ekosistemos apima visas suinteresuotąsias šalis, kurios turi tiesioginį ar netiesioginį vaidmenį ekosistemoje, o tai potencialiai kelia prieštarigus interesus vertės atžvilgiu tarp dalyvaujančių organizacijų, nes jos dažnai atstovauja skirtingus pramonės šakų interesus (De Reuver, Bouwman ir Haaker, 2008). Žinios ir patirtis, kurias atsineša organizacija ar individai į ekosistemą, lemia vertės pasiūlymą, kuris užtikrina didžiausią galimą vertę visiems ekosistemos nariams (Den Ouden, 2012) (angl. *value for ecosystem*). Den Ouden (2012) teigimu, vertė visuomenei (angl. *value for the society*) yra aukščiausio lygio vertė, nes tiek vartotojai, tiek organizacijos, tiek ekosistemos yra visuomenės dalis.

Apibendrinant vertės lygmenų analizę nustatyta, kad vertė gali būti analizuojama skirtingais lygmenimis, tačiau ji nėra izoliuota, t. y. priklausanti tik vienam lygmeniui, todėl galima teigti, kad vertė iš prigimties yra daugiaasmenė.

Vertės kategorijos. Vertės suvokimas yra traktuojamas kaip vertės pažinimo proceso dalis, kuria išskiriamas informacinis turinys, susijęs su verte. Pagal jį subjektas gali palyginti suvokiamus objektus siekdamas priimti sprendimą. Vertės suvokimas yra skiriamas į kategorijas. Esminės vertės kategorijos yra skiriamos į tris rūšis: 1) *norima gauti vertė* – tai nauda, kurią tikimasi gauti iš vertės kūrimo (dažnai vadinama lūkesčiu); 2) *gaunama vertė* – tai nauda, kuri faktiškai gaunama iš vertės kūrimo; 3) *kuriama vertė* – tai nauda, kuri yra perduodama kitoms suinteresuotoms šalims vertės kūrimo metu (Wenstøp ir Myrnel, 2006).

Vertės dimensiskumas. Vertės konceptas turbūt yra dažniausiai nagrinėjamas objektas vadybos krypties moksliniuose tyrimuose, tačiau jo analizė skirtingose srityse lemia skirtingą požiūrį ir skirtingą šio objekto interpretavimą. Pasak Friedman'o ir Miles'o (2006), tik viena vertė turi būti maksimizuota, t. y. pelnas (ekonominės / finansinės vertės aspektas). Friedman'as ir Miles'as (2006) netiesiogiai

pripažįsta, kad organizacijoje yra keletas suinteresuotų šalių, tačiau pasak jo, reikia kreipti dėmesį tik į vieną suinteresuotą šalį – savininkus teigiant, kad padidinus vertę savininkams, automatiškai padidės kitų suinteresuotų šalių gerovė (Wenstøp ir Myrmel, 2006). Kitų autorių požiūriu, pavyzdžiui, Barney' o (1997), organizacija yra savanoriška suinteresuotųjų šalių susitikimo vieta, kur jie sukaupia savo išteklius, siekdami sukurti vertę. Akcininkai teikia nuosavą kapitalą, darbuotojai teikia įgūdžius ir darbą, vartotojai teikia pajamas, tiekėjai tiekia prekes, vietinė bendruomenė gerina / tvarko infrastruktūrą ir pan. Visos suinteresuotos šalys tikisi gauti vertę už tai, ką jie teikia. Vertės pavyzdžiais gali būti investicijų grąža, darbuotojo atlyginimas, kokybiškos prekės, darbo vietų sukūrimas ir pan. Kai kurių autorių nuomone, suinteresuotosios šalys yra tik priemonė savininkų pelnui kurti (Porter ir Kramer, 1999), tačiau Freeman' as ir McVea(2001), Zadek' as (2001), Jensen' as (2002) bei Wenstøpas ir Myrmel' is (2006) teigia, kad vertės kūrimas suinteresuotoms šalims taip pat yra svarbus. Akivaizdu, kad vertė turi būti analizuojama dviem kryptimis – **vertė, kuriama organizacijos suinteresuotoms šalims** bei **vertė, kuriama organizacijai**. Būtina akcentuoti, kad analizuojant vertės dimensiškumą suinteresuotoms šalims, pastebima, kad dažniausiai yra analizuojama vertė organizacijos vartotojams, tačiau galima, teigti, kad ir kitos organizacijos suinteresuotos šalys (tokios kaip darbuotojai, partneriai ir pan.) siekia tokios pačios vertės, tačiau skirtingoms suinteresuotoms šalims vertė gali būti skirtingai diferencijuota.

Mokslinės literatūros apžvalga leidžia išskirti du skirtingus požiūrius į vertę. Pirmasis požiūris remiasi nuostata, kad **vertė yra vienadimensis konceptas**, atskleidžiantis sandorio įsigyjant prekę / paslaugą naudingumą (Dodds, 1991; Chang ir Wildt; 1994; Baker, Thompson ir Engelken, 2004; Agarwal ir Teas, 2004). Antruoju požiūriu – **vertė suvokiama kaip multidimensis konceptas**, apjungiantis keletą skirtingų aspektų (Mattsson, 1991; Babin ir kt., 1994; Woodruff ir Gardial, 1996; Babin ir Attaway, 2000).

Vertės dimensiškumas organizacijos suinteresuotų šalių atžvilgiu. Vertės kaip vienadimensio koncepto esmė aiškinama moksliniuose tyrimuose aptariant: 1) naudą, įvertintą konkrečia kaina ar kapitalu (klasikinės vertės teorijos aspektai (Smith, 1980; Shimizu ir Nishimura, 2007)); paklausos ir pasiūlos santykį kainai nustatyti (Marshall ekonominės vertės teorijos aspektai (Ramsey, 2005)) bei pinigų srautus ir jų augimą vertei užtikrinti, t. y. verte grįsto valdymo požiūrio aspektai (Rappaport, 1986) ir 2) kokybę (kokybės ir kainos santykį – kaina grįsto požiūrio ir ekonomikos teorijos aspektai (Monroe, 1979, 1990; Monroe ir Krishnan, 1985; Dodds ir Monroe, 1985; Monroe ir Chapman, 1987; Cravens, Holland, Lamb ir Moncrieff, 1988; Dodds, 1991)); suvokiamos kainos, kokybės ir vertės santykį – priemonių ir tikslų teorijos aspektai (Zeithalm, 1988); kokybės ir aukos santykį (Cronin, Brady ir Hult, 2000); paslaugų kokybę, socialinę vertę (Gallarza ir Gil Saura, 2006). Kai kurių mokslininkų požiūriu (Zeithalm, 1988), vertė yra santykis tarp kokybės ir kainos, tačiau toks vertės supratimas yra per daug supaprastintas ir kritikuojamas (Schechter, 1984, Bolton ir Drew, 1991; Boksberger ir Melsen, 2011).

Babin' as ir kt. (1994), Holbrook' as (1999) vertę apibūdino kaip multidimensį konceptą, kuriame atsispindi vertės kompleksiskumas. Vertės kompleksiskumas pastebimas Hartmano (1967; 1973) moksliniuose darbuose, kuriuose vertė išskirta į

esminę (tikroji; emocinis pasitenkinimas) vertę, neesminę vertę (praktinė nauda) bei sisteminę vertę (aksiologijos arba vertės teorijos aspektai). Woodruff'as ir Gardial'is (1996) bei Haar, Kemp ir Omta (2001) analizavo vertę remdamiesi priemonių tikslų teorija. Gronroos'as (1997) vertę skirstė į pagrindinę ir papildomą. Hausman'as ir McPherson'as (2006) pabrėžė, kad vertės tipologija gali būti išreikšta skirtingais būdais: vidinė-išorinė vertė ir subjektyvi-objektyvi vertė. Batra ir Ahtola (1990), Babin'as ir kt. (1994), Richins'as (1994), Babin'as ir Attawy's (2000), Lee ir Overby (2004), Rintamaki, Kanto, Kuusela ir Spence (2006), Gentile, Spiller ir Noci (2007), Park'as ir Ha (2015) analizavo vertę kaip utilitarinių (racionali, funkcinė vertė) ir hedoninių (emocinė, patirtinė vertė) komponentų konstrukta. Holbrook'as (1994; 1999) apibrėžia vertę 8 tipais: efektyvumas (eiga, išeiga, nauda), pranašumas (kokybė), padėtis (sėkmė, įvaizdžio valdymas), pagarba (reputacija), žaidimas (linksmumas), estetika (grožis), etika (moralė, teisingumas) bei dvasiškumas (tikėjimas, šventumas). Šie tipai gaunami kombinuojant tris dichotomijas – neesminė-esminė (angl. *extrinsic* – *intrinsic*; racionalumas, funkcionalumas), į save-į kitą orientuota (angl. *self-oriented* – *other-oriented*; poveikio darymas) bei aktyvus-reaktyvus (angl. *active* – *reactive*; manimuliacija). Šiam požiūriui pritarė ir Boztepe (2007), kuri pastebėjo, kad Holbrook'o (1999) išskirti 8 vertės tipai gali būti identifikuojami keturiomis vertės rūšimis: utilitrinė vertė, apimanti efektyvumą ir pranašumą (padedanti pasiekti praktinę naudą), socialinė vertė, apimanti padėtį ir pagarbą (padedanti pasiekti socialinius tikslus), emocinė vertė, apimanti žaidimą ir estetiką (padedanti pasiekti emocinę naudą) ir altruistinė vertė, apimanti etiką bei dvasiškumą (Boztepe, 2007).

Atlikta mokslinės literatūros analizė atskleidė, kad vertė savo pobūdžiu turi įvairiapusį vertės dimensiškumo aspektą, tačiau reikia paminėti, kad tarp įvairių mokslininkų tyrimų, dominuojančios vertės dimensijos yra funkcinė vertė, socialinė vertė, emocinė vertė ir finansinė vertė. Šių vertės dimensijų apraiškų galima rasti įvairių autorių darbuose. Sheth'as, Newman'as ir Gross'as (1991) išskyrė funkcinę, socialinę, emocinę, episteminę ir sąlyginę vertes. Mattsson'as (1991) išskyrė tris vertės dimensijas: emocinę (orientuota į vartotojų jausmus), praktinę (orientuota į fizinius ir funkcinius vartojimo aspektus) bei loginę vertę (orientuota į racionalias ir abstrakčias savybes). Šiuo požiūriu vadovavosi Danaher'is ir Mattsson'as (1994) bei Ruyter'is, Wetzels'is, Lemmink'is ir Mattsson'as (1997), kurie susiejo šias vertės dimensijas su pasitenkinimu. Remdamiesi vartojimo-vertės teorija Sweeney's ir Soutar'is (2001) emocinę vertę apibrėžia kaip naudą, gautą iš patiriamų jausmų dėl produkto / paslaugos, socialinę vertę – naudą, gautą iš produkto / paslaugos gebėjimo pagerinti socialinę savimonę, funkcinę vertę (kaina) – naudą, gautą iš produkto / paslaugos dėl trumpalaikių ir ilgalaikių sąnaudų sumažėjimo, o funkcinę vertę (kokybė) – naudą, gautą dėl produkto / paslaugos kokybės ir tikėtinos veiklos. Orth'as ir kt. (2004) vertę analizavo kokybės, kainos, socialinės vertės bei emocinės vertės aspektais. Cherantony's ir McDonald'as (2003) pateikė funkcinės, socialinės, sąlyginės, episteminės ir emocinės vertės skirstymą. Wang'as ir kt. (2004) išskyrė funkcinę, socialinę ir emocinę vertes bei suvokiamas sąnaudas. Analizuodami turizmo sektorių Sanchez'as ir kt. (2006), pateikė vertės skirstymą į funkcinę, emocinę ir socialinę vertę bei kainą, o Prebensen'as ir kt. (2012) – į funkcinę, socialinę ir

epistemine vertę. Ruiz-Molina ir Gil-Saura (2008) vertę analizavo kokybės, emocinės vertės, kainos ir socialinės vertės aspektais. Heding'as, Knudtzen'as ir Bjerre (2008) savo moksliniame darbe išskyrė funkcinę, patirtinę ir simbolinę vertę. Funkcinės, socialinės, emocinės ir piniginių vertės dimensijas išskyrė Yang'as ir Jolly (2009) analizuodami mobiliųjų duomenų paslaugų kontekstą, o Deng'as, Lu, Wei ir Zhang'as (2010) – momentinių žinučių kontekstą. Miladian'as ir Sarvestani (2012) pateikė vertės skirstymą į funkcinę, socialinę ir emocinę vertę. Wang ir kt. (2013) vertę išskyrė į funkcinę, socialinę, emocinę ir epistemine. Riratanaphong'as ir van der Voordt'as (2015) pateikė vertės skirstymą į naudojimo, klientų, finansinę, socialinę, aplinkos bei santykių vertes. Almquist'as, Senior'is ir Bloch'as (2016) identifikavo 30 vertės elementų, kuriuos suskirstė į keturias kategorijas – funkcinę, emocinę, gyvenimo pokyčių ir socialinę. Kelly, Johnston'as ir Danheiser (2017) išskyrė ekonominę vertę (apimančią kainą ir pasiūlymo naudą), suvokiamą vertę (apimančią prekės ženklą ir simbolinę vertę), reliacinę vertę (apimančią žinojimo vertę) bei patirtinę vertę (nusakomą emocijomis). Sheth'as ir kt. (1991) teigė, kad vertės dimensijos yra nepriklausomos, nes jos papildomai susijusios ir nuosekliai lemia pasirinkimą, tačiau Sweeney ir Soutar'as (2001) tam paprieštaravo teigdami, kad hedonistiniai ir ulitariniai vartotojo požiūrio komponentai gali būti tarpusavyje susiję.

Nustatyta, kad vertės konceptas yra kontekstiškas, t. y. vertės dimensijų išskyrimo aspektai (dimensijų pavadinimai, dimensijų skaičius, dimensijų turinio interpretavimas ir pan.) priklauso nuo tiriamo konteksto, t. y. tam tikros srities organizacijose yra skirtingai diferencijuojamos vertės dimensijos. Pavyzdžiui, paslaugas teikiančios organizacijos kreipia dėmesį į socialinę vertę, kuri yra grįsta santykiais, masinės gamybos organizacijos kreipia dėmesį į finansinę vertę, grįstą kaštų mažinimu, o pramogų sektoriaus organizacijos orientuojasi į emocinę vertę. Aukštojo mokslo sektoriuje išskiriamos pagrindinės vertės dimensijos yra funkcinė (pasireiškianti žinių, įgūdžių įgijimu ir jų įgalinimu per sprendimų priėmimą) ir socialinė vertė (pasireiškianti ryšių / tinklo plėtimu ir politikos formavimu ir įtakos darymu).

Apibendrinant galima teigti, kad mokslinės literatūros analizė leidžia identifikuoti vertės dimensijas suinteresuotoms šalims: **funkcinė vertė** (praktinė nauda), **emocinė vertė** (nauda, gaunama iš patiriamų emocijų – bendrumo jausmas; pasitenkinimas ir pan.), **socialinė vertė** (nauda, gaunama siekiant socialinių tikslų – santykių palaikymas; saviraiška ir pan.) bei **finansinė vertė** (ekonominė nauda; nauda gaunama, siekiant finansinių tikslų – kaštų mažinimas, kaina ir pan.)

Vertės dimensiskumas organizacijos atžvilgiu. Atlikta mokslinė literatūros analizė atskleidė, kad vertinant vertę organizacijai, ji dažniausiai buvo analizuota vienadimensiu aspektu (analizuojant ekonominius aspektus) (Mencarelli ir Riviere, 2015), tačiau vis dažniau mokslininkų darbuose yra akcentuojamas vertės organizacijai multidimensiskumas (Lambert ir Enz, 2012; Kumar ir kt., 2013), pasireiškiantis didesniu pelnu, padidėjusiomis gaunamomis pajamomis, saugumu, santykių su vartotojais palaikymu, veiklos tobulinimu diegiant inovacijas ir tobulinant procesus, rinkos plėtra bei didesniu vertės kūrimu visoms suinteresuotosioms šalims ir pačiai organizacijai (Walter, Ritter ir Gemunden, 2001), taip pat galimybe mokytis stebint vartotojų elgseną, galimybe greitai reaguoti ir generuoti naujas idėjas, sukurti

geresnius santykius su bendruomene ir užtikrinti jos pasitikėjimą, galimybė gerinti prekės ženklą, mažesniais organizacijos kaštais, mažesne rizika dėl nepatenkintų vartotojų poreikių (Ramaswamy, 2008), greitesniu produktų / paslaugų pateikimu rinkai, mažesniais kaštais, didesniu pelningumu, geresne prekių ir paslaugų kokybe, didesniu vartotojų pasitenkinimu, didėjančiu vartotojų lojalumu, teigiama komunikacija (Roser ir kt., 2009), didesne gaunama ekonomine verte per didesni vartotojų pasitenkinimą (Hoyer, Chandy, Dorotic, Krafft ir Singh, 2010) ir per inovacijų taikymą (Nätti, Hurmelinna-Laukkanen ir Johnston, 2014), vartotojų įsitraukimo verte (Kumar, Aksoy, Donkers, Venkatesan, Wiesel ir Tillmanns, 2010), pagerėjusiais organizacijos finansiniais rezultatais, organizacijos reputacija, teisiniais santykiais, organizacijos konkurencingumu (Van Doorn, Lemon, Mittal, Nass, Pick, Pirner ir Verhoef, 2010), papildomomis pajamomis dėl stipresnių santykių bei sumažėjusiais kaštais (Lariviere ir kt., 2013), prekės kokybės gerinimu, sumažėjusia verslo rizika, įgūdžių gerinimu, didesniu prekių pripažinimu, pagerėjusiu organizacijos arba prekės ženklo įvaizdžiu ir reputacija, suaktyvėjusia vartotojų komunikacija, geresniu vartotojų lojalumu (Haro, Ruiz ir Canas, 2014), mažesniais sąnaudomis, sumažėjusia rizika dėl inovacijų atsiperkamumo (Derojeda, Veziļ, Nagtegaal, Lengton, Rouwmaat, Monfardini ir Frideres, 2014), mažesne tikimybe patirti nesėkmę, geresniu vartotojų poreikių patenkinimu, teigiama komunikacija, geresniu organizacijos verslo modelio pritaikymu, geresniu vartotojų patirties suvokimu ir koncentravimusi į vertės kūrimą (DeFillippi ir Roser, 2014), ilgalaikių santykių palaikymu, lojalumu, pasitenkinimu (Jaakkola ir Alexander, 2014). Pastebima, kad Roser ir kt. (2009), vertę organizacijai nagrinėja kaip apčiuopiamą ir neapčiuopiamą. Van Doorn ir kt. (2010) išskyrė tokias vertės organizacijai dimensijas: finansinė vertė, reputacinė vertė, vertė, susijusi su teisiniu reguliavimu, konkurencinė vertė, vertė, susijusi su darbuotojais bei vertė, susijusi su prekėmis. Derojeda ir kt. (2014) vertę organizacijai skirstė į dvi dimensijas – tiesioginę naudą ir netiesioginę naudą. Tai leidžia daryti išvadą, kad vertė organizacijai nėra vienadimensinis konstruktas (analizuojant vien tik ekonominę / finansinę naudą), todėl vertė organizacijai gali būti išreikšta kaip multidimensinis konstruktas, kuris apima **finansinę vertę** (nauda, pasireiškianti sumažėjusiomis išlaidomis, našumu, papildomomis pajamomis, gaunamomis per lojalumą, teigiamą komunikaciją, naujų idėjų generavimą ir pan.), **funkcinę vertę** (nauda, pasireiškianti naujų žinių ir įgūdžių generavimu ir įgijimu, sprendimų pritaikymu, inovacijų taikymu, veiklos tobulinimu per procesų tobulinimą, naujų paslaugų kūrimu, didesniu vertės kūrimu ir pan.), **socialinę vertę** (nauda, pasireiškianti teigiama komunikacija, kitų suinteresuotų šalių įsitraukimu į organizacijos veiklą, kas leidžia užtikrinti išteklių paskirstymą, santykių palaikymu ir pan.) bei **emocinę vertę** (nauda, pasireiškianti reputacijos gerinimu, organizacijos darbuotojų saugumu, pasitikėjimo užtikrinimu ir pan.).

Apibendrinant užsienio mokslininkų tyrimų rezultatus vertės tema nustatyta, kad vertės sampratos traktavimas nėra išsamiai apibrėžtas, o traktavimo įvairovė priklauso nuo vertės subjekto, nuo mokslinių tyrimų objekto ir nuo nagrinėjamo konteksto. Vertė gali būti analizuojama skirtingomis kryptimis, skirtingais lygmenimis bei skirtingų dimensijų atžvilgiu. Galima teigti, kad vertė yra daugiakryptis, multidimensinis ir kontekstualus konceptas, kuris šiame darbe suprantamas kaip

suvokiama daugiadimensė nauda suinteresuotoms šalims ir organizacijai, išreikšta per finansinę, funkcinę, emocinę ir socialinę dimensijas.

1.1.2 Vertės bendrakūra aukštajame moksle

Vertės kūrimas (angl. *value creation*) įgauna vis didesnę svarbą dėl didėjančios konkurencijos tarp organizacijų, išaugusios vartotojų galios rinkoje bei jų didėjančių reikalavimų. Tinkamas pradinis taškas yra tiesiog manyti, kad organizacijos tikslas yra sukurti vertę ir suprasti ką tai reiškia (Wenstøp ir Myrmel, 2006). Hlupic ir Qureshi (2003) pabrėžė, kad vertės kūrimas yra svarbus, nes jis susijęs su organizacijos tikslų pasiekimu, kuris skatina ekonomikos augimą. Vertės kūrimas vartotojui yra laikomas pagrindiniu konkurenciniu pranašumu ir vartotojų lojalumą užtikrinančiu veiksmu. Prahalad'as ir Ramaswamy'as (2004) taip pat teigė, kad augimas ir vertės kūrimas tapo pagrindine organizacijos vadovų tema. Vertės kūrimo svarba yra žinoma, tačiau nežinoma kas tiksliai lemia vertės kūrimą.

Vertės kūrimas suteikia organizacijai konkurencinį pranašumą bei suinteresuotų šalių palankumą, kas galiausiai lemia sėkmingą organizacijos veiklą, jos tikslų įgyvendinimą. Į vertės kūrimo procesą žiūrėti kaip į vienakryptį organizacijos veiklos procesą nepakanka. ***Vertės kūrimas organizacijoje yra įvairių vertės formų kūrimas skirtingoms suinteresuotoms šalims.*** Smith'as (2007) akcentuoja vertės kūrimą suinteresuotoms šalims ilgojo laikotarpio perspektyvoje. Konceptualizuojama, kad vertės kūrimą sąlygoja organizacijos aplinka, veikiančios suinteresuotos šalys, kurių įsitraukimas sąlygoja ne tik vertės kūrimą organizacijai, bet ir joms pačioms. Vertės kūrimą lemia suinteresuotų šalių turimi išteklių bei jų aktyvumas kuriant vertę. Taigi organizacijoje ***vertės kūrimo procesas turi akivaizdų dvikryptiškumo*** aspektą, t. y. vertė yra kuriama ne tik organizacijos suinteresuotoms šalims, bet ir pačiai organizacijai. Organizacija, kuri stengiasi užtikrinti suinteresuotų šalių poreikių patenkinimą, gauna tam tikros rūšies vertę iš suinteresuotų šalių. Tarp organizacijos ir jos suinteresuotų šalių yra pastebimi įvairių formų santykiai, tačiau pagrindinė šių santykių ašis yra gaunama ir kuriama vertė. Pasak Vargo ir kt. (2008), yra skiriami du skirtingi požiūriai į vertę ir jos kūrimą:

- mainais grįsta vertė (angl. *value-in exchange*), kuriai būdinga prekių dominavimu grįsta logika (angl. *goods-dominant (G-D) logic*). Ši logika pasižymi tradiciniu vertės kūrimo supratimu, kai vertė yra kuriama organizacijų vykstant prekių ir pinigų mainams (Vargo ir Lusch, 2004; Vargo ir kt., 2008);
- vartojamoji vertė (angl. *value-in-use*), kuriai būdinga paslaugų dominavimu grįsta logika (angl. *service dominant (S-D) logic*). Ši logika pasižymi vertės gavėjų įsitraukimu į vertės kūrimo procesą.

Globalizacija ir technologijų plėtra (informacijos plėtra, technologinės galimybės, interaktyvumas, atvirumas, individualumas) lėmė požiūrio į rinką pasikeitimą – tradicinio verslo modelio (kai pagrindinis vaidmuo kuriant vertę tenka įmonei) pasikeitimą į bendros vertės kūrimą (vertės bendrakūra, kai pagrindinis vaidmuo kuriant vertę tenka visiems vertės bendrakūros dalyviams). Analizuojant užsienio mokslininkų tyrimų vertės ir vertės kūrimo tema rezultatus, pastebima, kad vartojamosios vertės (arba kitaip vertės bendrakūrėjų) vaidmuo tampa vis aktualesnis

ir svarbesnis siekiant, kad sukurta vertė būtų kuo geresnė, tobulesnė, atitiktų suinteresuotų šalių lūkesčius (Payne, Storbacka ir Frow, 2008). Pasikeitęs požiūris į vertės kūrimą atsispindi ir mokslininkų siūlomuose vartoti terminuose – vertės bendrakūra (angl. *value co-creation*) (Pralhad ir Ramaswamy, 2004), bendra vertė (angl. *shared value*) (Porter ir Kramer, 2006) – kurie perteikia bendrą / jungtinį vertės kūrimą, kurio metu, pasak Pinho' o ir kt. (2014), visi veikėjai bendradarbiauja, kad sukurtų vertę sau ir kitiems apjungdami savo turimus išteklius.

Vertės bendrakūros samprata. Pasak Gataučio, Banytės, Kuvykaitės ir kt. (2015), pagrindiniame vertės bendrakūros principo teigiama, kad vertė yra kuriama bendrai, dalyvaujant bent dviem šalims ir panaudojant kiekvienos iš šių šalių išteklius. Tačiau paminėtina tai, kad šio proceso rezultatas – sukurta vertė – kiekvienos iš dalyvaujančių šalių patiriama ir suvokiama skirtingai. Išanalizavus mokslinę literatūrą galima teigti, kad vertės bendrakūra, kaip ir vertė, nėra apibrėžta aiškiai, o jos interpretacijos priklauso nuo konteksto (vertės bendrakūros dalyvių, verslo sektoriaus ir pan.). Įvairių autorių požiūrį į vertės bendrakūrą išsamiai nagrinėjo Gatautis ir kt. (2015), tačiau pagrindinis jų analizės tikslas buvo nukreiptas į vertės bendrakūros dalyvius – įmonę ir vartotoją. Reikia paminėti, kad mokslinėje literatūroje šis vertės bendrakūros interpretavimas yra dažniausias, o tai lemia, kad kiekviena organizacija yra suinteresuota kurti vertę (ne tik pati, bet ir vertės bendrakūros principu) vartotojui. Tačiau vertinant tai, kad organizacijos veikla vertės atžvilgiu būtų sėkmingesnė, ji turi kurti vertę ne tik vartotojui, bet ir kitoms suinteresuotoms šalims. Vertės kūrimo, kuris tenkintų visas suinteresuotas šalis ir lemtų tarpusavio santykių plėtrą, svarbą akcentavo Peck' as ir kt. (1999), Payne' as ir kt. (2001), Christopher' is ir kt. (2002), Ballantyne' as ir kt. (2003), Payne' as ir Frow (2013). Saarijarvi' s, Kannan' as ir Kuusela (2013) teigia, kad vertės bendrakūra veiktų, turi egzistuoti abipusė iniciatyva, įgyvendinti pokyčius tradiciniame įvairių krypčių išteklių integracijos procese. Taigi, vertė kuriama ne vien tik organizacijos viduje. Geriausi vertės bendrakūros rezultatai pasiekiami tinkamai *integruvus turimus išteklius, išanalizavus įvairius, bendrai kuriamos vertės metu vykstančius procesus* ir tinkamai *įgyvendinus vertės bendrakūros dalyvių lūkesčius*.

Vertės bendrakūros kontekstas. Kaip minėta 1.1.1 skyriuje, vertės traktavimas (todėl ir vertės bendrakūros traktavimas) priklauso nuo nagrinėjamo konteksto. Disertacijos nagrinėjamas kontekstas – aukštojo mokslo institucijos. Skirtingose šalyse aukštojo mokslo institucijos yra skirtingai klasifikuojamos. Pavyzdžiui, Danijoje aukštojo mokslo institucijos yra skirstomos į universitetus, universitetines kolegijas, verslo akademijas ir menines aukštąsias mokyklas; Anglijoje – universitetus ir universitetines kolegijas; Olandijoje, Suomijoje – universitetus ir taikomųjų mokslų universitetus; Kroatijoje – universitetus, politechnikos ir taikomųjų mokslų kolegijas. Lietuvos atveju, remiantis Lietuvos Respublikos mokslo ir studijų įstatymu (2016) Lietuvos *mokslo ir studijų institucija* yra Lietuvos Respublikoje įregistruotas juridinis asmuo, kurio pagrindinė veikla – studijų vykdymas ir su studijomis susijusi veikla ir (arba) moksliniai tyrimai bei eksperimentinė plėtra. Lietuvos mokslo ir studijų institucijos yra dvejų grupių:

- Lietuvos *aukštoji mokykla* – Lietuvos Respublikoje įregistruotas juridinis asmuo, kurio pagrindinė veikla – organizuoti ir vykdyti studijas, teikti

aukštojo mokslo kvalifikacijas, vykdyti fundamentinius ir (arba) taikomoosius mokslinius tyrimus, eksperimentinę plėtrą ir (arba) meno veiklą, taikyti mokslinių tyrimų ir eksperimentinės plėtros rezultatus, kaupti mokslo žinias, plėtoti kūrybinę veiklą ir kultūrą, puoselėti akademinės bendruomenės vertybes ir tradicijas (LR mokslo ir studijų įstatymas, 2016). Aukštosios mokyklos gali būti valstybinės ir nevalstybinės. Valstybinė aukštoji mokykla yra viešasis juridinis asmuo, veikiantis kaip viešoji įstaiga. Nevalstybinė aukštoji mokykla yra viešasis juridinis asmuo, veikiantis kaip viešoji įstaiga arba privatus juridinis asmuo, arba kunigų seminarija, veikianti kaip religinė bendruomenė (LR mokslo ir studijų įstatymas, 2016). Aukštosios mokyklos yra dviejų tipų: universitetai ir kolegijos.

Universitete atliekami tarptautinio lygio fundamentiniai ir taikomieji moksliniai tyrimai, eksperimentinė plėtra ir (arba) plėtojamas profesionalusis menas, vykdomos šia veikla grindžiamos universitetinės studijos, teikiamas aukštasis universitetinis išsilavinimas, užtikrinamos sąlygos asmenims mokytis visą gyvenimą. **Kolegijoje** vykdomos koleginės studijos, grindžiamos profesionalia praktika ir taikomaisiais moksliniais tyrimais, eksperimentine plėtra ir (arba) profesionaliuoju menu, taip pat teikiamas aukštasis koleginis išsilavinimas, sudaromos sąlygos asmenims mokytis visą gyvenimą.

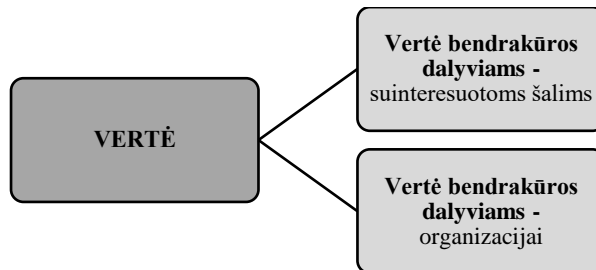
- Lietuvos **mokslinių tyrimų institutas** – Lietuvos Respublikoje įregistruotas juridinis asmuo, kurio pagrindinė veikla – moksliniai tyrimai ir eksperimentinė plėtra (LR mokslo ir studijų įstatymas, 2016). Mokslinių tyrimų institutas gali būti valstybinis arba nevalstybinis.

Atsižvelgiant į tai, kad iš visų tipų aukštojo mokslo ir studijų institucijų plačiausios aprėpties, tiek veiklos vykdymo (mokslas ir studijos) atžvilgiu, tiek funkcijų atžvilgiu, tiek suinteresuotų šalių atžvilgiu, yra aukštosios mokyklos, todėl tolesnė mokslinės literatūros analizė siejama su aukštosiomis mokyklomis (*toliau tekste – aukštojo mokslo institucijos* (nevertinant mokslinių tyrimų institutų).

Aukštojo mokslo institucijoms yra būdingas aukštas savarankiškumo lygis, kuriuo naudojasi jų fakultetai, katedros ir netgi dėstytojai bei mokslo darbuotojai, siekdami individualių ir institucinių tikslų (Mainardes, Alves ir Raposo, 2010). Tetřevová ir Sabolová (2010) teigimu, aukštojo mokslo institucija yra švietimo įstaiga, teikianti aukštąjį išsilavinimą ir kitokį (pavyzdžiui, neformalų) išsilavinimą (Tetřevová ir Sabolová, 2010). Aukštojo mokslo institucijos gali būti privačios ir valstybinės. Be to, aukštojo mokslo institucijos, lyginant su kitomis organizacijomis, skiriasi tam tikra specifika, pavyzdžiui, plačiai taikomu poveikiu ir teigiamu išoriniu poveikiu visuomenei, švietimu kaip viešąja preke, griežtu reglamentavimu, priklausomybe nuo valstybės biudžeto, ribotomis finansinėmis lėšomis. Aukštojo mokslo institucijos teikia bakalauro, magistro ir doktorantūros studijas, taip pat mokymosi visą gyvenimą programas. Remiantis vertės grandinės analizės logika galima nustatyti pagrindines aukštojo mokslo institucijos veiklos kryptis, iš kurių pagrindinės yra orientuotos į studijų teikimą, mokslinių tyrimų vykdymą ir paslaugų visuomenei teikimą (Tetřevová ir Sabolová, 2010; Marić, 2013). Haldma ir kt. (2016) taip pat teigia, kad aukštojo mokslo institucijos (taip pat ir universiteto) vaidmuo yra

susijęs su trimis veiklos rūšimis – edukacine veikla, moksline veikla ir paslaugomis visuomenei. Jongbloed‘as ir kt. (2008) teigė, kad aukštojo mokslo institucijų misija buvo išplėsta nuo studijų teikimo ir mokslinių tyrimo vykdymo iki paslaugų teikimo visuomenei, kuriai reikalinga aukštojo mokslo institucijos ir jos bendruomenės bei suinteresuotų šalių partnerystė. Taigi, aukštojo mokslo institucija, kaip organizacija, turi užtikrinti mokslinių tyrimų ir švietimo procesų kokybę ir efektyvumą bei inicijuoti sėkmingą bendradarbiavimą su visomis atitinkamomis suinteresuotomis šalimis, t. y. kitais vertės bendrakūros dalyviais.

Vertės bendrakūros dalyviai. Vertės bendrakūroje vertė yra kuriama skirtingiems dalyviams (žr. 1.1 pav.). Vienas iš pagrindinių dalyvių, gaunančių tiesioginę naudą iš vertės bendrakūros, yra organizacija. Organizacijos gali būti labai įvairių rūšių: pelno siekiančios ir ne pelno siekiančios organizacijos, bendrovės, individualios įmonės, bendrijos bei viešojo sektoriaus įmonės. Vertės kūrimas įvairių mokslininkų yra plačiai analizuojamas verslo aspektu. Tačiau viešojo sektoriaus organizacijų (ypač aukštojo mokslo institucijų) vertės kūrimas nėra taip plačiai analizuojamas, todėl tikslinga išsamiau apžvelgti vertės kūrimą aukštajame moksle.

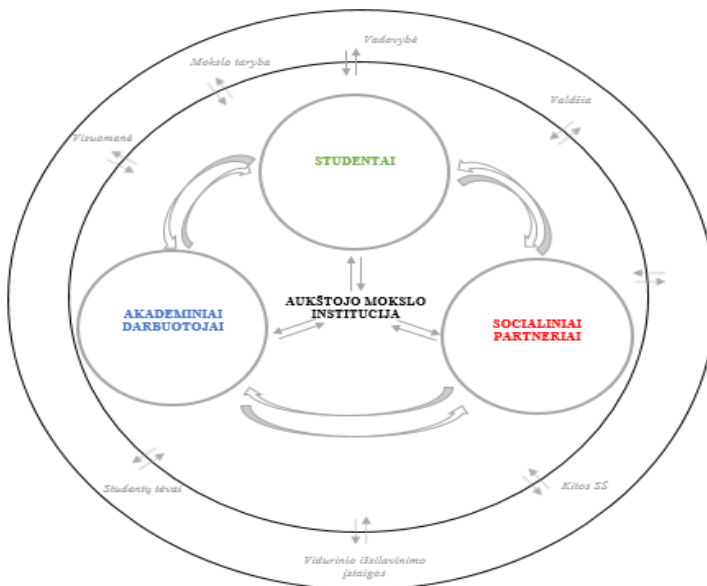


1.1 pav. Organizacijos vertės bendrakūros dalyviai (Šaltinis: sudaryta autorės)

Organizacijai (taip pat ir aukštojo mokslo institucijai) būdingi santykiai su daugeliu grupių ir individų (suinteresuotų šalių), kurių kiekvienas gali daryti įtaką organizacijos veiklai ir (arba) dalyvauti jos veikloje (Jones ir Wicks, 1999; Tetřevová ir Sabolová, 2010). Suinteresuotos šalys (angl. *stakeholders*) dažnai gali būti pavadinamos ir „interesų grupėmis“ ir „šalininkais“ ir yra apibūdinamos kaip bet kuri grupė ar asmuo, galintis paveikti organizacijos tikslų pasiekimą arba juos sąlygoti (Freeman, 1994); „bet koks asmuo ar grupė, galinti paveikti organizacijų veiksmus, sprendimus, politiką, praktiką ar tikslus“ (Carroll, 1996); „asmuo ar grupė, turintys tam tikrą įtaką tam tikro verslo veikloje ir gali taip pat paveikti organizaciją“ (Buchholz ir Rosenthal, 2005); „bet kurie organizacijos veiklos šalininkai, kurie organizacijos išorinėje aplinkoje gali paveikti organizacijos sprendimus ir veiksmus“ (Robbins, DeCenzo ir Coulter, 2011). Taigi suinteresuotos šalys yra organizacijos ar asmenys, kurių veiksmai ar elgesys gali paveikti organizaciją arba jie patys gali būti paveikti tam tikrų organizacijos veiksmų (Freeman, 1984; Freeman ir Evan, 1990; Mitchell, Agle ir Wood, 1997; Mainardes, Alves ir Raposo, 2010; Kettunen, 2014). Freeman (1984) teigė, kad jei organizacija nori būti efektyvi, ji turi kreipti dėmesį į visas savo suinteresuotas šalis. Panašų požiūrį į suinteresuotas šalis organizacijos veikloje turėjo ir kiti mokslininkai, tokie kaip Jones‘as ir Wicks‘as (1999). Tačiau Wartick‘as (1994) ir Tetřevová ir Sabolová (2010) nustatė, kad suinteresuotos šalys

tarpusavyje nėra lygios, todėl organizacija turi kreipti dėmesį ne į visas, o į pagrindines suinteresuotąsias šalis. Tai lemia, kad suinteresuotąsias šalis galima klasifikuoti atsižvelgiant į jų vykdomas veiklas. Freeman'as (1984), atsižvelgdamas į suinteresuotųjų šalių bendradarbiavimą ir konkurencingumą, jas suskirstė į bendrines ir specifines. Carroll'as (1996) išskyrė pirmines ir antrines suinteresuotas šalis. Kiti mokslininkai suinteresuotąsias šalis skirsto į aktyvias ir pasyvias, vidines ir išorines, aktualias ir potencialias. Dažniausiai suinteresuotosios šalys yra skirstomos į du tipus: tiesiogiai suinteresuotosios šalys (tos, kurios yra tiesiogiai suinteresuotos organizacijos veikla ir sėkme, nes tai daro įtaką jų pačių gerovei) ir netiesiogiai suinteresuotosios šalys (tos, kurios nedaro įtakos tiesioginiams organizacijos veiksmams ir nėra susijusios jokiais išipareigojimais) (Stankevičienė ir Vaiciukevičiūtė, 2014). Pasak Clarkson'o (1994), pagrindinės suinteresuotosios šalys, yra tos, be kurių dalyvavimo organizacija negali išgyventi. Verslo organizacijos atveju išskiriamos pagrindinės suinteresuotosios šalys yra akcininkai, darbuotojai, tiekėjai, vartotojai, visuomenė (Clarkson, 1995; Friedman ir Miles, 2006). Suinteresuotųjų šalių identifikavimą aukštajame moksle tyrė tokie mokslininkai: Kettunen'as, (2014), Llonch'as ir kt. (2016), Chapleo ir Simms'as (2010), Mainardes'as ir kt. (2010), Marić'as (2013), Tetřevová ir Sabolová (2010), Jongbloed'as ir kt. (2008). Suinteresuotosios šalys, veikiančios aukštajame moksle, yra suinteresuotos aukštojo mokslo institucijų veikla. Aukštojo mokslo institucija yra integruotoji organizacija, kurią supa didelis įvairių suinteresuotųjų šalių skaičius. Aukštajame moksle suinteresuotos šalys gali būti skirstomos į vidines ir išorines (Melewar ir Akel, 2005), pirmines ir antrines (Marić, 2013) arba atviras ir latentines (Jongbloed, Enders ir Salerno, 2008; Garvare ir Johansson, 2010; Mainardes, Alves ir Raposo, 2013), individualias ir kolektyvines, akademinės ir neakademinės (Mainardes, Alves, ir Raposo, 2011). Jongbloed'as ir kt. (2008) teigia, kad valstybinėse aukštojo mokslo institucijose pagrindinės suinteresuotos šalys yra studentai, akademinis personalas, organizacijos, įdarbinančios studentus ir visuomenė. Vertinant privačias aukštojo mokslo institucijas reikia paminėti, kad pagrindinės suinteresuotosios šalys yra tos pačios, tačiau dar yra įtraukiami savininkai. Chapleo ir Simms'as (2010) bei Tetřevová ir Sabolová (2010) išskyrė aukštojo mokslo institucijos suinteresuotas šalis: studentai, absolventai, darbuotojai, dėstytojai, aukštųjų mokyklų administracijos darbuotojai, švietimo ir mokslo ministerija, įmonės (kaip partneriai), rėmėjai, dotacijų agentūros, kitos švietimo institucijos, valdžios institucijos, studentų tėvai, vietos bendruomenės, investuotojai, savininkai (privataus tipo aukštojo mokslo institucijose) finansavimo fondai, visuomenė ir kiti. Visos aukštojo mokslo institucijos suinteresuotosios šalys tikisi gauti tam tikrą vertę (kaip naudą) iš dalyvavimo institucijos veikloje, tačiau pagrindinės suinteresuotosios šalys, kurios ne tik gauna didžiausią tiesioginę naudą, bet ir aktyviausiai dalyvauja kurdamos bendrą vertę yra trys: akademiniai darbuotojai, studentai ir socialiniai partneriai. Pagrindinių suinteresuotųjų šalių išskyrimas grindžiamas dviem aspektais: 1) aukštojo mokslo institucijos misijos įgyvendinimas; 2) tiesioginis dalyvavimas bendros vertės kūrime aukštajame moksle. Bendrąją prasmę, aukštojo mokslo institucijos misija yra suprantama kaip žinių perdavimas jaunajai kartai (studijos), naujų žinių kūrimas (mokslas) ir naudos visuomenei

kūrimas, kuris apima žinių valdymą bendradarbiaujant įvairiems sektoriams (Maric, 2013). Reikia paminėti, kad aukštojo mokslo institucijų **akademiniai darbuotojai kuria naujas žinias** atlikdami mokslinius tyrimus, vėliau tas **žinias perduodami studentams** ruošia juos darbo rinkai (universitetai – darbo vietoms, kurios yra aukštesnio prioriteto (vadovaujamos pareigos) arba kurios šiuo metu neegzistuoja arba yra tik feminizacijos etape (Salmi, 2013); kolegijos – darbo vietoms, kurios šiuo metu egzistuoja arba kurios yra žemesnio prioriteto (vykdomosios pareigos)). Paminėtina tai, kad akademiniai darbuotojai savo žinias ir įgūdžius skleidžia ir tiesiogiai, t. y. socialiniams partneriams suteikdami informacijos priimant sprendimus, taip pat organizuoja įvairius renginius ir pasiūlymus kvalifikacijoms kelti ir pan. **Studentai įgytas žinias, įgūdžius ir galimybes panaudoja prisidėdami prie socialinių partnerių vykdomos veiklos** (naujų produktų, sistemų, technologijų kūrimo ir pan.). **Socialiniai partneriai skleidžia sukuriamą vertę plačiajai visuomenei:** steigia studentams stipendijas ir praktikos vietas, kuria darbo vietas absolventams ir studentams, skaito paskaitas akademiniams darbuotojams ir studentams, kurių metu dalinasi praktine patirtimi suteikdami socialinę ir finansinę paramą akademiniams darbuotojams, bendradarbiaudami teminiuose tinkluose (moksliniuose tyrimuose), užsakydami paslaugas ir pan. Vyksta aukštojo mokslo institucijos misijos įgyvendinimas – žinių sklaida (žr. 1.2 pav.).



1.2 pav. Vertės bendrakūra AM (Šaltinis: sudaryta autorės)

Taigi galima teigti, jog **pagrindiniai vertės, kaip naudos, gavėjai**, taip pat **ir kūrėjai**, aukštojo mokslo sektoriuje yra **studentai, akademiniai darbuotojai ir socialiniai partneriai**. Tokių pagrindinių suinteresuotų šalių išskyrimas patvirtina tiesioginį dalyvavimą kuriant bendrą vertę aukštajame moksle. Kitos aukštojo mokslo institucijos suinteresuotos šalys prie bendros vertės kūrimo (žinių sklaidimo) prisideda mažesniu tiesioginio dalyvavimo lygiu, arba galima teigti, prisideda

netiesiogiai. Pavyzdžiui, vyriausybė finansuoja aukštąjį mokslą, yra atsakinga už teisinį reguliavimą (įstatymo galią turinčius teisės aktus), aukštųjų mokyklų finansavimą, studentų finansinę paramą (dotacijas, paskolų palūkanų kompensavimą ir kt.). Akreditavimo institucijos vertina ir akredituoja aukštojo mokslo institucijas ir studijų programas, pateikia aktualią ir naudingą informaciją vyriausybės sprendimams priimti. Žiniasklaidos ir reitingų agentūros atlieka analizę ir teikia informaciją, kuri gali būti naudinga būsimiesiems studentams, jų tėvams ir pan.

Remiantis mokslinių tyrimų analize galima teigti, kad pagrindinės suinteresuotų šalių grupės, kurios yra **aktyvūs dalyviai** aukštojo mokslo institucijos bendros vertės kūrimo yra akademiniai darbuotojai, studentai ir socialiniai partneriai. Šis suinteresuotų šalių išskyrimas lemia aukštojo mokslo institucijos orientaciją suinteresuotų šalių atžvilgiu, t. y. aukštojo mokslo institucija pozicionuoja savo pagrindines aktyvias suinteresuotas šalis, kad galėtų užtikrinti jų poreikių patenkinimą per vertės kūrimą (t. y. vertės suinteresuotoms šalims atžvilgiu nagrinėjimas yra grindžiamas jų interesais). Tačiau aukštojo mokslo organizacijos suinteresuotų šalių pozicionavimas veda prie valdymo problemos, nes suinteresuotos šalys tiek tiesiogiai, tiek netiesiogiai sąlygoja aukštojo mokslo institucijos veiklą bei strateginių tikslų siekimą, o aukštojo mokslo institucijos suinteresuotų šalių identifikavimas yra sudėtinga užduotis (Jongbloed ir kt., 2008).

Clarkson'as (1995) tvirtina, kad organizacijos išlikimas ir tęstinis pelningumas priklauso nuo jos gebėjimo įgyvendinti savo ekonominį ir socialinį tikslą, t. y. sukurti ir paskirstyti pakankamą vertę pagrindinėms suinteresuotoms šalims. Taigi, organizacija gali būti vertinama kaip tarpusavyje susijusių santykių tarp pagrindinių suinteresuotų šalių rinkinys (Chakravarthy, 1986; Evan ir Freeman, 1988; Hill ir Jones, 1992; Kotter ir Heskett, 1992; Harrison ir St. John, 1994; Donaldson ir Preston, 1995; Jones, 1995; Greenley ir Foxall, 1996). Pasak Hillman ir Keim'as (2001), organizacijos santykių su pagrindinėmis suinteresuotomis šalimis valdymas, jas įtraukiant į dalyvavimą organizacijos veikloje, gali sustiprinti organizacijos gebėjimą konkuruoti ilgalaikio vertės kūrimo aspektu. Suinteresuotų šalių teorijoje pabrėžiama, kad vertės kūrimas turi būti vertinamas iš daugialypės perspektyvos (Magalhaes, 2014). Suinteresuotų šalių teorijoje akcentuojama, kad turi būti nustatytos įvairios suinteresuotosios šalys ir jų interesai siekiant maksimaliai gauti kuo geresnių rezultatų. Pagrindinė suinteresuotų šalių teorijos prielaida yra ta, kad atsižvelgdama į suinteresuotų šalių interesus organizacija, vykdydama savo veiklą, gali kurti ne tik finansinę, bet ir kitų dimensijų vertę. Taigi galima teigti, kad organizacijos konkurencinis pranašumas pasiekiamas išsiaiškinant savo suinteresuotų šalių poreikius ir užtikrinant tų poreikių patenkinimą. Teigiama, kad aukštojo mokslo institucijos identifikuodamos savo suinteresuotas šalis ir suprasdamos jų lūkesčius, gali geriau užtikrinti jų poreikius, numatyti grėsmes ir galimybes prieš tai įtraukdamos nepastebėtas perspektyvas arba pašalindamos ribojančius veiksnius (Mainardes ir kt., 2011). Pasak Kettunen'as (2014), aukštojo mokslo institucijos sėkmė priklauso nuo jos gebėjimo rūpintis suinteresuotomis šalimis. Suinteresuotų šalių poreikių aukštajame moksle užtikrinimas yra svarbus konkurencinis pranašumas (Dobni ir Luffman, 2003), kuris lemia aukštojo mokslo institucijų veiklos sėkmę (Eden ir

Ackermann, 1998), todėl aukštojo mokslo institucijos turi skirti pakankamai dėmesio savo suinteresuotoms šalims (Margerum, 2002).

Galima teigti, kad nesvarbu kaip suklasifikuotos suinteresuotosios šalys, pagrindinėmis yra tos, be kurių organizacija (taip pat ir aukštojo mokslo institucija) negali išgyventi vykdydama savo veiklą (Clarkson, 1998). Taigi, suinteresuotų šalių įtraukimas kuriant vertę, suteikia galimybę geriau suprasti visuomenę, efektyviau valdyti veiklas bei kurti vertę visiems vertės bendrakūros dalyviams. Williamson'as (1984) teigė, kad suinteresuotosios šalys yra unikaliai susietos su organizacijos sėkme, todėl organizacijos valdymo organai turėtų priimti sprendimus, atsižvelgdami į visų suinteresuotų šalių lūkesčius / poreikius. Tačiau kita vertus, skirtingų suinteresuotųjų šalių poreikiai gali vesti organizaciją į konfliktus ir trukdyti įgyvendinti organizacijos strategiją (Mainardes ir kt., 2011). Taip pat reikia paminėti, kad organizacijos negali dirbti vienos, atskirai. Siekdamas savo tikslų jos turi bendradarbiauti su suinteresuotomis šalimis. Organizacijos išlikimas ir tolesnė sėkmė dažniausiai priklauso nuo vadovybės gebėjimo sukurti pageidaujamą vertę suinteresuotosioms šalims (Clarkson, 1995), tačiau Bititci ir kt. (2004) teigimu, vertės kūrimas turi būti naudingas visiems dalyvaujantiems vertės kūrimo procese, todėl vertę turi gauti ne tik organizacijos suinteresuotos šalys, tačiau ir pati organizacija (Koll, 2003; Valančienė ir Gimžauskienė, 2012). Atsižvelgiant į pagrindinį vertės bendrakūros principą (vertė yra kuriama bendrai bent dviejų dalyvaujančių šalių per jų išteklių integracijos procesą, o šio proceso rezultatas yra sukurta vertė – kiekvienos iš dalyvaujančių šalių patiriama ir suvokiama individualiai) pastebima, kad suinteresuotų šalių teorijoje paaiškinama sąsaja tarp vertės (vertės bendrakūros rezultato) ir jos gavėjų (vertės bendrakūros dalyvių). Tačiau kitos teorijos (tokios kaip išteklių teorija, institucinė teorija, atsitiktinumo teorija) leidžia paaiškinti vertės bendrakūrą bei veiksnius (tiek vidinius, tiek išorinius), lemiančius skirtingą vertės suvokimą, nuo kurių analizės šiame darbe yra abstrahuojamasi.

Įvertinus vertės bendrakūros sampratą, sudėtingą kontekstą bei dalyvius galima teigti, kad bendros vertės kūrimas nėra vienakryptis. Vertė aukštojo mokslo institucijoje yra kuriama tiek aukštojo mokslo institucijos suinteresuotoms šalims, tiek pačiai aukštojo mokslo institucijai. Be to, vertė yra kuriama ne tik aukštojo mokslo institucijos, bet ir kitų aukštojo mokslo institucijos suinteresuotų šalių (kurios tampa vertės bendrakūros dalyviais). Reikia paminėti, kad vertės bendrakūra aukštajame moksle yra sudėtinga ir daugiakryptė dar ir todėl, kad aukštojo mokslo institucijoje vertė suinteresuotoms šalims yra kuriama ir tarp pačių suinteresuotų šalių. O tai labai svarbu aukštajame moksle, nes pagrindinė aukštojo mokslo (ir aukštojo mokslo institucijos) veikla yra grindžiama žinių sklaida, žinių dalinimusi. Pavyzdžiui, aukštojo mokslo institucija organizuoja žinių perdavimo veiklas (mokymus, seminarus ir pan.) akademiniams darbuotojams; akademiniai darbuotojai gautas žinias paskaitų metu perduoda studentams; baigę studijas studentai įgytas žinias pritaiko praktiškai darbinėje veikloje; socialiniai partneriai (taip pat ir darbdaviai) kuria darbo vietas aukštojo mokslo institucijos studentams, akademiniams darbuotojams suteikia informaciją apie galimas verslo problemas, o pačiai aukštojo mokslo institucijai skiria finansavimą ar investicijas ir t. t. Įvertinus prieš tai išdėstytus dalykus tampa akivaizdu, kad vertės bendrakūra aukštajame moksle yra labai svarbi.

*Apibendrinant galima teigti, kad bendros vertės kūrimą (vertės bendrakūrą) mokslininkai interpretuoja skirtingai. Konceptualizuojama, kad **bendros vertės kūrimą aukštajame moksle sąlygoja aplinka, veikiančios suinteresuotos šalys, kurių išitraukimas sąlygoja ne tik vertės kūrimą organizacijai, bet ir joms pačioms**. Vertės kūrimą lemia suinteresuotų šalių turimi ištekliai, jų elgesys bei aktyvumas kuriant vertę. Todėl atsižvelgiant į pagrindinį vertės bendrakūros principą (vertė yra kuriama bendrai bent dviejų dalyvaujančių šalių per jų išteklių integracijos procesą, o šio proceso rezultatas yra sukurta vertė – kiekvienos iš dalyvaujančių šalių patiriama ir suvokiama individualiai), pastebima, kad suinteresuotų šalių teorijoje paaiškinama sąsaja tarp vertės (vertės bendrakūros rezultato) ir jos gavėjų (vertės bendrakūros dalyvių), todėl šiame darbe yra **orientuojamasi tik į aukštojo mokslo institucijos aktyvių, vertės bendrakūros atžvilgiu, suinteresuotų šalių (tokių kaip studentai, akademiniai darbuotojai ir socialiniai partneriai) vertę ir galimybes ją suderinti / subalansuoti vertės bendrakūroje**. Visa tai aktualizuoja vertės valdymo aukštajame moksle, siekiant tikslesnio vertės kūrimo užtikrinimo skirtingoms suinteresuotoms šalims, analizės reikmę.*

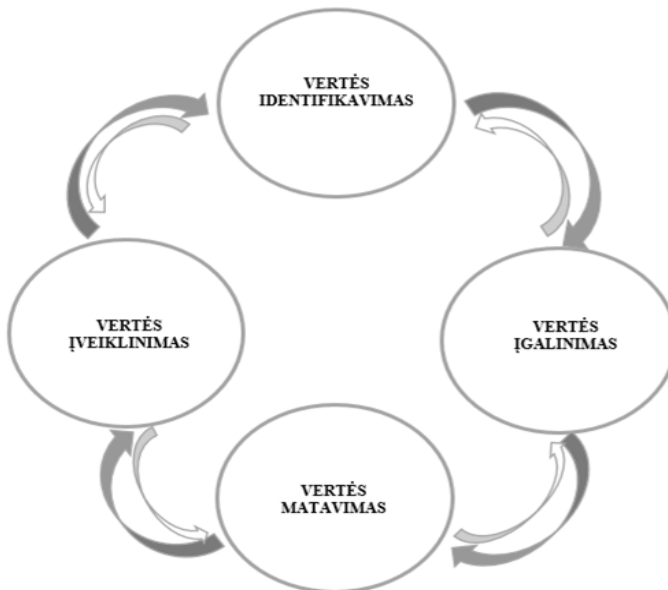
1.1.3 Vertės valdymas aukštajame moksle

Vertės bendrakūroje pačios vertės, kaip koncepto, suvokimas yra sudėtingas, nes vertė turi daug reikšmių ir skirtingų panaudojimo būdų. Teorinė mokslinių tyrimų analizė leido apsibrėžti, kad kuriant vertę, ji yra suprantama kaip daugiadimensė nauda skirtingoms suinteresuotoms šalims. Vertė, kaip nauda, yra analizuojama keturių dimensijų forma: funkcinė, finansinė, socialinė ir emocinė. Tai rodo vertės analizės multidimensiškumą. Pasak Sandstrom, Edvardsson'o, Kristensson'o ir Magnusson'o (2008), dauguma organizacijų nesugeba patenkinti vartotojų poreikių, ypač kurdami vertę. Taip nutinka, nes organizacija nevisiškai suvokia kas kuria vertę vartotojui / suinteresuotai šaliai. Todėl galima teigti, kad **vertės suvokimas** yra vertės pažinimo proceso dalis, kuria išskiriamas informacinis turinys, susijęs su verte, pagal kurį subjektas gali palyginti suvokiamus objektus, siekdamas priimti sprendimą. Siekiant priimti sprendimą, kad būtų užtikrintas aukštojo mokslo institucijos, kaip organizacijos, suinteresuotų šalių poreikių tenkinimas kuriant vertę, būtina suprasti, ne tik tai, ko aukštojo mokslo institucijos suinteresuotos šalys tikisi iš vertės bendrakūros, t. y. kokia yra jų **norima gauti vertė** (Vng; nauda, kurią tikimasi gauti iš vertės bendrakūros (dažnai vadinama lūkesčiu)), bet ir ką, jų manymu, jos gauna iš vertės bendrakūros, t. y. kokia yra jų **gaunama vertė** (Vg; nauda, kuri faktiškai gaunama iš vertės bendrakūros). Skirtumas tarp aukštojo mokslo institucijos suinteresuotų šalių norimos gauti vertės ir gaunamos vertės vadinamas **vertės suinteresuotoms šalims suvokimo atotrūkiu** (VSA). Vertės suinteresuotoms šalims suvokimo atotrūkis parodo, kaip aukštojo mokslo institucijos suinteresuotų šalių poreikiai yra patenkinami (gaunama vertė sutampa su norima gauti verte; gaunama vertė yra mažesnė už norimą gauti vertę (lūkesčiai didesni); gaunama vertė yra mažesnė už norimą gauti vertę (lūkesčiai mažesni)).

Nustatyti vertės atotrūkį galima vertę identifikuojant, o vertės suinteresuotoms šalims suvokimo atotrūkį valdyti (jį panaikinant, mažinant, didinant) galima vertę

įgalinant, matuojant ir įveiklinant. Tai rodo, kad vertės valdymą sudaro keturi etapai: vertės identifikavimas, vertės įgalinimas, vertės matavimas ir vertės įveiklinimas.

Vertės identifikavimas. Siekdamas išlikti konkurencingomis, aukštojo mokslo institucijos turi išsiaiškinti kaip vertę suvokia jos suinteresuotosios šalys, t. y. svarbu iširti galimą vertės suvokimo atotrūkį suinteresuotų šalių atžvilgiu tarp gaunamos vertės ir norimos gauti vertės. Didžiausia problema yra egzistuojantis atotrūkis tarp organizacijos kuriamos ir vartotojo / suinteresuotosios šalies suvokiamos vertės. Organizacijos kuriama vertė dažnai vartotojo yra vertinama subjektyviai, kartais ji nesutampa su suinteresuotos šalies norima gauti verte. Galima teigti, kad vertės suinteresuotoms šalims suvokimas yra subalansuotas, kai sutampa gaunama ir norima gauti vertė. Būtina pastebėti, kad dažnai suinteresuota šalis tikisi gauti ne vieną vertę, todėl reikia atsižvelgti į vertės suinteresuotoms šalims suvokimą vertės dimensijų aspektu. Taigi vertės identifikavimo etapas (žr. 1.3 pav.) pasižymi aukštojo mokslo institucijos, kaip organizacijos, vertės suinteresuotoms šalims suvokimo nustatymu. Organizacija, kuri vertina vertės suinteresuotoms šalims suvokimą, gali lengviau valdyti vertę, kurią suinteresuotoms šalims ir priimti su tuo susijusius sprendimus. Pavyzdžiui, jei aukštojo mokslo institucija, kurdama bendrąją vertę, sukuria socialinės vertės (suinteresuotos šalies požiūriu), pasižyminčios plačia komunikacija daugiau nei pati suinteresuota šalis tikisi gauti, aukštojo mokslo institucija gali sumažinti šios vertės dimensijos kūrimą, išteklius panaudodama tos vertės kūrimui, kuris pasak suinteresuotos šalies vertės bendrakūroje nėra išpildomas. Galima teigti, kad vertės identifikavimo etapas valdant vertę yra pats svarbiausias, nes jis identifikuoja, kuria linkme reikėtų vykdyti veiklą, norint užtikrinti tikslesnį vertės kūrimą sau, kaip organizacijai, ir suinteresuotoms šalims.



1.3 pav. Vertės valdymo etapai (Šaltinis: sudaryta autorės)

Vertės įgalinimas. Kad organizacija veiktų našiai ir kurtų vertę, kuri nustatyta vertės identifikavimo etape, vertė turi būti įgalinta, t. y. vertė turi būti atspindėta

organizacijos strategijoje (tiksluose). Nustatyta, kad vertės įgalinimo etapas leidžia organizacijai pačiai nustatyti strategiją bei tolimesnės veiklos kryptis. Tai skatina tiksliau kurti vertę organizacijoje. Vertė yra subalansuota vertės įgalinimo etape, jei identifikavimo etape nustatytos vertės dimensijos suinteresuotoms šalims pateikiamos organizacijos tiksluose bei planuojamuose veiksmuose (žr. 1.3 pav.).

Vertės matavimas. Vertės matavimas užtikrinamas tikslų ir rodiklių parinkimu, kurie atspindi aukštojo mokslo institucijos kuriamą vertę suinteresuotoms šalims. Vertė yra subalansuota vertės matavimo etape, jei vertės įgalinimo etape nustatytos vertės dimensijos atspindi organizacijos vertės matavime (žr. 1.3 pav.).

Vertės įveiklinimas. Vertės įveiklinimas užtikrinamas, kai organizacija efektyviai įveiklina turimas lėšas vertei kurti ir kurios yra reikalingos kompetencijoms įgyti. Kompetencijos leidžia organizacijai sukaupti, įveiklinti ir koordinuoti tiek materialiuosius, tiek nematerialiuosius išteklius, kurie reikalingi norint pasiekti užsibrėžtus tikslus (Sanchez, 2004). Vertė yra subalansuota vertės įveiklinimo etape, jei vertės matavimo etape nustatytos vertės dimensijos atspindi vertės įveiklinimo procese (žr. 1.3 pav.).

Taigi galima teigti, kad siekiant užtikrinti aukštojo mokslo institucijos, kaip organizacijos, suinteresuotų šalių poreikių patenkinimą kuriant vertę, vertė suinteresuotoms šalims turi būti valdoma ją identifikuojant, įgalinant, matuojant ir įveiklinant. Vertės valdymas turi pasižymėti darna, kuri yra pasiekiamą vertės identifikavimo, vertės įgalinimo, vertės matavimo ir vertės įveiklinimo etapų subalansavimu. Tokia pati nuomonė išdėstyta ir vertės valdymo apibrėžime, kurį pateikia Ellis'as, Wood'as ir Keel'as (2005) teigdami, kad vertės valdymas yra naujoji paradigma, kuria siekiama nuolat didinti klientui / suinteresuotai šaliai teikiamą vertę. Jaapar'as, Zawawi, Ahmad Bari ir Ahmad'as (2012) apibrėžė vertės valdymą kaip orientuotą į komandą, struktūruotą, analitinį procesą, teikiančią sistemingos analizės funkciją, kuri siekia geriausios vertės, kad patenkintų klientų poreikius. Vertės valdymo institutas (The Institute of Value Management, 2012) apibrėžė vertės valdymą kaip valdymo stilių, skirtą žmonėms motyvuoti, ugdyti įgūdžius ir skatinti sinergiją bei naujoves siekiant maksimaliai padidinti bendrą organizacijos veiklą. Taigi galima daryti išvadą, kad pateiktuose apibrėžimuose vertės valdymas apibrėžiamas kaip procesas, kuris gerina darbo santykius komandoje ir tuo pačiu metu leidžia užtikrinti didesnę naudą organizacijai.

Vertės valdymo teikiama nauda, remiantis autoriais (Akram, Minasowicz, Kostrzewa, Mukherjee ir Nowak, 2011) gali būti išreiškiama kaip siekis: 1) pateikti tikslų pagrindą sprendimui priimti; 2) optimizuoti skirtingų suinteresuotųjų šalių poreikių ir lūkesčių pusiausvyrą; 3) pagerinti visų suinteresuotųjų šalių bendravimą, kad kiekvienas galėtų suprasti ir gerbti kitų lūkesčius ir reikalavimus; 4) tobulinti vykdomą veiklą atsižvelgiant į finansinę ir nefinansinę naudą; skatinti geresnius ryšius, abipusį mokymąsi ir glaudesnę bendradarbiavimą, kuris garantuoja didesnę našumą ir kokybę dažnai naudojant novatoriškus sprendimus; 5) teikti organizacijai naudą ir patenkinti jos poreikius (kaštų mažinimu ir kokybės gerinimu).

Apibendrinant atliktos mokslinės literatūros vertės valdymo analizę daroma išvada, kad vertė yra nuolat kintantis, multidimensis konstruktas, priklausantis nuo

konteksto. Vertės kūrimas organizacijoje nėra vienakryptis. Įvertinus vertės bendrakūros svarbą aukštojo mokslo kontekste dėl aukštojo mokslo institucijos veiklos specifikos, nustatyta, kad vertė yra kuriama organizacijos suinteresuotoms šalims, suinteresuotų šalių organizacijai ir suinteresuotų šalių kitoms suinteresuotoms šalims. Tai lemia pagrindinį vertės bendrakūros principą, kai **vertė yra kuriama bendrai dalyvaujančių šalių per jų išteklių integracijos procesą, o šio proceso rezultatas yra sukurta vertė** – kiekvienos iš dalyvaujančių šalių patiriama ir suvokiama individualiai. Nustatyta, kad **siekiant užtikrinti organizacijos suinteresuotų šalių poreikių patenkinimą kuriant vertę, vertė turi būti valdoma ją identifikuojant, įgalinant, matuojant ir įveiklinant (realizuojant).** Vertės valdymo efektyvumas organizacijoje priklauso nuo organizacijos veiklos vertinimo, kuris įgalina vertės valdymo etapų įgyvendinimą.

1.2 Veiklos vertinimo aspektai aukštajame moksle

Pastaruoju metu kiekviena organizacija siekia savo tikslų įgyvendinimo, kurdama vis didesnę vertę visoms suinteresuotoms šalims bei veikdama efektyviausiu būdu. Žvelgiant iš valdymo apskaitos pozicijos, organizacijos tikslų įgyvendinimas yra užtikrinamas reikiamu informacijos srautu, kuris sąlygoja sprendimų priėmimą laiku ir tinkamą veiklos vertinimą. Veiklos vertinimas yra priemonė, kuri padeda sistemingai kelti tikslus, nukreipti pastangas norima linkme, stebėti pažangą ir laiku imtis korekcinį veiksmų siekiant sėkmingų organizacijos tikslų. Todėl šiame skyriuje siekiama *apibūdinti veiklos vertinimą kaip efektyvią organizacijos valdymo priemonę, teikiančią informaciją priimant sprendimus aukštajame moksle.*

1.2.1 Veiklos vertinimo teorinė apžvalga

Valdymo apskaitos (angl. *management accounting*) tyrimų lauke vis daugiau dėmesio yra skiriama organizacijų veiklai vertinti (Yap ir Ferreira, 2011). Didėjantis mokslininkų dėmesys organizacijų veiklos vertinimui padarė įtaką veiklos vertinimo, kaip vadybos tyrimų objekto, vystymuisi. Tradiciniu požiūriu, veiklos vertinimas buvo susijęs su organizacijos procesų valdymu, kaštų apskaitos funkcija, retrospektyviniu požiūriu bei trumpalaikės perspektyvos veiklos vertinimu (Hayes ir Garvin, 1982; Kaplan, 1984; Ghalayini ir Noble, 1996; Klovienė, 2012). Tačiau globalizacija skatino veiklos vertinimo, kaip proceso, keitimąsi. Veiklos vertinimas yra orientuotas į visapusiškumą, integraciją (įtraukiant strategiją), subalansuotumą (derinant finansinius ir nefinansinius rodiklius), platesnę valdymo apskaitos funkciją, retrospektyvinį ir ateities požiūrį, nuolatinį tobulėjimą, užtikrinantį ilgalaikės perspektyvos veiklos vertinimą (Keegan, Eiler ir Jones, 1989; Cross ir Lynch, 1989; Kaplan ir Norton, 1992, 1996; Ghalayini ir Noble, 1996; Klovienė, 2012).

Keong Choong'o (2013) teigimu, šiandieninėje visuomenėje kyla didelis susirūpinimas, kaip rasti geriausią būdą siekiant pranešti apie daugelį veiklos sričių, kurios galėtų pagerinti organizacijos vykdomos veiklos efektyvumą. Remiantis mokslinės literatūros analize, tam dažniausiai naudojamas veiklos vertinimas ir / arba veiklos valdymas. Šie terminai literatūroje dažnai vartojami kaip sinonimai, nes jie yra glaudžiai tarpusavyje susijusios sąvokos.

Veiklos vertinimo samprata. Organizacijos veiklos vertinimas yra labai įvairiai apibrėžiamas ir interpretuojamas. Dauguma mokslininkų **veiklos vertinimą apibūdina kaip valdymo įrankį, naudojamą sprendimams priimti.** Pasak Webster'io ir Hung'o (1994), veiklos vertinimas yra pagrindinis valdymo įrankis, teikiantis informaciją priimant sprendimus, kontroliuojant veiklą ir efektyviai paskirstant resursus. Chow ir kt. (1998) teigimu, veiklos vertinimas yra vienas iš pagrindinių įrankių norint valdyti pokyčių procesus, kuris padeda įvertinti atliekamų veiksmų efektyvumą ir nustatyti jų įgyvendinimo lygį. Parker'io (2000) nuomone, veiklos vertinimas yra kaip pagalbinė priemonė sprendimų priėmimo procese. Grondskis, Staškevičius ir Zemkauskas (2001) taip pat pritaria šiam požiūriui – veiklos vertinimas yra procesas, kuris suteikia informaciją ir padeda priimti skirtingo lygio ir objekto, lyginant su etalonu, sprendimus. Gimžauskienės (2007) teigimu, veiklos vertinimo procesas yra nuolatinis, periodiškai atsinaujinantis įmonės veiklos rezultatų matavimo, kontrolės ir pritaikymo visuose hierarchiniuose lygiuose procesas, skirtas ateities veiklai planuoti ir priimtiems sprendimams pagrįsti, užtikrinti vertės kūrimo valdymą, taigi ir įmonės prisitaikymą aplinkoje. Jacobsen ir Saultz'as (2016) teigia, kad veiklos vertinimas yra sistema, kaupianti veiklos informaciją taikant strateginį planavimą ir veiklos matavimą sprendimams priimti. Kitų mokslininkų požiūriu **veiklos vertinimas yra orientuotas į rezultatų matavimą.** Kutucoglu ir kt. (2001) teigimu, veiklos vertinimas yra elgsenos priemonė, nurodanti darbuotojams svarbiausius veiksmus siekiant organizacijos tikslų įgyvendinimo. Dubelaar'as, Tsarenko ir Gabbott'as (2003) pritaria šiam požiūriui teigdami, kad veiklos vertinimas – veiksmų įvertinimo procesas, kur vertinimas yra įvertinimo ir veiksmų koreliacijos su veikla nustatymo procesas. Chan'as ir Chan (2004) teigia, kad veiklos vertinimas yra esminis, pokyčių procesą skatinantis komponentas, rodantis grįžtamąjį ryšį per planų ir jų įgyvendinimo efektyvumą. Kuwaiti (2004) nuomone, veiklos vertinimas yra susijęs su duomenų rinkimu, jų transformavimu į naudingą ir prasmingą informaciją, kuri padeda tiksliau įvertinti strateginių, taktinių ir operatyvinių tikslų pasiekiamumo lygį. Šiam požiūriui pritaria Hatry'as (2006) – veiklos vertinimas kaip reguliarus efektyvumo ir veiklos rezultatų matavimas. Taip pat teigia ir Bakanauskienė su Sližyte (2007) – veiklos vertinimas kaip nuolatinis organizacijos veiklos rezultatų matavimo ir panaudojimo procesas. Taticchi ir kt. (2010) teigimu, veiklos vertinimas yra kaip metrikos rinkinys, kuris taikomas norint įvertinti organizacijos veiklos efektyvumą ir veiksmingumą. Klovienė (2012) mano, kad veiklos vertinimas turėtų būti suprantamas kaip nuolatinės įmonės veiklos priežiūros, stebėjimo ir ateities veiksmų planavimo procesas, padedantis adaptuotis prie išorinės aplinkos. Kiti mokslininkai **veiklos vertinimą laiko strategijos formavimo įrankiu.** Najmi ir Kehoe (2001) nuomone, veiklos vertinimas yra svarbi organizacijos plėtros, augimo ir tobulėjimo sąlyga. Chin ir Saman (2004) teigimu, veiklos vertinimas gali būti suprantamas kaip finansų, marketingo, paslaugų, tyrimų ir plėtros bei gamybos strategijų visuma. Kumar ir kt. (2008) pritaria šiam požiūriui teigdami, kad veiklos vertinimas padeda formuoti organizacijos strategiją, valdyti ir keisti veiklos procesus, išteklių paskirstymą, darbuotojų motyvavimą bei užtikrinti ilgalaikę sėkmę. Gunawan, Ellis-Chadwick ir King (2008) teigimu, veiklos vertinimas yra labai svarbus siekiant suprasti, kaip sekasi verslas ir nustatyti poreikį tobulinimuisi bei numatyti galimas strateginio planavimo proceso kryptis. Pitt ir

Tucker (2011) pabrėžia, kad veiklos vertinimas yra esminių veiklos kryptčių nustatymo procesas, kuriame siekiama nustatyti, įvertinti ir pakeisti pagrindinius veiklos tikslus bei didinti verslo vertę.

Remiantis atlikta mokslinės literatūros analize galima teigti, kad veiklos vertinimas yra apibūdinamas kaip vienas iš pagrindinių organizacijos valdymo įrankių, skirtų organizacijos veiklos planavimo, matavimo ir kontrolės analizei, kuria galima pagrįsti priimamus sprendimus. Tačiau reikia paminėti, kad organizacija savo veiklą vertina siekdama įgyvendinti savo strategiją ir tikslus, todėl **veiklos vertinimas** turėtų būti apibrėžiamas kaip *efektyvi organizacijos valdymo priemonė, kuri apima nuolatinį, periodiškai atsinaujinantį organizacijos veiklos rezultatų matavimą ir kontrolę bei teikia informaciją priimant sprendimus, kontroliuojant veiklas ir efektyviai paskirstant išteklius, taip pat užtikrina veiklos efektyvumą, siekdama tikslesnio vertės kūrimo skirtingoms suinteresuotoms šalims.*

Veiklos vertinimo sistemos samprata. Atlikta analizė atskleidė, kad veiklos vertinimas organizacijoje turi būti analizuojamas sisteminiu požiūriu (remiantis bendrąja sistemų teorija), nes veiklos vertinimas apima susijusius kintamuosius (matavimas, kontrolė, paskirstymas, sprendimų priėmimas ir pan.). *Matavimo aspektas* pastebimas Bourne ir kt. (2000), Amaratunga ir Baldry (2002), Kennerley, Neely ir Adams'o (2003), Anderson ir McAdam'o (2004), Olsen ir kt. (2007) moksliniuose darbuose. Neely, Mills'as, Gregory ir Platts'as (1995) teigia, kad veiklos vertinimo sistema yra priemonių rinkinys, naudojamas organizacijos praeities veiksmų efektyvumui ir efektingumui nustatyti. Bourne ir kt. (2000) teigimu, veiklos vertinimo sistema yra pažinimo priemonė, perteikianti vartotojų požiūrį bei suinteresuotų šalių poreikius į verslo tikslus ir tinkamas veiklos matavimo priemones. Amaratunga ir Baldry (2002) teigia, kad veiklos vertinimo sistema yra procesas, užtikrinantis organizacijos strategijos įgyvendinimą bei tikslų pasiekimą. Kennerley ir kt. (2003) požiūriu, veiklos vertinimo sistema yra trijų elementų visuma: atskirų rodiklių, kurie įvertina veiklos rezultatyvumą, rinkinys, įvertinantis organizacijos bendrą veiklą ir įrankis, padedantis surinkti duomenis, juos analizuoti, interpretuoti ir pritaikyti. Anderson ir McAdam'as (2004) teigia, kad veiklos vertinimo sistema yra veiklos rodiklių ir priemonių visuma, surinkta remiantis nustatytomis taisyklėmis. Olsen ir kt. (2007) pabrėžia, kad veiklos vertinimo sistema apima kintamųjų (rodiklių) visumą, naudojamų įvertinti veiksmų efektyvumą ir efektingumą, taip pat technologijas (programinę ir techninę įrangą) ir duomenų rinkimo procedūras. Gimžauskienė (2007) teigia, kad veiklos vertinimo sistema yra naudingas, nuolat atsinaujinantis įmonės vadybos posistemis, apimantis svarbiausias vertinimo proceso dedamąsias (matavimą, kontrolę, planavimą), užtikrinantis (1) informacijos apie trijų įmonės veiklos lygių (strategijos kūrimo, įgyvendinimo ir taktinio bei operatyvinio) rezultatus, kaupimo ir vertinimo procesus, (2) pagrindines vertinimo funkcijas (duomenų integravimo, informacinės bazės adekvatumo, įmonės adaptavimo) bei turintis sistemai būtinų atributų (įeigą, procesą, išeigą) – grįžtamąjį ryšį, bei yra susijęs su išorine aplinka. *Kontrolės aspektas* pastebimas Najmi, Rigas'o ir Fan'o (2005) bei Palmer ir Parker'io (2001) darbuose. Najmi ir kt. (2005) teigia, kad organizacijos veiklos vertinimo sistema yra organizacijos valdymo ir kontrolės mechanizmas. Palmer ir Parker'io (2001) nuomone, veiklos vertinimo sistemos mechanizmas yra

naudojamas norint užtikrinti sėkmingą strategijos įgyvendinimą. *Sprendimų priėmimas*, kaip veiklos vertinimo sistemos bruožas, pastebimas Najmi'o ir Kehoe'o (2001), Neely, Adams'o ir Kennerley (2002), Fukushima ir Peirce (2011) moksliniuose darbuose, susijusiuose su veiklos vertinimu. Najmi ir Kehoe (2001) teigia, kad veiklos vertinimo sistema yra rodiklių rinkinys, skirtas nustatyti veiksmų efektyvumą ir efektingumą, įvertinti konkurencinę poziciją, nustatyti problemines sritis, padėti įmonei pakeisti strateginius tikslus ir įgyvendinti taktinius sprendimus bei užtikrinti priimtų sprendimų grįžtamąjį ryšį. Neely ir kt. (2002) teigimu, veiklos vertinimo sistema yra subalansuota ir dinaminė sistema, kuri užtikrina sėkmingą sprendimų priėmimo procesą, naudodamasi informacijos surinkimu, tobulinimu ir analize. Ittner'is ir kt. (2003) pabrėžia, kad veiklos vertinimo sistema yra sistema, kuri teikia informaciją, leidžiančią identifikuoti didžiausią potencialą organizacijos tikslams pasiekti turinčias veiklos sritis ir suderina valdymo procesus, tokius kaip tikslų nustatymas, sprendimų priėmimas ir veiklos vertinimas su pasirinktų strateginių tikslų įgyvendinimu. Fukushima ir Peirce (2011) teigia, kad veiklos vertinimo sistema, įvertindama ankstesnius rezultatus, padeda įmonei priimti sprendimus dėl tolimesnio įmonės tobulinimo.

Analizuojant mokslinę literatūrą galima išvelgti požiūrių skirtumus. Remiantis Gates'o (1999) požiūriu, veiklos vertinimo sistema detalizuoja strategiją su siektiniais rezultatais, sujungia jos finansinius, strateginius ir operatyvinius vertinimo kriterijus, kad būtų galima nustatyti organizacijos tikslų pasiekimo laipsnį, o Morgan'o (2004) požiūriu, veiklos vertinimo sistema turi derėti, t. y. veiklos vertinimo sistema privalo būti dinamiška, naudinga pagrindiniam tikslui įgyvendinti ir organizacijos viduje suderinta.

Remiantis atlikta mokslinės literatūros analize galima teigti, kad *veiklos vertinimo sistema turėtų būti apibrėžiama kaip suderintas efektyvus organizacijos vadybos posistemis, kuris apima nuolatinį, periodiškai atsinaujinantį organizacijos veiklos rezultatų matavimą ir kontrolę bei teikia informaciją sprendimams priimti, kontroliuoti veiklia ir efektyviai paskirstyti resursus, užtikrindama veiklos efektyvumą tikslų įgyvendinimo atžvilgiu ir siekdama tinkamiausio vertės kūrimo skirtingoms suinteresuotoms šalims.*

Veiklos vertinimo ypatumai. Franco-Santos ir kt. (2007) išskiria penkias veiklos vertinimo funkcijas: 1) organizacijos veiklos vertinimas (veiklos įvertinimas, progreso kontrolė); 2) strategijos valdymas (planavimas, strategijos formavimas, strategijos įgyvendinimas, tikslų suderinamumas); 3) komunikavimas (vidinė ir išorinė komunikacija); 4) įtaka elgesiui (motyvacija, ryšių valdymas ir kontrolė); 5) mokymasis ir tobulėjimas (grįžtamasis ryšys, veiklos tobulinimas). Taip pat yra išskiriamos penkios veiklos vertinimo procesų grupės: 1) vertinimo kriterijų pasirinkimas, orientuotas į akcinių poreikių nustatymą ir planavimą; 2) duomenų rinkimas ir valdymas, pasiekiamas per duomenų analizę; 3) informacijos valdymas, susijęs su informacijos gavimu, interpretavimu ir sprendimų priėmimu; 4) veiklos vertinimas ir atlyginimas; 5) sistemos patikros užtikrinimas, gaunamas per grįžtamąjį ryšį. Pasak Sližytės (2009), veiklos vertinimo reikalavimai gali būti skirstomi į tris grupes: 1) ryšių su organizacijos valdymu užtikrinimo reikalavimai, tokie kaip informacijos teikimas sprendimų priėmėjams (Martins, 2002; Neely, Mills, Platts,

Richards, Gregory, Bourne ir Kennerley, 2000), išorinės ir vidinės komunikacijos užtikrinimas (Neely, 1998; 1998a), pačios sistemos atsinaujinimo proceso užtikrinimas (Barr, 2005), aiškios atskaitomybės už rezultatus užtikrinimas (Neely ir kt., 2000; Martins, 2002), motyvacijos ir veiklos rezultatų sąsaja (Neely ir kt., 2000), veiklos tobulinimo skatinimas (Maskell, 1989; Neely ir kt., 2000; Martins, 2002; Moullin, 2003), mokymosi ir dalinimosi žiniomis skatinimas (Barr, 2005), organizacijos ir tikslų sąsaja (Kaplan ir Norton, 1996; 2001; Bitichi ir Carrie, 1998; Neely, 1998; Bititci, Turner ir Begemann, 2000; Mendoza ir Saulpic, 2002; McAdam ir Bailie, 2002; Tangen, 2004; Barr, 2005), strategijos detalizavimas (Bititci, Turner ir Begeman, 2000; Kaplan ir Norton, 2000), susikcentravimas į sritis, kurioms galima daryti įtaką ar kontroliuoti (Neely, Ricards, Mills, Platts ir Bourne, 1997; Neely ir kt., 2000); 2) kompleksiško užtikrinimo reikalavimai, tokie kaip finansinių ir nefinansinių rodiklių subalansavimas (Kaplan ir Norton, 1996; Bititci ir Carrie, 1998; Artley, Ellison ir Kennedy, 2001; Tangen, 2004), vertikalus ir horizontalus integravimas (Artley ir kt., 2001; Gimžauskienė, 2007), koncentravimasis į tuos procesus, kurie kuria vertę (Bititci ir kt., 1997; Neely, Adams ir Crowe, 2001), priešasties-pasėkmės rezultatų vertinimas (Kaplan ir Norton, 1996; 2000; Martins, 2002; Artley ir kt., 2001), 3) bendro pobūdžio reikalavimai, pvz.: naudingumas (Artley ir kt., 2001), lankstumas (Kellen, 2003), išbaigtumas (Artley ir kt. 2001), suprantamumas (Tangen, 2004).

Apibendrinat, galima teigti, kad veiklos vertinimas padeda organizacijoms suprasti savo veiklos procesus, tobulinti savo esamą ir būsimą veiklą, užtikrinti priimamų sprendimų ilgalaikę perspektyvą pagrindžiant sprendimus faktais, užtikrinti planavimo ir kontrolės procesus, padidinti veiklos skaidrumą bei objektyvumą, užtikrinti organizacijos efektyvumą panaudojant turimus išteklius bei padėti įgyvendinti organizacijos valdymo iniciatyvas (Parker, 2000; Venkatesh ir Ramachandran, 2014; Riratanaphong ir van der Voordt, 2015). Mokslininkų teigimu, veiklos vertinimas dažniausiai yra taikomas organizacijose, kurios siekia stebėti tikslų įgyvendinimą, paskirstyti su tuo susijusius išteklius ir tinkamai įgyvendinti organizacijos valdymo strategiją (Franceschini, Galetto ir Turina, 2013). Taigi galima teigti, kad veiklos vertinimas yra nukreiptas į strategijos įgyvendinimą, taikant matavimo priemonių rinkinį bei išteklių paskirstymą. Taip pat reikia paminėti, kad organizacijos veiklos vertinimui gali būti naudojama labai daug skirtingų metodų, tačiau organizacija pati pasirenka, kaip vertins savo veiklą (priklauso nuo aplinkos, kurioje vykdo veiklą).

1.2.2 Veiklos vertinimas aukštajame moksle

Organizacijos veiklos vertinimas yra orientuotas į strategijos įgyvendinimą, matavimo priemonių rinkinio taikymą bei išteklių paskirstymą. Tačiau reikia paminėti, jog organizacija pati pasirenka, kaip savo veiklą vertins, atsižvelgdama į savo poreikius bei aplinką, kurioje vykdo veiklą. Galima teigti, kad populiariausias teorinis požiūris į veiklos vertinimo studijas yra *neapibrėžtųjų atvejų teorija* (angl. *contingency theory*), kurioje teigiama, kad organizacijos efektyvumas aptariant jos veiklos vertinimo poreikius, priklauso nuo organizacijos strategijos, tikslų, struktūros, kultūros ir kt. Kai kurie autoriai teigia, kad neapibrėžtųjų atvejų teorija suteikia

holistinį požiūrį į veiklos vertinimo dizainą (Ferreira ir Otley, 2005; Wadongo ir Abdel-Kader, 2014). Remiantis neapibrėžtųjų atvejų teorija galima teigti, kad nėra universalus veiklos vertinimo, tinkamo bet kurioje organizacijoje (Rejc, 2004; Ferreira ir Otley, 2005). Apibendrintai galima teigti, kad organizacijos veiklos vertinimas priklauso nuo aplinkos, kurioje organizacija vykdo savo veiklą (šiuo atveju aukštojo mokslo aplinka).

Per pastaruosius tris dešimtmečius viešojo sektoriaus veiklos vertinimas tapo aktuali tiek akademinio požiūriu, tiek praktiniu požiūriu (Zhivan, 2017). Aukštojo mokslo institucija, kaip veiklos vertinimo objektas, gerokai skiriasi nuo verslo organizacijos. Broadbent (2007) pažymi, kad aukštojo mokslo institucijos yra apibūdinamos kaip sudėtingos ir savarankiškos viešojo sektoriaus organizacijos, kurių veiklą lemia specifiniai iššūkiai, kurių nėra verslo sektoriaus įmonėse. Kaip teigia Beer ir Micheli (2017), keliuose tyrimuose buvo padaryta išvada, kad verslo sektoriuje sukurtas veiklos vertinimas gali būti taikomas ir viešajame sektoriuje, nes viešojo sektoriaus organizacijos taip pat turi atitikti našumo, augimo, klientų poreikių ir kokybės elementus (Moxham, 2009). Kitų autorių teigimu, viešojo sektoriaus institucijų veiklos prioritetai skiriasi nuo verslo sektoriaus prioritetų, todėl pageidaujama, kad veiklos vertinimas būtų pakeistas taip, kad atspindėtų organizacijų skirtumus (Kaplan, 2001). Nepaisant to, net kai buvo bandoma įdiegti veiklos vertinimą, specialiai skirtą viešojo sektoriaus institucijoms, suinteresuotųjų šalių santykių sudėtingumas ir dažnai prieštaringos veiklos tikslų supratimas tarp šių suinteresuotųjų šalių grupių (Ebrahim ir Rangen, 2014) sukėlė neaiškumų taikant veiklos vertinimą, kuris gali padėti viešojo sektoriaus institucijoms siekti komercinių, viešojo sektoriaus ir socialinių tikslų (Amans, Mazars-Chapelon ir Villesèque-Dubus, 2015). Broadbent (2007) teigimu, veiklos vertinimo taikymas aukštojo mokslo institucijose, naudojant įvesties / proceso / išvesties modelį, sukelia problemą, susijusią su išorinėmis suinteresuotomis šalimis, kurios bando reguliuoti aukštojo mokslo institucijų veiklą ir pageidauti iš jų tam tikros produkcijos. Tai kelia tam tikrus iššūkius aukštosios mokslo institucijos vadovams siekiant sukurti veiksmingą veiklos vertinimą. Todėl tikslinga atlikti veiklos vertinimo analizę.

Visame pasaulyje aukštojo mokslo institucijos vykdo plataus masto reformas, kurių tikslas – transformuoti akademinę institucinę veiklą, todėl nuolat yra siekiama, kad aukštojo mokslo institucijos būtų atskaitingos ir vertintų akademinį padalinių veiklos rezultatus (Barnabè ir Riccaboni, 2007). Barnabè ir Riccaboni (2007) teigia, kad siekiant skatinti ir palengvinti šią transformaciją, buvo pradėtas vadybos metodų įgyvendinimas aukštojo mokslo sektoriuje. Šis procesas dažnai yra apibrėžiamas kaip „naujasis viešasis valdymas“ (angl. *new public management*) (Barzelay, 2000; Hood, 1995; Gruening, 2001) Pasak Barnabè'o ir Riccaboni'o (2007), šis terminas buvo tapatinamas su daugybe skirtingų terminų, tokių kaip vadyba, komercializavimas, modernizavimas, racionalizavimas, apskaita (Willmott, 1995; Meek ir Wood, 1998; Currie ir Vidovich, 2000; Meek, 2000; Boyce, 2002; Czarniawska ir Genell, 2002; Davies ir Thomas, 2002; Lawrence ir Sharma, 2002; Neumann ir Guthrie, 2002; Parker, 2000; Saravanamuthu ir Tinker, 2002; Singh, 2002; Lapsley ir Miller, 2004; Roberts, 2004). Taigi galima teigti, kad buvo siekta reorganizuoti ir pertvarkyti aukštojo mokslo institucijas kaip verslumo universitetus (Meek, 2000; Etkowitz,

2003). Visa tai aktualizavo tyrimus veiklos vertinimo tema viešojo sektoriaus organizacijose (Gao, 2015). Tačiau, kai kurių mokslininkų nuomone, „naujojo viešojo valdymo“ poveikis, paskatinęs aukštojo mokslo sektoriuje reformas, yra ginčytinas (Bejerot ir Hasselbladh, 2013). Toliau vertinant globalius pokyčius ir transformaciją aukštojo mokslo sektoriuje trečiosios darnaus vystymosi bangos (*angl. 3rd Sustainability Wave*) kontekste, aukštojo mokslo institucijų veiklos vertinimas yra traktuojamas kaip svarbus ir nepakankamai ištirtas fenomenas vadybos moksle. Pastaruoju metu vis daugėja tyrimų (Meek, 2000; Etzkowitz, 2003), pagrindžiančių aukštojo mokslo institucijų veiklos vertinimo poreikį. Broad'as ir Goddard'as (2010) teigia, kad viešajame sektoriuje, ypač aukštojo mokslo institucijose, nepakankamai pranešama apie veiklos vertinimo taikymą ir supratimą. Veiklos vertinimas aukštajame moksle dažnai yra kritikuojamas dėl tų pačių metodų taikymo ne tik verslo, tačiau ir viešojo sektoriaus organizacijose (Curtis, 2008; Forrester, 2011; Kallio ir Kallio, 2014; Zhivan, 2017), dėl dėmesio sutelkimo į galios ir kontrolės klausimus vertinant veiklas (Dill, 1997; Cullen ir kt., 2003), dėl veiklos vertinimo poveikio kokybei, savarankiškumui ir motyvacijai (Hicks, 2009; Feller, 2009; Kallio ir Kallio, 2014) bei dėl gana paprastų veiklos rodiklių taikymo siekiant teisingai įvertinti rezultatus tokioje sudėtingoje aplinkoje kaip aukštasis mokslas (Owlia, 1996; Australijos vyriausybė (Australian Government), 2012).

Zhivan'as (2017) teigia, kad pagrindine prasme veiklos vertinimas aukštojo mokslo srityje išlieka *terra incognita*. Mokslinėje literatūroje gausu rezultatų vertinimo koncepcinių struktūrų tyrimų, specifinių priemonių trūkumų ir geresnių priemonių kūrimo (Dill, 1997, 2007; Cullen ir kt., 2003, Broad, Goddard ir Von Alberti, 2007; Orr ir kt., 2007; McLendon ir kt., 2006; 2009; García-Aracil ir Palomares-Montero, 2010; Martin ir Sauvageot, 2011; Zangouezhad ir Moshabaki, 2011; Duque, 2013; Edgar ir Geare, 2013), tačiau veiklos vertinimas gali būti suprantamas tiek siauruoju, tiek plačiuoju požiūriu. Siauruoju požiūriu veiklos vertinimas koncentruojasi į kokybinių ir kiekybinių rodiklių taikymą siekiant įvertinti aukštojo mokslo institucijos veiklą ir pasiekimus (Ghobadian ir Ashworth, 1994; Wang, 2002; Hood, 2012; Lewis, 2015; Zhivan, 2017), pagerinti biurokratinių viešojo sektoriaus organizacijų veiksmingumą ir efektyvumą (Forrester, 2011; McAdam ir kt., 2011), taip pat užtikrinti savo atskaitomybę (Poister ir Streib, 2005). O plačiuoju požiūriu – daugiausia dėmesio skiriama ne veiklos matavimui, bet veiklos vertinimo informacijos kontrolei ir valdymui (Kloot ir Martin, 2000; Broadbent ir Laughlin, 2009; Bisbe ir Malagueno, 2012; Bititci ir kt., 2012). Taigi, galima teigti, kad veiklos vertinimas yra procesas, skirtas gauti ir pateikti informaciją apie aukštojo mokslo instituciją (pvz., jos procesus, veiklą ar žmones) (Micheli ir Mari, 2014). Veiklos vertinimo sistemos yra priemonės, kurios palaiko veiklos vertinimo procesą ir kurios gali tapti formalizuotos (Cruz, Scapens ir Major, 2011). Per pastaruosius kelerius metus veiklos vertinimo tyrimai palaipsniui perėjo nuo veiksmingų priemonių (pvz., struktūrų ir sistemų) kūrimo į tyrimų, kaip veiklos vertinimo praktika gali prisidėti prie gerosios praktikos kūrimo, taikant veiklos vertinimą, pvz., kūrybiškų diskusijų (Chenhall, Hall ir Smith, 2013) bei aukšto lygio darbo jėgos dalyvavimą (Groen, Wouters ir Wilderom, 2012). Beer ir Micheli (2017) teigia, kad per pastaruosius du dešimtmečius atlikta nemažai tyrimų, susijusių su veiklos vertinimo kūrimu ir

poveikiu (Bititci, Ackermann, Ates, Davies, Garengo, Gibb ir Firat, 2011; Pavlov ir Bourne, 2011; Franco-Santos, Lucianetti ir Bourne, 2012; Bourne, Pavlov, Franco-Santos, Lucianetti ir Mura, 2013), nes veiklos vertinimas ir jo rezultatų aptarimas gali padaryti organizacijas efektyvesnes (Neely, 2005) ir turi įtakos veiklos tobulinimui (De Leeuw ir van den Berg, 2011) bei padidina veiklos pajėgumus, o tai sąlygoja efektyvumą (Koufteros, Verhese ir Lucianetti, 2014).

Aukštojo mokslo institucijų sistemingas veiklos koordinavimas vertinant veiklą ir jos valdymą įgyja vis didesnę svarbą, nes jos yra atskaitingos prieš suinteresuotas šalis bei atsakingos ne tik už rinkos dalies išlaikymą ir pritraukimą, bet ir finansinių išteklių pritraukimą. Vernau (2014) teigia, kad konkurencija padidins strateginio veiklos vertinimo vaidmenį aukštajame moksle. Chen'as ir kt. (2009) pabrėžia, kad aukštojo mokslo institucijos yra suinteresuotos atlikti veiklos vertinimą, nes nuolat mažėja aukštųjų mokyklų studentų bei auga nepasitenkinimas dėl studijų kokybės. Tačiau reikia nepamiršti, kad veiklos vertinimas ir valdymas pagerina visuomenės pasitenkinimą ir pasitikėjimą visuomenės švietimu (Jacobsen ir Sault, 2016).

Pastebima, kad veiklos vertinimo aukštojo mokslo tema tyrimai populiarėja (Haldma ir kt., 2016, Sahney ir Thakkar, 2016, Tee, 2016, Karuhanga, 2015, Kallio ir Kallio, 2014, Woelert ir Yates, 2014, Secundo ir Elia, 2014, Tan ir Wong, 2014, Vagnoni ir Cavicchi, 2014, Bogt ir Scapens, 2012, Chen ir kt., 2009, Guthrie ir Neumann, 2007, Coy ir Dixon, 2004). Nustatyta, kad mokslininkai analizavo įvairių šalių aukštojo mokslo institucijų veiklos vertinimą: Indijoje (Sahney ir Thakkar, 2016), Jungtinėje Karalystėje (Tee, 2016), Estijoje (Haldma ir kt., 2016), Australijoje (Worthington ir Lee, 2008; Guthrie ir Neumann, 2007; Habersam, Piber ir Skoog, 2013; Woelert ir Yates, 2014), Ugandoje (Karuhanga, 2015), Italijoje (Barnabè ir Riccaboni 2007; Vagoni ir Cavicchi, 2014), Kinijoje (Kuah ir Wong, 2011), Taivane (Chen ir kt., 2009), Vokietijoje (Warning, 2004; Greiling, 2010), Švedijoje (Modell, 2003). Veiklos vertinimą, nepriklausomai nuo geografinės vietovės, lemia panašūs veiksniai: centrinė finansų kontrolė, perėjimas nuo „elito“ į masinį švietimą bei pokyčiai dėl perėjimo iš pramoninės į žiniomis grįstą ekonomiką (Dill, 1997; Layzell, 1999; Cullen ir kt., 2003; Martin ir Sauvaugot, 2011; Duque, 2013; Mitchell, Palacios ir Leachman, 2014; Zhivan, 2017). Vertinant veiklą naudojama tam tikra informacija, galinti sukelti teigiamą poveikį organizacijos kultūrai ir procesams bei lemianti veiklos kryptį ir tikslų nustatymą, bei išteklių paskirstymą (Kaplan ir Norton, 2001; Amaratunga ir Baldry, 2002).

Veiklos vertinimo funkcijos. Epstein ir Cambell (2002) išskyrė keturias veiklos vertinimo funkcijas: 1) strateginis ir metinis planavimas; 2) išteklių paskirstymas; 3) veiklos matavimas; 4) veikla grįstas sprendimų priėmimas. Nustatyta, kad aukštojo mokslo institucijos dėl vykdomos veiklos pobūdžio, savo veiklos vertinimą sieja su strategijos įgyvendinimu. Pasak Kaplan'o ir Norton'o (2001), rodiklių sistema yra nukreipta siekiant įgyvendinti strategiją. Hladchenko (2015) teigia, kad rodiklių sistema yra strateginė valdymo sistema, kuri aukštojo mokslo institucijos misiją ir strategiją konvertuoja į visapusišką veiklos priemonių rinkinį, suteikiantį strateginio vertinimo ir valdymo sistemos pagrindą. Guthier'as ir Neumann (2007) teigia, kad aukštojo mokslo institucijų valdymo operacijos yra sąlygojamos išteklių, biudžeto, veiklos matavimo ir veiklos ataskaitų rengimo, kurios

tarpusavyje yra susijusios. Taigi galima daryti išvadą, kad aukštajame moksle, organizacijų veiklos vertinimas atlieka keturias svarbias funkcijas – *planavimą, orientuotą į strategiją, veiklos matavimą, išteklių paskirstymą bei veikla grįstą sprendimų priėmimą.*

Remiantis išskirtomis veiklos vertinimo funkcijomis galima teigti, kad aukštojo mokslo institucijos veiklos vertinimą sudaro keturios dalys, išskirtos pagal anksčiau įvertintas veiklos vertinimo funkcijas. Pirmoji dalis yra nukreipta į strategiją, nuo kurios priklauso visa aukštosios mokslo institucijos veikla, veiklos principai, keliami tikslai. Broad'as ir Goddard'as (2010) teigia, kad buvo paskelbta nedaug tyrimų, kuriuose būtų nagrinėjama, kaip strategija valdoma, vertinant veiklos veiksmingumą. Dažniausiai strategijos organizacijose formuojamos siekiant užsibrėžtų tikslų ar pageidaujamos pozicijos rinkoje. Dažnai strategija yra apibrėžiama kaip racionalus sprendimų priėmimo procesas (Feurer ir Chaharbaghi, 1995); kaip ilgo laikotarpio perspektyvą turinti organizacijos kryptis (Johnson ir Scholes, 1993). Mintzberg'as, Ahlstrand'as ir Lampel'as (1998) teigia, kad skirtingų strateginio valdymo mokyklų atstovų požiūriu, strategija gali būti apibrėžiama kaip planas, gairės, pozicija, perspektyva, taktinis žingsnis, manevras. Taigi galima teigti, kad, iš esmės, strategija reiškia sprendimų priėmimo procesą, kryptį ir orientaciją į perspektyvą.

Antrąją veiklos vertinimo dalį sudaro veiklos matavimas, paremtas rodiklių sistema, kuri apima aukštojo mokslo institucijos keliamus uždavinius ir jų rodiklius. Išskirtos aukštojo mokslo institucijų pirminės funkcijos – studijų ir mokslinių tyrimų vykdymas bei paslaugos visuomenei – parodo, kad uždaviniai ir rodikliai turi būti pateikti visoms šioms funkcijoms atskirai. Veiklos matavimas organizacijose vykdomas siekiant išsiaiškinti ar organizacijai pavyksta įgyvendinti užsibrėžtus tikslus. Kaplan'as ir Norton'as (1992) ir Horvat ir kt. (2006) teigia, kad veiklos matavimas turi apimti finansinius ir nefinansinius rodiklius. Tam pritaria Coy, Fischer ir Gordon (2001) bei Vernau (2014), vertindami aukštojo mokslo kontekstą. Mokslininkai, nagrinėjantys aukštojo mokslo institucijų veiklos vertinimą, nurodo, kad veiklos matavimo atveju rodikliai turi: 1) būti lengvai pamatuojami; 2) būti kiekybiniai ir kokybiniai; 3) būti susiję ir objektyvūs; 4) kontroliuoti ir vertinti švietimo kokybę; 5) teikti informaciją švietimo politikos sprendimų priėmėjams; 6) pateikti nuorodas švietimo išteklių valdymui ir paskirstymui.

Trečiąją veiklos vertinimo dalį sudaro biudžetas, kurio lėšos yra skiriamos esminėms veiklos sritims palaikyti ir plėtoti. Schedler'is ir Siegel'is (2005) teigia, kad strategija ir biudžetai yra susiję tarpusavyje ir turi įtaką siekiant įgyvendinti strategiją. Biudžetas leidžia atlikti ateinančio laikotarpio veiklos prognozę, kurioje pateikiami numatomi veiklos tikslai (rezultatai, poreikiai) bei priemonės jiems pasiekti (veiksmai, išteklių panaudojimas, politika). Efektyviai valdomos organizacijos taiko nenutrūkstamą strateginį planavimą išteklių paskirstymo principu. Strateginis planavimas nustato kryptis ir sutelkia organizacijos išteklius bendrai išskeltiems tikslams įgyvendinti.

Ketvirtąją veiklos vertinimo dalį sudaro organizacijos veiklos vykdymas, paremtas sprendimų priėmimu įvertinus strategiją, turimus išteklius ir veiklos matavimą.

Veiklos vertinimas turi turėti aiškiai apibrėžtas funkcijas, vertinimo rodiklius ir procesus. Tačiau nėra vieno, viską apimančio organizacijos veiklos vertinimo. Galioja atsitiktinumą teorinės prielaidos, kuriose teigiama, jog nėra geriausio būdo vykdyti organizacijos veiklą ir bet koks organizacijos veiklos vykdymo būdas bus skirtingai rezultatyvus skirtingose situacijose. Veiklos vertinimo efektyvumas priklauso nuo to, kiek tiksliai jis atitinka strategiją, jos korekcijas ir kiek tiksliai jis dera su organizacijoje vykstančiais procesais ir funkcijomis, kiek tiksliai ir reikiama informaciją teikia skirtingiems valdymo lygiams (Klovienė, 2012). Remiantis kompleksiško teorija, visa organizacija – joje dirbantys darbuotojai, veikiančios sistemos yra susijusios tarpusavyje ir vienaip ar kitaip priklauso nuo aplinkoje vykstančių pokyčių, t. y. nuolat turi prisiderinti prie besikeičiančios aplinkos (Walby, 2003). Todėl veiklos vertinimas turi būti adaptuotas prie specifinės aukštojo mokslo institucijos veiklos. Taigi aktualių veiklos vertinimo kriterijų ir rodiklių parinkimas aukštojo mokslo institucijai bei kitų veiklos vertinime numatytų privalomų charakteristikų suformavimas yra individualus ir priklauso nuo aukštojo mokslo institucijos veiklos pobūdžio. Nustatyta, kad veiklos vertinimas bus naudingas organizacijai tik tada, kai tinkamai veiks visas veiklos vertinimo procesas.

Organizacijų veiklos vertinimas dažniausiai yra susietas su organizacijos veiklos planu arba biudžetu, kurie atskleidžia taktinį elgesį, pasireiškiantį trumpalaikiu poveikiu, tačiau pagrindinė veiklos vertinimo funkcija yra suderinti organizacijos veiklą taip, kad būtų įgyvendinama jos deklaruojama strategija. Organizacijos strategija – yra vertės kūrimas, kuris dažniausiai būna nukreiptas į vertės kūrimą pačiai organizacijai, tačiau pastebima, kad vertės kūrimas organizacijos suinteresuotoms šalims pats savaime užtikrina vertės kūrimą organizacijai. Barnabè ir Riccaboni (2007) teigimu, veiklos vertinimas aukštojo mokslo institucijose turėtų būti skirtas nuolatiniam tobulėjimui. Tuo pačiu metu veiklos vertinimas taip pat turėtų padidinti aukštojo mokslo institucijų atskaitomybę savo suinteresuotosioms šalims. Taigi, galima daryti išvadą, kad organizacijos veiklos vertinimas (ir jo dalys) turi derėti su vertės kūrimu ir jos valdymu organizacijoje.

Apibendrinant galima teigti, kad remiantis neapibrėžtųjų atvejų teorija aukštajame moksle, veiklos vertinimas turi turėti aiškiai apibrėžtas funkcijas, vertinimo elementus ir procesus, tačiau veiklos vertinimas turi būti pritaikytas prie specifinės aukštojo mokslo institucijos veiklos, kai naudojamas organizacijai aktualių veiklos vertinimo kriterijų ir rodiklių parinkimas, siekiant užtikrinti aukštojo mokslo institucijos strategijos įgyvendinimą, kuris yra orientuotas į vertės kūrimą visiems bendros vertės kūrime dalyvaujantiems dalyviams. Visa tai lemia poreikį analizuoti veiklos vertinimo ir vertės valdymo sąsajas aukštajame moksle. Taip būtų skatinamas ne tik aukštojo mokslo institucijos nuolatinis tobulėjimas ir atskaitomybės prieš suinteresuotas šalis didinimas, bet kartu darnus vertės suinteresuotoms šalims valdymas.

1.3 Veiklos vertinimo suderinamumas verte suinteresuotoms šalims atžvilgiu aukštajame moksle

Vienas iš pagrindinių veiklos vertinimo uždavinių – suteikti organizacijos nariams organizacijos identiškumą suvokimą, ugdyti jų išsipareigojimą organizacijai ir taip pat parodyti suinteresuotoms šalims organizacijos atsakingumą. Vertės valdymą apima vertės identifikavimas, vertės įgalinimas, vertės matavimas ir vertės įveiklinimas, todėl šiame poskyryje analizuojamas organizacijos vertės valdymo ryšys su pagrindinėmis veiklos vertinimo funkcijomis / dalimis, o šiame skyriuje siekiama, *atskleidus veiklos vertinimo ir vertės valdymo sąsają, leidžiančią užtikrinti efektyvų aukštojo mokslo institucijos veiklos vykdymą vertės atžvilgiu, suformuoti teorines prielaidas verte suinteresuotoms šalims grįsto veiklos vertinimo formavimo pagrindimui.*

1.3.1 Veiklos vertinimo ir vertės valdymo sąsaja

Atlikta mokslinės literatūros analizė parodė, kad mažai tyrimų atlikta, kurie būtų susiję su vertės bendrakūra bei organizacijos veiklos vertinimu aukštajame moksle. Taticchi ir kt. (2012) teigia, kad pastaruoju metu veiklos vertinimui ir valdymui vis daugiau dėmesio skiria ir verslo, ir mokslo organizacijos, nes jos naudoja veiklos vertinimo ataskaitomis, tačiau kartu susiduria su įgyvendinimo bei tikslų suderinamumo problemomis. Zangoueinezhad ir Moshabaki's (2011) pateikia pagrindines veiklos vertinimo įgyvendinimo problemas, kurios yra susijusios su: 1) ryšio su strategija trūkumu; 2) suderinto požiūrio trūkumu; 3) sisteminio mąstymo trūkumu. Harrison'o ir Wicks'o (2013) teigimu, moksliniuose tyrimuose mažai yra skiriama dėmesio vertės kūrimui suinteresuotų šalių atžvilgiu ir tos vertės matavimui. Gattringer'is ir kt. (2014), Kettunen'as, (2014) bei Zainul Abidin ir Pasquire (2007) teigia, kad suinteresuotų šalių supratimas vertės atžvilgiu padeda atrasti veiklos tobulinimo būdus, o tai užtikrina organizacijos veiklos valdymą. Aukštojo mokslo institucija turėtų atkreipti dėmesį į suinteresuotų šalių poreikius kaip pagrindinį kriterijų planuojant, vykdamt bei vertinant savo veiklą.

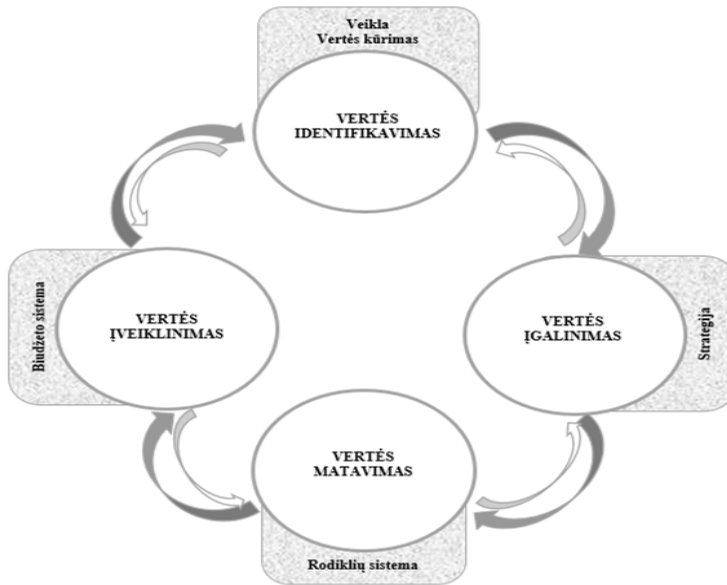
Įvertinus atliktą vertės valdymo ir veiklos vertinimo aukštajame moksle teorinę analizę nustatyta, kad egzistuoja sąsaja tarp jų. Vertės valdymas yra struktūrizuotas, sistemingas ir analitinis procesas, kurio metu visi dalyviai, susiję su vertės kūrimu bendradarbiauja siekdami sukurti į vertę orientuotus rezultatus. Iš tikrųjų, veiklos vertinimas yra priemonė, skirta stebėti organizacijos vykdomą veiklą ir numatyti tam tikrus veiksmus efektyviam veiklos užtikrinimui ateityje. Tiek vertės valdymas, tiek veiklos vertinimas gali būti integruojami į vieną bendrą priegią norint užtikrinti efektyvų organizacijos veiklos vykdymą vertės atžvilgiu. Veiklos vertinimo dalių sąsaja su vertės valdymu gali būti aiškinama keturiais pagrindiniais aspektais: 1) vertės analizė vertės identifikavimo etape įvertinant vertės kūrimą kaip veiklos vertinimo dalį; 2) vertės analizė vertės įgalinimo etape įvertinant strategiją kaip veiklos vertinimo dalį; 3) vertės analizė vertės matavimo etape įvertinant rodiklių sistemą kaip veiklos vertinimo dalį; 4) vertės analizė vertės įveiklinimo etape įvertinant biudžetą kaip veiklos vertinimo dalį.

Vertės analizė vertės identifikavimo etape, įvertinant vertės kūrimą kaip veiklos vertinimo dalį. Aukštojo mokslo institucijos, kaip organizacijos, pagrindinė veikla yra vertės kūrimas skirtingoms pagrindinėms suinteresuotoms šalims. Todėl organizacijos (taip pat ir aukštojo mokslo institucijos) tikslas yra užtikrinti vertės kūrimą suinteresuotoms šalims. Skirtingas vertės kūrimas lemia skirtingą vertės suvokimą. Tačiau kiekviena organizacija, taip pat ir aukštojo mokslo institucija siekia, kad vertės suinteresuotoms šalims suvokimo atotrūkio nebūtų (arba jis būtų minimalus), t. y., kad suinteresuotų šalių gaunama ir norima gauti vertė nesiskirtų, t. y. sutaptų (suinteresuotų šalių poreikiai sutampa su lūkesčiais). Todėl siekiant, kad vertės kūrimas aukštojo mokslo institucijoje būtų efektyvus bei tenkinantis organizacijos suinteresuotąsias šalis, turi būti nustatoma, kokia vertė yra aktuali suinteresuotoms šalims iš vertės bendrakūros aukštajame moksle. Kaip jau teigta 1.1.3 poskyryje, vertės identifikavimas valdant vertę yra skirtas išsiaiškinti galimą vertės suvokimo atotrūkį suinteresuotų šalių atžvilgiu (VAS SŠ) tarp gaunamos vertės (Vg) ir norimos gauti vertės (Vng) iš vertės bendrakūros. Siekiant išsiaiškinti, ar aukštojo mokslo institucijos vertės kūrimas veiklos vertinime yra suderintas, vertinamas vertės subalansuotumas vertės identifikavimo etape suinteresuotų šalių atžvilgiu vertės dimensijų aspektu (žr. 1.4 pav.).

Išsiaiškinus, kokia vertė yra kuriama skirtingoms, pagrindinėms suinteresuotosioms šalims, tikslinga įvertinti vertės kūrimo homogeniškumą, t. y. nustatyti, ar vertės bendrakūroje, skirtingos suinteresuotosios šalys vienodai suvokia prioritetus gaudamos vertę.

Vertės analizė vertės įgalinimo etape, įvertinant strategiją kaip veiklos vertinimo dalį. Vertės kūrimas organizacijoje yra užtikrinamas vertės įgalinimu. Teorinės analizės metu nustatyta, kad vertės įgalinimas leidžia organizacijai nusistatyti strategiją, tolimesnės veiklos kryptis, o tai skatina geresnį vertės kūrimą organizacijoje. Organizacijos, šiuo atveju aukštojo mokslo institucijos, kuriama vertė suinteresuotoms šalims yra deklaruojama jos strategijoje. Strategija dažnai yra apibrėžiama kaip svarbiausių organizacijos tikslų, veiklos kryptių ir veiksmų nuosekli, darni visuma arba planas. Valentinavičius (2009) strategiją apibrėžia kaip apgalvotą ir ilgalaikę organizacijos plėtros kryptį bei apibrėžtam laikotarpiui veiklos veiksmų sistemą, kuri sudaro galimybes organizacijai įgyvendinti jos tikslus ir yra pagrįsta, remiantis jos veiklos sritimis ir formomis, vidiniais ištekliais bei pozicija išorinėje aplinkoje. Efektyvios organizacijos strategijos parengimas ir taikymas leidžia organizacijai išlaikyti rinkos dalį, kokybiškai patenkinti vartotojų poreikius, gauti daugiau finansinės naudos. Kitaip tariant, leidžia susieti ir suderinti įvairius veiksmus į visumą ir taip pasiekti geresnių bendrų veiklos rezultatų. Taigi, gerai apibrėžta organizacijos strategija padeda organizacijai taip planuoti vykdomą veiklą ir paskirstyti išteklius jai vykdyti, kad organizacija patektų į tam tikrą padėtį atsižvelgiant ir į vidines organizacijos galias (jų stygių), ir į politinio konteksto raidą, stilių ir nuspėjamus aspektus. Vertinant vertės aspektu, būtina pabrėžti, kad vertės kūrimas yra įgalinamas per tinkamai parengtą organizacijos strategiją, kurioje pateikiami organizacijos kuriamos vertės suinteresuotos šalims aspektai. Todėl svarbu išsiaiškinti ar aukštojo mokslo institucijos, kaip organizacijos, kuriama vertė atitinka

vertę suinteresuotoms šalims, t. y. svarbu ištirti galimą kuriamos vertės pateikimą aukštojo mokslo institucijos strategijoje (žr. 1.4 pav.).



1.4 pav. Vertės valdymo integravimo veiklos vertinime konceptuali prieiga

Vertės analizė vertės matavimo etape, įvertinant rodiklių sistemą kaip veiklos vertinimo dalį. Teorinės vertės valdymo analizės metu nustatyta, kad vertės matavimas lemia vertės kūrimui pasiekti keliamus uždavinius ir rodiklius, kuriais nustatoma, kaip yra įgyvendinamas vertės kūrimas organizacijoje. Rodiklių sistemos pagrindinis tikslas yra įvertinti organizacijos strategijos įgyvendinimą naudojant matavimą. Didelę rodiklių sistemų įvairovę lemia tai, kad jos negali būti vienodai taikomos kiekvienai organizacijai. Kiekvienoje organizacijoje yra skirtingos suinteresuotosios šalys, unikalūs tikslai, misijos ir išoriniai veiklos apribojimai. Esant tokiai situacijai rodiklių sistemos taikymas turi būti individualiai pritaikytas kiekvienai organizacijai. Pastebėta, kad rodiklių sistema yra strateginio valdymo sistema, transformuojanti strategiją į kasdienes veiksmus ir kontroliuojanti strategijos įgyvendinimą. Strategijos įgyvendinimo progresas matuojamas finansiniais ir nefinansiniais rodikliais. Būtina pabrėžti, kad vertės kūrimas yra matuojamas per tinkamai parengtą organizacijos rodiklių sistemą, kurioje matyti organizacijos strategijoje deklaruojami kuriamos vertės suinteresuotoms šalims aspektai. Todėl svarbu įvertinti kaip strategijoje deklaruojama vertė yra pateikiama aukštojo mokslo institucijos rodiklių sistemoje (žr. 1.4 pav.).

Vertės analizė vertės įveiklinimo etape, įvertinant biudžetą kaip veiklos vertinimo dalį. 1.1.3 poskyryje aprašyta, kad vertės įveiklinimas užtikrinamas, kai organizacija efektyviai panaudoja / paskirsto turimus išteklius vertei kurti, t. y. veiklos įveiklinimas lemia išteklių paskirstymą, kad būtų pasiektas užsibrėžtas rezultatas – vertės kūrimas organizacijoje. Ištekliai organizacijoje yra skirstomi taikant biudžetą.

Kiekviena šiuolaikinė organizacija, siekdama sėkmingai dirbti rinkoje, planuoja savo veiklą: numato būsimąsias veiklos kryptis, planuoja priemones numatytiems tikslams pasiekti ir prognozuoja būsimąjį veiklos rezultatą. Tačiau tik tos organizacijos, kurios ne tik planuoja savo veiklą, bet ir parengia jos biudžetus, sugeba dirbti tikrai efektyviai, nes tik sudarius biudžetus galima racionaliai numatyti ir paskirstyti organizacijos išteklius išskeltoms užduotims įvykdyti. Biudžetų sistema yra nepamainoma kiekvienos organizacijos veiklos planavimo ir jos vykdymo kontrolės priemonė. Vertinant vertės aspektu, būtina paminėti, kad vertės kūrimas yra įveiklinimas per tinkamai parengtą organizacijos biudžetą, kuriame atsispindi organizacijos strategijoje ir rodiklių sistemoje pateikti kuriamos vertės suinteresuotoms šalims aspektai. Todėl svarbu įvertinti, kaip rodiklių sistemoje pateikiama vertė yra pateikiama organizacijos biudžete (žr. 1.4 pav.).

Konceptuali vertės valdymo konstrukty (vertės identifikavimo, vertės įgalinimo, vertės matavimo ir vertės įveiklinimo) integravimo prieiga aukštojo mokslo institucijos veiklos vertinimo dalyse (veikla grįstą sprendimų priėmimo, strategijoje, rodiklių sistemoje, išteklių paskirstymo sistemoje (biudžete)), pateikiama 1.4 paveiksle.

Analizuojant įvairių autorių išskiriamas suvokiamos vertės dimensijas ir jų sampratas aukštajame moksle nustatyta, kad stipriausią pagrindimą tiek teoriniu, tiek praktiniu aspektu turi keturių dimensijų vertės konstruktas, kuris jungia finansinę, funkcinę, socialinę ir emocinę vertes. Finansinės vertės dimensija apima vertės bendrakūroje suinteresuotų šalių gaunamą finansinę naudą, išreikštą investicijomis ir grąža (Webb ir Jagun, 1997; Martensen, Grønholdt, Eskildsen ir Kristensen, 1999; Ledden, Kalafatis ir Samouel, 2007; Sweeney ir Soutar, 2001; Moliner, Sanchez, Rodriguez ir Callarisa, 2007; Brown ir Mazzarol, 2009). Funkcinės vertės dimensija siejama su žinių, įgūdžių ir sprendimų nauda suinteresuotoms šalims (Sheth ir kt., 1991; Martensen ir kt., 1999; LeBlanc ir Nguyen, 1999; Hermawan, 2001; Alves ir Roposo, 2007; Ledden ir kt., 2007; Brown ir Mazzarol, 2009; Ledden ir Kalafatis, 2010). Socialinė vertė apima vertės bendrakūroje gaunamą socialinę naudą, išreikštą tinklo plėtimu ir įtakos darymu (Sheth ir kt., 1991; LeBlanc ir Nguyen, 1999; Hermawan, 2001; Ledden ir kt., 2007; Brown ir Mazzarol, 2009; Ledden ir Kalafatis, 2010). Emocinės vertės dimensija siejama su aukštojo mokslo institucijos suinteresuotų šalių jausmais ir pojūčiais – per santykius, fizines savybes ir ambicijas (Sheth ir kt., 1991; LeBlanc ir Nguyen, 1999; Hermawan, 2001; Ledden ir kt., 2007; Brown ir Mazzarol, 2009; Ledden ir Kalafatis, 2010). Šios keturios vertės dimensijos yra analizuojamos vertės valdymo aspektu (per vertės identifikavimą (lyginant skirtingų suinteresuotų šalių gaunamą ir norimą gauti vertę); per vertės įgalinimą (lyginant skirtingų vertės suinteresuotoms šalims suvokimo atotrūkį ir vertės pateikimą strategijoje); per vertės matavimą (lyginant vertės pateikimą strategijoje ir vertės pateikimą rodiklių sistemoje) bei per vertės įveiklinimą (lyginant vertės pateikimą rodiklių sistemoje ir vertės pateikimą biudžeto sistemoje).

Veiklos vertinimo ir vertės valdymo sąsajų analizė aukštajame moksle atskleidžia šios temos aktualumą, siekiant aukštojo mokslo institucijos nuolatinio tobulėjimo skatinimo ir atskaitomybės prieš suinteresuotąsias šalis didinimo bei darnaus vertės valdymo suinteresuotų šalių atžvilgiu.

Apibendrinat, galima teigti, kad veiklos vertinimo dalys turi derėti su vertės valdymo etapais siekiant užtikrinti efektyvų organizacijos, taip pat ir aukštojo mokslo institucijos, veiklos vykdymą vertės suinteresuotoms šalims atžvilgiu, kuris leidžia užtikrinti tikslesnę vertės kūrimą visiems vertės bendrakūros dalyviams – pagrindinėms suinteresuotoms šalims ir aukštojo mokslo institucijai.

1.3.2 Verte suinteresuotosioms šalims grįsto veiklos vertinimo pagrindimo teorinės prielaidos

Įvertinus vertės valdymo aspektus aukštajame moksle nustatyta, kad: 1) vertė yra suasmeninta, subjektyvi, nuolat kintanti priklausomai nuo situacijos ir susidariusių aplinkybių, todėl ją būtina nuolat nustatyti vertės kūrime; 2) vertė suprantama kaip daugiadimensė nauda suinteresuotoms šalims ir organizacijai, išreikšta per finansinę, funkcinę, socialinę ir emocinę dimensijas; 3) vertės kūrimas turi būti vertinamas iš daugialypės perspektyvos, o aukštajame moksle jį sąlygoja aplinka, veikiančios suinteresuotos šalys, kurių įsitraukimas sąlygoja ne tik vertės kūrimą organizacijai, bet ir joms pačioms; 4) vertės valdymas yra susijęs su organizacijos suinteresuotų šalių poreikių subalansavimu siekiant didesnės vertės, kaip naudos, kūrimo visiems vertės bendrakūros dalyviams – tiek suinteresuotoms šalims, tiek organizacijai.

Įvertinus vertės kūrimo aplinką ir veiklos vertinimo aspektus joje, nustatyta, kad: 1) veiklos vertinimas padeda organizacijoms suprasti savo veiklos procesus, tobulinti savo esamą ir būsimą veiklą, užtikrinti priimamų sprendimų ilgalaikę perspektyvą pagrindžiant juos faktais, palengvinti planavimo ir kontrolės procesus, padidinti veiklos skaidrumą bei objektyvumą, užtikrinti organizacijos efektyvumą panaudojant turimus išteklius bei padėti įgyvendinti organizacijos valdymo iniciatyvas; 2) veiklos vertinimas yra orientuotas į nuolatinį, periodiškai atsinaujinančių organizacijos veiklos rezultatų matavimą ir kontrolę, taip pat į teikiamą informaciją priimant sprendimus, kontroliuojant veiklą ir efektyviai skirstant lėšas. Tokiu būdu yra užtikrinamas veiklos efektyvumas įgyvendinant tikslus bei siekiant tikslesnio vertės kūrimo skirtingoms suinteresuotoms šalims.

Veiklos vertinimo ir vertės valdymo suderinamumo analizė aukštajame moksle leidžia įžvelgti tai, kad: 1) vertės suinteresuotoms šalims identifikavimas aukštajame moksle leidžia įvertinti ar suinteresuotų šalių poreikiai vertės atžvilgiu yra patenkinami (t. y. suvokimas apie gaunamą ir norimą gauti vertę sutampa); 2) vertės kūrimas suinteresuotoms šalims yra įgalinamas per tinkamai parengtą organizacijos strategiją, kurioje pateikiami vertės suinteresuotosioms šalims aspektai; 3) vertės kūrimas suinteresuotosioms šalims yra matuojamas per tinkamai parengtą organizacijos rodiklių sistemą, kurioje pateikiami organizacijos strategijoje deklaruojami vertės suinteresuotoms šalims aspektai; 4) vertės kūrimas suinteresuotoms šalims yra įveiklinimas per tinkamai parengtą organizacijos biudžeto sistemą, kurioje pateikiami organizacijos strategijoje ir rodiklių sistemoje pateikti vertės suinteresuotosioms šalims aspektai.

Atlikta mokslinės literatūros analizė, susijusi su vertės valdymu ir veiklos vertinimu, leidžia formuluoti tokias apibendrintas **teorines prielaidas**, užtikrinančias suderintą vertės valdymą aukštojo mokslo institucijoje, kaip organizacijoje:

- vertės bendrakūroje vertės suvokimą, kaip daugiadimensę naudą suinteresuotosioms šalims ir organizacijai, išreikštą per finansinę, funkcinę, socialinę ir emocinę dimensijas, formuoja nagrinėjamas kontekstas;
- aukštojo mokslo institucijos vertės valdymas yra susijęs su jos suinteresuotų šalių poreikių subalansavimu siekiant tinkamesnės vertės, kaip naudos, kūrimo visiems vertės bendrakūros dalyviams – tiek suinteresuotoms šalims, tiek organizacijai;
- vertės valdymas leidžia sumažinti vertės suinteresuotoms šalims suvokimo atotrūkį ir pasiekti aukštojo mokslo institucijos veiklos vertinimo suderinamumą vertės atžvilgiu.

Remiantis teorinėmis prielaidomis yra sudaroma vertė suinteresuotoms šalims grįsto veiklos vertinimo aukštajame moksle konceptuali prieiga, kuri apima mokslinės literatūros analizės metu išsiaiškintus vertės valdymo etapus – vertės identifikavimą, įgalinimą, matavimą bei įveiklinimą, taip pat ir veiklos vertinimo dalis: veiklą, strategiją, rodiklių sistemą ir biudžeto sistemą.

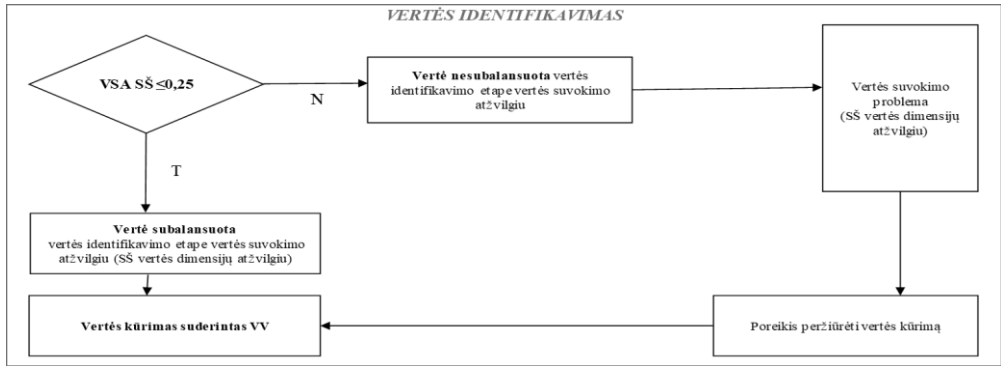
1.4 Vertė suinteresuotosioms šalims grįsto veiklos vertinimo konceptualios prieigos detalizacija

Įvertinus organizacijos veiklos vertinimo sąsają su pagrindinėmis vertės valdymo funkcijomis, suformuotos teorinės prielaidos vertė suinteresuotoms šalims grįsto veiklos vertinimo formavimo pagrindimui, kuriomis, remiantis šiame skyriuje yra *detalizuojama vertė suinteresuotoms šalims grįsto veiklos vertinimo aukštajame moksle konceptuali prieiga*.

Vertės valdymas yra susijęs su aukštojo mokslo institucijos suinteresuotųjų šalių poreikių subalansavimu, t. y. gaunamos ir norimos gauti vertės suderinimu bendrai kuriant vertę bei siekiant suinteresuotų šalių poreikius patenkinti nustatant vertę, vertės įgalinimą, matavimą ir įveiklinimą. Aukštojo mokslo institucija turi labai daug skirtingų suinteresuotų šalių, kurių siekiama gauti vertę skiriasi, todėl vertės valdymo tikslas yra suderinti skirtingus suinteresuotų šalių prioritetus vertės atžvilgiu, kad suteikta vertė būtų tinkama visoms suinteresuotoms šalims. Gattringer⁴is ir kt. (2014) teigia, kad suinteresuotų šalių supratimas vertės atžvilgiu, padeda atrasti veiklos tobulinimo būdus, o tai užtikrina organizacijos veikos vertinimą ir valdymą. Disertacijoje veiklos vertinimas apibūdinamas kaip suderintas efektyvus organizacijos vadybos posistemis, kuris apima nuolatinį, periodišką atsinaujinantį organizacijos veiklos rezultatų matavimą ir kontrolę (naudojant rodiklių sistemą) bei teikia informaciją priimant sprendimus, kontroliuojant veiklą ir efektyviai paskirstant išteklius (taikant biudžetą), užtikrinamas veiklos efektyvumą įgyvendinant tikslus (pasitelkiant strategiją), taip pat siekiant tinkamiausio vertės kūrimo skirtingoms suinteresuotoms šalims (taikant veiklos vykdymą vertei kurti).

Vertės identifikavimo etapas siejamas su vertės suinteresuotoms šalims suvokimo identifikavimu vertės bendrakūroje (žr. 1.5 pav.). Jei vertės identifikavimo etape gaunamas vertės suinteresuotoms šalims suvokimo atotrūkis yra artėjantis į nulį ($VSA\ S\dot{S} \leq 0,25$), vadinasi aukštojo mokslo institucijoje **vertė suinteresuotoms šalims yra subalansuota vertės identifikavimo etape**, t. y. sutampa suvokimas apie gaunamą ir norimą gauti vertę suinteresuotoms šalims; suinteresuotų šalių poreikiai ir lūkesčiai

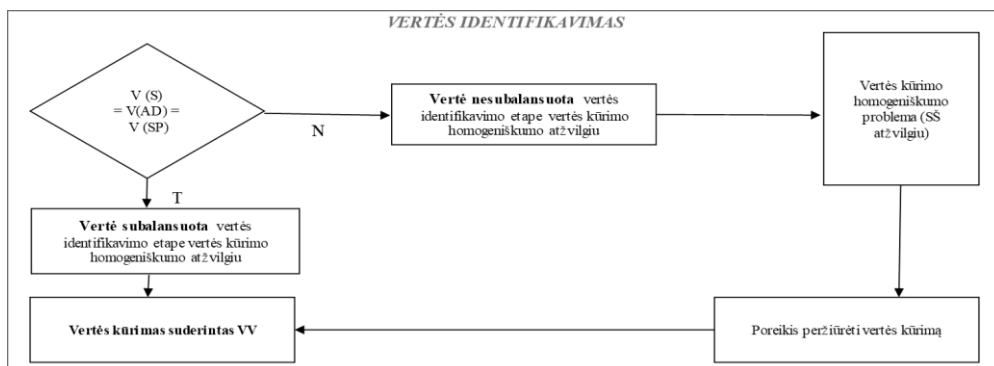
yra patenkinami. Subbalansuotas vertės suinteresuotoms šalims suvokimas rodo, kad aukštojo mokslo institucijos *veiklos vertinimas yra suderintas*, t. y. jis veikia taip, kad būtų užtikrinamas suinteresuotų šalių poreikių patenkinimas. Suinteresuotų šalių lūkesčiai (norima gauti vertė) yra lygi gaunamai vertei vertės bendrakūroje, todėl poreikio peržiūrėti veiklos vertinimą nėra – vertės identifikavimo etape vertė yra užtikrinama per vertės valdymą aukštojo mokslo institucijos veiklos vertinime.



1.5 pav. Vertės analizė vertės identifikavimo etape (Šaltinis: sudaryta autorės)

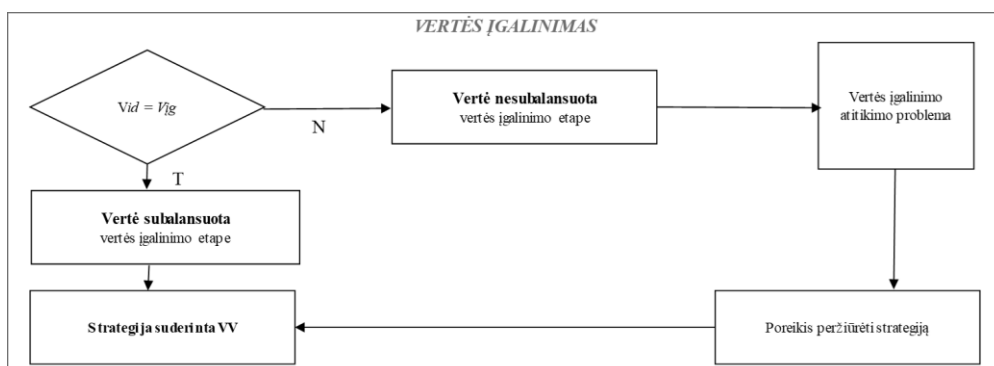
Kai vertės identifikavimo etape gaunamas vertės suinteresuotoms šalims suvokimo atotrūkis yra ($VSA\ S\check{S} \geq 0,25$), tai rodo, kad aukštojo mokslo institucijoje vertė suinteresuotoms šalims yra nesubalansuota vertės identifikavimo etape, t. y. nesutampa suvokimas tarp gaunamos ir norimos gauti vertės (lūkesčiai viršija gaunamą vertę $V_g < V_{ng}$ arba gaunama vertė viršija lūkesčius ($V_g > V_{ng}$)). Atsiranda vertės suvokimo problema vertės dimensijų suinteresuotoms šalims atžvilgiu. Nesubalansuotas vertės suinteresuotoms šalims suvokimo atotrūkis rodo, kad aukštojo mokslo institucijos veiklos vertinimas yra nesuderintas, t. y. jis neveikia taip, kad būtų užtikrintas suinteresuotų šalių poreikių patenkinimas (poreikiai yra tenkinami žemu lygiu, kai suinteresuotų šalių lūkesčiai (norima gauti vertė) viršija gaunamą vertę vertės bendrakūroje (poreikiai yra tenkinami aukštu lygiu, kai gaunama vertė viršija lūkesčius (norimą gauti vertę) vertės bendrakūroje), todėl atsiranda poreikis peržiūrėti veiklos vertinimą vertės kūrimo dalyje – vertės identifikavimo etape vertė nėra užtikrinama per vertės valdymą aukštojo mokslo institucijos veiklos vertinime.

Išsiaiškinus, kokia vertė yra kuriama skirtingoms pagrindinėms aukštojo mokslo institucijos suinteresuotoms šalims, tikslinga įvertinti vertės kūrimo homogeniškumą, t. y. nustatyti ar vertės bendrakūroje skirtingos suinteresuotos šalys vienodai supranta prioritetus vertei gauti (žr. 1.6 pav.). Jei suinteresuotų šalių prioritetai vienodi norint gauti suvokiamą vertę ($V(S) = V(AD) = V(SP)$), tai **vertė yra subalansuota vertės identifikavimo etape** homogeniškumo atžvilgiu ir **veiklos vertinimas** per vertės kūrimą **yra suderintas**. Jei suinteresuotos šalys skirtingai traktuoja prioritetus suvokiamai vertei gauti ($V(S) \neq V(AD) \neq V(SP)$), tai **vertė yra nesubalansuota vertės identifikavimo etape** homogeniškumo atžvilgiu ir **veiklos vertinimas** per vertės kūrimą **nėra suderintas**. Atsiranda **vertės kūrimo homogeniškumo problema**, lemianti poreikį peržiūrėti vertės kūrimą.



1.6 pav. Vertės analizė vertės identifikavimo etape (Šaltinis: sudaryta autorės)

Vertės įgalinimas siejamas su vertės kūrimu suinteresuotoms šalims per tinkamai parengtą organizacijos strategiją, kurioje pateikiami vertės suinteresuotoms šalims aspektai. Siekiant užtikrinti subalansuotą vertę suinteresuotoms šalims vertės identifikavimo etape, būtina įvertinti vertės įgalinimą aukštojo mokslo institucijoje (žr. 1.7 pav.). **Vertė** suinteresuotoms šalims **yra subalansuota vertės įgalinimo etape**, jei vertės identifikavimo etape nustatytos vertės dimensijos suinteresuotoms šalims (labiausiai suderinta, vertinant vertės vidurkių atotrūkiams rangavimo principu) atsispindi veiklos vertinimo strategijos dalyje (vertinant dažnių pasikartojimo skaičiumi rangavimo principu) ($V_{id} = V_{ig}$). Subalansuota vertė suinteresuotoms šalims vertės įgalinimo etape rodo, kad aukštojo mokslo institucijos **veiklos vertinimas yra suderintas**, t. y. jis veikia taip, kad būtų užtikrintas vertės valdymas suinteresuotų šalių poreikiams patenkinti. Todėl poreikio peržiūrėti veiklos vertinimą nėra – vertės įgalinimas yra užtikrinamas per vertės valdymą aukštojo mokslo institucijos veiklos vertinime.

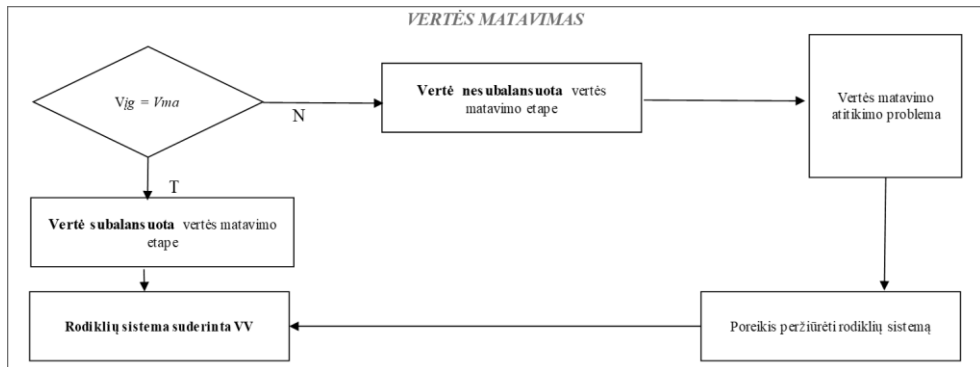


1.7 pav. Vertės analizė vertės įgalinimo etape (Šaltinis: sudaryta autorės)

Aukštojo mokslo institucijoje **vertė** suinteresuotoms šalims **yra nesubalansuota vertės įgalinimo etape**, jei vertės identifikavimo etape nustatytos vertės dimensijos suinteresuotoms šalims (labiausiai suderinta, vertinant vertės vidurkių atotrūkiams rangavimo principu) neatsispindi veiklos vertinimo strategijos dalyje (vertinant dažnių pasikartojimo skaičiumi rangavimo principu) ($V_{id} \neq V_{ig}$). Aukštojo mokslo institucijoje nesubalansuota vertė suinteresuotoms šalims vertės įgalinimo etape rodo,

kad egzistuoja *vertės įgalinimo problema*. Kitaip sakant, aukštojo mokslo institucijos *veiklos vertinimas yra nesuderintas*, t. y. jis neveikia taip, kad būtų užtikrinamas vertės valdymas suinteresuotų šalių poreikiams patenkinti. Todėl atsiranda poreikis peržiūrėti veiklos vertinimą, nes vertės įgalinimas nėra užtikrinamas per vertės valdymą aukštojo mokslo institucijos veiklos vertinime – būtina peržiūrėti deklaruojamą aukštojo mokslo institucijos strategiją.

Vertės matavimas siejamas su vertės kūrimu suinteresuotoms šalims, kuris yra atliekamas naudojant tinkamai parengtą organizacijos rodiklių sistemą, kurioje matyti organizacijos strategijoje deklaruojami vertės suinteresuotoms šalims aspektai (žr. 1.8 pav.). Siekiant užtikrinti subalansuotą vertę suinteresuotoms šalims vertės įgalinimo procese, būtina įvertinti vertės matavimą aukštojo mokslo institucijoje. Vertės matavimas, vertinant veiklą aukštajame moksle parodo, kad aukštojo mokslo institucijos *vertė yra subalansuota vertės matavimo etape*, jei vertės įgalinimo etape nustatytos vertės dimensijos (vertinant dažnių pasikartojimo skaičiumi rangavimo principu) yra pateiktos veiklos vertinimo rodiklių sistemos dalyje (vertinant dažnių pasikartojimo skaičiumi rangavimo principu) ($V_{ig} = V_{ma}$). Subalansuota vertė suinteresuotoms šalims vertės matavimo etape rodo, kad aukštojo mokslo institucijos *veiklos vertinimas yra suderintas*, t. y. jis veikia taip, kad būtų užtikrintas vertės valdymas suinteresuotų šalių poreikių patenkinimo atžvilgiu. Todėl poreikio peržiūrėti veiklos vertinimą nėra – vertės matavimas yra užtikrinamas per vertės valdymą aukštojo mokslo institucijos veiklos vertinime.

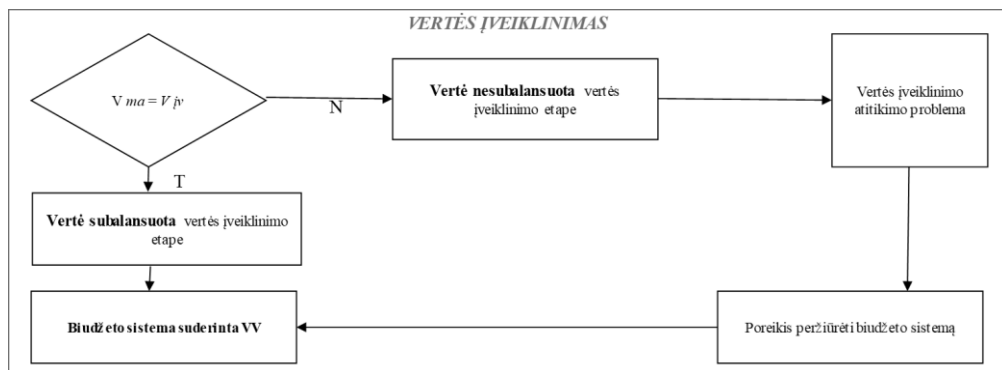


1.8 pav. Vertės analizė vertės matavimo etape (Šaltinis: sudaryta autorės)

Vertės matavimas vertinant veiklą, grįstą verte suinteresuotoms šalims aukštajame moksle, parodo, kad aukštojo mokslo institucijoje *vertė* suinteresuotoms šalims *yra nesubalansuota vertės matavimo etape*, jei vertės įgalinimo etape nustatytos vertės dimensijos (vertinant dažnių pasikartojimo skaičiumi rangavimo principu) nėra pateikiamos veiklos vertinimo rodiklių sistemos dalyje (vertinant dažnių pasikartojimo skaičiumi rangavimo principu) ($V_{ig} \neq V_{ma}$). Nesubalansuota vertė suinteresuotoms šalims vertės matavime rodo, kad aukštojo mokslo institucijos *veiklos vertinimas yra nesuderintas*, t. y. jis neveikia taip, kad būtų užtikrinamas vertės valdymas suinteresuotų šalių poreikiams patenkinti. Atsiranda *vertės matavimo atitikimo problema*. Todėl yra poreikis peržiūrėti veiklos vertinimą – vertės

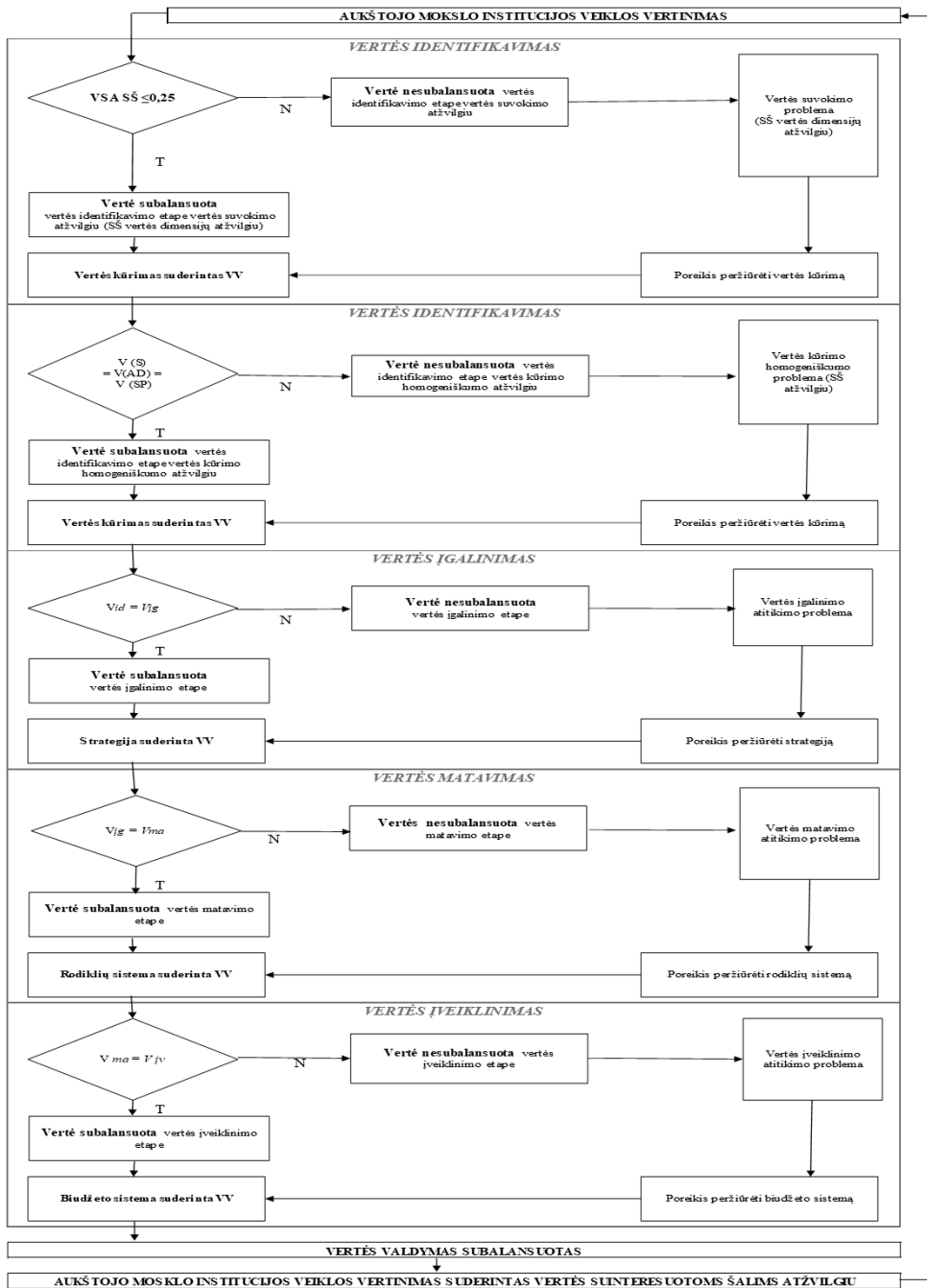
matavimas nėra užtikrinamas per vertės valdymą aukštojo mokslo institucijos veiklos vertinime – būtina peržiūrėti aukštojo mokslo institucijos rodiklių sistemą.

Vertės įveiklinimas atsiskleidžia per vertės kūrimą suinteresuotoms šalims, per tinkamai parengtą organizacijos biudžetą, kuriame pateikiami organizacijos strategijoje ir rodiklių sistemoje atspindėtos vertės suinteresuotoms šalims aspektai (žr. 1.9 pav.). Siekiant užtikrinti suderintą vertę suinteresuotoms šalims vertės matavimo etape, būtina įvertinti vertės įveiklinimą aukštojo mokslo institucijoje. Vertės įveiklinimas vertinant veiklą parodo, kad aukštojo mokslo institucijoje **vertė** suinteresuotoms šalims **yra subalansuota vertės įveiklinimo etape**, jei vertės matavimo etape, nustatytos vertės dimensijos (vertinant dažnių pasikartojimo skaičiumi rangavimo principu), yra pateikiamos veiklos vertinimo biudžete (vertinant dažnių pasikartojimo skaičiumi rangavimo principu) ($V_{ma} = V_{iv}$). Subalansuota vertė aukštojo mokslo institucijos vertės įveiklinimo etape rodo, kad aukštojo mokslo institucijos **veiklos vertinimas yra suderintas**, t. y. jis veikia taip, kad būtų užtikrintas vertės valdymas suinteresuotų šalių poreikiams patenkinti. Todėl poreikio peržiūrėti veiklos vertinimą nėra – vertės įveiklinimas yra užtikrinamas per vertės valdymą aukštojo mokslo institucijos veiklos vertinime.



1.9 pav. Vertės analizė vertės įveiklinimo etape (Šaltinis: sudaryta autorės)

Vertės įveiklinimas vertinant veiklą, grįstą verte suinteresuotoms šalims, aukštajame moksle, parodo, kad aukštojo mokslo institucijos **vertė yra nesubalansuota vertės įveiklinimo etape**, jei vertės matavimo etape nustatytos vertės dimensijos (vertinant dažnių pasikartojimo skaičiumi rangavimo principu) nėra pateikiamos veiklos vertinimo biudžete (vertinant dažnių pasikartojimo skaičiumi rangavimo principu) ($V_{ma} \neq V_{iv}$). Suinteresuotų šalių nesubalansuota vertė vertės įveiklinimo etape rodo, kad aukštojo mokslo institucijos **veiklos vertinimas yra nesuderintas**, t. y. jis neveikia taip, kad būtų užtikrintas vertės valdymas suinteresuotų šalių poreikiams patenkinti. Atsiranda **vertės įveiklinimo problema** ir poreikis peržiūrėti veiklos vertinimą – vertės įveiklinimas nėra užtikrinamas per vertės valdymą aukštojo mokslo institucijos veiklos vertinime – būtina peržiūrėti aukštojo mokslo institucijos biudžetą.



1.10 pav. Vertė SŠ grįšto veiklos vertinimo loginis algoritmas (Šaltinis: sudaryta autorės)

Subalansuotas aukštojo mokslo institucijos vertės valdymas per vertės identifikavimą, įgalinimą, matavimą ir įveiklinimą aukštajame moksle rodo, kad aukštojo mokslo institucijos veiklos vertinimas yra suderintas, t. y. jis veikia taip, kad

būtų užtikrintas vertės valdymas organizacijoje suinteresuotų šalių atžvilgiu (žr. 1.10 pav.). Nesubalansuotas aukštojo mokslo institucijos vertės valdymas per vertės identifikavimą, įgalinimą, matavimą ir įveiklinimą aukštajame moksle rodo, kad aukštojo mokslo institucijos veiklos vertinimas yra nesuderintas, t. y. jis neveikia taip, kad būtų užtikrintas vertės valdymas organizacijoje suinteresuotų šalių atžvilgiu, todėl atsiranda poreikis koreguoti veiklos vertinimą jį peržiūrint.

Apibendrinant galima teigti, kad vertės pagrindu sudaryta organizacijos veiklos vertinimo prieiga yra naudinga siekiant patenkinti organizacijos suinteresuotų šalių lūkesčius, priimant organizacijos veiklos vykdymo sprendimus bei plėtojant organizacijos pasirinktą strategiją. Be to, tokios prieigos taikymas gali kūrybiškai ir ekonomiškai išspręsti organizacijos veiklos problemas: pagerinti tarpusavio ryšius ir komunikaciją, spręsti konfliktines situacijas, nustatyti nereikalingas išlaidas, kurti alternatyvias veiklos idėjas, skatinti naujoves didinant išteklių kiekį, kartu taupant laiką, pinigus, energiją ir pan. Tačiau reikia nepamiršti, kad organizacijos vertės deklaravimas (dažnai strateginiuose dokumentuose bei internetinėse svetainėse) ir tikslus vertės pateikimas veiklos vertinime gali lemti didesnę suinteresuotų šalių pasitikėjimą bei ilgalaikį organizacijos našumą.

Remiantis suformuluotomis apibendrintomis teorinėmis prielaidomis ir verte suinteresuotoms šalims grįsto veiklos vertinimo konceptualia prieiga, kitoje disertacijos dalyje pateikiama verte suinteresuotoms šalims grįsto veiklos vertinimo aukštajame moksle empirinio tyrimo metodologija.

2. VERTE SUINTERESUOTOSIOMS ŠALIMS GRĮSTO VEIKLOS VERTINIMO AUKŠTAJAME MOKSLE TYRIMO METODOLOGIJA

Siekiant empiriškai patikrinti teorinės analizės pagrindu parengtą veiklos vertinimo, grįsto verte suinteresuotoms šalims aukštajame moksle konceptualią prieigą, būtina *pagrįsti ir parengti empirinio tyrimo metodologiją*.

2.1 Verte suinteresuotoms šalims grįsto veiklos vertinimo tyrimo metodologinės priegios

Atlikus nagrinėjamos temos ištirtumo lygį (žr. įvadas) pastebėta, kad aukštojo mokslo institucijos veiklos vertinimas gali padėti užtikrinti vertę suinteresuotoms šalims vertės bendrakūroje, taip užtikrindamas suinteresuotų šalių poreikių patenkinimą, lemiantį mažesnę vertės suinteresuotoms šalims suvokimo atotrūkį ir pasiektą aukštojo mokslo institucijos veiklos vertinimo suderinamumą vertės atžvilgiu, kuris skatina efektyvesnę organizacijos veiklą. Todėl mokslinio darbo problema formuluota klausimu: „*Kaip vertinti aukštojo mokslo institucijos veiklą atsižvelgiant į jos kuriamą vertę suinteresuotoms šalims?*“ Remiantis suformuluota mokslinio darbo problema, mokslinio darbo tikslas yra pagrįsti verte suinteresuotoms šalims grįstą veiklos vertinimą aukštajame moksle. Teorinis pagrindimas atskleistas mokslinės literatūros analizės pagrindu suformulavus apibendrintas teorines prielaidas ir parengus verte suinteresuotoms šalims grįsto veiklos vertinimo aukštajame moksle konceptualią prieigą (žr. 1 sk.). Empirinis pagrindimas pasiektas įgyvendinant **tyrimo tikslą** – empiriškai pagrįsti verte suinteresuotoms šalims grįstą veiklos vertinimą aukštajame moksle. Empirinis pagrindimas įgyvendinimas empiriškai tikrinant suformuluotas teorines prielaidas, kurios leidžia patikrinti parengtą verte suinteresuotoms šalims grįsto veiklos vertinimo aukštajame moksle konceptualią prieigą. Tyrimo tikslui pasiekti iškelti **uždaviniai**:

- atskleisti vertės konstrukta vertės bendrakūroje aukštajame moksle (siekiant gautus rezultatus integruoti į vertės suinteresuotoms šalims suvokimo atotrūkio nustatymą);
- atskleisti vertės suinteresuotoms šalims suvokimo atotrūkį vertės bendrakūroje (siekiant gautus rezultatus integruoti į aukštojo mokslo institucijos veiklos vertinimo suderinamumo nustatymą, vertės suinteresuotoms šalims atžvilgiu);
- nustatyti aukštojo mokslo institucijos veiklos vertinimo suderinamumą vertės suinteresuotoms šalims suvokimo atžvilgiu aukštojo mokslo institucijoje.

Atsižvelgus į keliamą tyrimo tikslą, uždavinius bei tam tikrus veiksnius (nagrinėjamas socialinis kontekstas (angl. *social context*), skirtingus požiūrius į nagrinėjamą objektą (angl. *different worldviews*), orientaciją į problemą (angl. *problem-oriented*) bei rezultatus (angl. *consequence-oriented*) (Creswell, 2003)), atliekant verte suinteresuotoms šalims grįsto veiklos vertinimo aukštajame moksle empirinį tyrimą, yra remiamasi **pragmatizmo filosofine prieiga** (angl. *pragmatism*), kuria vadovaujantis, metodai parenkami pagal tyrimo tikslus (Creswell, 2012; Žydzūnaitė ir Sabaliauskas, 2017) siekiant nuoseklesnio bendro tyrimo pagrįstumo ir

patikimumo. Ši prieiga sudaro galimybę papildyti vienus taikomus metodus kitais, o tai leidžia išvengti vienos iš dominuojančių metodologinių prieigų taikymo – pozityvizmo ar interpretyvizmo, kurioms tradiciškai reikia taikyti kiekybinius arba kokybinius duomenis. Pasak Jones'o (2004), pragmatizmo filosofinė prieiga sudaro galimybę naudoti **mišrių metodų tyrimo** (angl. *mixed-method research*) **metodologiją**. Mišrių metodų prieiga numato kokybinių ir kiekybinių duomenų rinkimą tyrimo tikslui pasiekti. Mišrių metodų prieiga taikoma, kai siekiama įveikti atskirų metodų trūkumus, kai siekiama surinkti įvairesnę, gausesnę empirinę medžiagą bei kai siekiama pagrįsti tyrimo rezultatus skirtingais duomenų šaltiniais ir formomis. Atsižvelgiant į šias sąlygas, daugiasluoksnių tyrimų pasirinkimas, apimantis kokybinių ir kiekybinių tyrimų metodų susiejimo strategiją, grindžiamas verte suinteresuotoms šalims grįsto veiklos vertinimo lygio nustatymu aukštajame moksle. Mišrių metodų tyrimo metodologijos pasirinkimas leidžia integruoti tiek kokybinio, tiek kiekybinio tyrimo rezultatus siekiant tyrimo rezultatų įsotinimo, geresnio tiriamojo reiškinių supratimo bei bendro tyrimo pagrįstumo ir patikimumo. Atliekant verte suinteresuotoms šalims grįsto veiklos vertinimo aukštajame moksle empirinį tyrimą, taikoma mišrių metodų tyrimo strategija, kuri yra apibūdinama kaip **transformuojančių / pakeičiančių procedūrų** (angl. *transformative*) tyrimas. Šios strategijos esmė yra ne tai, kokia chronologine prasme pritaikomi kiekybiniai ar kokybiniai metodai, bet tai, koku tikslu kiekybiniai ar kokybiniai duomenys yra naudojami (Creswell, 2003). Kadangi verte suinteresuotoms šalims grįsto veiklos vertinimo aukštajame moksle empiriniu tyrimu siekiama patvirtinti suformuluotas teorines prielaidas įgyvendinant tyrimo uždavinius, o kiekybinių ir kokybinių metodų taikymas parodo informacijos įsotinimą, todėl pasirinkta mišrių metodų tyrimo metodologija, nes taikyti transformuojančių / pakeičiančių procedūrų strategiją yra tikslinga siekiant atlikti empirinį tyrimą.

Verte suinteresuotoms šalims grįsto veiklos vertinimo aukštajame moksle empirinį tyrimą sudaro trys etapai (žr. 2.1 pav.):

- 1) vertės konstrukto atskleidimas vertės bendrakūroje;
- 2) vertės suinteresuotoms šalims suvokimo atotrūkio nustatymas;
- 3) veiklos vertinimo suderinamumo nustatymas verte suinteresuotų šalių atžvilgiu.

Pirmojo etapo – vertės konstrukto atskleidimas vertės bendrakūroje – metu siekiama atskleisti vertės konstrukta aukštajame moksle. Moksliniuose tyrimuose vertės bendrakūra aukštajame moksle (vertė aukštojo mokslo institucijai ir vertė aukštojo mokslo institucijos suinteresuotoms šalims) analizuojama ne taip plačiai kaip vertė, todėl šis tyrimas savo pobūdžiu yra aiškinamasis, o tai nulemia kokybinio turinio metodų taikymą. Empirinio tyrimo pirmojo etapo, kaip kokybinio, tyrimo paskirtis šiuo atžvilgiu yra atskleisti iki šiol mažai nagrinėtą vertės konstrukta, išskiriant vertės dimensijas suinteresuotoms šalims aukštajame moksle. Pirmoje darbo dalyje išskirtos vertės dimensijos (funkcinė vertė; finansinė vertė; socialinė vertė; emocinė vertė), kurios toliau naudojamos siekiant išsiaiškinti vertės dimensijų svarbumą, t. y. įvertinti, kokios vertės dimensijos yra svarbiausios pagrindinėms suinteresuotoms šalims vertės bendrakūroje aukštajame moksle. Atliekamas tyrimas identifikuoja ir patvirtina naudojamą aukštojo mokslo vertės dimensijų sąrašą vertės

bendrakūroje (vertinant vertės bendrakūros dalyvių – suinteresuotų šalių ir aukštojo mokslo institucijos – požiūriu), panaudojant kokybinį tyrimo metodą, t. y. tikslinės grupės diskusiją: duomenims rinkti naudojamas pusiau struktūrizuotas interviu, o duomenims analizuoti – kokybinė turinio analizė. Atlikus tikslinės grupės diskusijos rezultatų analizę, gauti rezultatai yra integruojami į kitą empirinio tyrimo etapą.

Tikslinės grupės diskusijomis atskleidus vertės dimensijas suinteresuotoms šalims, jos yra integruojamos į **antrąjį empirinio tyrimo etapą – vertės suinteresuotoms šalims suvokimo atotrūkio nustatymas** – kuriuo siekiama atskleisti vertės suvokimo atotrūkį vertės bendrakūroje, vertinant suinteresuotų šalių suvokiamą vertę (per vertės dimensijas), kurią tikisi gauti iš vertės bendrakūros, t. y. lūkestis aukštajame moksle ir vertę, kurią mano, kad gauna iš vertės bendrakūros aukštajame moksle. Tyrimas atliekamas taikant kiekybinį tyrimo metodą, t. y. kiekybinę apklausą: duomenims rinkti naudojant klausimyną, o duomenims analizuoti – aprašomosios statistikos metodus. Atlikus kiekybinės apklausos rezultatų analizę, gauti rezultatai yra integruojami į kitą empirinio tyrimo etapą.

Įvertinus kiekybinės apklausos metu gautus rezultatus ir nustačius, kad egzistuoja vertės suinteresuotoms šalims suvokimo atotrūkiai vertės bendrakūroje, taip pat įvertinus suinteresuotų šalių suvokiamą vertę (per vertės dimensijas), rezultatai integruoti į **trečiąjį empirinio tyrimo etapą – veiklos vertinimo suderinamumo nustatymas vertės suinteresuotoms šalims atžvilgiu** – kuriame siekiama nustatyti pasirinktos aukštojo mokslo institucijos veiklos vertinimo suderinamumą vertės suinteresuotoms šalims atžvilgiu. Atliekamas tyrimas identifikuoja pasirinktos aukštojo mokslo institucijos veiklos vertinimo suderinamumą, t. y. nustato ar aukštojo mokslo institucijos veiklos vertinimas yra suderintas su verte aukštojo mokslo institucijos suinteresuotoms šalims naudojant atvejo analizę. Atvejo analizė atlikta: 1) įvertinant kiekybinės apklausos metu gautus rezultatus tik pasirinktos aukštojo mokslo institucijos atžvilgiu; 2) išanalizuojant pasirinktos aukštojo mokslo institucijos dokumentus (duomenų analizė atliekama turinio analizė); 3) taikant ekspertų interviu; duomenims rinkti naudotas pusiau struktūrizuotas interviu, o duomenims analizuoti – kokybinė turinio analizė.

Išsamus disertacijos tyrimo etapų loginis nuoseklumas pateikiamas 2.1 paveiksle, o detalūs, verte suinteresuotoms šalims grįsto veiklos vertinimo aukštajame moksle, empirinio tyrimo etapų metodologiniai aspektai pateikiami kituose skyriuose, kuriuose aprašytas kiekvienas etapas atskirai (žr. 2.2 sk.; 2.3 sk.; 2.4 sk.).

Verte suinteresuotoms šalims grįsto veiklos vertinimo aukštajame moksle empirinio tyrimo **objektas yra aukštojo mokslo institucijos veiklos vertinimas, vertės suinteresuotoms šalims atžvilgiu.**

Lietuvos aukštojo mokslo institucijos turi autonomiją, apimančią akademinę, administracinę, ūkio ir finansų tvarkymo veiklą (LR Mokslo ir studijų įstatymas, 2016). Ši autonomija turi būti derinama atskaitomybe visuomenei, steigėjams ir juridinio asmens dalyviams. Aukštojo mokslo institucijos turi informuoti visuomenę apie studijų ir mokslinės veiklos kokybės užtikrinimo priemones, o valstybinės aukštojo mokslo institucijos – apie finansinę, ūkinę ir mokslinę veiklą, lėšų panaudojimą bei savo studijų programų išorinio kokybės įvertinimo bei akreditavimo rezultatus (LR Mokslo ir studijų įstatymas, 2016). Taip pat aukštojo mokslo institucijų metinė veiklos ataskaita kiekvienais metais turi būti skelbiama aukštojo mokslo institucijų interneto svetainėje. 2016 m. Lietuvoje buvo 14 valstybinių universitetų, 9 nevalstybiniai universitetai, 13 valstybinių kolegijų, 12 nevalstybinių kolegijų, 19 universitetų mokslo institutai bei 26 kiti mokslo institutai. Paminėtina, kad iš visų tipų Lietuvos aukštojo mokslo ir studijų institucijų, plačiausios aprėpties tiek veiklos vykdymo (mokslas ir studijos) atžvilgiu tiek funkcijų atžvilgiu, tiek suinteresuotų šalių atžvilgiu, yra universitetinio tipo aukštojo mokslo institucijos, todėl numatytas empirinis tyrimas yra atliekamas Lietuvos universitetuose. Teorinės analizės metu nustatyta, kad pagrindinės suinteresuotosios šalys, kurios ne tik gauna didžiausią tiesioginę naudą, bet ir aktyviausiai dalyvauja bendros vertės kūrime, yra trys: akademiniai darbuotojai, studentai ir socialiniai partneriai (Jongbloed ir kt., 2008; Chapleo ir Simms, 2010; Tetřevová ir Sabolová, 2010). Šių suinteresuotų šalių išskyrimas pagrindinėmis yra grindžiamas aukštojo mokslo institucijos misijos įgyvendinimu bei tiesioginiu dalyvavimu kuriant bendrąją vertę aukštajame moksle. Todėl teigiama, kad verte suinteresuotoms šalims grįsto veiklos vertinimo aukštajame moksle empirinio tyrimo **subjektas yra pagrindinės aukštojo mokslo institucijos suinteresuotos šalys – studentai, akademiniai darbuotojai, socialiniai partneriai.** Būtina pabrėžti, kad verte suinteresuotoms šalims grįsto veiklos vertinimo aukštajame moksle **empirinis tyrimas yra atliktas Lietuvos universitetų pagrindinių aukštojo mokslo institucijų suinteresuotų šalių – studentų, akademių darbuotojų, socialinių partnerių atžvilgiu.**

Atliekant empirinį tyrimą, vadovujamasi pagrindiniais etikos principais (žr. 1 priedas): geranoriškumo ir nusiteikimo nekenkti tiriamajam asmeniui principas, pagarbos asmens privatumui principas, teisingumo, konfidencialumo bei anonimiškumo principas (Babbie, 2007; Žydžiūnaitė, Bitinas ir Rupšienė, 2008; Žydžiūnaitė, Sabaliauskas, 2017).

2.2 Vertės konstrukto atskleidimo vertės bendrakūroje metodologiniai aspektai

Empirinio tyrimo pirmojo etapo – vertės konstrukto atskleidimas vertės bendrakūroje – pagrindiniai aspektai. Suformuluota teorinė prielaida – organizacijos vertės suvokimą vertės bendrakūroje, kaip daugiadimensę naudą suinteresuotoms šalims ir organizacijai, ir kuri išreikšta per finansinę, funkcinę, socialinę ir emocinę dimensijas, formuoja nagrinėjamas kontekstas (žr. 1.3.2 sk.),

nurodo poreikį atskleisti vertės bendrakūroje kuriamos / gaunamos vertės konstrukto aspektus atsižvelgiant į nagrinėjamą kontekstą. Vertės kūrimas aukštojo mokslo sektoriuje yra sąlygojamas skirtingų vertės kūrinių skirtingoms suinteresuotoms šalims, tačiau tiek aukštojo mokslo institucija, tiek jos pagrindinės vertės atžvilgiu suinteresuotos šalys – studentai, akademiniai darbuotojai, socialiniai partneriai – skirtingai suvokia vertę, kaip gaunamą naudą. Todėl empirinio tyrimo pirmojo etapo **problema** yra formuluojama klausimu: „*Kokia vertė yra kuriama vertės bendrakūroje skirtingoms suinteresuotoms šalims ir aukštojo mokslo institucijai?*“

Pagrindinis vertės konstrukto atskleidimo, kaip empirinio tyrimo pirmojo etapo **siekis** – atskleisti vertės konstrukto vertės bendrakūroje, o keliami **uždaviniai**:

- apibūdinti dalyvavimo vertės bendrakūroje aspektus aukštajame moksle;
- atskleisti vertės dimensijas vertės bendrakūros dalyvio – aukštojo mokslo institucijos suinteresuotų šalių – aspektu;
- atskleisti vertės dimensijas vertės bendrakūros dalyvio – aukštojo mokslo institucijos – aspektu.

Empirinio tyrimo pirmojo etapo **objektas** – vertės dimensijos vertės bendrakūroje aukštajame moksle. Atliekamas tyrimas identifikuoja vertės dimensijas vertės bendrakūroje (vertinant vertės bendrakūros dalyvių – suinteresuotų šalių ir aukštojo mokslo institucijos – požiūriu). Identifikuotos vertės dimensijos vertės bendrakūroje, toliau naudojamos vertės suinteresuotoms šalims suvokimo atotrūkio nustatymui aukštajame moksle (kiekybinis tyrimas).

Empirinio tyrimo pirmojo etapo pobūdis. Vertės konstrukto atskleidimo tyrimas yra skirtas suprasti vertės bendrakūrą ir jos metu sukuriamą vertę aukštajame moksle, todėl tyrimo pobūdis yra *aiškinamasis* (angl. *explanatory research*). Aiškinamojo pobūdžio tyrimas yra *indukcinės prieigos* (angl. *inductive approach*) ir *interpretacinės perspektyvos* (angl. *interpretative perspective*). Tyrimo nuostatos apibūdinimas remiasi subjektyvumu, asmeniškumu, holizmu ir unikalumu. Tyrimo pobūdis nulemia tyrimo strategiją, kuri yra orientuota į kokybinių metodų taikymą, t. y. *tikslinės grupės diskusiją* (angl. *focus group*). Tikslinės grupės diskusija yra fokusuotos, sutelktos į konkrečią, platesnę ar siauresnę temą, mažos žmonių grupės diskusija, kuri vyksta pusiau struktūrizuotu pokalbiu, laisva diskusija neformalioje aplinkoje. Dalyvių skaičius gali svyruoti nuo 5 iki 15 žmonių. Tikslinės grupės diskusija gali būti naudojama kaip pagrindinė arba pagalbinė priemonė. Šiame moksliniame darbe *tikslinės grupės diskusija yra pagalbinė priemonė, skirta kiekybinio tyrimo klausimynams sudaryti*.

Vertės konstrukto atskleidimo, kaip empirinio tyrimo pirmojo etapo, **imtis** yra pasirenkama pagal išsikelto tyrimo tikslą, o jos dydžio pagrindinis kriterijus yra įsotinimas (Žydzūnaitė ir Sabaliauskas, 2017). Tyrimo tikslas nurodo, kad kokybinio tyrimo populiacija gali būti apibrėžta kaip Lietuvos aukštojo mokslo institucijos suinteresuotos šalys, kurios aktyviai dalyvauja vertės bendrakūroje. Kadangi šio etapo tyrimo objektas yra vertės dimensijos vertės bendrakūroje (aukštajame moksle), išsamus šio reiškinio pažinimas yra pagrindinis tokio tyrimo privalumas, todėl imties dydžiui reikalavimai keliami minimalūs, t. y. sąsaja su verte, gaunama iš aukštojo mokslo institucijos. Reikia paminėti, kad taip pat vadovaujamesi duomenų kaupimo

principu (t. y. tyrėjas pasiekia tokį momentą, kai iš dalyvių daugiau nebegauna naujos informacijos apie tyrimo objektą).

Taikant tikslinę grupės diskusiją, turi būti atrinktas ir apklaustas reprezentatyvus narių skaičius, kuris būtų metodologiškai pagrįstas adekvačiam vertinimui atlikti. Siekiama, kad tikslinės grupės narių socialinės-demografinės charakteristikos būtų kuo vienodesnės. Taip pat pažymima, kad atrenkamus diskusijos dalyvius sietų bendri interesai, o tyrimo metu iškelti bei aptariami klausimai ar temos būtų aktualūs ir jiems. Taigi sudarant tikslinės diskusijos grupę reikia, kad ji atitiktų kriterijų: sudaryta grupė turi gebėti efektyviai išspręsti nagrinėjamą problemą. Vienu iš svarbiausių reikalavimų tikslinei grupei – sąsaja su aukštojo mokslo institucija, t. y. tikslas turėti naudą iš vertės bendrakūros, todėl nariams keliami reikalavimai, susiję su tiriamos srities kompetencija ir patirtimi (tikslinės grupės diskusijos nario sąsaja su verte, gaunama iš aukštojo mokslo institucijos). Atsirenkant tikslinės grupės diskusijos narius yra taikoma netikimybinė tyrimo dalyvių atranka. Dalyvių atranka pagrįsta žiniomis bei intuicija, bendrais dalyvių bruožais; dalyviai yra „homogeniški“ nepažįstamieji, tikslinės grupės dalyviai atrenkami pagal jų atitikimą nagrinėjamai temai arba pačių norą dalyvauti diskusijoje. Empirinio tyrimo pirmajame etape dalyvavo suformuotos 3 tikslinės grupės (studentai, akademiniai darbuotojai, socialiniai partneriai), kurias sudarė 5–6 nariai (tikslinių grupių sąrašas pateikiamas 3.1 lentelėje). Šis skaičius atitinka optimalų tikslinės grupės dydį ir yra tinkamas tolesnei duomenų analizei.

Empirinio tyrimo pirmojo etapo metodai. Atliekant vertės konstrukto atskleidimo vertės bendrakūroje (aukštajame moksle) kokybinį tyrimą, remiamasi duomenų rinkimo ir analizės suderinamumo principu, kai duomenys renkami ir analizuojami vienu metu.

Duomenų rinkimo metodai. Kokybinio tyrimu siekiama identifikuoti aukštojo mokslo institucijos vertės dimensijas vertės bendrakūroje (vertinant vertės bendrakūros dalyvių – suinteresuotų šalių ir organizacijos – atžvilgiu) taikant **tikslinės grupės diskusiją**. Tikslinės grupės diskusija atliekama tada, kai objektyvus matavimas negalimas arba yra netikslingas. Be to, šis metodas yra tinkamiausias duomenims patikrinti arba pagrįsti. Tikslinės grupės diskusijos procedūra organizuota **pusiau struktūrizuotu interviu**. Pusiau struktūrizuoto interviu atveju yra sudaromas bendras interviu planas (kokybinio tyrimo instrumentas) (žr. 2 priedas), tačiau siekiant užduoti papildomų klausimų, kartais nuo jo nukrypstama (Žydžiūnaitė ir kt., 2008). Interviu metu svarbu surinkti pakankamai išsamią kokybinę informaciją apie tyrimui svarbius aspektus, todėl pateikiami atviri klausimai. Numatoma tikslinės grupės diskusijos trukmė yra 90–120 min. Tyrėjo ir informanto pokalbis įrašomas (naudojamas garso įrašas) ir transkribuojamas. Interviu medžiaga ruošiamą analizei, dažniausiai šnekamąją kalbą keičiant rašytine.

Duomenų analizės metodai. Duomenų analizė atliekama taikant **kokybinę turinio analizę**, kuri yra apibrėžiama, kaip subjektyviai tekstinių duomenų turinio interpretacijai skirtas tyrimo metodas, kai analizė atliekama per sisteminį kodavimo ir temų bei pasikartojimų identifikavimo klasifikacijos procesą (Zhang ir Wildemuth, 2009). Kokybinės turinio analizės tikslas yra padėti suprasti nagrinėjamą reiškinių ir suteikti apie jį naujų žinių. Turinys analizuojamas atliekant kokybinio tyrimo

duomenų analizės pirmojo lygmens analizę, t. y. kreipiamas dėmesys į duomenų transkribavimą bei kokybinio tyrimo duomenų analizės antrojo lygmens analizę, orientuotą į multidimensį aprašymą. Kokybinių duomenų rezultatai pateikiami laikantis tokių principų (Elo ir Kyngas, 2008):

- rezultatų pateikimo struktūra grindžiama temų arba kategorijų pagrindu (iš anksto nustatytų ar kilusių analizės metu);
- temos arba kategorijos pristatomos kaip skyriai su atitinkamais poskyriais (subkategorijomis);
- būtina vartoti citatas, demonstruojančias ir / ar sustiprinančias rezultatus;
- kai kuriais atvejais kokybiniai duomenys gali būti pateikiami kiekybine forma.

Empirinio tyrimo pirmojo etapo validumas. Kokybinio tyrimo pagrindinis tikslas yra suprasti nagrinėjamą objektą, o ne jį patikrinti ar įvertinti. Atliekant kokybinį tyrimą ir siekiant užtikrinti jo rezultatų patikimumą, siekiama išvengti klaidų, kurios yra susijusios su tyrėju, tiriamųjų dalyvavimu, situacija ar socialine aplinka bei su duomenų rinkimo ir analizės metodais (Žydžiūnaitė ir Sabaliauskas, 2017). Žydžiūnaitės ir Sabaliausko (2017) teigimu, kokybinio tyrimo tinkamumas (angl. *validity*) ir patikimumas (angl. *reliability*) yra sustiprinamas taikant procesų aprašymą. Pabrėžiama, kad šis kokybinis tyrimas remiasi pagrįstumu (patikrinama ar interviu tyrimu buvo tiriama tai, kas buvo numatyta tyrimo klausime), įtikinamumu (ar argumentai remiasi duomenų analize, jais galima pasitikėti), pritaikomumu (ar duomenų pritaikymo galimybė kituose kontekstuose), patikimumu (tai duomenų nuoseklumas, logikos aiškumas) bei patvirtinamumu (ar rezultatai gauti išanalizavus dalyvių (ne tyrėjo) pateiktą medžiagą). Apibendrintai galima teigti, kad visa tai sustiprina tyrimo patikimumą.

Empirinio tyrimo pirmojo etapo apribojimai. Kadangi tyrimui buvo pasirinkta netikimybinė imtis, gautų duomenų negalima apibendrinti, tačiau jie naudingi išvelgiant tam tikras tendencijas ir numatant tolesnes tyrimo rekomendacijas (Žydžiūnaitė, 2011).

Empirinio tyrimo pirmojo etapo organizavimas. Kokybinis tyrimas, skirtas vertės konstruktiui atskleisti vertės bendrakūroje, vykdytas 2015 m. birželio – liepos mėn. Empirinio tyrimo pirmajame etape dalyvavo 3 tikslinės grupės (studentai; akademiniai darbuotojai; socialiniai partneriai), kurias sudarė 5–6 nariai (tikslinių grupių sąrašas pateikiamas 3.1 lentelėje). Šis skaičius atitinka optimalų tikslinės grupės dydį ir yra tinkamas tolesnei duomenų analizei. 2015 m. birželio mėn. 9 d. buvo vykdomos trys tikslinės grupės diskusijų sesijos: pirmoji – studentų sesija nuo 10:00 iki 11:30 val.; antroji – akademinų darbuotojų sesija nuo 12:00 iki 13:30 val.; trečioji – socialinių partnerių sesija nuo 14:00 iki 15:30 val.

Šio empirinio tyrimo pirmojo etapo, kaip kokybinio tyrimo rezultatai atskleidžia skirtingų aukštojo mokslo institucijų suinteresuotų šalių požiūrį į vertės bendrakūrą bei leidžia pasiruošti planuojamam kiekybiniam tyrimui.

2.3 Vertės suinteresuotoms šalims suvokimo atotrūkio nustatymo metodologiniai aspektai

Empirinio tyrimo antrojo etapo – vertės suinteresuotoms šalims suvokimo atotrūkio nustatymo – pagrindiniai aspektai. Kokybiniu tyrimu buvo siekiama ne tik iš dalies išsiaiškinti tyrimo problemą (kokios vertės yra kuriamos vertės bendrakūroje skirtingoms suinteresuotoms šalims ir organizacijai?), bet ir išsiaiškinti vertės konstrukto svarbiausius aspektus vertės bendrakūroje. Todėl rengiama vertės atotrūkio aukštajame moksle, kaip kiekybinio, tyrimo metodologija yra parengta ne tik mokslinės literatūros analizės gautais rezultatais, bet ir kokybinio tyrimo metu gautais rezultatais ir įžvalgomis.

Suformuluota teorinė prielaida – aukštojo mokslo institucijos vertės valdymas yra susijęs su aukštojo mokslo institucijos suinteresuotų šalių poreikių subalansavimu siekiant tikslesnės vertės, kaip naudos, kūrimo visiems vertės bendrakūros dalyviams – tiek suinteresuotoms šalims, tiek organizacijai (žr. 1.3.2 sk.), nurodo poreikį nustatyti (vertės kūrimo atžvilgiu) vertės suinteresuotoms šalims suvokimo atotrūkį vertės bendrakūroje. Todėl empirinio tyrimo antrojo etapo **problema** formuluojama klausimu: „*Ar egzistuoja skirtingi vertės suinteresuotoms šalims suvokimo atotrūkiškai vertinant gaunamą vertę ir norimą gauti vertę iš vertės bendrakūros aukštajame moksle?*“

Empirinio tyrimo antrajame etape **siekiami** atskleisti vertės suinteresuotoms šalims suvokimo atotrūkį kuriant bendrą vertę aukštajame moksle. Būtina paminėti, kad vertės suvokimas tiriamas dviem aspektais, t. y. vertė, kurią tikisi aukštojo mokslo institucijos suinteresuota šalis gauti iš vertės bendrakūros (norima gauti vertė) ir vertė, kurią mano, kad gauna (gaunama vertė) aukštojo mokslo suinteresuota šalis iš vertės bendrakūros. **Tiriamieji klausimai** detalizuoja pateiktą empirinio tyrimo antrojo etapo tikslą.

1. Kokią norimą gauti vertę (lūkestį) suinteresuotosios šalys – studentai, akademiniai darbuotojai, socialiniai partneriai – identifikuoja vertės bendrakūroje?
2. Kokią gaunamą vertę suinteresuotos šalys – studentai, akademiniai darbuotojai, socialiniai partneriai – identifikuoja vertės bendrakūroje?
3. Kaip pasireiškia suinteresuotų šalių – studentų, akademinų darbuotojų, socialinių partnerių – vertės suvokimo atotrūkiškai (tarp norimos gauti ir gaunamos vertės) vertės bendrakūroje?

Tiriamieji klausimai yra detalizuojami empirinio tyrimo antrajame etape išskirtais **ginamaisiais teiginiais** (žr. 2.2 pav.). Mokslinės literatūros analize išsiaiškinta, kad vertės suinteresuotoms šalims suvokimas tarp gaunamos ir norimos gauti vertės bendrakūroje skiriasi. Todėl pirmuoju ginamuoju teiginiu siekiama pagrįsti vertės suinteresuotoms šalims suvokimo atotrūkį:

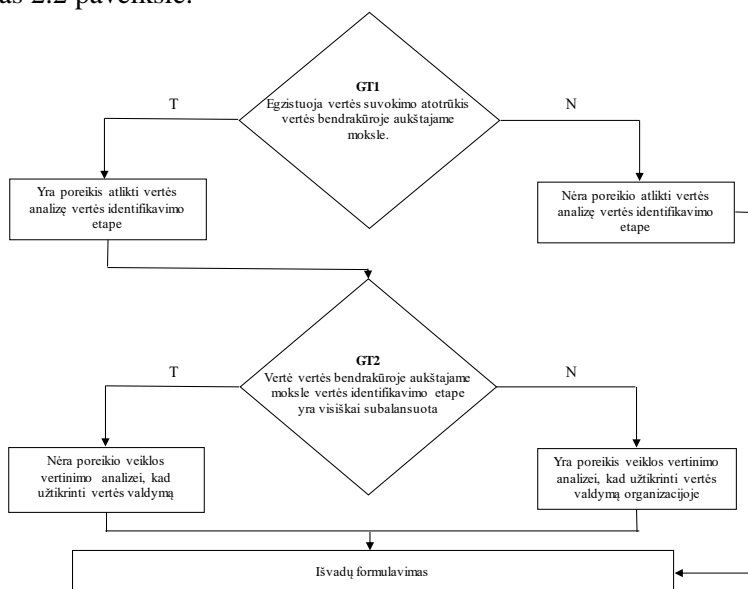
GT1: *Egzistuoja vertės suvokimo atotrūkis vertės bendrakūroje.*

Teorinės analizės metu apibrėžus, kad vertė yra subalansuota, kai vertės suvokimo atotrūkis yra artėjantis prie 0, toliau yra formuluojamas antrasis ginamasis teiginys:

GT2: *Vertė yra visiškai subalansuota vertės bendrakūroje, vertės identifikavimo etape.*

Suformuluoti empirinio tyrimo antrojo etapo detalizuoti ginamieji teiginiai pateikiami 3 priede.

Empirinio tyrimo antrojo etapo ginamieji teiginiai grindžiami esamais moksliniais ir empiriniais argumentais, kurie buvo aptarti sudarant veiklos vertinimo, grįsto verte suinteresuotoms šalims, aukštajame moksle, konceptualią priegį. Kadangi egzistuoja vertės suvokimo atotrūkis kalbant apie aukštojo mokslo vertės bendrakūrą (GT1), atsiranda poreikis analizuoti vertės valdymą vertės identifikavimo etape. Šis poreikis nukreipia prie antrojo ginamojo teiginio (GT2) – vertės valdymas yra visiškai subalansuotas vertės bendrakūroje, vertės identifikavimo etape. Tai turi įtaką tolimesniems sprendimams, nes keliamas klausimas, ar yra poreikis analizuoti aukštojo mokslo institucijos veiklos vertinimą, kad būtų užtikrintas vertės valdymas aukštojo mokslo institucijoje. Ginamųjų teiginių tikrinimo loginis algoritmas pateikiamas 2.2 paveiksle.



2.2 pav. Ginamųjų teiginių tikrinimo loginė schema

Empirinio tyrimo antrojo etapo **objektas** yra vertės suinteresuotoms šalims suvokimo atotrūkis aukštajame moksle. Atliekamas tyrimas identifikuoja vertės subalansuotumą vertės bendrakūroje (vertinant vertės bendrakūros dalyvių – suinteresuotų šalių atžvilgiu) atsižvelgiant į nustatytą vertės suvokimo atotrūkį. Identifikuotas vertės subalansuotumas (pagal vertės atotrūkį vertės bendrakūroje) toliau naudojamas aukštojo mokslo institucijos veiklos vertinimo su verte suinteresuotoms šalims suderinamumui nustatyti aukštajame moksle (kokybinis tyrimas).

Empirinio tyrimo antrojo etapo pobūdis. Atliekant vertės suinteresuotoms šalims suvokimo atotrūkio nustatymą aukštajame moksle, kaip kiekybinį tyrimą, yra remiamasi *postmodernizmo nuostata*, kuria žinios yra siejamos su įvairiais nepriklausomais kintamaisiais (Creswell, 2012) siekiant atskleisti vertės suvokimo atotrūkius. Tyrimas yra skirtas aprašyti skirtingą vertės suinteresuotoms šalims

suvokimą aukštojo mokslo institucijoje, todėl tyrimo pobūdis yra *aprašomasis* (angl. *descriptive research*). Aprašomojo pobūdžio tyrimas yra *dedukcinės priegijos* (angl. *deductive approach*) ir *pozityvistinės perspektyvos* (angl. *positivist perspective*). Tyrimo nuostatos apibūdinimas remiasi objektyvumu, nuasmeninimu, redukcionizmu ir apibendrinimu. Tyrimo pobūdis lemia tyrimo strategiją, kuri yra orientuota į kiekybinių metodų taikymą – *apklausą* (angl. *survey*). Tyrimo strategija nulemia naudojamą tyrimo metodą – *klausimyną* (angl. *questionnaire*). Analizė grindžiama statistiniais principais ir procedūromis.

Empirinio tyrimo antrojo etapo imtis. Kiekybinėje apklausoje duomenys renkami iš didelio skaičiaus tiriamųjų, taikant tikimybinės (atsitiktinės) imties atranką, lemiančią kiekvieno dominančio populiacijos elemento vienodą galimybę patekti į imtį. Tai lemia tyrimo reprezentatyvumą ir galimybę daryti apibendrintas išvadas.

Empirinio tyrimo antrajame etape siekiama, kad kiekybinio tyrimo dominanti populiacija gali būti apibrėžta kaip Lietuvos aukštojo mokslo institucijų pagrindinės suinteresuotosios šalys – studentai, akademiniai darbuotojai ir socialiniai partneriai, t. y. tie, kurie dalyvauja vertės bendrakūroje. Atliekant socialinius tyrimus yra rekomenduojama imties dydį nustatyti atsižvelgiant į 5 proc. paklaidą (Kardelis, 2005). Kai visumos narių skaičius yra žinomas, imties dydis nustatytas formule (kur: n – atvejų skaičius atrankinėje grupėje, N – generalinė aibė, Δ – paklaidos dydis):

$$n = 1/(\Delta^2 + 1/N).$$

Empirinio tyrimo antrojo etapo kiekybinis tyrimas atliekamas analizuojant tik Lietuvos universitetus. Lietuvos statistikos departamento duomenimis, 2015–2016 m. pradžioje universitetuose dirbo 9 974 dėstytojai ir mokėsi 113 780 studentų. Siekiant, kad apklausa būtų reprezentatyvi ir patikima (su 5 proc. paklaida), tyrime turi būti apklausta 385 dėstytojų ($n=1/(0,0025+1/9974)$) ir 399 studentų ($n=1/(0,0025+1/113780)$). Tyrimo imčiai patikrinti yra taikoma Paniotto lentelė (žr. 2.1 lentelę).

2.1 lentelė. Paniotto lentelė imties dydžiui nustatyti (su 5 proc. paklaida) (Šaltinis: Kardelis, 2005)

Generalinės visumos dydis	500	1000	2000	3000	4000	5000	10000	100000
Imties dydis	222	286	333	350	360	370	385	398

Atsižvelgiant į tai, kad generalinė visuma yra 9 974 dėstytojai, t. y. tarp 5 000 ir 10 000, tai tyrime reikia apklausti 385 akademinis darbuotojus, t. y. tarp 370 ir 398. Atsižvelgiant į tai, kad generalinė visuma yra 113 780 studentai, t. y. daugiau nei 100000, tai tyrime reikia apklausti 399 studentus.

Kai visumos narių skaičius nėra tiksliai žinomas, daugelis statistinių imties dydžio nustatymo formulų, su 95 proc. patikimumo laipsniu ir 5 proc. atrankos paklaida, leidžia gauti imties dydį apie 400 respondentų, todėl rekomenduojamas

imties dydis socialinių partnerių, kaip aukštojo mokslo institucijos suinteresuotos šalies, turėtų būti apie 400 respondentų.

Pasirinkto universiteto (atvejo) kiekybinio tyrimo rezultatų analizei duomenys yra pasirenkami iš viso tyrimo imties. Pasirinkto universiteto (atvejo) vardas yra neskelbiamas / anoniminis, naudojama raidė A (*toliau darbe – Universitetas A*), kad būtų išvengta dviprasmybių. Išsamiam atvejo analizės tyrimui pasirinktas *Universitetas A*, įvertinus jo pripažinimą ir paprastesnį dokumentų prieinamumą. *Universitetas A* – valstybinė aukštoji mokykla, kurioje vykdomos inžinerijos, technologijos, fizinių, humanitarinių, socialinių mokslų ir menų krypties studijos ir moksliniai tyrimai. Šiuo metu *Universitetas A* yra lyderiaujantis Lietuvoje, vykdamas įvairias studijų programas universitetas, glaudžiai bendradarbiaujantis su verslu.

Empirinio tyrimo antrojo etapo metodai. Atliekant vertės atotrūkio aukštajame moksle kiekybinį tyrimą, remiamasi duomenų rinkimo ir analizės suderinamumo principu, t. y. duomenys renkami ir analizuojami vienu metu.

Duomenų rinkimo metodai. Duomenys tyrimui renkami kiekybinės apklausos būdu. Kadangi atliekant kiekybinę apklausą reikia didelio duomenų kiekio, taikoma struktūrizuota klausimyno forma (uždaro tipo klausimai). Paminėtina, kad operacionalizacijos sprendimai reikalingi toms konceptualios prieigos dalims, kurios įeina į kiekybinio tyrimo aprėptį, todėl ji turi apimti suinteresuotų šalių – studentų, akademinį darbuotojų ir socialinių partnerių – suvokiamos vertės (finansinius, funkcinis, socialinius ir emocinius) kintamuosius. Įvertinus teorinės analizės metu pastebėtą egzistuojančių požiūrių, operacionalizacijos sprendimų įvairovę ir kokybinio tyrimo metu gautas išvalgas, rengiamas naujas originalus klausimynas, kuriame integruotos mokslinėje literatūroje pripažintos matavimo skalės bei empirinio tyrimo pirmojo etapo (kokybinio tyrimo) metu gauti rezultatai. Taigi vertės dimensijų nustatymo tyrimo instrumentas (klausimynas) buvo sudarytas remiantis teorinėmis koncepcijomis ir apibendrintais tikslinės grupės diskusijos tyrimo rezultatais. Sudarytas klausimynas yra pritaikytas Lietuvai. Sudarant klausimyną buvo laikomasi tokio pobūdžio tyrimo instrumentų sudarymui keliamų bendrųjų reikalavimų (Babbie, 2007). Klausimyną sudaro šios pagrindinės dalys: 1) įvadas ir pildymo instrukcija; 2) klausimai, skirti pagrindinei tyrimo informacijai gauti; 3) demografiniai klausimai.

Klausimyno pradžioje buvo pateikta instrukcija, kurioje į respondentus buvo kreipiamasi nevertojant sudėtingų žodžių ar terminų. Instrukcijoje trumpai paaiškintas tyrimo tikslas, pabrėžta kiekvieno tyrimo dalyvio nuomonės svarba ir tyrimo duomenų anonimiškumas. Pagrindinei tyrimo informacijai gauti sudarytas keturių dalių klausimynas su konkrečiais klausimais. Kiekvienoje dalyje yra grupė klausimų, kuriais siekta išsiaiškinti konkrečius faktus, todėl klausimyne dominuoja uždaro tipo klausimai. Tyrimo instrumente naudojamų skalių struktūra pateikiama 4 priede.

Finansinės vertės skalę sudaro teiginiai, suformuluoti tyrimo autorės, remiantis Sheth'o ir kt. (1991), Martensen ir kt. (1999), LeBlanc'o ir Nguyen'o (1999), Hermawan'o (2001), Sweeney ir Soutar (2001), Alves ir Roposo (2007), Ledden ir kt. (2007), Brown'o ir Mazzarol'io (2009), Nambisan'o ir Baron'o (2009), Ledden ir Kalafatis (2010), Choo, Moon, Kim ir Yoon (2012), Wang ir kt. (2013), Lee, Yen ir Hsiao (2014) teorinėmis išvalgomis ir apibendrinimais bei autorės kokybinio tyrimo

(tikslinės grupės diskusijos) rezultatais (2016). Teiginiai yra susiję su investicijomis ir su grąža. Teiginiai atrinkti ir suformuluoti siekiant išsiaiškinti dalykus, susijusius su investicijomis: pvz., priemonėms išleisti pinigai po tam tikro laiko sugražinami; pasireiškiančios galimo finansavimo galimybės; pridėtinės vertės didėjimas; našumas; efektyvumas; galimas papildomas pajamų šaltinis ir pan. Teiginiai atrinkti ir suformuluoti siekiant išsiaiškinti dalykus, susijusius su grąža: pvz., tam tikro, turimo turto (investicijos) generuojama vertė per tam tikrą laikotarpį, apimanti finansinę, emocinę, intelektinę grąžą; kaštų mažinimas ir pan.

Funkcinės vertės skalę sudaro teiginiai, kurie suformuluoti tyrimo autorės, remiantis Sheth'o ir kt. (1991), Martensen ir kt. (1999), LeBlanc'o ir Nguyen'o (1999), Hermawan'o (2001), Sweeney ir Soutar (2001), Alves ir Roposo (2007), Ledden ir kt. (2007), Brown'o ir Mazzarol'io (2009), Nambisan'o ir Baron'o (2009), Ledden ir Kalafatis (2010), Choo, Moon, Kim ir Yoon (2012), Wang ir kt. (2013), Lee, Yen ir Hsiao (2014) teorinėmis įžvalgomis ir apibendrinimais bei autorės teorinėmis įžvalgomis ir kokybinio tyrimo (tikslinės grupės diskusijos) rezultatais (2016). Teiginiai atskleidžia žinių, įgūdžių bei sprendimų aspektus. Teiginiai atrinkti ir suformuluoti, kad atspindėtų tokius išskiriamus aspektus, kurie susiję su žiniomis: pvz., gebėjimas suvokti žinias, žinių kūrimas, mokymosi ir tobulėjimo galimybės ir pan.; su įgūdžiais: pvz., gebėjimas naudoti ir taikyti žinias, tobulinimasis; su sprendimais: pvz., gebėjimas įgalinti žinias ir įgūdžius, sukauptų žinių ir įgūdžių panaudojimas.

Socialinės vertės skalę sudaro teiginiai, kurie suformuluoti tyrimo autorės, remiantis Sheth'o ir kt. (1991), Martensen ir kt. (1999), LeBlanc'o ir Nguyen'o (1999), Hermawan'o (2001), Sweeney ir Soutar (2001), Alves ir Roposo (2007), Ledden ir kt. (2007), Brown'o ir Mazzarol'io (2009), Nambisan'o ir Baron'o (2009), Ledden ir Kalafatis (2010), Choo, Moon, Kim ir Yoon (2012), Wang ir kt. (2013), Lee, Yen ir Hsiao (2014) teorinėmis įžvalgomis ir apibendrinimais bei autorės teorinėmis įžvalgomis ir kokybinio tyrimo (tikslinės grupės diskusijos) rezultatais (2016). Teiginiai atskleidžia ryšių / tinklo bei įtakos aspektus. Teiginiai atrinkti ir suformuluoti, kad atspindėtų aspektus, susijusius su ryšiais / tinklu: pvz., panašios veiklos vykdymas siekiant bendro tikslo; tarptautiškumas, tinklo plėtra, komunikacija, socialumas ir pan.; susijusius su įtaka: pvz., gebėjimas daryti poveikį, reikšmę, pasireiškiantis per lyderystę, dominavimą, iniciatyvumą, atsakingumą visuomenei ir pan.

Emocinės vertės skalę sudaro teiginiai, kurie suformuluoti, remiantis Sheth'o ir kt. (1991), Martensen ir kt. (1999), LeBlanc'o ir Nguyen'o (1999), Hermawan'o (2001), Sweeney ir Soutar (2001), Alves ir Roposo (2007), Ledden ir kt. (2007), Brown'o ir Mazzarol'io (2009), Nambisan'o ir Baron'o (2009), Ledden ir Kalafatis (2010), Choo, Moon, Kim ir Yoon (2012), Wang ir kt. (2013), Lee, Yen ir Hsiao (2014) teorinėmis įžvalgomis ir apibendrinimais bei autorės teorinėmis įžvalgomis ir kokybinio tyrimo (tikslinės grupės diskusijos) rezultatais (2016). Teiginiai susiję su ambicijomis, santykiais bei fizinėmis savybėmis. Teiginiai yra atrinkti ir suformuluoti, kad atskleistų aspektus, susijusius su ambicijomis: pvz., savo vertės jautimas, pasireiškiantis jausmu, vertinimu, motyvacijos skatinimu, galima patirties sklaida, pripažinimu, įvaizdžio vertinimu, gerbimu ir pan.; susijusius su santykiais:

pvz., elgesys siekiant bendro tikslo, pasireiškiantis per bendradarbiavimą, tarpusavio pagalbą, partnerystę, darbą komandoje ir pan.; susijusius su fizinėmis savybėmis: pvz., darbo aplinkos ypatybės, pasireiškiančios fizine darbo aplinka, darbo krūviu, veiklos procesų skaidrumu, finansiniu saugumu ir pan.

Išsamiau empirinio tyrimo antrajame etape naudojamos skalės pateikiamos 5–7 prieduose.

Matavimo skalė pasirinkta 5 balų intervalinė skalė. Ši skalė yra subalansuota, nes turi vienodą skaičių neigiamą ir teigiamą nuomonę išreiškiančių punktų (t. y. nuo „visiškai nesutinku“ iki „visiškai sutinku“). Į kiekvieną skalę buvo įtrauktas atsakymo variantas „NA“ (negaliu atsakyti / neaktualu), jei respondentas negalėtų atsakyti į klausimą.

Duomenų analizės metodai. Statistinė duomenų analizė atlikta naudojantis *Microsoft Excel* ir *IBM SPSS Statistics 23* programine įranga. Duomenys analizuojami remiantis kiekybinių duomenų apdorojimo ir analizės procedūrų nuoseklumu:

- patikrinama ar nėra duomenų suvedimo klaidų. Tai atliekama duomenų tyrimo procedūra, taip pat susidarius kintamųjų dažnių lenteles, išsivedus didžiausių ir mažiausių reikšmių vidurkių rodiklius ir histogramas;
- tikrinamas duomenų pasiskirstymas pagal normaliąją kreivę pritaikius Kolmogorovo-Smirnovo testą;
- siekiant tinkamai nustatyti tiriamąjį reiškinį, reikia patvirtinti jo matavimo instrumento tinkamumą. Matavimo skalės šiame tyrime yra adaptuotos pagal kelių autorių skales arba sudarytos naujai, todėl būtina kiekvieną, tyrime naudojamą kintamąjį, patikrinti skalių patikimumo testais. Tik nustačius tyrimo instrumentui tinkantį indikatorių rinkinį, galima tęsti analizę ir daryti išvadas apie analizuojamą reiškinį (Čekanavičius ir Murauskas, 2011);
- skalių patikimumas, jų vidinės struktūros nuoseklumas įvertinamas naudojant *Cronbach alfa* koeficientą ($0,5 \leq \alpha \leq 1$). Kuo koeficiento reikšmė artimesnė vienetui, tuo skalė laikoma patikimesne;
- aprašomoji statistinė analizė leidžia įvertinti kintamųjų dažnių pasiskirstymą, reikalingą demografiškai apibūdinti respondentus ir aprašyti tyrimų kintamųjų centrinės tendencijos matus (vidurkis, moda, mediana) bei sklaidos charakteristikas (standartinis nuokrypis).
- koreliacijos analizė reikalinga siekiant įvertinti tyrime nagrinėjamų konstrukty tarpusavio ryšį. Galima rasti įvairių ryšio stiprumo, indikuojamo gautų koreliacijos koeficientų, interpretacijų. Šiame tyrime remiamasi Cohen'o, Cohen, West'o ir Aiken (2003) pateikiama interpretacija (0,00–0,19 reikšmė – nežymi koreliacija, labai silpnas ryšys; 0,20–0,39 reikšmė – žema koreliacija, silpnas ryšys; 0,40–0,69 reikšmė – vidutinė koreliacija, vidutinis ryšys; 0,70–0,89 reikšmė – aukšta koreliacija, stiprus ryšys; 0,90–1,00 reikšmė – labai aukšta koreliacija, labai stiprus ryšys).
- vertės suvokimo atotrūkio analizė reikalinga, siekiant įvertinti tyrime nagrinėjamų norimos gauti ir gaunamos vertės skirtumą suinteresuotų šalių atžvilgiu. Šiame tyrime remiamasi tokia pateikiama vertės atotrūkio reikšmių interpretacija (0,00–0,25 reikšmė – labai aukštas suinteresuotų šalių poreikių patenkinimas, vertės valdymas visiškai subalansuotas; 0,26–0,50 reikšmė –

aukštas suinteresuotų šalių poreikių patenkinimas, vertės valdymas subalansuotas; 0,51–1,00 reikšmė – vidutinis suinteresuotų šalių poreikių patenkinimas, vertės valdymas vidutiniškai subalansuotas; 1,01–1,50 reikšmė – labai žemas suinteresuotų šalių poreikių patenkinimas, vertės valdymas nesubalansuotas; daugiau nei 1,50 reikšmė – labai žemas suinteresuotų šalių poreikių patenkinimas, vertės valdymas visiškai nesubalansuotas) (žr. 2.2 lentelė). Pastebima, kad galima ir atvirkštinė (neigiama) vertės suvokimo atotrūkio reikšmių interpretacija.

2.2 lentelė. Vertės suinteresuotoms šalims suvokimo atotrūkio reikšmių interpretacija vertės identifikavimo etape (Šaltinis: sudaryta autorės)

Vertės atotrūkio reikšmė	Suinteresuotų šalių poreikių patenkinimas	Vertės valdymo būseną vertės identifikavimo etape	Veiklos vertinimas
0,00–0,25(–)	Labai aukštas	Visiškai subalansuota	Visiškai suderintas
0,26–0,50 (–)	Aukštas	Subalansuota	Suderintas
0,51–1,00 (–)	Vidutinis	Vidutiniškai subalansuota	Vidutiniškai suderintas
1,01–1,50 (–)	Žemas	Nesubalansuota	Nesuderintas
Daugiau nei 1,50 (–)	Labai žemas	Visiškai nesubalansuota	Visiškai nesuderintas

Empirinio tyrimo antrojo etapo apribojimai. Reikėtų išskirti keletą šio tyrimo apribojimų. Pirmiausia, tyrimas buvo vykdomas tik universitetuose, todėl negalima daryti apibendrinančių išvadų apie visas Lietuvos aukštojo mokslo institucijas. Antra, tyrimas buvo vykdomas tik Lietuvoje, negalima tyrimo rezultatų palyginti su kitose šalyse atliktais tyrimais, todėl tyrimo išvadų nėra galimybės vertinti tarptautiniu mastu.

Empirinio tyrimo antrojo etapo organizavimas. Kiekybinis tyrimas atliktas dviem žingsniais. Pirmajame žingsnyje buvo vykdytas bandomasis tyrimas testuojant klausimyną ir galimas aukštojo mokslo institucijos suinteresuotų šalių verčių dimensijas (apklausta 20 respondentų kiekvienoje suinteresuotų šalių grupėje). Pagal bandomojo tyrimo rezultatus buvo koreguojamas suinteresuotų šalių verčių sąrašas. Antrajame žingsnyje vykdytas empirinis tyrimas – kiekybinė apklausa buvo atlikta 2016 m. vasario – birželio mėn. Parengti klausimynai buvo pateikti Lietuvos universitetų studentams, akademiniais darbuotojams ir socialiniams partneriams. Klausimynai platinami elektroniniu būdu naudojant interaktyvią internetinę apklausų programinę įrangą *SurveyMonkey* (<https://www.surveymonkey.com/>), nes tai yra vienas iš patogiausių būdų. Siekiant operatyvesnio proceso, klausimynas buvo platinamas siunčiant kvietimą dalyvauti apklausoje su nuoroda į anketos pildymą.

2.4 Veiklos vertinimo suderinamumo nustatymo vertės suinteresuotoms šalims atžvilgiu metodologiniai aspektai

Empirinio tyrimo trečiojo etapo – veiklos vertinimo suderinamumo nustatymo vertės suinteresuotoms šalims atžvilgiu – pagrindiniai aspektai. Teorinėje prielaidoje teigiama, kad vertės valdymas leidžia sumažinti vertės suinteresuotoms šalims suvokimo atotrūkį ir pasiekti aukštojo mokslo institucijos veiklos vertinimo suderinamumą vertės atžvilgiu (žr. 1.3.2 sk.). Teorinėje prielaidoje

taip pat atskleistas poreikis suderinti vertės valdymą ir veiklos vertinimą aukštojo mokslo institucijoje. Vertės pagrindu sudarytas aukštojo mokslo institucijos, kaip organizacijos, veiklos vertinimas yra naudingas siekiant patenkinti aukštojo mokslo institucijos suinteresuotų šalių lūkesčius, kai priimami aukštojo mokslo institucijos veiklos vykdymo sprendimai bei plėtojama aukštojo mokslo institucijos pasirinkta strategija. Reikia paminėti, kad aukštojo mokslo institucijos deklaruoja vertę (dažnai strateginiuose dokumentuose bei internetinėse svetainėse), tačiau jei vertė nėra aptariama vertinant jos veiklą, neanalizuojami jos privalumai ir trūkumai, tai gali turėti neigiamos įtakos, siekiant suinteresuotų šalių pasitikėjimo bei gali lemti ilgalaikį aukštojo mokslo institucijos našumą. Todėl empirinio tyrimo trečiojo etapo **problema** yra formuluojama klausimu: „Ar aukštojo mokslo institucijos veiklos vertinimas dera su verte suinteresuotoms šalims aukštojo mokslo institucijose?“

Empirinio tyrimo trečiajame etape **siekiami** nustatyti aukštojo mokslo institucijos veiklos vertinimo suderinamumą vertės suinteresuotoms šalims suvokimo atžvilgiu institucijoje. Empirinio tyrimo trečiojo etapo tikslui pasiekti yra keliami uždaviniai:

- atskleisti vidinį veiklos vertinimo suderinamumą vertės suinteresuotoms šalims atžvilgiu;
- patikrinti veiklos vertinimo suderinamumą vertės suinteresuotoms šalims atžvilgiu, išorinio vertinimo aspektu.

Empirinio tyrimo trečiojo etapo **objektas** – aukštojo mokslo institucijos veiklos vertinimas. Atliekamas tyrimas identifikuoja aukštojo mokslo institucijos veiklos vertinimo suderinamumo lygį (vertinant aukštojo mokslo institucijos misiją, viziją, vertybes, tikslus, rodiklius ir biudžetą) bei leidžia įvertinti, kaip aukštojo mokslo institucijos, vertindamos veiklą, pateikia vertės suinteresuotoms šalims suvokimą.

Empirinio tyrimo trečiojo etapo pobūdis. Tyrimas yra skirtas suprasti aukštojo mokslo institucijos veiklos vertinimo ir vertės valdymo suderinimą, todėl tyrimo pobūdis yra *aiškinamasis* (angl. *explanatory research*). Aiškinamojo pobūdžio tyrimas yra *indukcinės prieigos* (angl. *inductive approach*) ir *interpretacinės perspektyvos* (angl. *interpretative perspective*). Tyrimo nuostatos apibūdinimas remiasi subjektyvumu, asmeniškumu, holizmu ir unikalumu. Tyrimo pobūdis lemia tyrimo strategiją, kuri yra orientuota į kokybinio metodo taikymą – *atvejo analizę* (angl. *case study*).

Empirinio tyrimo trečiojo etapo metodai. Atliekant veiklos vertinimo suderinamumo vertės suinteresuotoms šalims atžvilgiu aukštajame moksle tyrimą, yra naudojamas metodas – atvejo analizė, analizuojant vieną pasirinktą aukštojo mokslo instituciją. Atvejo analizė yra atliekama remiantis atvejo analizės proceso etapais (Verner, Sampson, Tomic, Bakar ir Kitchenham, 2009; Runeson, Höst, Rainer ir Regnell, 2012): 1) atvejo analizės dizainas; 2) pasiruošimas duomenų rinkimui; 3) duomenų rinkimas; 4) duomenų analizė; 5) išvadų pateikimas. Atvejo analizės atlikimo schema (žr. 8 priedas) parengta remiantis Rose, Spinks‘u ir Cahoto (2015), Runeson‘u ir kt. (2012) bei Verner‘iu ir kt. (2009). Pabrėžiama, kad norint nuodugniau ir plačiau suvokti tiriamąjį reiškinį bei sustiprinti tyrimo validumą, taikoma atvejo analizė, kuriai būdinga trianguliacija (angl. *triangulation*). Pasak Runeson‘o ir kt. (2012), trianguliacija yra tyrimo būdas, analizuojantis reiškinį iš kelių

pozicijų. Tiriamojo reiškinių validumui sustiprinti yra taikoma duomenų šaltinių trianguliacija, kai tyrėjas renka duomenis apie tą patį objektą skirtinguose šaltiniuose bei metodologinė trianguliacija, kai tyrėjas taiko skirtingus metodus duomenims analizuoti. Kadangi numatoma, jog tyrimas yra aukštojo mokslo institucijos veiklos vertinimo analizė, kurios metu yra analizuojami aukštojo mokslo institucijos strateginiai valdymo dokumentai, t. y. strategijos žemėlapis ir biudžeto sandara, būtinas aukštojo mokslo institucijos sutikimas atlikti dokumentų analizę mokslo tikslais. Be to, atsižvelgiant į kokybinio tyrimo esmę, yra parengiamos tyrimo dalyvių sutikimų formos dalyvauti tyrime. Sutikimo formos šiame darbe nėra pateikiamos dėl siekio išlaikyti anonimumą.

Duomenų rinkimo ir analizės metodai. Atliekant veiklos vertinimo, grįsto verte suinteresuotoms šalims aukštajame moksle, kokybinį tyrimą remiamasi duomenų rinkimo ir analizės suderinamumo principu, kai duomenys renkami ir analizuojami vienu metu. Duomenų šaltinių ir metodologinė trianguliacija yra atskleidžiama kokybinio tyrimo struktūroje. Kokybinį tyrimą sudaro dvi dalys: vidinė veiklos vertinimo suderinamumo analizė vertės atžvilgiu ir išorinė veiklos vertinimo suderinamumo analizė vertės atžvilgiu.

Pirmąją kokybinio tyrimo dalimi siekiama atskleisti aukštojo mokslo institucijos veiklos vertinimo suderinamumą, taikant *dokumentų analizės metodą*. Atsižvelgiant į mokslinio tyrimo objektą, tyrimo tikslus ir uždavinius šis metodas laikytinas svarbiu duomenų rinkimo (gavimo) metodu. Duomenų analizės vienetu laikomi analizuojami dokumentai yra strategijos žemėlapis (apimantis viziją, misiją, vertybes, tikslus, uždavinius ir rodiklius; pateikiamas *Universiteto A* dokumentų sistemoje; 9 priedas), biudžetas (žr. 10 priedas). Duomenys analizuojami taikant *turinio (angl. content) analizės metodą*. Turinio analizės esmė yra įvairių dokumentų, žinių bei informacijos grupavimas į kategorijas, kurios atitinka atskirus kintamuosius, numatytus tyrimo uždaviniuose (klausimuose) (Kardelis, 2005). Turinio analizėje yra išskiriamos kategorijos, pagal kurias koduojama informacija, kuri pateikiama aukštojo mokslo institucijos strateginiuose dokumentuose. Kokybinių duomenų rezultatai pateikiami laikantis anksčiau aptartų principų. Rezultatams įvertinti skaičiuojamas kategorijos pasikartojimo dažnis.

Antrąją kokybinio tyrimo dalimi siekiama patikrinti aukštojo mokslo institucijos veiklos vertinimo suderinamumo įvertinimą, taikant *ekspertų interviu*. Ekspertų interviu atliekamas tada, kai objektyvus matavimas negalimas arba yra netikslingas. Be to, šis metodas yra tinkamiausias duomenims patikrinti arba pagrįsti. Ekspertų apklausos procedūra organizuota *pusiau struktūrizuoto interviu* forma. Pusiau struktūrizuoto interviu atveju yra suformuluojamas bendras interviu planas (kokybinio tyrimo instrumentas; 11 priedas), tačiau kartais galima nuo jo nukrypti užduodant papildomų klausimų (Žydzūnaitė ir kt., 2008). Numatoma ekspertų interviu trukmė yra 60–80 min. Tyrėjo ir informanto pokalbis įrašomas ir transkribuojamas.

Empirinio tyrimo trečiojo etapo instrumentas. Pusiau struktūrizuoto interviu atveju yra suformuluojamas ekspertų interviu klausimynas (kokybinio tyrimo instrumentas) (žr. 12 priedas), kurio struktūrą sudaro trys pagrindinės dalys:

- aukštojo mokslo institucijos orientacija / kryptingumas suinteresuotų šalių atžvilgiu.
- aukštojo mokslo institucijos kuriamos vertės, kaip naudos, pagrindinėms suinteresuotoms šalims pateikimas strateginiuose aukštojo mokslo institucijos dokumentuose;
- aukštojo mokslo institucijos strateginių dokumentų suderinamumas vertės suinteresuotoms šalims atžvilgiu.

Tyrimo duomenų analizė. Siekiant atlikti ekspertų apklausos analizę ir įvertinti patikimumą, sukaupti duomenys apdorojami *Microsoft Excel* ir *IBM SPSS Statistics 23* programine įranga. Ekspertų apklausos rezultatų analizė atliekama laikantis tokios logikos: 1) analizuojamas dalyvavusių ekspertų patikimumas, nustatant jų atsakymų suderinamumo lygį; 2) nustatomas klausimyno vidinis patikimumas; 3) atliekama rezultatų analizė.

Ekspertų nuomonių suderinamumas. Ekspertinis vertinimas paremtas prielaida, kad sprendimas gali būti gautas tik esant ekspertų nuomonių suderinamumui, todėl iš ekspertų grupės pašalinami ekspertai, kurių nuomonės skiriasi nuo daugumos. Taip „atsisijami“ nekvalifikuoti ekspertai, atsitiktinai patekę į grupę, taip pat originaliausi ekspertai, geriau nei daugelis suvokiantys problemą. Ekspertų nuomonių suderinamumas tikrinamas naudojant konkordancijos koeficientus. Skaičiuojant Kendallo konkordancijos koeficientą, ekspertų vertinimai ranguojami. Tikrinama, ar ekspertų vertinimai dera tarpusavyje. Suformuluojamos hipotezės:

- H_0 : ekspertų vertinimai prieštaringi (t. y. konkordancijos koeficientas lygus nuliui);
- H_A : ekspertų vertinimai panašūs (t. y. konkordancijos koeficientas nelygus nuliui).

Konkordancijos koeficientas W kinta nuo 0 iki 1 ($0 < W < 1$); 0 reiškia visišką nesuderinamumą; 1 – visišką suderinamumą. Taigi atlikto tyrimo rezultatus galima taikyti praktikoje, jei yra nustatytas pakankamas ekspertų nuomonių suderinamumo lygis.

Gauti ekspertų interviu rezultatai. Duomenų analizės vienetu laikomi interviu tekstai. Duomenys apdorojami taikant *kokybinės turinio analizės* metodą, pagal literatūros analizės ir kiekybinio tyrimo metu išskirtas kategorijas, koduojant (kokybinio tyrimo duomenų analizės pirmojo lygmens analizė, orientuota į duomenų transkribavimą) bei interpretuojant ekspertų atsakymus (kokybinio tyrimo duomenų analizės antrojo lygmens analizė, orientuota į multidimensinį aprašymą), analizuojant aukštojo mokslo institucijos strateginius dokumentus (kokybinio tyrimo duomenų analizės trečiojo lygmens analizė, orientuota į aiškinimą). Tyrimui naudojamos apklausos formos pateikiamos 13 priede.

Empirinio tyrimo trečiojo etapo **imtis** yra pasirenkama pagal išsikelimą tyrimo tikslą, o jos dydžio pagrindinis kriterijus yra įsotinimas (Žydzūnaitė ir Sabaliauskas, 2017). Atvejo analizės objektas yra aukštojo mokslo institucijos veiklos vertinimas. Atvejo analizės objekto pasirinkimą sąlygoja duomenų prieiga, todėl atvejo analizė yra rengiama analizuojant vienos pasirinktos Lietuvos aukštojo mokslo institucijos veiklos vertinimą.

Empirinio tyrimo trečiojo etapo imtis. *Kokybinio tyrimo pirmosios dalies imtis.* Pirmojoje dalyje taikomas dokumentų analizės metodas. Dokumentų duomenys analizuojami turinio analizės metodu, todėl taikomas netikimybinės imties atrankos metodas atrenkant išsamiausiai nagrinėjamą problemą atskleidžiančius atvejus. Vertingos informacijos taikant dokumentų analizės metodą apie tyrimo objektą suteikia du dokumentai – strategijos žemėlapis (apimantis viziją, misiją, vertybes, tikslus, uždavinius ir rodiklius) ir biudžeto struktūra.

Kokybinio tyrimo antrosios dalies imtis. Taikant ekspertų parinkimo metodus, turi būti atrinktas ir apklaustas reprezentatyvus ekspertų skaičius, kuris būtų metodologiškai pagrįstas adekvačiam ekspertiniam vertinimui atlikti. Sudarant ekspertų grupę, remiamasi vienu bendru kriterijumi: sudaryta grupė turi būti pajėgi patikimai ir efektyviai išspręsti nagrinėjamą problemą. Viena iš svarbiausių ekspertų savybių – kompetencija, todėl ekspertams keliami reikalavimai, susiję su tiriamos srities kompetencija ir patirtimi (eksperto sąsaja su aukštojo mokslo institucijos strateginiu valdymu). Todėl atsirenkant ekspertus taikoma kriterinė tyrimo dalyvių atranka, kai tyrėjas ima interviu apie nagrinėjamą problemą iš kiekvieno asmens, atitinkančio kriterijų ir sutikusių dalyvauti atliekant tyrimą (Žydžiūnaitė ir Sabaliauskas, 2017).

Pasak Žydžiūnaitės ir Sabaliausko (2017), kokybinei turinio analizei būdinga nedidelės apimties imtis dėl duomenų kaupimo (tyrėjas pasiekia tokį momentą, kai iš dalyvių daugiau nebegauna naujos informacijos apie tyrimo objektą) ir dėl kokybinių tyrimų suteikiamos išsamios informacijos. Siekiant išlaikyti ekspertinio vertinimo tikslumą ir patikimumą, į ekspertų grupę rekomenduojama įtraukti ne mažiau kaip 5 ekspertus.

Taigi, atliekant tyrimą, taikyta kriterinė atranka. Tyrime dalyvavo suformuota grupė iš 5 ekspertų (ekspertų sąrašas pateikiamas 3.15 lentelėje), kurie yra susiję su aukštojo mokslo institucijų valdymo veikla arba su strategijos vystymo organizacijoje. Šis skaičius atitinka optimalų ekspertinės grupės dydį ir yra tinkamas tolimesniems duomenims analizuoti.

Empirinio tyrimo trečiojo etapo validumas. *Kokybinio tyrimo atveju* tinkamumas ir patikimumas yra suprantamas kitaip nei kiekybinio tyrimo atveju. Atliekant kokybinį tyrimą patikimumas yra tinkamumo rezultatas, kuris reiškia, kad be patikimumo nėra tinkamumo, o tinkamumo užtikrinimas yra patikimumo užtikrinimo prielaida (Patton, 2002; Žydžiūnaitė ir Sabaliauskas, 2017). *Kokybinio tyrimo pagrindinis tikslas yra suprasti nagrinėjamą objektą, o ne jį patikrinti ar įvertinti.* Atliekant kokybinį tyrimą ir siekiant užtikrinti jo rezultatų patikimumą, siekiama išvengti klaidų, kurios yra susijusios su tyrėju, su tiriamųjų dalyvavimu, su situacija ar socialiniu kontekstu bei su duomenų rinkimo ir analizės metodais (Žydžiūnaitė ir Sabaliauskas, 2017). Žydžiūnaitės ir Sabaliausko (2017) teigimu, kokybinio tyrimo tinkamumas (angl. *validity*) ir patikimumas (angl. *reliability*) yra sustiprinamas taikant procesų aprašymą ir trianguliaciją (angl. *triangulation*). Siekiant užtikrinti tyrimo validumą yra taikoma **informacijos šaltinių trianguliacija**, kai informacija apie tą patį tiriamąjį objektą renkama iš skirtingų šaltinių (t. y. iš dokumentų ir iš ekspertų), bei **duomenų rinkimo trianguliacija**, kai informacija apie tą patį tiriamąjį objektą renkama skirtingais duomenų rinkimo metodais (t. y. atliekama

dokumentų analizė ir ekspertų interviu). Tai rodo, kad tyrimo tinkamumas ir patikimumas yra stiprinami naudojant trianguliaciją. Trianguliacijos taikymas leidžia išvengti asmeninių tyrėjo paklaidų ir kompensuoja ir / arba papildo taikomus metodus.

Empirinio tyrimo trečiojo etapo apribojimai. Kadangi tyrimui buvo pasirinkta kriterinė (netikimybinė) imtis, gautų duomenų negalima apibendrinti, tačiau jie naudingi išvelgiant tam tikras tendencijas ir numatant tolesnes tyrimo rekomendacijas (Žydžiūnaitė, 2011).

Empirinio tyrimo trečiojo etapo organizavimas. Pirmasis kokybinio tyrimo etapas vykdytas 2017 m. vasario – balandžio mėn.; antrasis kokybinio tyrimo etapas vykdytas 2017 m. gegužės – liepos mėn.; trečiasis kokybinio tyrimo etapas vykdytas 2017 m. liepos mėn.

Remiantis pateikta empirinio tyrimo metodologija, skirta įvertinti veiklos vertinimo, grįsto verte suinteresuotoms šalims, pagrįstumą ir pritaikomumą, kitoje disertacijos dalyje pateikiami verte suinteresuotoms šalims grįsto veiklos vertinimo aukštajame moksle empirinio tyrimo rezultatai.

3. VERTE SUINTERESUOTOSIOMS ŠALIMS GRĮSTO VEIKLOS VERTINIMO AUKŠTAJAME MOKSLE TYRIMO REZULTATAI

Siekiant empiriškai patikrinti teorinės analizės pagrindu parengtą veiklos vertinimo, grįsto verte suinteresuotoms šalims, konceptualią prieigą būtina *pateikti empirinio tyrimo rezultatus pagal parengtą metodologiją šiam tyrimui*.

Rengiant metodologiją (žr. 2.1 sk.) paminėtina, kad verte suinteresuotoms šalims grįsto veiklos vertinimo aukštajame moksle empirinis tyrimas yra atliekamas Lietuvos universitetų pagrindinių suinteresuotų šalių – studentų, akademinų darbuotojų, socialinių partnerių atžvilgiu. Taip pat akcentuota, kad pagal parengtą metodologiją, verte suinteresuotoms šalims grįsto veiklos vertinimo aukštajame moksle empirinį tyrimą sudaro trys etapai: 1) vertės konstrukto atskleidimas kuriant bendrą vertę aukštajame moksle (kokybinis tyrimas); 2) vertės suinteresuotoms šalims suvokimo atotrūkio nustatymas aukštajame moksle (kiekybinis tyrimas); 3) veiklos vertinimo suderinamumo nustatymas verte suinteresuotoms šalims aukštajame moksle (kokybinis tyrimas). Todėl empirinio tyrimo etapų rezultatai bus aptariami atskirai, tačiau apibendrinami vientisai. Pažymima, kad šioje darbo dalyje trumpinamos vartojamos sąvokos: vertės bendrakūra (*toliau tekste – bendrakūra*); vertės suinteresuotoms šalims suvokimo atotrūkis (*toliau tekste – vertės atotrūkis*); vertės identifikavimo etapas (*toliau tekste – identifikavimo etapas*); vertės įgalinimo etapas (*toliau tekste – įgalinimo etapas*); vertės matavimo etapas (*toliau tekste – matavimo etapas*); vertės įveiklinimo etapas (*toliau tekste – įveiklinimo etapas*).

3.1 Vertės konstrukto atskleidimo vertės bendrakūroje rezultatų analizė

Pirmajame empirinio tyrimo etape siekiama atskleisti vertės konstrukta aukštajame moksle kiekybinio tyrimo instrumentui sudaryti. Šiam tikslui pasiekti reikia: 1) apibūdinti dalyvavimo vertės bendrakūroje aspektus aukštajame moksle; 2) atskleisti vertės dimensijas suinteresuotų šalių aspektu; 3) atskleisti vertės dimensijas aukštojo mokslo institucijos aspektu. Pirmoje darbo dalyje buvo suformuluotas vertės dimensijų sąrašas (funkcinė vertė; finansinė vertė; socialinė vertė; emocinė vertė), kuris toliau naudojamas siekiant nustatyti vertės dimensijų reikšmingumą, t. y. įvertinti, kokios vertės dimensijos yra reikšmingiausios pagrindinėms suinteresuotoms šalims kuriant bendrą vertę aukštajame moksle. Atliekamas tyrimas leidžia identifikuoti ir patvirtinti galutinį aukštojo mokslo vertės dimensijų sąrašą bendrakūroje (vertinant bendrakūros dalyvių – suinteresuotų šalių ir aukštojo mokslo institucijos atžvilgiu). Tyrimo metu panaudotas kokybinis tyrimo metodas, t. y. tikslinės grupės diskusija. Šiame skyriuje *pateikiami vertės konstrukto atskleidimo bendrakūroje, kaip kokybinio tyrimo, rezultatai*.

3.1.1 Tyrime dalyvavusių informantų apibūdinimas

Tikslinės grupės diskusijos dalyvių atrankos aprašymas pateikiamas 2.2 skyriuje. Tikslinės grupės diskusijos dalyvių atranka rėmėsi viena iš svarbiausių tikslinės grupės diskusijos narių savybių – sąsaja su verte, gaunama iš aukštojo mokslo institucijos. Atlikus mokslinės literatūros analizę (žr. 1.1.2 sk.) galima teigti,

kad pagrindiniai vertės, kaip naudos, gavėjai aukštojo mokslo sektoriuje yra studentai, akademiniai darbuotojai ir socialiniai partneriai. Todėl buvo siekiama sudaryti tris tikslinės grupės diskusijų grupes, kurių narių socialinės-demografinės charakteristikos mažai skirtingos.

Pirmąją grupę sudarė studentai. Užmegzta 15 kontaktų su galimais tyrimo dalyviais iš skirtingų aukštojo mokslo institucijų, tačiau tyrime sutiko dalyvauti ir į tikslinės grupės diskusiją numatytu laiku atvyko 6 studentai (žr. 3.1 lentelė). Šios tikslinės grupės dalyviai yra aktyvūs studentai, kurie įsiraikia į įvairias aukštųjų mokyklų siūlomas veiklas.

Antrąją grupę sudarė akademiniai darbuotojai. Užmegzta 10 kontaktų su galimais tyrimo dalyviais iš skirtingų aukštojo mokslo institucijų, tačiau tyrime sutiko dalyvauti ir į tikslinės grupės diskusiją numatytu laiku atvyko 5 akademiniai darbuotojai (žr. 3.1 lentelė).

Trečiąją grupę sudarė socialiniai partneriai, kurie bendradarbiauja su aukštojo mokslo institucijomis. Užmegzta 13 kontaktų su galimais tyrimo dalyviais, tačiau tyrime sutiko dalyvauti ir į tikslinės grupės diskusiją numatytu laiku atvyko 5 socialiniai partneriai (žr. 3.1 lentelė). Šios tikslinės grupės dalyviai bendradarbiauja su įvairiomis aukštojo mokslo institucijomis.

Tyrimo dalyvių skaičius laikytas tinkamu, nes kokybiniu tyrimu siekiama pažinti tiriamąjį reiškinį. Kadangi tyrime dalyvavo suformuotos trys tikslinės grupės – studentai, akademiniai darbuotojai, socialiniai partneriai, kurias sudarė 5–6 nariai, taip pat tikslinėse grupėse dalyvavo skirtingų aukštųjų institucijų atstovai, todėl galima teigti, kad tikslinės grupės diskusijų dalyviai atitinka tyrimo populiaciją ir gali suteikti tyrimui reikalingos informacijos.

3.1 lentelė. Tikslinės grupės diskusijos dalyvių apibūdinimas

Dalyvis	Atstovaujama sritis
<i>Studentai</i>	
Simona	Kauno technologijos universitetas (III kursas)
Aistė	Vytauto Didžiojo universitetas (II kursas)
Linas	Kauno technologijos universitetas (IV kursas)
Matas	Vilniaus universitetas (II kursas)
Greta	Lietuvos sveikatos mokslų universitetas (III kursas)
Andrius	Lietuvos sveikatos mokslų universitetas (III kursas)
<i>Akademiniai darbuotojai</i>	
Viktorija	Kauno technologijos universitetas
Milda	Kauno technologijos universitetas
Lina	Aleksandro Stulginskio universitetas
Giedrius	Vytauto Didžiojo universitetas
Viktorija	Vytauto Didžiojo universitetas
<i>Socialiniai partneriai</i>	
Mantas	Telekomunikacijų sektorius, direktoriaus pav. plėtra; partneriai su KTU, VGTU
Sandra	Finansinių pasl. sektorius, Strat.padl. vadovė; partneriai su KTU, ISM, VGTU, ŠU
Irena	Biomedicinos sektorius; personalo vadovė; partneriai su LSMU, KTU
Justina	IT sektorius; administracijos vadovė; partneriai su KTU, ISM,
Nerijus	Elektronikos sektorius; Plėtros skyriaus vadovas; partneriai KTU, VGTU

Tikslinės grupės diskusijų rezultatai pateikiami pagal 2 priede pateiktą diskusijos scenarijų, kuriuo buvo siekiama išsiaiškinti dalyvavimo bendrakūroje aspektus.

3.1.2 *Dalyvavimo aspektai vertės bendrakūroje*

Diskusijos pradžioje buvo siekiama išsiaiškinti, kaip dalyviai supranta vertės bendrakūrą aukštajame moksle (žr. 14 priedas). Rezultatų analizė parodė, kad tiek studentų, tiek akademinų darbuotojų, tiek socialinių partnerių vertės bendrakūra suvokiama kaip bendras vertės kūrimas, kuriame dalyvauja visi, kurie siekia gauti vertę, kaip naudą, iš šio proceso.

Studentai diskusijos metu akcentavo bendrakūroje sukurtos vertės prieinamumą visiems – tiek aukštojo mokslo institucijai, tiek suinteresuotoms šalims, tiek visuomenei bendrąja prasme.

„...bendras vertės kūrimas, tiek organizacijai, tiek vartotojams, tiek visuomenei, prie kurio prisideda visi naudos gavėjai“ – A.

„...tai procesas, kurio metu sukuriami vertė, kuria gali naudotis visi“ – L.

„...bendras vertės kūrimas, kuriame dalyvauja visi norintys gauti naudą“ – S.

Akademinų darbuotojų atžvilgiu bendrakūros svarbiausias akcentas yra partnerystė siekiant geresnių vertės kūrimo rezultatų.

„...bendrakūra yra lygiavertė partnerystė vertės kūrimo procese, kuriame ne tik kuriama vertė vartotojui bei organizacijai, bet ir kitiems į šį procesą įsitraukiantiems“ – M.

„...bendras vertės kūrimas, kai sujungiami skirtingi išteklių“ – V.

Socialinių partnerių atstovai diskusijos metu akcentavo išteklių svarbą bendrakūroje, kad būtų sukurta didesnė vertė tiek organizacijai, tiek jos suinteresuotoms šalims.

„...išteklių dalinimasis siekiant didesnės vertės“ – J.

„...kartu pasitelkus savus išteklius, gali būti sukurti inovatyvūs produktai“ – N.

Tikslinės grupės diskusijomis taip pat buvo siekiama išsiaiškinti, koks yra pagrindinis bendrakūros tikslas, t. y. kodėl yra siekiama įsitraukti į bendros vertės kūrimą (žr. 14 priedas). Studentų, kaip bendrakūros dalyvių, rezultatų analizė atskleidė, kad į bendrakūrą siekiama įsitraukti dėl naujos patirties įgijimo, kontaktų plėtimo, asmeninių tikslų įgyvendinimo bei turimų žinių ir praktikos taikymo apjungimo.

„... siekti naujos patirties įgijimo, dalyvaujant tokiam procese“ – S.

„... gauti naujos patirties, bet galima užmegzti įvairių kontaktų, kas studentams yra labai svarbu“ – G.

„...siekis apjungti mokslą ir praktiką, gi studentai įgytas žinias patikrina atlikdami praktiką įmonėje, o tai jau žinių kūrimas universiteto ir įmonės pastangomis“ – M.

„... siekiama įgyvendinti savo asmeninius tikslus arba kai siekiama įgyvendinti savo turimas idėjas“ – L.

Akademiniai darbuotojai pamini, kad į bendrakūros procesą siekiama įsitraukti dėl problemų sprendimų (visuomenės etikos, socialinės ar aplinkos problemų), dėl nuolatinio mokymosi (pasidalinant skirtingas žinias bei skirtingą patirtį) bei dėl vertės kūrimo užtikrinimo pačiai aukštojo mokslo institucijai.

„... užtikrina vertės kūrimą pačiai organizacijai. Jei universitetas kuria akivaizdžią vertę visoms suinteresuotoms šalims, tai ir jo, kaip organizacijos, gaunama vertė auga – didėja pasitikėjimas organizacija, auga reputacija, o tai gali įtakoti rinkos dalies augimą“ – M.

„... suprasti tam tikrą visuomenės problemą ir bendradarbiaudami sukurti produktą / paslaugą, kuri tą problemą išspręstų“ – L.

„... dalyvaudami bendros vertės kūrimo, manau visi dalyviai vieni iš kitų mokosi – nes visi esame su skirtingomis patirtimis, visi skirtingai žvelgiame į tuos pačius dalykus“ – V.

Socialinių partnerių, kaip bendrakūros dalyvių, rezultatų analizė atskleidė, kad į bendrakūrą siekiama įsitraukti dėl veiklos pobūdžio keitimo / patobulinimo aspektų (tokių kaip naujų išvalgų gavimas, naujų idėjų generavimas, naujų inovatyvių produktų kūrimas, esamų produktų / paslaugų tobulinimas ir pan.) bei dėl finansinių aspektų (didesnės vertės kūrimo, savų išteklių sutaupymo, užimamos rinkos dalies padidinimo).

„... tikslas yra didesnės vertės kūrimas, mažesniais savo ištekliais. Kaip daugiau dalyvių dalyvauja vertės kūrimo, tuo skirtingesni ištekliai patenka į šį procesą, todėl galima sutaupyti savų išteklių“ – S.

„... rinkos dalies užtikrinimas, kuriant vertę vartotojams. Vartotojai yra linkę prisidėti prie vykstančių procesų, todėl jie tiesiog dėl prisijungimo į vertės kūrimo procesą, gali keisti šiek tiek savo įpročius“ – J.

„... dėl naujų idėjų generavimo, jei vertintume verslo aspektu, tai galimybė atrasti naują sferą, kuri nešėtų pelną, jei vertintume universitetų aspektu, tai galimybė keisti studijų procesą, kuris nešėtų daugiau naudos“ – I.

„... pats svarbiausias tikslas yra mokymasis, galimybė gauti naujas išvalgas, kad patobulinti galutinį produktą arba pasiekti geriausią rezultatą“ – M.

Apibendrinant galima teigti, kad vertės bendrakūra yra bendras vertės kūrimas visiems suinteresuotiems vertės bendrakūros dalyviams siekiant įveikinti skirtingus turimus išteklius, skatinti nuolatinį visapusišką mokymąsi bei užtikrinti gaunamą naudą. Rezultatų analizė parodė, kad tiek studentų, tiek akademinų darbuotojų, tiek socialinių partnerių požiūriu, vertės bendrakūra turi lemti kryptingą vertės kūrimą suinteresuotoms šalims, kuris užtikrina vertės kūrimą pačiai aukštojo mokslo institucijai.

3.1.3 Aukštojo mokslo institucijos suinteresuotų šalių vertės dimensijų analizė

Diskusijoje buvo siekiama išsiaiškinti, kokia vertė yra sukuriama skirtingoms pagrindinėms aukštojo mokslo institucijos suinteresuotoms šalims – studentams, akademiniams darbuotojams ir socialiniams partneriams. Gauti rezultatai leidžia patvirtinti, kad vertė yra multidimensė.

Rezultatų analizė atskleidė, kad studentams, kaip vertės gavėjams, bendrakūroje yra sukuriama vertė, kurią sudaro funkcinė, finansinė, socialinė ir emocinė vertės (žr. 15 priedas). Studentų funkcinė vertė atsiskleidžia per naujausių žinių gavimą, žinių

panaudojimą ir taikymą ateityje (darbinėje veikloje), sprendimų suradimą (įmonės veiklos pagerinimas; įvairūs išradimai).

„.... vertė pasireiškia per žinias, kurias galėsiu panaudoti ateityje dirbdamas“ – S.

„.... didžiausia vertė yra žinios ir gebėjimas jas pritaikyti, gi dažnai galima atlikti praktiką įmonėje ir ten pritaikyti gautas žinias studijų metu“ – L.

„.... naudingiausias dalykas iš studijų *gebėti gautas teorines žinias pritaikyti praktiškai*, pavyzdžiui atrandant naują vaistų rūšį, arba įgyvendinant verslo idėją, kuri tampa kitiems reikalinga ir naudinga“ – A.

„.... didžiausia vertė yra galimybė pradėjus dirbti, *rasti praktinį sprendimą, kaip pagerinti įmonės veiklą*“ – M.

Finansinė vertė studentų atžvilgiu atsiskleidžia per papildomas pajamas (finansinė grąža) bei galimas ateities pajamas (kaip investicija į savo ateitį gaunant gerai mokamą darbą arba kuriant savo verslą).

„... jei gerai mokaisi, gauni stipendiją, reiškia turi papildomų pajamų“ – G.

„... gautos žinios ir įgūdžiai studijų metu, leis man ateityje daugiau uždirbti, žinoma jei dirbsiu toje srityje, kurioje mokaisi“ – L.

„... gali leisti nemažai uždirbti ateityje, ypač, jei tai bus savos idėjos įgyvendinimas arba tarkim, koks patentas už naują išradimą“ – S.

Socialinę vertę nusako tinklo kūrimas (bendraminčių atsiradimas, darbdavių sutikimas) bei įtaka (socialinis statusas, geresnė situacija socialiniu aspektu).

„... leidžia susirasti bendraminčių, ne tik darbų rengimui kartu, laisvalaikiui, bet ir idėjų įgyvendinimui“ – L.

„... aš iš dalies manau, kad studijos užtikrina geresnę tavo situaciją ateityje – tu gali gauti geresnį darbą, daugiau uždirbti, priimti svarbesnius sprendimus ir pan.“ – A.

„Studijos formuoja socialinį statusą, visgi tu baigei aukštąją mokyklą, o ne tik vidurinę“ – G.

„... studijų metu esu daug kur įtraukiama, pavyzdžiui, į renginius, kuriuose gali sutikti savo būsimus darbdavius“ – A.

Emocinė vertė atsiskleidžia per fizinių savybių (kai norima, jog fiziškai būtų jaučiamasi gerai), ambicijų (kai siekiama, ką nors pasiekti arba įrodyti) bei per santykių (kai siekiama, kad vyrautų geri santykiai: tiek su kitais studentais, tiek su dėstytojais, tiek su visa aukštojo mokslo institucijos bendruomene) aspektus.

„... man svarbu paskaitų metu jaustis gerai, kad nebūtų kaip viduramžiais – negalima pasinaudoti kompiuteriu, negalima gauti medžiagos, ar tiesiog paskaitos metu būtų šalta“ – M.

„.... paskaitos metu vyrauja labai geri santykiai – dėstytojai nėra pikti ir vaizduojantys, kad viską žino, o su grupiokais galime paprastai bendrauti, ir žinoti, kad visi esame lygūs“ – S.

„... kiekvienas studijuojame universitete, kad kažką įrodyti sau arba kitiems – kad galiu baigti studijas, kad galiu jas baigti gerai, kad studijos man bus naudingos ir pan.“ – A.

Akademiniamis darbuotojams, kaip vertės gavėjams, bendrakūroje sukuriama vertė taip pat yra funkcinė, finansinė, socialinė ir emocinė (žr. 16 priedas). Rezultatų analizė atskleidė, kad akademinį darbuotojų funkcinė vertė pasireiškia naujausių žinių gavimu (stažuojantis užsienio aukštojo mokslo institucijoje; prieiga prie žinių ir programų, dalyvavimu mokymuose), žinių panaudojimu ir pritaikymu (darbinėje

veikloje vykdam tyrimus ir įtraukiant į studijų medžiagą), sprendimų suradimu (dalyvavimas mokslinėse konferencijose pristatant tyrimo rezultatus).

„... galimybė išvykti stažuotis į užsienį, kad įgyti daugiau žinių srityje, kurioje dirbu“ – M.

„... galimybė savo veiklos rezultatus pristatyti mokslinėse konferencijose, kuriose mano žinių pritaikymas būtų įvertintas“ – V.

„... suteiktą galimybę gauti naujausius straipsnius ir galimybę naudotis naujausiomis programomis, kad studentams perteikti naujausias žinias“ – V.

Finansinė vertė akademinį darbuotojų atžvilgiu atsiskleidžia per gaunamą atlygį, papildomas pajamas ir darbo priemonių suteikimą (finansinė grąža) bei galimybes gauti finansavimą (investicija).

„... galimybė gauti finansavimą mokslinių tyrimų vykdymui, kas manau kiekvienam akademinio sluoksnio atstovui yra svarbu“ – V.

„... svarbu, kad yra suteikiamos darbai atlikti reikalingos priemonės, nes įgyvendinti tyrimus arba pasirošti paskaitoms iš savo lėšų būtų sudėtinga“ – L.

„<...> turbūt didžiausia finansinė nauda yra būti vertinamam, o tas vertinimas gali pasireikšti per institucijos mokamą atlygį, kuris atitinką atliktą darbą. Iš kitos pusės yra džiugu, kai yra papildomai taikomas finansinis skatinimas, kuris skatina bei motyvuoja dirbti“ – G.

„... dėl ko mes visi dirbame yra motyvuojantis atlyginimas, deja jis toks yra ne visada“ – M.

„... kaip galima nauda, dar gali būti išskirtos papildomos pajamos, kurias dažniausiai gali tyrėjai, tai yra įvairių projektų pajamos“ – V.

Socialinę vertę nusako ryšių / tinklo kūrimas (bendrumo jausmo darbo kolektyve formavimas; tinklo plėtimas formuojant tos pačios srities tyrėjų grupę, studijų komandą; įtraukimas praktikų iš verslo; suradimas galimų užsakovų tyrimams vykdyti) bei įtaka (socialinis statusas sprendimų priėmimas studijų proceso tobulinimo grupėse).

„... darbas akademinėje bendruomenėje dažnai suteikia bendrumo jausmą, kuris yra skatinamas universiteto arba vidinio kolektyvo organizuojamomis šventėmis“ – V.

„...bendrumo jausmą tikrai universitetas stengiasi palaikyti įvairių švenčių ir akcijų organizavimu, tačiau galiu pastebėti, kad kartais jų būna net per daug“ – G.

„... darbas universitete suteikia lengvesnę galimybę dalyvauti konferencijose, kuriose susipažįstama su tiriamos srities bendraminčiais“ – M.

„... aktyvus dalyvavimas akademiniam gyvenime užtikrina įtraukimą į įvairias grupes, kurios prisideda prie studijų tobulinimo“ – L.

„... duoda daug naudos per renginius, tokius, kurie susiję su karjeros vystymu, nes juose sutinki labai naudingų žmonių, kuriuos galima įtraukti į studijų procesą – paskaitų vedimas, programų tobulinimas ir pan.“ – V.

Emocinė vertė atsiskleidžia per fizinių savybių (fizinė darbo aplinka), ambicijų (savo poreikių patenkinimas; savęs realizacija; motyvacija) bei per santykių (santykiai su kolegomis; su studentais) aspektus.

„...darbo metu galėčiau jaustis gerai, o šį jausmą manau visiems sudaro tas pats – geros darbo sąlygos, geri santykiai, vidinė ir išorinė motyvacija, vadovų vertinimas“ – V.

„... vyrautų labai geri santykiai – tiek su kolegomis, tiek su administraciniu personalu, tiek su tais pačiais studentais“ – L.

„...kiekvienas dirbame, kad patenkintume savo vidinius poreikius – jaučiamės gerai, studentams perdavę savo žinias, jaučiamės gerai, ištyrę naują tiriamąjį ir galėdami padaryti kažkokias išvadas. Iš dalies tai darbas universitete yra savęs realizacija“ – M.

Socialiniams partneriams, kaip vertės gavėjams, bendrakūroje sukuriama vertė sudaro funkcinę, finansinę, socialinę ir emocinę vertės (žr. 17 priedas). Rezultatų analizė atskleidė, kad darbdavių funkcinė vertė pasireiškia naujausių žinių gavimu (prieiga prie žinių ir programų; dalyvavimu mokymuose), žinių panaudojimu ir pritaikymu (įsitraukimas į praktinę veiklą; dalyvavimas projektuose), sprendimų suradimu (visuomenės ir verslo problemų sprendimas).

„... nauda pasireiškia per bendradarbiavimą – suteikiant galimybę tiek studentams, tiek akademiniais darbuotojams įsitraukti į praktinę veiklą mūsų organizacijoje. Akademiniai darbuotojai atneša į organizacijos veiklą moksliskumo, t.y. vykstančius dalykus organizacijoje paaikškina savo turimomis žiniomis, o studentų įsitraukimas į organizacijos veiklą pasireiškia gautų žinių pritaikymu veikloje ir dažnai nekasdieniškų sprendimų pasiūlymu“ – S.

„... akademinės visuomenės dalyvių, tokių kaip akademiniai darbuotojai ir studentai, įsitraukimas į organizacijų veiklą pasireiškia verslo ir visuomenės problemų sprendimu. Dažnai kartu ieškoma būdų, kaip pagerinti vienokią ar kitokią situaciją. Pavyzdžiui, pas mus kiekvienais metais yra priimami studentai į praktiką, kurie turi atlikti užduotis, kurios būna skirtos tiek dėstytojų, tiek vadovų praktikoje. Visa tai sieja žinių pritaikymą praktikoje“ – M.

„... vertė yra dalyvauti įvairiuose projektuose, kuriuos organizuoja universitetai. Iš vienos pusės tu pasidalini tuo ką žinai, iš kitos pusės pats nemažai sužinai“ – I.

„... nauda pasireiškia per galimybę dalyvauti įvairiuose mokymuose, kuriuose lektoriai papildo tavo žinojimą naujomis išvalgomis, ir šias patobulintas žinias galime naudoti savo darbe“ – N.

Finansinė vertė socialinių partnerių atžvilgiu atsiskleidžia per investicijas, finansavimo galimybes, papildomas pajamas bei vertės kūrimą, didesnę našumą, greitesnę investicijų panaudojimą / pritaikymą.

„... galimybė gauti finansavimą veiklos vykdymui, kai yra dalyvaujama jungtiniuose projektuose su universitetais“ – N.

„...vertė pasireiškia per grąžą – gi atsiranda pridėtinės vertės kūrimas, didesnis našumas, greitesnis investicijų įsisavinimas“ – I.

„... papildomų veiklų vykdymas su aukštojo mokslo organizacija, tokių kaip projektinė veikla, dažnai įmonei atneša papildomų pajamų, kurios gali būti investuojamos“ – M.

„... įsitraukimas į vertės kūrimą pats iš savęs yra ekonominė nauda, kuri gali pasireikšti vartotojų pritraukimu, vien dėl to, kad dalyvauji jungtinėse veiklose, o kaip žinia vartotojų pritraukimas lemia didesnes pajamas“ – J.

Socialinę vertę nusako tinklo kūrimas (tinklo plėtimas formuojant studijų komandą; įsitraukimas į galimų darbuotojų ar partnerių suradimą) bei įtaka (sprendimų priėmimas / teikimas studijų proceso tobulinimo grupėse).

„... verslo ir visuomenės aktyvus dalyvavimas akademiniam gyvenime užtikrina įtraukimą į įvairias grupes, kurios prisideda prie studijų tobulinimo“ – S.

„... universiteto renginių teikiama nauda yra akivaizdi, juose dažnai galima sutikti potencialius darbuotojus, partnerius“ – N.

Emocinė vertė atsiskleidžia per ambicijų (savo poreikių patenkinimas; savęs realizacija) bei santykių (santykiai su universiteto bendruomene; partnerystė) aspektus.

„... egzistuojantys santykiai, partnerystė su universitetu, kuri užtikrina glaudumą“ – M.

„... manau, kad galima nauda yra savirealizacija, arba savo vidinių poreikių patenkinimas, kai galime savo žiniomis ir patirtimi prisidėti prie studijų ir mokslo proceso tobulinimo“ – I.

Apibendrinat vertės dimensijas bendrakūros dalyvio – suinteresuotų šalių – aspektu aukštajame moksle nustatyta, kad vertė sukuriama skirtingoms pagrindinėms aukštojo mokslo institucijos suinteresuotoms šalims – studentams, akademiniam darbuotojams ir socialiniams partneriams yra multidimensė. Šio tyrimo rezultatai leidžia aiškiai visoms analizuotoms suinteresuotoms šalims išskirti vertės dimensijas ir subdimensijas – funkcinė (žinios, įgūdžiai, sprendimai), finansinė (grąža, investicija), socialinė (tinklas, įtaka) ir emocinė vertė (santykiai, ambicijos, fizinės savybės) – kurios yra bendrakūros aukštajame moksle rezultatas.

3.1.4 Aukštojo mokslo institucijos vertės dimensijų analizė

Teorinės analizės metu buvo išskirtos keturios vertės dimensijos – finansinė, funkcinė, socialinė ir emocinė. Diskusija tikslinėje grupėje buvo siekiama išsiaiškinti ne tik kokią vertę bendrakūroje gauna aukštojo mokslo institucijos suinteresuotosios šalys, bet ir kokią vertę gauna pati institucija. Rezultatų analizė parodė, kad aukštojo mokslo institucijos vertės konstrukto struktūra bendrakūroje yra multidimensė, t. y. ją sudaro finansinė, funkcinė, socialinė ir emocinė vertės (žr. 18 priedas).

Pastebima, kad visų tikslinės diskusijos grupių išskiriama finansinė vertė organizacijai pasireiškia per investicijų (pvz., papildomų pajamų; naujai pritrauktų vartotojų) bei grąžos (pvz., finansinė grąža; kaštų mažinimas) subdimensijas.

„Manau, kad universiteto dalyvavimas vertės bendrakūroje yra patrauklus reiškinys, kuris skatina studentus rinktis būtent šį universitetą. Kaip žinia, studentų pasirinkimas tam tikrą universitetą įtakoja jo pajamų/finansavimo augimą“ – S (S).

„Išteklių pasidalinimas manau gali būti išreiškiamas, kaip gaunama nauda, nes universitetas gali sutaupyti savo išteklių, o pasinaudoti kito dalyvio ištekliais“ – V (AD)

„Manau, kad galima gauti ir finansinę naudą ilguoju laikotarpiu kaip finansinę grąžą – dažnai tokios veikos pradžioje būna reikalaujančios daug išteklių, tačiau po kurio laiko labai atsiperka“ – L (AD).

„... jei žiūrėtume iš universiteto perspektyvos, tai dalyvavimas bendros vertės kūrime užtikrina papildomų pajamų gavimą, nes verslo organizacijos žiūri teigiamai į atvirus universitetus“ – S (SP).

Rezultatų analizė taip pat leidžia identifikuoti funkcinę vertę aukštojo mokslo institucijai, kuri atsiskleidžia per žinias (pvz., žinių kaupimo vieta; žinių panaudojimas konkrečiam tikslui; nuolatinis tobulėjimas), įgūdžius (pvz., studijų kokybės gerinimas; mokslo plėtra; neformalus ugdymas; kompetentingų darbuotojų rengimas) ir sprendimus (pvz., idėjų generavimas; aktualių problemų sprendimas; visuomenės problemų sprendimas; grįžtamasis ryšys).

„... dalyvavimas, vertės bendrakūros procese gali lemti studijų kokybės gerinimą“ – G (S).

„... dalyvavimas bendros vertės kūrime lemia turimų žinių panaudojimą, siekiant išspręsti verslo problemas“ – L (S).

„... žinių kaupimo vieta, o taip pat ir kompetentingo darbo (darbuotojų) potencialo vieta“ – G (AD).

„... dalyvavimas šiuose vertės kūrimo procesuose užtikrina verslo ir mokslo sinergiją“ – M (SP).

„... universiteto žinių potencialo panaudojimas verslo problemų sprendimui“ – S (SP).

Socialinė vertė atsiskleidžia per tinklo (pvz., stiprūs bendradarbiavimo santykiai su partneriais) ir įtakos (pvz., nuomonė apie organizaciją; organizacijos įvaizdis; pasitikėjimas organizacija) subdimensijas.

„... kuriamas pasitikėjimas visuomenėje“ – L (S).

„... stiprinamas universiteto įvaizdis ir reputacija“ – M (AD).

„... palaikomi stiprūs bendradarbiavimo santykiai su partneriais“ – I (SP).

Emocinę vertę nusako ambicijos (pripažinimas; siekis būti vieningiems; universiteto dvasios palaikymas; lyderystė).

„...perkeliamas universiteto dvasios palaikymas į platesnę visumą“ – G (AD).

„... universitetas tampa patrauklus ne tik studentui bei darbuotojui, bet ir verslui bei visuomenei“ – V (AD).

„... universiteto pripažinimas kitų organizacijų atžvilgiu, kas užtikrina pasitikėjimą organizacija“ – J (SP).

Galima daryti išvadą, kad mokslinės literatūros analizės metu išskirtos vertės dimensijos organizacijai – finansinė, funkcinė, emocinė ir socialinė – yra išskiriamos ne tik verslo organizacijų atžvilgiu, bet taip pat ir aukštojo mokslo institucijų atžvilgiu. Tačiau vertės dimensijų sandara (vertės subdimensijos – funkcinė (žinios, įgūdžiai, sprendimai), finansinė (graža, investicija), socialinė (tinklas, įtaka) ir emocinė vertė (santykiai, ambicijos, fizinės savybės)) yra adaptuota, orientuojantis į aukštojo mokslo aplinką ir jos savitumą.

Apibendrinant pirmojo empirinio tyrimo etapo – vertės konstrukto atskleidimo vertės bendrakūroje, rezultatų analizę, galima teigti, kad:

- *vertės bendrakūra suprantama kaip bendros vertės kūrimas, kurio procese dalyvauja visi, kurie siekia gauti vertę, kaip naudą, iš šio proceso, t. y. tiek organizacija (šiuo atveju aukštojo mokslo institucija), tiek jos suinteresuotos šalys.*

- *vertės bendrakūros tikslas aukštajame moksle yra didesnės vertės kūrimas tiek organizacijai, tiek suinteresuotoms šalims.*

- *tikslinės grupės diskusijos rezultatų analizė parodė, kad aukštojo mokslo sektoriuje, dėl aukštojo mokslo institucijos veiklos paskirties, svarbiausia yra kurti vertę aukštojo mokslo institucijos suinteresuotoms šalims (ypač pagrindinėms – studentams, akademiniam darbuotojams ir socialiniams partneriams. Kryptingas vertės kūrimas aukštojo mokslo institucijos suinteresuotoms šalims užtikrina vertės kūrimą pačiai aukštojo mokslo institucijai, kaip organizacijai.*

- atliktas tyrimas, panaudojant kokybinį tyrimo metodą, t. y. tikslinės grupės diskusiją, identifikuoja ir patvirtina naudojamą aukštojo mokslo vertės dimensijų sąrašą vertės bendrakūroje (vertinant vertės bendrakūros dalyvių – suinteresuotų šalių ir aukštojo mokslo institucijos požiūriu), kurį sudaro funkcinė, finansinė, socialinė ir emocinė vertės.

3.2 Vertės suinteresuotoms šalims suvokimo atotrūkio nustatymo rezultatų analizė

Antrajame empirinio tyrimo etape siekiama atskleisti vertės suinteresuotoms šalims suvokimo atotrūkį bendrakūroje suinteresuotų šalių atžvilgiu. Būtina paminėti, kad vertė tiriama tik iš aukštojo mokslo institucijos suinteresuotų šalių perspektyvos, nes tikslinės grupės diskusijos metu prieita prie išvados, kad svarbiausia aukštojo mokslo institucijos veiklos paskirtis yra kurti vertę aukštojo mokslo institucijos suinteresuotoms šalims (ypač pagrindinėms – studentams, akademiniam darbuotojams ir socialiniams partneriams). Kryptingas vertės kūrimas aukštojo mokslo institucijos suinteresuotoms šalims užtikrina vertės kūrimą pačiai aukštojo mokslo institucijai kaip organizacijai.

Atliekamas tyrimas identifikuoja ir patvirtina vertės atotrūkio nustatymo aukštajame moksle tyrimo rezultatus (vertinant dviem aspektais, t. y. vertę, kurią tikisi aukštojo mokslo institucijos suinteresuota šalis gauti iš bendrakūros (lūkestis) ir vertę, kurią mano, kad gauna aukštojo mokslo institucijos suinteresuota šalis iš bendrakūros). Tyrimui taikytas kiekybinis metodas, t. y. kiekybinė apklausa.

Analizuojant pirmiausia apibūdinami respondentai, toliau pateikiami tyrimo metodologinės kokybės rodikliai, apimantys skalių patikimumo rezultatus, o tuomet pateikiama tyrimo duomenų analizė pagal tiriamuosius klausimus bei ginamųjų teiginių tikrinimo rezultatus. Kiekybinio tyrimo duomenų analizės rezultatai pateikiami, analizuojant bendroju atveju (visa imtis) ir analizuojant *Universiteto A* atveju.

3.2.1 Tyrime dalyvavusių respondentų apibūdinimas ir tyrimo metodologinės kokybės rodiklių įvertinimas

Tyrime dalyvavusių respondentų apibūdinimas. Kiekybinio tyrimo tikslu nurodoma, kad kiekybinio tyrimo populiacija gali būti apibrėžta kaip Lietuvos aukštojo mokslo institucijos pagrindinės aktyvios suinteresuotos šalys – studentai, akademiniai darbuotojai ir socialiniai partneriai, kurios dalyvauja vertės bendrakūroje, todėl vertės atotrūkio nustatymo aukštajame moksle tyrimo imtis yra nukreipta į Lietuvos aukštojo mokslo institucijos pagrindines suinteresuotas šalis.

Kiekybinė apklausa buvo atliekama 2016 m. vasario – birželio mėnesiais, siunčiant kvietimą dalyvauti apklausoje su nuoroda į anketos pildymą elektroniniu paštu, sukurtą panaudojant www.surveymonkey.com.

Studentai. Siekiant gauti daugiau respondentų atsakymų, buvo išsiųstas 81 laiškas skirtingų aukštojo mokslo institucijų (universitetų) studentų atstovybėms su prašymu dalyvauti vykdomame tyrimo ir prašoma išplatinti anketą tarp savo institucijos studentų. Taip pat anketa, skirta studentams, buvo paskelbta įvairiuose

internetiniuose portaluose, todėl nustatyti grįžtamumą buvo sudėtinga. Užpildytų anketų gauta 568, tačiau iš jų 167 buvo sugadintos arba ne iki galo užpildytos. Tolesniam apdorojimui tiko 401 respondentų užpildytos anketos. Tai gali būti paaiškinta respondentų pasyvumu dėl informacijos konfidencialumo, išankstiniu nusistatymu bei tiesioginės naudos nebuvimu dalyvaujant tyrime.

Tyrime dalyvavo 401 studentas kaip respondentas. Daugiau nei pusė respondentų (58 %) studijuoja Kauno technologijos universitete. Tyrime taip pat dalyvavo Vilniaus universiteto (11 %), Lietuvos sveikatos mokslų universiteto (10 %), Vilniaus Gedimino technikos universiteto (9 %), ISM vadybos ir ekonomikos universiteto (8 %) studentai. Didžioji dalis respondentų yra socialinių mokslų studijų (34 %) ir technologijos mokslų studijų (25 %) srities atstovai. Daugiau nei pusė respondentų (66 %) studijuoja pirmos pakopos studijose. Respondentų (studentų) demografinės charakteristikos pateiktos 19 priede.

Akademiniai darbuotojai. Siekiant gauti daugiau respondentų atsakymų, buvo išsiųsta 117 laiškų į skirtingus aukštojo mokslo institucijų (universitetų) fakultetus ir institutus su prašymu dalyvauti tyrime ir prašoma išplatinti anketą tarp savo institucijos akademinį darbuotojų. Sutikimas dalyvauti tyrime buvo gautas iš 39 skirtingų aukštojo mokslo institucijų (universitetų) fakultetų ir institutų. (grįžtamumas – 33 %); 2 – atsisakė dalyvauti tyrime; o likusieji neatsakė į gautą laišką, todėl negalima teigti, kad jų nepasiekė siųsta anketos nuoroda. Mažas sugražintų anketų skaičius gali būti paaiškintas respondentų pasyvumu dėl informacijos konfidencialumo, išankstiniu nusistatymu bei tiesioginės naudos nebuvimu dalyvaujant tyrime. Užpildytų anketų gauta 554, tačiau iš jų 108 buvo sugadintos arba ne iki galo užpildytos. Tolesniam apdorojimui tiko 446 respondentų užpildytos anketos.

Tyrime dalyvavo akademiniai darbuotojai iš Kauno technologijos universiteto (38 %), Vilniaus universiteto (13 %), Lietuvos sveikatos mokslų universiteto (11 %), ISM vadybos ir ekonomikos universiteto (8 %), Aleksandro Stulginskio universiteto (7 %) ir Vilniaus Gedimino technikos universiteto (7 %). Didžioji dalis respondentų yra socialinių mokslų studijų (44 %), biomedicinos mokslų studijų (18 %) ir technologijos mokslų studijų (18 %) srities atstovai. Daugiau nei pusės respondentų (51 %) darbo patirtis aukštojo mokslo institucijoje yra didesnė nei 10 metų. Didžioji dalis respondentų dirba lektoriais (31 %), docentais (27 %) arba asistentais (14 %). Respondentų (akademinį darbuotojų) demografinės charakteristikos pateiktos 20 priede.

Socialiniai partneriai. Skirtingų veiklos pobūdžių socialiniams partneriams iš viso buvo išplatintos 3150 anketos, iš kurių sugražintos 568 anketos (grįžtamumas – 18 %), o tolesniam apdorojimui tiko 407 respondentų užpildytos anketos (161 sugadinta arba ne iki galo užpildyta anketa). Mažas sugražintų anketų skaičius gali būti paaiškintas respondentų pasyvumu dėl informacijos konfidencialumo, išankstiniu nusistatymu bei tiesioginės naudos nebuvimu dalyvaujant tyrime.

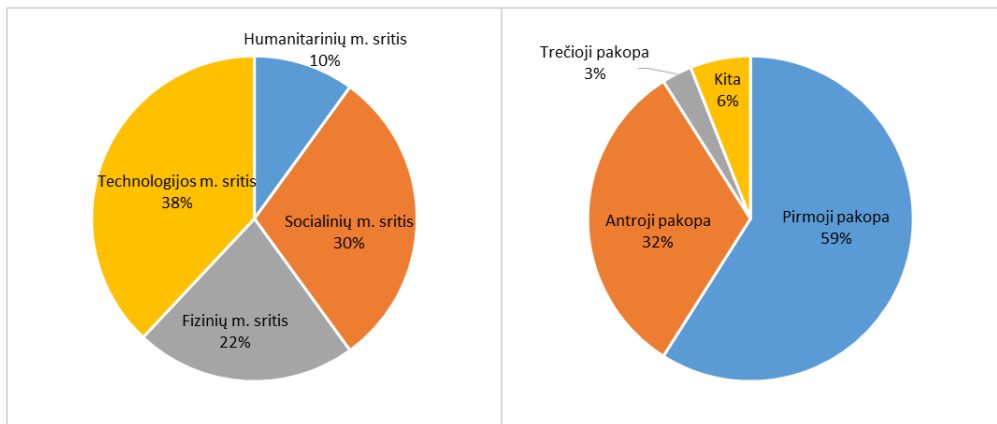
Tyrime dalyvavo 407 organizacijų atstovai, kurie, kaip socialiniai partneriai, bendradarbiauja su aukštojo mokslo institucijomis. Vyraujančių organizacijų dydis svyruoja tarp turinčių 1–9 darbuotojus (43 %) ir turinčių 10–49 darbuotojus (32 %), kurių veiklos pobūdis labai įvairus. Tyrime dalyvavusių organizacijų atstovai didžiaja

dalimi užima vadovaujančias pareigas (73 %), o jų darbo stažo amplitudė siekia nuo 1 iki 40 metų profesinėje srityje. Nustatyta, kad iš 407 tyrime dalyvavusių organizacijų dažniausiai jos bendradarbiauja su Kauno technologijos universitetu (iš viso 159 (21 %), Aleksandro Stulginskio universitetu (iš viso 92 (12 %) bei Vilniaus universitetu (iš viso 91 (12 %)). Respondentų (socialinių partnerių) demografinės charakteristikos pateiktos 21 priede.

Apibendrinat galima teigti, kad kiekybinės apklausos tyrime dalyvavusių respondentų – studentų, akademinų darbuotojų ir socialinių partnerių reprezentatyvumas yra tinkamas tolesnei analizei atlikti.

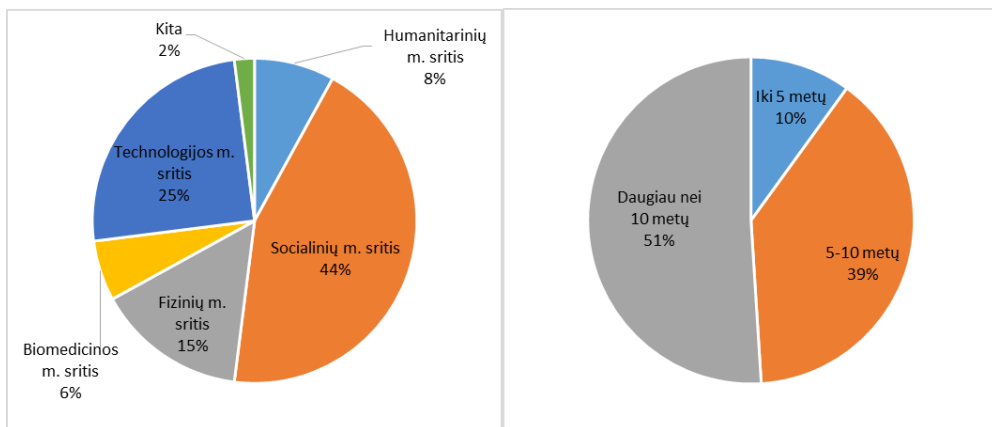
Universiteto A respondentų apibūdinimas. Atvejo analizei pasirinktas universitetas yra valstybinė aukštoji mokykla, kurioje vykdomos inžinerijos, technologijos, fizinių, humanitarinių, socialinių mokslų ir menų kryptių studijos ir moksliniai tyrimai.

Tyrimo dalyvavo 232 *Universiteto A* studentai (žr. 3.1 pav.), iš kurių 59 % yra pirmos studijų pakopos, 32 % – antros studijų pakopos bei 3 % – trečios studijų pakopos. Nustatyta, kad 38 % šių studentų studijuoja technologijos mokslų studijų srityje, 30 % – socialinių mokslų studijų srityje, 22 % – fizinių mokslų studijų srityje ir 10 % humanitarinių mokslų studijų srityje.



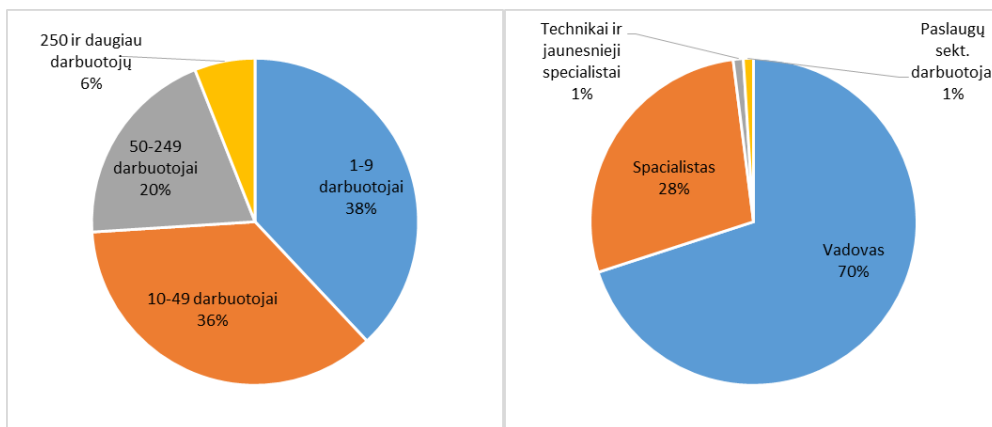
3.1 pav. *Universiteto A* studentų demografinės charakteristikos

Tyrimo dalyvavo 168 *Universiteto A* akademiniai darbuotojai (žr. 3.2 pav.), iš kurių 44 % šių akademinų darbuotojų dirba socialinių mokslų studijų srityje, 25 % – technologijos mokslų studijų srityse, 6 % – biomedicinos mokslų studijų srityse, 15 % – fizinių mokslų studijų srityje ir 10 % kitose mokslų studijų srityse. Reikia paminėti, kad 51 % šių respondentų *Universitete A* dirba daugiau kaip 10 metų, 39 % – 5–10 metų, o 10 % – mažiau nei 10 metų. Didžioji dalis *Universiteto A* akademinų darbuotojų (respondentų) dirba lektoriais (31 %) arba docentais (27 %).



3.2 pav. Universiteto A akademių darbuotojų demografinės charakteristikos

Tyrime dalyvavo 159 socialiniai partneriai (žr. 3.3 pav.), iš kurių 38 % dirba mažose įmonėse (1–9 darbuotojai), 36 % – vidutinėse įmonėse (10–49 darbuotojai), 20 % – didelėse įmonėse (50–249 darbuotojai) ir 6 % labai didelėse įmonėse (250 ir daugiau darbuotojų). Išsiaiškinta, kad 70 % šių respondentų užima vadovaujamas pareigas, o 28 % – specialisto pareigas.



3.3 pav. Universiteto A socialinių partnerių demografinės charakteristikos

Apibendrinat galima teigti, kad kiekybinės apklausos tyrime dalyvavusių *Universiteo A* respondentų – studentų, akademių darbuotojų ir socialinių partnerių reprezentatyvumas yra tinkamas tolesnei analizei atlikti.

Tyrimo metodologinės kokybės rodikliai. Remiantis mokslinių tyrimų rekomendacijomis, prieš pradėdant analizuoti tyrimo rezultatus, būtina įvertinti tyrimo instrumento patikimumo ir tinkamumo charakteristikas.

Atliktos kiekybinės apklausos patikimumo patvirtinimas atliekamas nustatant klausimyno vidinį patikimumą, kuriam įvertinti dažniausiai yra naudojamas *Cronbach alfa* koeficientas. Šis koeficientas remiasi atskirų klausimų, sudarančių klausimyną, koreliacija ir įvertina ar visi skalės teiginiai pakankamai atskleidžia

tiriamąjį dydį bei įgalina patikslinti reikiamų klausimų skaičių skalėje. Teigiama, kad *Cronbach alfa* koeficiento reikšmė gerai sudarytam klausimynui turėtų būti didesnė kaip 0,7 (kai kurių autorių teigimu didesnė kaip 0,6), tai reiškia, kad atskiri klausimai tarpusavyje koreliuoja bei atspindi tą patį reiškinį. Siekiant pagrįsti sudaryto klausimyno patikimumą, buvo apskaičiuotas *Cronbach alfa* koeficientas tyrimo instrumento dalims.

3.2 lentelė. *Cronbach alfa* koeficientų reikšmės

Tyrimo dalis	<i>Cronbach alfa</i> koeficientas		
	Studentai	Akademiniai darbuotojai	Socialiniai partneriai
Gaunama vertė	0,887	0,829	0,687
Norima gauti vertė	0,875	0,938	0,872
Kuriama vertė (1)	0,890	0,914	0,964
Kuriama vertė (2)	0,897	0,919	0,974

Remiantis atlikta tyrimo patikimumo analize (žr. 3.2 lentelė), galima teigti, kad aukšti *Cronbach alfa* koeficientai patvirtina suformuotų skalių patikimumą. Gautos atskirų blokų *Cronbacho alfa* reikšmės svyruoja nuo 0,875 iki 0,897 (studentų klausimyno atveju); nuo 0,829 iki 0,938 (akademinių darbuotojų klausimyno atveju); nuo 0,678 iki 0,974 (socialinių partnerių klausimyno atveju). Tai rodo, kad instrumentų vidinio suderinamumo lygis aukštas, instrumentai tinkami naudoti.

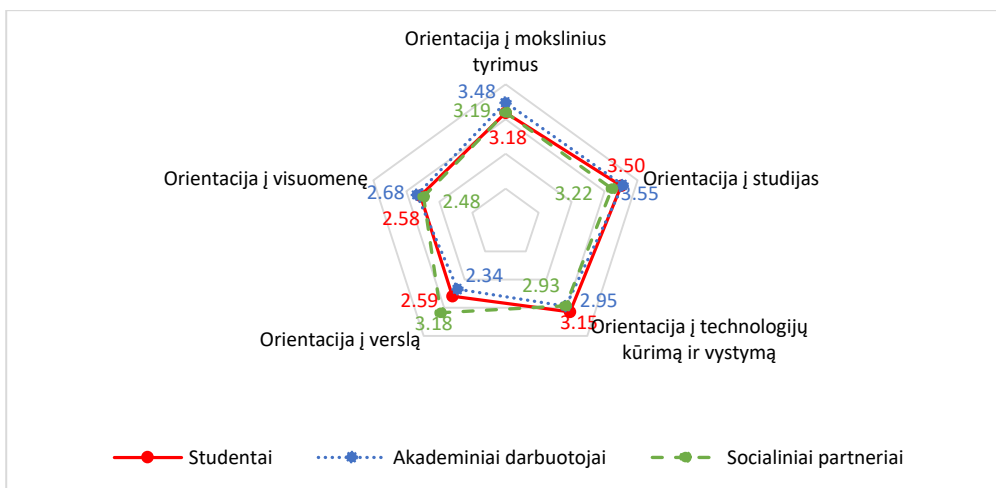
Apibendrinat galima teigti, kad kiekybinės apklausos metodologinės kokybės rodikliai, apimantys skalių patikimumo rezultatus, yra tinkami tolesnei analizei atlikti.

3.2.2 Vertės suvokimo atotrūkio nustatymo tyrimo pagrindinių rezultatų apibendrinimas

Šiame skyriuje pateikiami vertės atotrūkio nustatymo aukštojo mokslo institucijose (kiekybinio) tyrimo ginamųjų teiginių tikrinimo rezultatai (naudojant aprašomąją statistiką) ir apibendrinami pagrindiniai tyrimo rezultatai tiek bendroju, tiek *Universiteto A* atveju.

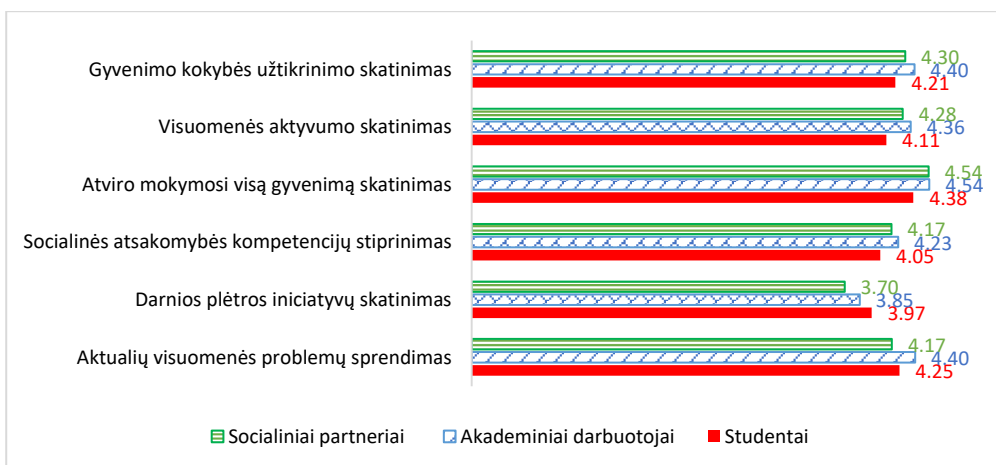
Universiteto, kaip AMI, vykdoma veikla. Pirmiausia buvo siekta išsiaiškinti, kokios, anot respondentų, universiteto, kaip aukštojo mokslo institucijos, vykdomos veiklos yra svarbiausios (žr. 3.4 pav.).

Nustatyta, kad studentų požiūriu, universiteto svarbiausia vykdoma veikla turi būti nukreipta į studijų teikimą (vidurkis 3,50 iš 5), akademinių darbuotojų požiūriu – į studijų teikimą (vidurkis 3,55) ir mokslinių tyrimų vykdymą (vidurkis 3,48), o socialinių partnerių požiūriu – į studijų teikimą (vidurkis 3,22), mokslinių tyrimų vykdymą (vidurkis 3,19) bei į verslo poreikių tenkinimą (vidurkis 3,18). Taigi galima teigti, kad tiek studentų, tiek akademinių darbuotojų, tiek socialinių partnerių nuomone, universiteto, kaip aukštojo mokslo institucijos pagrindinė vykdoma veikla turėtų būti studijų teikimas, kuris būtų pagrįstas moksliniais tyrimais.



3.4 pav. Universiteto, kaip AMI, vykdomų veiklų svarba (bendruoju atveju)

Vertinant universiteto, kaip aukštojo mokslo institucijos veiklą, pastebima, kad studentų požiūriu universiteto bendruomenė (apimanti visas suinteresuotas šalis) turėtų siekti, kad būtų skatinamas atviras mokymasis visą gyvenimą (vidurkis 4,38) ir aktualių visuomenės problemų sprendimas (vidurkis 4,25); akademių darbuotojų požiūriu – atviro mokymosi visą gyvenimą skatinimo (vidurkis 4,54), aktualių visuomenės problemų sprendimo (vidurkis 4,40) ir gyvenimo kokybės užtikrinimo skatinimo (vidurkis 4,40); socialinių partnerių požiūriu – atviro mokymosi visą gyvenimą skatinimo (vidurkis 4,54) ir gyvenimo kokybės užtikrinimo skatinimo (vidurkis 4,30). Akivaizdu, kad visų respondentų nuomone, universiteto bendruomenė (apimanti visas suinteresuotąsias šalis) turėtų siekti atviro mokymosi visą gyvenimą skatinimo (žr. 3.5 pav.).



3.5 pav. Universiteto, kaip AMI, bendruomenės veiklos plėtra (bendruoju atveju)

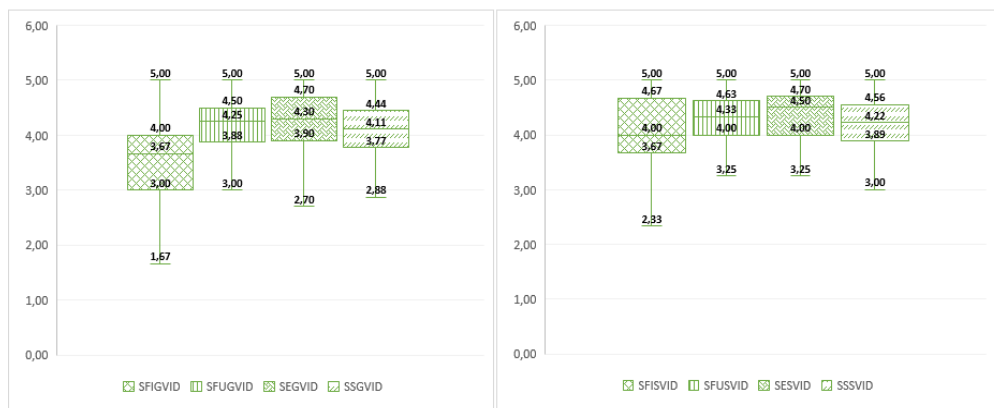
Analizuojant aukštojo mokslo institucijos suinteresuotų šalių – studentų, akademių darbuotojų ir socialinių partnerių suvokiamą vertę bendrakūroje,

pirmiausia kyla klausimas: „Kokios rūšies vertė yra gaunama ir kokia vertė yra norima gauti?“ Šiam siekiui įgyvendinti yra nagrinėjami visų respondentų bei *Universiteto A* respondentų – studentų, akademinį darbuotojų ir socialinių partnerių duomenys iš kiekybinio tyrimo.

3.2.2.1 Vertės suvokimo atotrūkio nustatymo analizė studentų atžvilgiu vertės bendrakūroje

Vertės sandara. Bendruoju atveju studentų ryškiausiai išskiriama gaunama vertė aukštajame moksle yra emocinė vertė (vidurkis 4,26; mediana 4,11), o mažiausiai išreikšta gaunama vertė yra finansinė vertė (vidurkis 3,47; mediana 3,67) (žr. 3.6 pav.). Ta pati tendencija pastebima ir analizuojant norimą gauti vertę (lūkestį) iš bendrakūros (labiausiai išskirta – emocinė vertė (vidurkis 4,36; mediana 4,22); mažiausiai išskirta – finansinė vertė (vidurkis 3,93; mediana 4,00)).

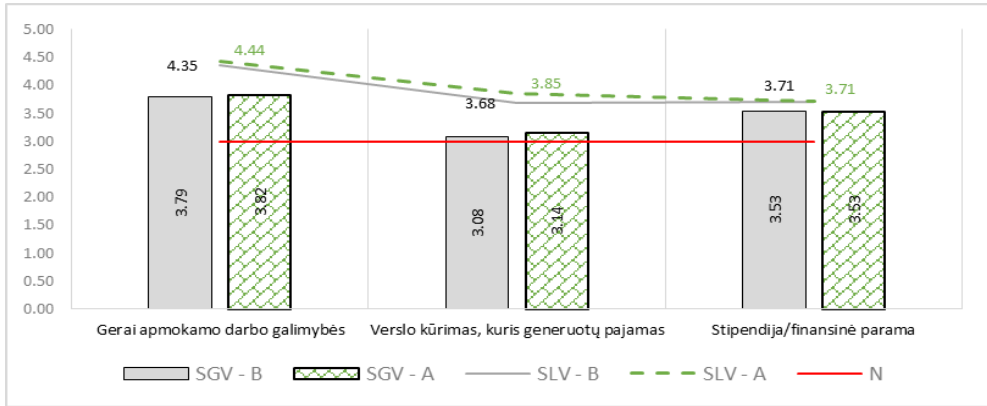
Universiteto A atveju studentų išskiriama svarbiausia gaunama vertė iš bendrakūros yra emocinė vertė (vidurkis 4,33), o mažiausiai išreikšta gaunama vertė yra finansinė vertė (vidurkis 3,50). Ta pati tendencija pastebima ir analizuojant norimą gauti vertę (lūkestį) iš bendrakūros (svarbiausia – emocinė vertė (vidurkis 4,35); mažiausiai išreikšta – finansinė vertė (vidurkis 4,02)). Tai rodo, kad tiek bendruoju atveju, tiek *Universiteto A* atveju visos vertės dimensijos (funkcinė, finansinė, emocinė ir socialinė) yra svarbios, tačiau studentų labiausiai išreikšta vertė yra emocinė, taigi studentams svarbūs emociniai aspektai bendrakūroje. Tokią situaciją galima paaiškinti išskleistais vertės dimensijų rodikliais (žr. 3.7–3.11 pav.).



3.6 pav. Vertės sandaros charakteristikos studentų atžvilgiu (bendruoju ir *Universiteto A* atveju)

Vidinė vertės dimensijų analizė. Analizuojant studentų finansinės (SFI) vertės konstrukta (žr. 3.7 pav.) pastebima, kad studentų atžvilgiu finansinės vertės dedamosios viršija neutralią reikšmę (3 – nei sutinku, nei nesutinku), kai vertinamas vertės suvokimas bendrakūroje (tiek bendruoju atveju, tiek *Universiteto A* atveju). Tačiau studentų finansinės vertės atžvilgiu, *Universiteto A* rezultatai yra nežymiai aukštesni už bendruoju atveju gautus rezultatus. Tai rodo studentų išreikštą požiūrį į finansinės vertės dedamąsias bendrakūroje. Rezultatų analizė rodo, kad studentai, kaip labiausiai išreikštą gaunamą (SGV-B) ir norimą gauti (SLV-B) finansinę vertę

išskiria, galimybę gauti gerai mokamą darbą ateityje (SGV-B 3,79; SLV-B 4,35). Galimybė kurti savo verslą, kuris generuotų pajamas (SGV-B 3,08; SLV-B 3,68) respondentų nurodoma kaip mažiausiai išskiriama finansinės vertės dedamoji.

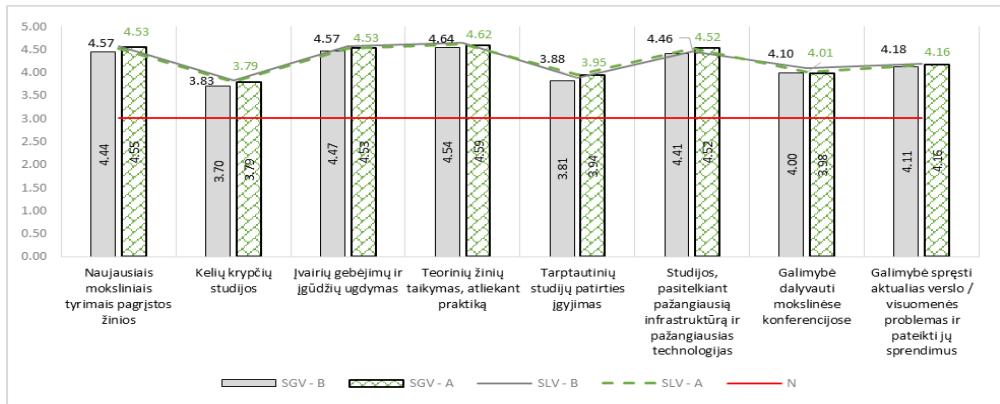


3.7 pav. Studentų finansinė vertė bendrakūroje

Ta pati tendencija pastebima *Universiteto A* aspektu – labiausiai išreikšta gaunama (SGV-A) ir norima gauti (SLV-A) finansinė vertė yra galimybė gauti gerai mokamą darbą ateityje (SGV-A 3,82; SLV-A 4,44); mažiausiai išreikšta – galimybė kurti savo verslą (SGV-A 3,14; SLV-A 3,85). Tai rodo, kad studentams yra ne toks aktualus verslo kūrimas (galima priežastis verslumo gebėjimų stoka), tačiau jiems svarbu, kad dėl studijų universitete jie galėtų užsitikrinti ateities pajamas darbinėje veikloje. Taip pat nustatyta, kad studentų lūkesčiai (norima gauti vertė), bendrakūroje nėra pasiekiami finansinės vertės atžvilgiu, nes jų gaunama finansinė vertė (SGV) yra mažesnė už norimą gauti finansinę vertę (SLV) vidinėje struktūroje (t. y. studentai mano, kad jie turėtų gauti daugiau nei tikisi) tiek bendruoju atveju, tiek *Universiteto A* atveju. Tai rodo, kad studentams yra užtikrinamas finansinės vertės kūrimas bendrakūroje, tačiau jie iš dalyvavimo bendrakūroje aukštojo mokslo institucijoje tikisi gauti daugiau finansinės vertės, kaip naudos.

Funkcinės vertės (SFU) konstrukto analizė rodo (žr. 3.8 pav.), kad studentų atžvilgiu funkcinės vertės dedamosios viršija neutralią reikšmę (3 – nei sutinku, nei nesutinku) vertinant vertės suvokimą bendrakūroje (tiek bendruoju atveju, tiek *Universiteto A* atveju). Tačiau studentų funkcinės vertės atžvilgiu, *Universiteto A* rezultatai nežymiai skiriasi nuo bendruoju atveju gautų rezultatų. Tai rodo studentų išreikštą požiūrį į funkcinės vertės dedamąsias bendrakūroje. Funkcinės vertės konstrukto analizė rodo, jog studentai, kaip labiausiai išreikštą gaunamą (SGV-B) ir norimą gauti (SLV-B) funkcinę vertę išskiria galimybę teorines žinias pritaikyti praktiškai (SGV-B 4,54; SLV-B 4,64), įvairių gebėjimų ir įgūdžių ugdymą (SGV-B 4,47; SLV-B 4,57) bei galimybę gauti naujausiais moksliniais tyrimais pagrįstas žinias (SGV-B 4,44; SLV-B 4,57). Galimybė studijuoti kelių krypčių studijose (SGV-B 3,70; SLV-B 3,83) respondentų nurodoma kaip mažiausiai išreikšta funkcinė vertė bendrakūroje. Ta pati tendencija pastebima ir *Universiteto A* aspektu – labiausiai išreikšta gaunama (SGV-A) ir norima gauti (SLV-A) funkcinė vertė yra teorinių žinių pritaikymas praktiškai (SGV-A 4,59; SLV-A 4,62); mažiausiai išreikšta – kelių

krypčių studijos (SGV-A 3,79; SLV-A 3,79). Akivaizdu, kad studentai yra orientuoti į žinių ir įgūdžių gavimą, tačiau galima teigti, kad studentai nori būti ne tik vienos srities specialistai, tačiau taip pat nori turėti platų žinių ir įgūdžių bagažą.



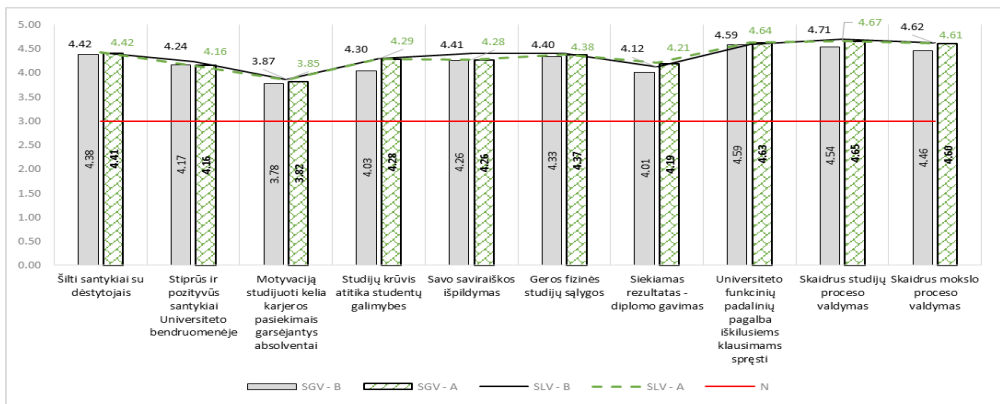
3.8 pav. Studentų funkcinė vertė bendrakūroje

Nustatyta, kad studentų lūkesčiai bendrakūroje nėra pasiekiami funkcinės vertės atžvilgiu, nes jų gaunama funkcinė vertė (SGV-B) yra mažesnė už norimą gauti funkcinę vertę (SLV-B) vidinėje struktūroje (t. y. studentai mano, kad jie turėtų gauti daugiau nei tikisi), tačiau vertinant *Universiteto A* aspektu, pastebima, kad studentų gaunama (SGV-A) ir norima gauti (SLV-A) funkcinė vertė vidinėje struktūroje turi sutapčių (t. y. studentai mano, kad tiek, kiek tikisi, tiek ir gauna) – galimybė studijuoti kelių krypčių studijas (3,79), įvairių gebėjimų ir įgūdžių ugdymas (4,53), galimybė studijuoti naudojant pažangiausią infrastruktūrą ir tobuliausias technologijas (4,52), galimybė spręsti aktualias verslo ir visuomenės problemas bei pateikti jų sprendimus (4,16). O gaunama funkcinė vertė, išreikšta galimybe gauti naujausiais moksliniais tyrimais pagrįstas žinias, viršija *Universiteto A* studentų lūkesčius (SGV-A 4,55; SLV-A 4,53). Tai rodo, kad *Universiteto A* atveju, studentų lūkesčiai funkcinės vertės atžvilgiu yra praktiškai pasiekiami.

Analizuojant emocinės vertės (SEM) konstrukta (žr. 3.9 pav.) pastebima, kad studentų atžvilgiu emocinės vertės dedamosios viršija neutralią reikšmę (3 – nei sutinku, nei nesutinku), vertinant vertės suvokimą bendrakūroje (tiek bendruoju atveju, tiek *Universiteto A* atveju). Tai rodo studentų išreikštą požiūrį į emocinės vertės dedamąsias bendrakūroje.

Rezultatų analizė atskleidžia, kad studentai, kaip labiausiai išreikštą gaunamą (SGV-B) emocinę vertę, išskiria funkcinų padalinių pagalbą studijų metu (SGV-B 4,59) bei užtikrintą skaidrų studijų proceso vykdymą (SGV-B 4,54), o kaip labiausiai išreikštą norimą gauti (SLV-B) emocinę vertę išskiria užtikrintą skaidrų studijų proceso (SLV-B 4,71) bei mokslo proceso vykdymą (SLV-B 4,62). Karjeros pasiekimais garsėjančių absolventų įtraukimas į studijų procesą (SGV-B 3,78; SLV-B 3,87) respondentų nurodomas kaip mažiausiai išreikšta emocinė vertė kuriant bendrąją vertę (tiek gaunamos, tiek norimos gauti vertės atžvilgiu). Ta pati tendencija pastebima ir *Universiteto A* atveju – labiausiai išreikšta gaunama (SGV-A) ir norima gauti (SLV-A) emocinė vertė yra skaidrus studijų proceso vykdymas (SGV-A 4,65;

SLV-A 4,67); mažiausiai išreikštas – karjeros pasiekimais garsėjančių absolventų įtraukimas į studijų procesą (SGV-A 3,82; SLV-A 3,85). Tai rodo, kad studentams yra svarbu, kad studijuojant universitete studijų ir mokslo proceso vykdymas būtų skaidrus, užtikrinantis studijų kokybę. Tačiau reikia paminėti, kad *Universiteto A* studentų gaunama ir norima gauti emocinė vertė vidinėje struktūroje turi sutapčių (t. y. studentai mano, kad tiek, kiek tikisi, tiek ir gauna) – stiprūs ir pozityvūs santykiai universiteto bendruomenėje sutampa pasirinkto universiteto atveju (4,16), o universiteto funkcinių padalinių pagalba iškilusiems klausimams spręsti sutampa bendruoju atveju (4,59). Tai rodo, kad studentams yra užtikrinamas emocinės vertės kūrimas bendrakūroje, kurio jie tikisi iš dalyvavimo kuriant bendrąją vertę aukštojo mokslo institucijoje.

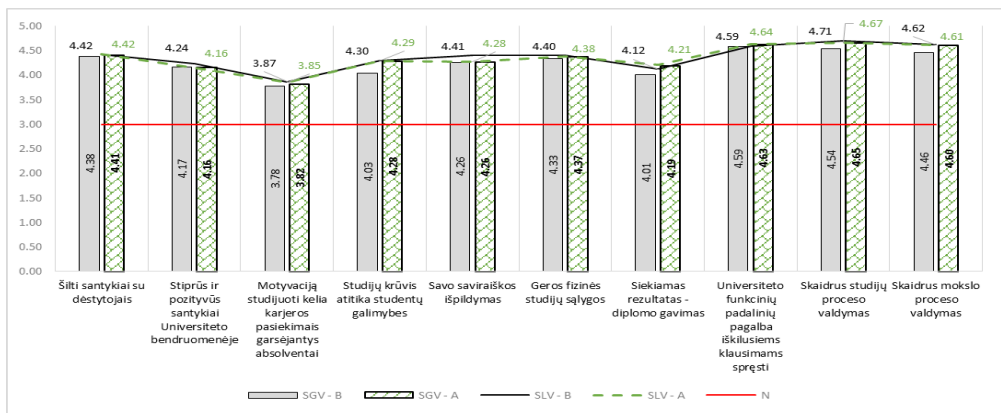


3.9 pav. Studentų emocinė vertė bendrakūroje

Socialinės vertės konstrukto analizė (žr. 3.10 pav.) rodo, jog studentų atžvilgiu socialinės vertės (SSO) dedamosios viršija neutralią reikšmę (3 – nei sutinku, nei nesutinku) vertinant vertės suvokimą bendrakūroje (tiek bendruoju atveju, tiek *Universiteto A* atveju). Tai rodo studentų išreikštą požiūrį į socialinės vertės dedamąsias bendrakūroje.

Rezultatų analizė atskleidžia, kad studentai, kaip labiausiai išreikštą gaunamą (SGV-B) ir norimą gauti (SLV-B) socialinę vertę, išskiria tinkamą informacijos sklaidą (SGV-B 4,62; SLV-B 4,64) bei reakciją į studentų nuomonę (SGV-B 4,52; SLV-B 4,73). Bendros universiteto šventės (SGV-B 3,75; SLV-B 3,86) ir įsitraukimas į universiteto renginius (SGV-B 3,77; SLV-B 3,91) respondentų nurodoma kaip mažiausiai išreikšta socialinė vertė bendrakūroje. Ta pati tendencija pastebima ir *Universiteto A* atveju – labiausiai išreikšta gaunama (SGV-A) ir norima gauti (SLV-A) socialinė vertė yra reakciją į studentų nuomonę (SGV-A 4,68; SLV-A 4,68); mažiausiai išreikšta – bendros universiteto šventės (SGV-A 3,79; SLV-A 3,79). Tai rodo, kad studentams nėra svarbu dalyvauti ar prisidėti prie universitete organizuojamų švenčių bei renginių (galima priežastis renginių gausa), tačiau jiems svarbu, kad studentai būtų tinkamai informuojami apie jiems svarbius dalykus. Pastebima, kad studentų lūkesčiai bendrakūroje nėra pasiekiami socialinės vertės atžvilgiu, nes jų gaunama socialinė vertė (SGV-B) yra mažesnė už norimą gauti socialinę vertę (SLV-B) vidinėje struktūroje (t. y. studentai mano, kad jie turėtų gauti

daugiau nei tikisi), tačiau vertinant *Universiteto A* atveju nustatyta, kad studentų gaunama ir norima gauti vertė vidinėje struktūroje turi sutapčių (t. y. studentai mano, kad tiek, kiek tikisi, tiek ir gauna) – galimybė užmegzti įvairius kontaktus (4,32), vykdoma tinkama informacijos sklaida (4,62), laisvalaikis universiteto erdvėse (4,12), organizuojamos bendros universiteto šventės (3,79), reakcija į studentų nuomonę (4,68), įtraukimas į studijų proceso organizavimą (3,89). Tai rodo, kad studentams yra užtikrinamas socialinės vertės kūrimas bendrakūroje, kurio jie tikisi iš dalyvavimo bendrakūros aukštojo mokslo institucijoje.



3.10 pav. Studentų socialinė vertė bendrakūroje

Apibendrinant galima teigti, kad tiek bendruoju atveju, tiek *Universiteto A* atveju studentų gaunamos vertės ir norimos gauti vertės dimensijų identifikavimas skiriasi. O gaunama vertė visų dimensijų (finansinės, funkcinės, emocinės ir socialinės) atžvilgiu yra mažesnė už norimą gauti vertę. Tai gi studentų lūkesčiai yra didesni bendrakūroje. Todėl būtina atlikti porinį palyginimą, kuris pagrįstų gaunamos ir norimos gauti vertės atotrūkius bendrakūroje.

Vertės suvokimo atotrūkis. Nustačius, kad skiriasi studentų kaip respondentų išskirta gaunama ir norima gauti vertė, siekiama įvertinti šį skirtumą vidurkių palyginimo metodu. Vertės identifikavimas vertinant veiklą, pagrįstą verte suinteresuotoms šalims aukštajame moksle parodo, kad aukštojo mokslo institucijos vertė suinteresuotoms šalims yra subalansuota identifikavimo etape, jei vertės atotrūkių (tarp norimos gauti ir gaunamos vertės) yra artėjantys į nulį, t. y. aukštojo mokslo institucijos suinteresuotų šalių poreikiai vertės atžvilgiu yra patenkinami.

Nustatyta, kad studentų atžvilgiu, bendruoju atveju (žr. 3.3 lentelė) vertės atotrūkis tarp gaunamos ir norimos gauti bendrakūroje yra 0,12 ir jis rodo labai stiprų teigiamą, statistiškai reikšmingą ryšį ($r = 0,901$, $p < 0,001$). Pastebima, kad vidinėje struktūroje mažiausias vertės atotrūkis yra gaunamas socialinės vertės aspektu (0,09), o didžiausias – finansinės vertės aspektu (0,46). Visi nagrinėti studentų vertės atotrūkių yra statistiškai reikšmingi ir su aukšta arba labai aukšta koreliacija. Tai patvirtina *GT1S1* ginamąjį teiginį.

Nustatyta, kad *Universiteto A* atveju, studentų (žr. 3.3 lentelė) vertės atotrūkis (tarp gaunamos ir norimos gauti vertės) bendrakūroje yra 0,05 ir jis rodo labai stiprų teigiamą, statistiškai reikšmingą ryšį ($r = 0,989$, $p < 0,001$). Pastebima, kad

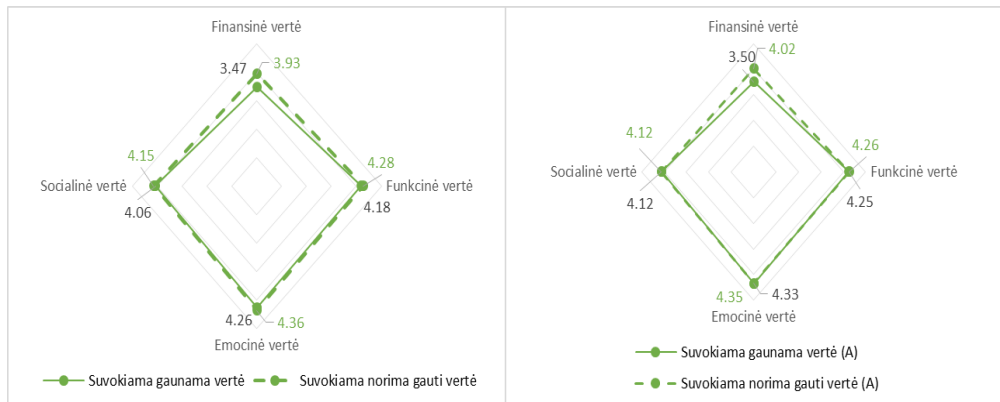
Universiteto A atveju, vidinėje struktūroje mažiausias vertės atotrūkis yra gaunamas socialinės vertės aspektu (0,00), o didžiausias – finansinės vertės aspektu (0,52). Visi nagrinėti studentų vertės atotrūkiškai yra statistiškai reikšmingi ir su aukšta arba labai aukšta koreliacija. Tai **patvirtina GT1S1(A) ginamąjį teiginį** ir rodo, kad *Universiteto A* atveju, studentų funkcinės, socialinės ir emocinės vertės atotrūkiškai yra mažesni nei bendruoju atveju, tačiau finansinės vertės atotrūkis yra didesnis nei bendruoju atveju (žr. 3.11 pav.).

3.3 lentelė. Lietuvos studentų vertės suvokimo atotrūkis

Rodiklis - vertės suvokimo atotrūkis (VSA)	Vidurkio skirtumas		Standartinis nuokrypis		Koreliacija	
	B	A	B	A	B	A
SSVID & SGVID	0.12	0.05	0.19	0.07	0.901	0.989
SFISVID & SFIGVID	0.46	0.52	0.53	0.55	0.791	0.734
SFUSVID & SFUGVID	0.10	0.01	0.26	0.11	0.875	0.977
SESVID & SEGVID	0.11	0.01	0.24	0.05	0.882	0.995
SSSVID & SSGVID	0.09	0.00	0.22	0.04	0.916	0.997

$N_B - 401; N_A - 232; p < 0,001; \text{skaičiuojamas Spearman koreliacijos koeficientas}$

Įvertinus vertės atotrūkio interpretaciją pastebima, kad Lietuvos studentų atveju, bendras studentų poreikių patenkinimas (iki 0,25; siekia 0,12) yra labai aukštas, o tai reiškia, kad vertė yra visiškai subalansuota identifikavimo etape. Tai **patvirtina GT2S1 ginamąjį teiginį**. *Universiteto A* studentų atveju bendras studentų poreikių patenkinimas (iki 0,25; siekia 0,05) yra labai aukštas, tai reiškia, kad vertė yra visiškai subalansuota identifikavimo etape. Tai **patvirtina GT2S1(A) ginamąjį teiginį**.



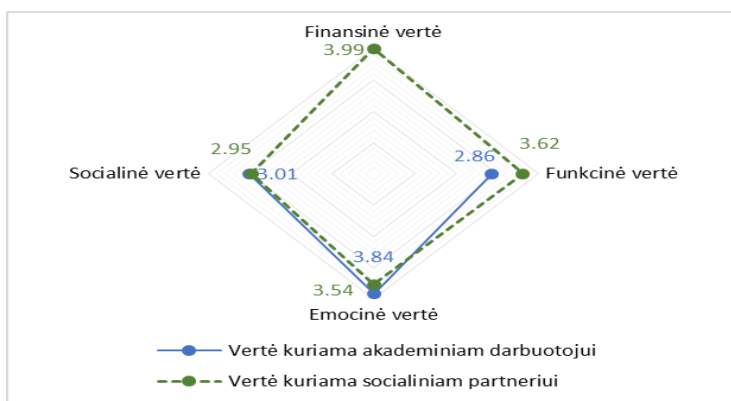
3.11 pav. Studentų suvokiama vertė bendrakūroje (bendruoju atveju ir *Universiteto A* atveju)

Vidinio vertinimo aspektu tiek bendruoju, tiek *Universiteto A* atveju, studentų funkcinės, emocinės ir socialinės vertės poreikių patenkinimas taip pat yra labai aukštas, o vertė yra visiškai subalansuota identifikavimo etape. Pastebima, kad studentų poreikių patenkinimas finansinės vertės atžvilgiu yra traktuojamas kaip

aukštas, o vertė yra subalansuota identifikavimo etape. Tai gali daryti įtaką aukštojo mokslo institucijos siekiui skirti didesnę dėmesį šios rūšies poreikiams patenkinti.

Apibendrinant galima teigti, kad tiek bendruoju, tiek *Universiteto A* atveju, studentų vertės atotrūkis aukštajame moksle rodo labai stiprų, teigiamą, statistiškai reikšmingą ryšį bei labai aukštą studentų poreikių patenkinimą. Tai reiškia, kad vertė yra visiškai subalansuota identifikavimo etape.

Vertės kūrimas kitoms suinteresuotoms šalims (tik bendruoju atveju). Studentų nuomone, jie finansinės (3,99; per pridėtinės vertės kūrimą) ir funkcinės (3,62; per turimų žinių ir įgūdžių panaudojimą profesinėje srityje siekiant išspręsti visuomenės ir verslo problemas) vertės sukuria daugiau socialiniams partneriams nei akademiniam darbuotojams, o emocinės (3,84; per santykių palaikymą universiteto bendruomenėje ir studijų ir mokslo procesų skaidrumo užtikrinimą) ir socialinės (3,01; per tinklo plėtimą, dalyvaujant įvairiuose universiteto renginiuose) vertės sukuria daugiau akademiniam darbuotojams nei socialiniams partneriams (žr. 3.12 pav.). Vertinimų vidurkiai pateikti 5 balų skalėje.



3.12 pav. Studentų vertės kūrimas kitoms SS bendrakūroje (bendruoju atveju)

Vertės suvokimo atotrūkis tarp gaunamos ir kuriamos kitoms suinteresuotoms šalims vertės (tik bendruoju atveju). Nustačius, kad skiriasi studentų, kaip respondentų išskirta gaunama ir kuriama vertė akademiniam darbuotojams bei socialiniams partneriams, siekiama įvertinti šį skirtumą lyginant vidurkius.

Nustatyta, kad bendruoju atveju, studentų (žr. 3.4 lentelė) vertės atotrūkis tarp gaunamos ir kuriamos vertės akademiniam darbuotojams yra 0,76 ir jis rodo labai silpną teigiamą, statistiškai reikšmingą ryšį ($r = 0,142$, $p < 0,001$). Studentų nuomone tai reiškia, kad jie vertės iš bendrakūros aukštajame moksle gauna daugiau nei sukuria akademiniam darbuotojams. Nustatyta, kad vidinėje struktūroje mažiausias vertės atotrūkis yra gaunamas emocinės vertės aspektu (0,42), o didžiausias – funkcinės vertės aspektu (1,32). Visi nagrinėti studentų vertės atotrūkiai yra statistiškai reikšmingi, tačiau su labai nežymia arba žema koreliacija. Tai *nepatvirtina GTIS2 ginamojo teiginio*.

Įvertinus vertės atotrūkio interpretaciją pastebima, kad Lietuvos studentų atveju vertinant jų gaunamą vertę ir kuriamą vertę akademiniam darbuotojams, vertė yra

vidutiniškai subalansuota identifikavimo etape. Tai *nepatvirtina GT2S2 ginamojo teiginio*. Vidinio vertinimo aspektu emocinė vertė yra subalansuota identifikavimo etape, o funkcinė ir socialinė vertė yra nesubalansuota identifikavimo etape.

3.4 lentelė. Lietuvos studentų vertės suvokimo atotrūkis akademinį darbuotojų atžvilgiu (bendruoju atveju)

Rodiklis - vertės suvokimo atotrūkis (VSA)	Vidurkio skirtumas	Standartinis nuokrypis	Koreliacija
SGVID ir SKAVID	0,76	0,80	0,142
SFIGVID ir SFIKAVID	-	-	-
SFUGVID ir SFUKAVID	1,32	1,06	0,241
SEGVID ir SEKAVID	0,42	0,73	0,177
SSGVID ir SSKAVID	1,05	1,03	0,245

N – 401; p < 0,001; skaičiuojamas Spearman koreliacijos koeficientas

Nustatyta, kad studentų (žr. 3.5 lentelė) vertės atotrūkis tarp gaunamos ir kuriamos vertės socialiniams partneriams yra 0,65 ir jis rodo silpną teigiamą, statistiškai reikšmingą ryšį ($r = 0,233$, $p < 0,001$). Tai reiškia, kad studentų nuomone jie vertės iš bendrakūros aukštajame moksle gauna daugiau nei sukuria socialiniams partneriams. Pastebima, kad vidinėje struktūroje mažiausias vertės atotrūkis yra gaunamas finansinės vertės aspektu ($-0,53$; sukuriamą daugiau vertės socialiniams partneriams nei gaunama patiems), o didžiausias – socialinės vertės aspektu (1,10). Visi nagrinėti studentų vertės atotrūkių yra statistiškai reikšmingi, tačiau su labai žema koreliacija. Tai *nepatvirtina GT1S3 ginamojo teiginio*.

3.5 lentelė. Lietuvos studentų vertės suvokimo atotrūkis socialinių partnerių atžvilgiu (bendruoju atveju)

Rodiklis - vertės suvokimo atotrūkis (VSA)	Vidurkio skirtumas	Standartinis nuokrypis	Koreliacija
SGVID ir SKVVID	0,65	0,69	0,233
SFIGVID ir SFIKDVID	-0,53	1,06	0,234
SFUGVID ir SFUKDVID	0,57	0,73	0,245
SEGVID ir SEKDVID	0,72	0,91	0,212
SSGVID ir SSKDVID	1,10	1,11	0,213

N – 401; p < 0,001; skaičiuojamas Spearman koreliacijos koeficientas

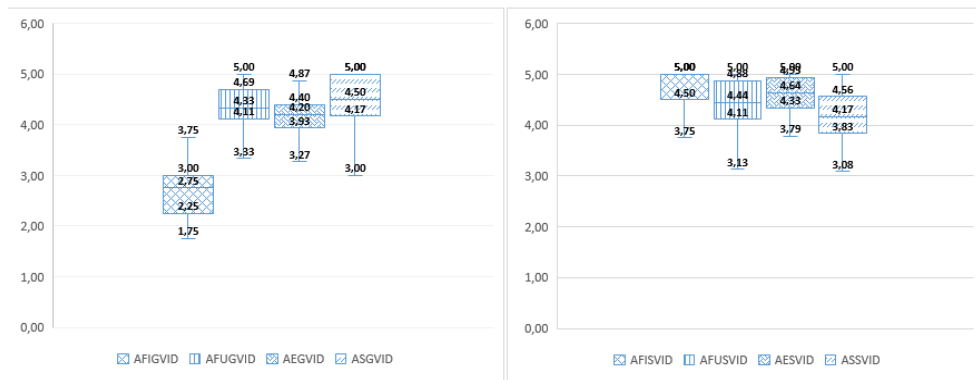
Įvertinus vertės atotrūkių interpretaciją bendrakūroje aukštajame moksle nustatyta, kad Lietuvos studentų atveju vertinant jų gaunamą ir kuriamą socialiniams partneriams vertę, vertė yra vidutiniškai subalansuota identifikavimo etape. Tai *nepatvirtina GT2S3 ginamojo teiginio*. Vidinio vertinimo aspektu finansinė, funkcinė ir emocinė vertės yra vidutiniškai subalansuotos identifikavimo etape, o funkcinė ir socialinė vertės yra nesubalansuotos identifikavimo etape. Būtina paminėti, kad studentai mano, jog jie finansinės vertės iš bendrakūros aukštajame moksle gauna mažiau nei jos sukuria socialiniams partneriams. Šis rezultatas gali būti

paaiškintas tuo, kad studentai yra potencialūs darbuotojai, todėl jie mano, kad pradėję dirbti gali socialiniams partneriams vertės sukurti daugiau.

Apibendrinant vertės analizę Lietuvos studentų atžvilgiu galima teigti, kad studentų gaunamos vertės ir norimos gauti vertės dimensijos identifikuojamos skirtingai. O gaunama vertė visų dimensijų (finansinės, funkcinės, emocinės ir socialinės) atžvilgiu yra mažesnė už norimą gauti vertę. Vadinas studentų lūkesčiai yra didesni bendrakūroje nei jų gaunama vertė. Studentų vertės atotrūkis (tarp gaunamos ir norimos gauti) bendrakūroje rodo labai aukštą studentų poreikių patenkinimą, kuris reiškia, kad vertė yra visiškai subalansuota identifikavimo etape. Tačiau paminėtina tai, kad studentų vertės atotrūkis (tarp gaunamos ir kuriamos kitoms suinteresuotoms šalims) bendrakūroje rodo, kad vertė yra tik vidutiniškai subalansuota identifikavimo etape.

3.2.2.2 Vertės suvokimo atotrūkio nustatymo analizė akademinį darbuotojų atžvilgiu vertės bendrakūroje

Vertės sandara. Akademinį darbuotojų labiausiai išskiriama (kaip gaunama) iš bendrakūros aukštajame moksle yra socialinė vertė (vidurkis 4,48; mediana 4,50), o mažiausiai išskirta (gaunama) yra finansinė vertė (vidurkis 2,68; mediana 2,75). Priešinga tendencija pastebima analizuojant norimą gauti vertę (lūkestį) iš bendrakūros aukštajame moksle (žr. 3.13 pav.). Vertinimų vidurkiai pateikti 5 balų skalėje. Iš paveiksle pateiktų duomenų matyti, kad labiausiai išreikšta – finansinė vertė (vidurkis 4,66; mediana 4,50); mažiausiai išreikšta – socialinė vertė (vidurkis 4,20; mediana 4,17).

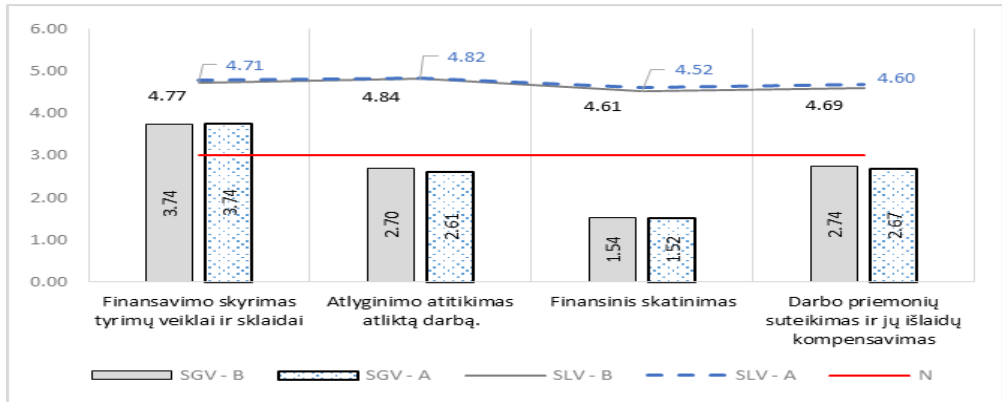


3.13 pav. Vertės sandaros charakteristikos akademinį darbuotojų atžvilgiu (bendruoju ir *Universiteto A* atveju)

Universiteto A atveju, akademinį darbuotojų išskiriama kaip svarbiausia gaunama vertė yra socialinė (vidurkis 4,49), o mažiausiai išreikšta, gaunama – finansinė vertė (vidurkis 2,64). Analizuojant norimą gauti vertę (lūkestį) pastebima, kad labiausiai išreikšta yra finansinė vertė (vidurkis 4,73), o mažiausiai išreikšta – socialinė vertė (vidurkis 4,13). Tai rodo, kad tiek bendruoju, tiek *Universiteto A* atveju visos vertės dimensijos (išskyrus finansinės vertės) yra išreikštos, tačiau akademinį darbuotojų atveju, priešinga išreiškimo tendencija dėl gaunamos ir norimos gauti vertės rodo, kad akademiniam darbuotojams yra svarbesni finansiniai aspektai

bendrakūroje. Tokią situaciją galima paaiškinti išskleistais vertės dimensijų rodikliais (žr. 3.14 – 3.17 pav.).

Vidinė vertės dimensijų analizė. Analizuojant akademinį darbuotojų finansinės (AKFI) vertės konstrukta (žr. 3.14 pav.) pastebima, kad akademinį darbuotojų atžvilgiu finansinės vertės dedamosios neviršija neutralios reikšmės (3 – nei sutinku, nei nesutinku), išskyrus finansavimo skyrimą tyrimų veiklai ir sklaidai (tiek bendruoju, tiek *Universiteto A* atveju). Tai rodo akademinį darbuotojų neišreikštą požiūrį į finansinės vertės dedamąsias bendrakūroje.

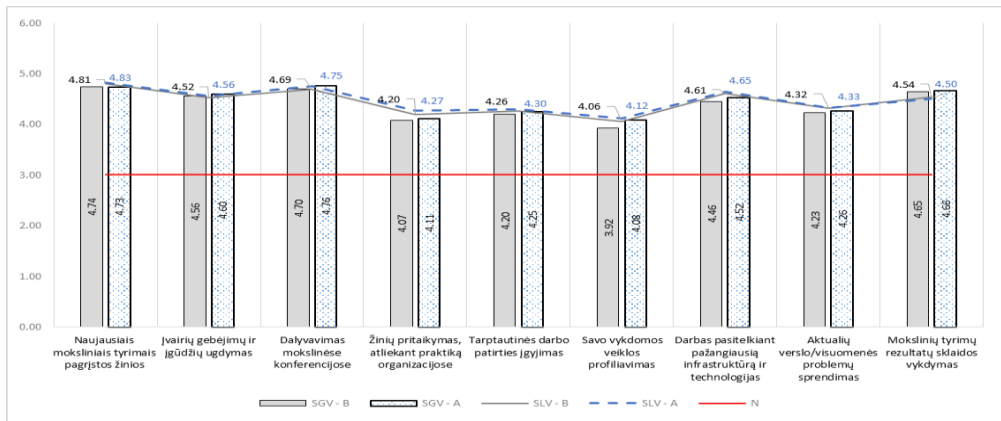


3.14 pav. Akademinį darbuotojų finansinė vertė bendrakūroje

Rezultatų analizė rodo, kad akademiniai darbuotojai kaip labiausiai išreikštą gaunamą (SGV-B) finansinę vertę išskiria finansavimo skyrimą tyrimų veiklai ir sklaidai (SGV-B 3,74), o norimą gauti (SLV-B) vertę – atlikto darbo lygi atitinkamą atlyginimą (SLV-B 4,84). Finansinis skatinimas (SGV-B 1,54; SLV-B 4,61) respondentų nurodomas kaip mažiausiai išskiriama finansinės vertės dedamoji. Ta pati tendencija pastebima *Universiteto A* atveju – labiausiai išreikšta gaunama (SGV-A) finansinė vertė yra finansavimo skyrimas tyrimų veiklai ir sklaidai (SGV-A 3,74), o norima gauti (SLV-A) – atlikto darbo lygi atitinkamą atlyginimą (SLV-A 4,82); mažiausiai išreikšta – finansinis skatinimas (SGV-A 1,52; SLV-A 4,52). Reikia paminėti, kad akademinį darbuotojų lūkesčiai (norima gauti vertė) bendrakūroje nėra pasiekiami finansinės vertės atžvilgiu, nes jų gaunama finansinė vertė (SGV) yra mažesnė už norimą gauti finansinę vertę (SLV) vidinėje struktūroje (t. y. akademiniai darbuotojai mano, kad jie turėtų gauti daugiau nei tikisi) tiek bendruoju, tiek *Universiteto A* atveju. Tai rodo, kad akademiniam darbuotojams nėra užtikrinamas finansinės vertės kūrimas per atlygio atitikimą, finansinį skatinimą ir darbo priemonių suteikimą bei jų išlaidų kompensavimą bendrakūroje. Taip pat paminėtina ir tai, kad akademiniai darbuotojai iš dalyvavimo aukštojo mokslo institucijos bendrakūros procese tikisi gauti daugiau finansinės vertės, kaip naudos.

Vertinant funkcinę vertę (AKFU) konstrukto analizę, nustatyta (žr. 3.15 pav.), kad akademinį darbuotojų atžvilgiu funkcinės vertės dedamosios viršija neutralią reikšmę (3 – nei sutinku, nei nesutinku) vertinant vertės suvokimą bendrakūroje (tiek bendruoju atveju, tiek *Universiteto A* atveju). Tačiau akademinį darbuotojų, funkcinės vertės atžvilgiu, *Universiteto A* rezultatai nežymiai skiriasi nuo bendruoju

atveju gautų rezultatų. Tai rodo akademinį darbuotojų išreikštą požiūrį į funkcinės vertės dedamąsias bendrakūroje.



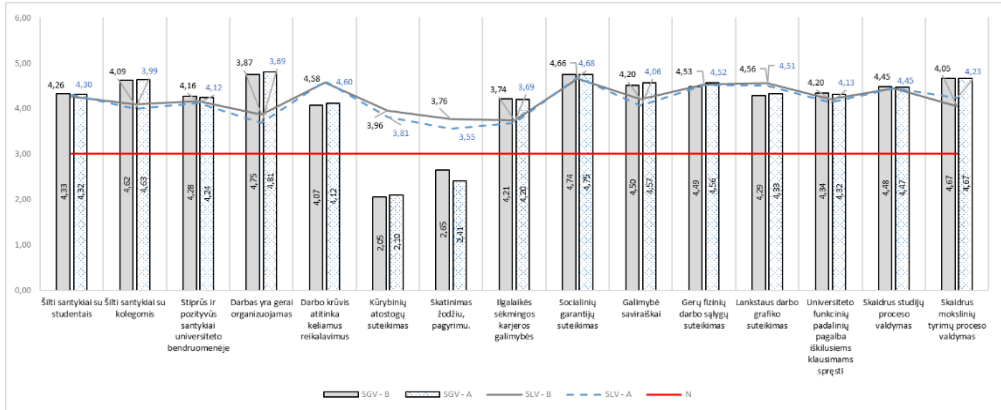
3.15 pav. Akademinį darbuotojų funkcinė vertė bendrakūroje

Funkcinės vertės konstrukto analizė rodo, jog akademiniai darbuotojai, kaip labiausiai išreikštą gaunamą (SGV-B) ir norimą gauti (SLV-B) funkcinę vertę išskiria galimybę gauti naujausiais moksliniais tyrimais pagrįstas žinias (SGV-B 4,74; SLV-B 4,81) bei dalyvavimą mokslinėse konferencijose (SGV-B 4,70; SLV-B 4,69). Savo vykdomos veiklos profiliavimas (SGV-B 3,92; SLV-B 4,06) respondentų nurodomas kaip mažiausiai išreikšta funkcinė vertė bendrakūroje. Ta pati tendencija pastebima ir Universiteto A atveju – labiausiai išreikšta gaunama (SGV-A) ir norima gauti (SLV-A) funkcinė vertė yra naujausiais moksliniais tyrimais pagrįstų žinių prieiga (SGV-A 4,73; SLV-A 4,83); mažiausiai išreikšta – savo vykdomos veiklos profiliavimas (SGV-A 4,08; SLV-A 4,12). Akivaizdu, kad akademiniai darbuotojai yra orientuoti į žinių ir įgūdžių gavimą, tačiau galima teigti, kad akademiniai darbuotojai nesiekia būti tik vienos srities specialistais, kurie savo veiklą profiliuoja.

Taigi vertinant tiek bendruoju, tiek *Universiteto A* atveju, akademinį darbuotojų lūkesčiai bendrakūroje nėra pasiekiami funkcinės vertės atžvilgiu, nes jų gaunama funkcinė vertė yra mažesnė už norimą gauti funkcinę vertę vidinėje struktūroje (t. y. akademiniai darbuotojai mano, kad jie turėtų gauti daugiau nei tikisi), išskyrus šias vertės dedamąsias – mokslinių tyrimų rezultatų sklaidos plėtra, galimybė ugdyti įvairius gebėjimus ir įgūdžius, galimybė dalyvauti mokslinėse konferencijose (jos viršija akademinį darbuotojų lūkesčius). Tai rodo, kad akademinį darbuotojų lūkesčiai funkcinės vertės atžvilgiu yra praktiškai užtikrinami dėl dalyvavimo bendrakūroje aukštojo mokslo institucijoje, norint gauti daugiau funkcinės vertės.

Analizuojant emocinės vertės konstrukta (žr. 3.16 pav.) pastebima, kad akademinį darbuotojų atžvilgiu, emocinės vertės (AKEM) dedamosios viršija neutralią reikšmę (3 – nei sutinku, nei nesutinku). Vertinant vertės suvokimą bendrakūroje (tiek bendruoju, tiek *Universiteto A* atveju), išskyrus dvi dedamąsias – kūrybinių atostogų suteikimas bei skatinimas žodžiu / pagyrimu. Tai rodo akademinį darbuotojų iš dalies išreikštą požiūrį į emocinės vertės dedamąsias bendrakūroje. Rezultatų analizė atskleidžia, kad akademiniai darbuotojai, kaip labiausiai išreikštą gaunamą (SGV-B) emocinę vertę išskiria gerai organizuojamą darbą (SGV-B 4,75)

bei socialinių garantijų suteikimą (SGV-B 4,74), o kaip labiausiai išreikštą norimą gauti (SLV-B) emocinę vertę išskiria socialinių garantijų suteikimą (SLV-B 4,66). Kūrybinių atostogų suteikimas (SGV-B 2,05) ir skatinimas žodžiu (SGV-B 2,65) respondentų nurodomas kaip mažiausiai išskirta, gaunama emocinė vertė, o geras darbo organizavimas (SLV-B 3,87) bei ilgalaikės sėkmingos karjeros galimybės (SLV-B3,74) kaip mažiausiai išskirta, norima gauti vertė bendrakūroje.

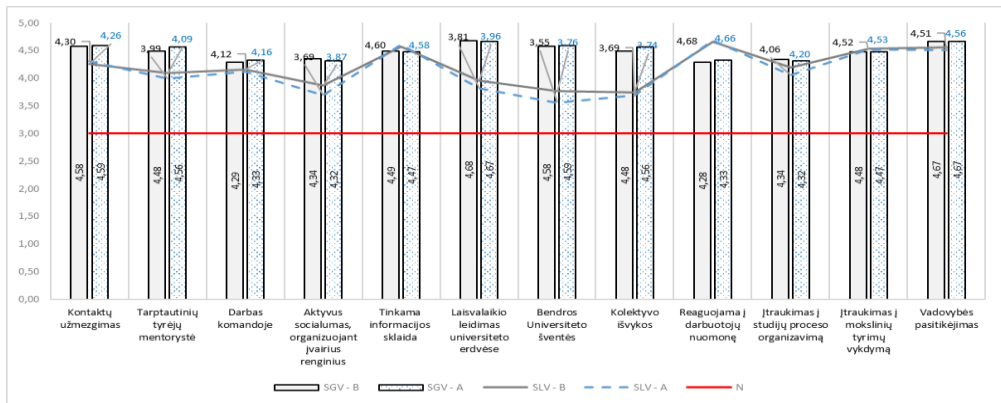


3.16 pav. Akademių darbuotojų emocinė vertė bendrakūroje

Ta pati tendencija pastebima ir *Universiteto A* aspektu – labiausiai išreikšta gaunama (SGV-A) vertė yra gerai organizuotas darbas (SGV-A 4,81) bei socialinių garantijų suteikimas (SGV-A 4,75), o kaip labiausiai išreikšta, norima gauti emocinė vertė – socialinių garantijų suteikimas (SLV-A 4,68); mažiausiai išreikšta – kūrybinių atostogų suteikimas (SGV-A 2,10; SLV-A 3,85) ir skatinimas žodžiu (SGV-A 2,41). Tai rodo, kad akademiniai darbuotojai yra svarbu, kad darbas universitete būtų gerai organizuotas, tačiau kartu būtų suteiktos visos socialinės garantijos, nes tai užtikrina emocinę vertę, pasireiškiančią akademių darbuotojų saugumu. Nustatyta, kad akademių darbuotojų gaunama ir norima gauti emocinė vertė vidinėje struktūroje neturi sutapčių, tačiau gaunama emocinė vertė, išreikšta beveik visomis dedamosiomis, viršija *Universiteto A* akademių darbuotojų lūkesčius. Tai rodo, kad pasirinkto universiteto atveju, akademiniai darbuotojai yra užtikrinamas emocinės vertės kūrimas bendrakūroje, akademiniai darbuotojai gaunant daugiau vertės negu tikimasi iš dalyvavimo aukštojo mokslo institucijos bendrakūros procese.

Socialinės vertės konstrukto analizė (žr. 3.17 pav.) rodo, jog akademių darbuotojų atžvilgiu, socialinės (AKSO) vertės dedamosios viršija neutralią reikšmę (3 – nei sutinku, nei nesutinku) vertinant vertės suvokimą bendrakūroje (tiek bendruoju atveju, tiek *Universiteto A* atveju). Tai rodo akademių darbuotojų išreikštą požiūrį į socialinės vertės dedamąsias bendrakūroje. Rezultatų analizė atskleidžia, kad akademiniai darbuotojai, kaip labiausiai išreikštą gaunamą (SGV-B) vertę išskiria galimybę leisti laisvalaikį universiteto erdvėse (SGV-B 4,68) bei vadovybės pasitikėjimą (SGV-B 4,67), o norimą gauti socialinę vertę – reakciją į jų nuomonę (SLV-B 4,66). Reakcija į darbuotojų nuomonę (SGV-B 4,28) ir organizuojamos kolektyvo išvykos (SLV-B 3,74) respondentų nurodoma kaip mažiausiai išreikšta socialinė vertė bendrakūroje. Ta pati tendencija pastebima ir

Universiteto A atveju – labiausiai išreikšta gaunama (SGV-A) ir norima gauti (SLV-A) socialinė vertė yra galimybė leisti laisvalaikį universiteto erdvėse (SGV-A 4,67) bei vadovybės pasitikėjimas (SGV-A 4,67), o norima gauti socialinė vertė – reakcija į darbuotojų nuomonę. Mažiausiai išreikšta – išitraukimas į renginių organizavimą (SGV-A 4,32) bei išitraukimas į studijų proceso organizavimą (SGV-A4,32), o bendros universiteto šventės (SLV-A 3,55) respondentų nurodoma kaip mažiausiai išreikšta, norima gauti socialinė vertė bendrakūroje. Tai rodo, kad akademiniam darbuotojams yra ne taip svarbu dalyvauti ar prisidėti prie universitete organizuojamų švenčių bei renginių (galima priežastis renginių gausa), tačiau jiems svarbu, kad būtų atsižvelgiama į jų nuomonę priimant sprendimus.



3.17 pav. Akademiųjų darbuotojų socialinė vertė bendrakūroje

Reikia paminėti, kad akademiųjų darbuotojų gaunama ir norima gauti socialinė vertė vidinėje struktūroje neturi sutapčių, tačiau *Universiteto A* gaunama socialinė vertė beveik visose dimensijose viršija akademiųjų darbuotojų lūkesčius socialinės vertės atžvilgiu. Tai rodo, kad *Universiteto A* akademiniam darbuotojams yra užtikrinimas socialinės vertės kūrimas bendrakūroje, akademiniam darbuotojams gaunant daugiau vertės negu tikimasi iš dalyvavimo bendrakūroje.

Apibendrinant galima teigti, kad akademiųjų darbuotojų gaunamos ir norimos gauti vertės dimensijos identifikuojamos skirtingai. Akademiųjų darbuotojų gaunama finansinė vertė yra mažesnė už norimą gauti finansinę vertę, o gaunama funkcinė, emocinė ir socialinė vertės yra panašios į norimą gauti vertę. Galima teigti, kad akademiųjų darbuotojų lūkesčiai yra didesni finansinės vertės atžvilgiu bendrakūroje. Siekiant pagrįsti gaunamos ir norimos gauti vertės atotrūkius bendrakūroje, būtina atlikti porinį palyginimą.

Vertės suvokimo atotrūkis. Išsiaiškinus, kad skiriasi akademiųjų darbuotojų, kaip respondentų, išskirta gaunama ir norima gauti vertė, siekiama įvertinti šį skirtumą vidurkių palyginimo metodu. Vertės identifikavimas veiklos vertinime, grįstame verte suinteresuotoms šalims, parodo, kad vertė suinteresuotoms šalims yra subalansuota identifikavimo etape, jei vertės atotrūkiu (tarp norimos gauti ir gaunamos vertės) yra artėjantys į nulį, t. y. aukštojo mokslo institucijos suinteresuotų šalių poreikiai vertės atžvilgiu yra patenkinami.

Nustatyta, kad akademių darbuotojų atžvilgiu (žr. 3.6 lentelė) vertės atotrūkis tarp gaunamos ir norimos gauti vertės aukštajame moksle yra 0,28 ir jis reikšmingai koreliuoja ($r = 0,595$), t. y. rodo vidutinį teigiamą, statistiškai reikšmingą ryšį ($p < 0,001$). Nustatyta, kad vidinėje struktūroje mažiausias atotrūkis yra gaunamas funkcinės vertės aspektu (0,05), o didžiausias – finansinės vertės aspektu (1,98). Akademių darbuotojų socialinės vertės atotrūkis yra neigiamas (–0,29), tai reiškia, kad akademiniai darbuotojai socialinės vertės gauna daugiau nei tikisi jos gauti. Visi nagrinėti akademių darbuotojų vertės atotrūkių yra statistiškai reikšmingi ir su aukšta arba vidutine koreliacija. Tai *patvirtina GT1A1 ginamąjį teiginį*.

3.6 lentelė. Lietuvos akademių darbuotojų vertės suvokimo atotrūkis

Rodiklis - vertės suvokimo atotrūkis (VSA)	Vidurkio skirtumas		Standartinis nuokrypis		Koreliacija	
	B	A	B	A	B	A
BENDRA (B) / ATVEJIS (A)	B	A	B	A	B	A
ASVID & AGVID	0.28	0.27	0.34	0.26	0.595	0.710
AFISVID & AFIGVID	1.98	2.09	0.72	0.63	0.640	0.097
AFUSVID & AFUGVID	0.05	0.04	0.60	0.54	0.599	0.223
AESVID & AEGVID	0.41	0.44	0.30	0.25	0.710	0.758
ASSVID & ASGVID	-0.29	-0.36	0.53	0.51	0.468	0.484

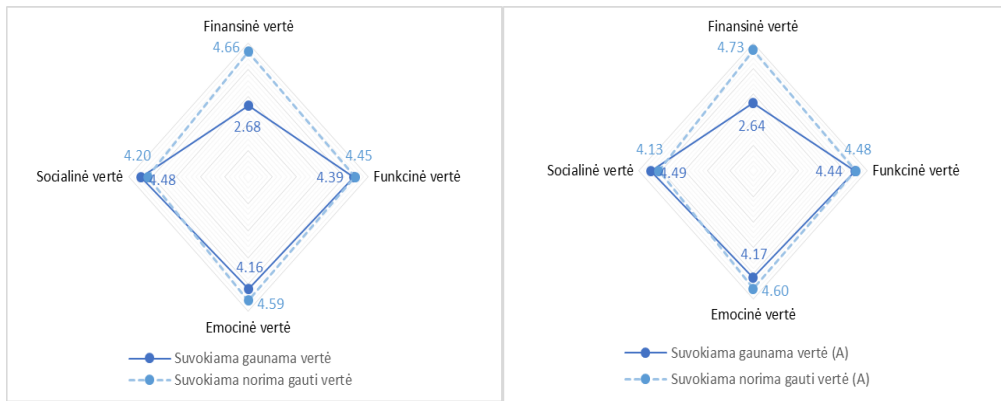
$N_B - 444; N_A - 168; p < 0,001; skaičiuojamas Spearman koreliacijos koeficientas$

Nustatyta, kad *Universiteto A* atveju, akademių darbuotojų atžvilgiu (žr. 3.6 lentelė), vertės atotrūkis tarp gaunamos ir norimos gauti vertės aukštajame moksle yra 0,27 ir jis reikšmingai koreliuoja ($r = 0,710$), t. y. rodo stiprų teigiamą, statistiškai reikšmingą ryšį ($p < 0,001$). Nustatyta, kad vidinėje struktūroje mažiausias atotrūkis yra gaunamas funkcinės vertės aspektu (0,04), o didžiausias – finansinės vertės aspektu (2,09). Pastebima, kad *Universiteto A* akademių darbuotojų socialinės vertės atotrūkis yra neigiamas (–0,36), tai reiškia, kad akademiniai darbuotojai socialinės vertės aukštajame moksle gauna daugiau nei tikisi jos gauti. Visi nagrinėti *Universiteto A* akademių darbuotojų vertės atotrūkių yra statistiškai reikšmingi ir su aukšta arba vidutine koreliacija. Tai *patvirtina GT1A1(A) ginamąjį teiginį* ir rodo, kad *Universiteto A* atveju akademių darbuotojų atžvilgiu finansinės, socialinės ir emocinės vertės atotrūkių yra didesni nei bendruoju atveju, tačiau funkcinės vertės atotrūkis yra didesnis nei bendruoju atveju (žr. 3.18 pav.).

Įvertinus vertės atotrūkio interpretaciją pastebima, kad Lietuvos akademių darbuotojų atveju, bendras akademių darbuotojų poreikių patenkinimas (daugiau kaip 0,25; siekia 0,28) yra aukštas, taigi galima teigti, kad vertė yra subalansuota identifikavimo etape. Tai *nepatvirtina GT2A1 ginamojo teiginio*. Ta pati tendencija pastebima ir *Universiteto A* atveju – akademių darbuotojų atveju bendras akademių darbuotojų poreikių patenkinimas (viršija 0,25; siekia 0,26) yra aukštas, vadinasi vertė yra subalansuota identifikavimo etape. Tai *atmeta GT2A1(A) ginamąjį teiginį*.

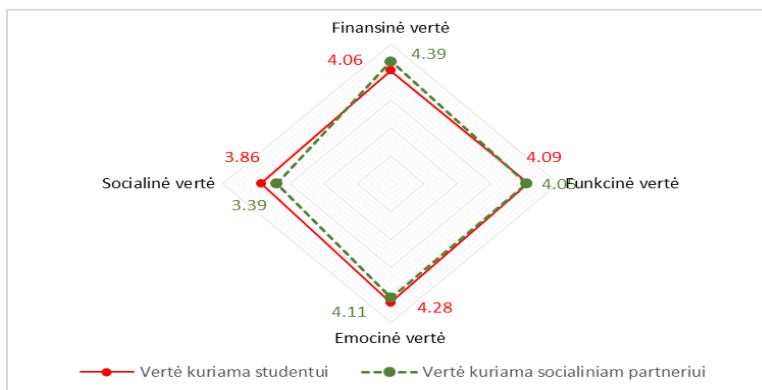
Vidinio vertinimo aspektu tiek bendruoju, tiek *Universiteto A* atveju, akademių darbuotojų funkcinės vertės poreikių patenkinimas yra labai aukštas, o vertė yra visiškai subalansuota identifikavimo etape; emocinės vertės poreikių

patenkinimas yra aukštas, o vertė yra subalansuota identifikavimo etape, tai gali sąlygoti aukštojo mokslo institucijos siekį skirti didesnę dėmesį šios rūšies poreikiams tenkinti; socialinės vertės poreikių patenkinimas yra aukštas (tačiau turintis neigiamą reikšmę, vadinasi akademių darbuotojų socialinės vertės poreikiai yra didesni, vertė yra subalansuota identifikavimo etape, tai gali sąlygoti aukštojo mokslo institucijos siekį skirti dėmesį šios rūšies poreikių patenkinimui subalansuoti; finansinės vertės poreikių patenkinimas yra labai žemas, o vertė yra visiškai nesubalansuota identifikavimo etape.



3.18 pav. Akademių darbuotojų suvokiama vertė bendrakūroje (bendruoju ir *Universiteto A atveju*)

Apibendrinant galima teigti, kad akademių darbuotojų atžvilgiu, vertės atotrūkis tarp gaunamos ir norimos gauti vertės aukštajame moksle yra aukštas ir jis rodo vidutinę teigiamą, statistiškai reikšmingą ryšį bei aukštą akademių darbuotojų poreikių patenkinimą. Vertė yra subalansuota identifikavimo etape, tačiau išsami vidinė vertės suvokimo analizė atskleidė, kad būtina skirti didesnę dėmesį vertės dimensijoms subalansuoti bendrakūroje.



3.19 pav. Akademių darbuotojų vertės kūrimas kitoms SŠ bendrakūroje (bendruoju atveju)

Vertės kūrimas kitoms suinteresuotoms šalims (tik bendruoju atveju). Akademių darbuotojų nuomone, finansinės (4,39; per skaidrų studijų ir mokslo vykdymo užtikrinimą) ir emocinės (4,11; per santykių palaikymą universiteto

bendruomenėje) vertės jie sukuria daugiau socialiniams partneriams nei studentams, o funkcinės (4,09; per žinių, gebėjimų ir įgūdžių ugdymą) ir socialinės (3,86; per informacijos sklaidą ir reagavimą į studentų nuomonę) vertės sukuria daugiau studentams nei socialiniams partneriams (žr. 3.19 pav.). Vertinimų vidurkiai pateikti 5 balų skalėje.

Vertės suvokimo atotrūkis tarp gaunamos ir kuriamos kitoms suinteresuotoms šalims vertės (tik bendruoju atveju). Pastebėjus, kad skiriasi akademinį darbuotojų, kaip respondentų, išskirta gaunama ir kuriama vertė studentams bei socialiniams partneriams, siekiama įvertinti šį skirtumą vidurkių palyginimo metodu.

Nustatyta, kad akademinį darbuotojų atžvilgiu (žr. 3.7 lentelė) vertės atotrūkis tarp gaunamos ir kuriamos vertės studentams bendrakūroje yra 0,14 ir jis rodo silpną teigiamą, statistiškai reikšmingą ryšį ($r = 0,228$, $p < 0,001$). Akademinį darbuotojų nuomone, jie vertės, iš bendrakūros aukštajame moksle, gauna daugiau nei sukuria studentams. Nustatyta, kad vidinėje struktūroje mažiausias vertės atotrūkis yra gaunamas emocinės vertės aspektu (-0,07; akademinį darbuotojų nuomone, jie emocinės vertės studentams sukuria daugiau nei patys gauna), o didžiausias – finansinės (-1,27; akademinį darbuotojų nuomone, jie finansinės vertės studentams sukuria daugiau nei patys gauna) vertės aspektu. Visi nagrinėti akademinį darbuotojų vertės atotrūčiai yra statistiškai reikšmingi, tačiau su labai nežymia arba žema koreliacija. Tai *nepatvirtina GT1A2 ginamojo teiginio*.

3.7 lentelė. Lietuvos akademinį darbuotojų vertės suvokimo atotrūkis studentų atžvilgiu (bendruoju atveju)

Rodiklis - vertės suvokimo atotrūkis (VSA)	Vidurkio skirtumas	Standartinis nuokrypis	Koreliacija
AGVID ir AKSVID	0,14	0,65	0,228
AFIGVID ir AFIKSVID	-1,27	1,11	-0,017
AFUGVID ir AFUKSVID	0,36	0,84	0,019
AEGVID ir AEKSVID	-0,07	0,65	0,307
ASGVID ir ASKSVID	0,67	0,81	0,221

N – 444; p < 0,001; skaičiuojamas Spearman koreliacijos koeficientas

Įvertinus vertės atotrūkio interpretaciją pastebima, kad Lietuvos akademinį darbuotojų atveju gaunamos ir kuriamos studentams vertės yra visiškai subalansuotos identifikavimo etape. Tai *patvirtina GT2A2 ginamąjį teiginį*. Vidinio vertinimo aspektu, emocinė vertė yra visiškai subalansuota identifikavimo etape, o funkcinė vertė yra subalansuota, socialinė vertė yra vidutiniškai subalansuota, o finansinė vertė yra nesubalansuota identifikavimo etape.

Nustatyta, kad akademinį darbuotojų atžvilgiu (žr. 3.8 lentelė) vertės atotrūkis tarp gaunamos ir kuriamos vertės socialiniams partneriams bendrakūroje yra 0,29 ir jis rodo labai silpną teigiamą, statistiškai reikšmingą ryšį ($r = 0,160$, $p < 0,001$). Akademinį darbuotojų nuomone, jie vertės iš bendrakūros aukštajame moksle gauna daugiau nei sukuria socialiniams partneriams. Vidinėje struktūroje mažiausias vertės atotrūkis yra gaunamas emocinės vertės aspektu (0,17;), o didžiausias – finansinės (-1,64). Taigi; akademinį darbuotojų nuomone, jie finansinės vertės sukuria daugiau

socialiniams partneriams nei patys gauna. Visi nagrinėti akademiųjų darbuotojų vertės atotrūkiai yra statistiškai reikšmingi, tačiau su labai žema koreliacija. Tai *nepatvirtina GT1A2 ginamojo teiginio*.

3.8 lentelė. Lietuvos akademiųjų darbuotojų vertės suvokimo atotrūkis socialinių partnerių atžvilgiu (bendruoju atveju)

Rodiklis - vertės suvokimo atotrūkis (VSA)	Vidurkio skirtumas	Standartinis nuokrypis	Koreliacija
AGVID ir AKDVID	0,29	0,66	0,160
AFIGVID ir AFIKDVID	-1,64	0,92	0,014
AFUGVID ir AFUKDVID	0,42	0,93	0,020
AEGVID ir AEKDVID	0,17	0,92	0,233
ASGVID ir ASKDVID	1,16	1,19	0,054

N – 444; p < 0,001; skaičiuojamas Spearman koreliacijos koeficientas

Įvertinus vertės atotrūkio interpretaciją bendrakūros procese pastebima, kad vertinant Lietuvos akademiųjų darbuotojų atvejį, jų gaunama ir kuriama socialiniams partneriams vertė yra subalansuota identifikavimo etape. Tai *nepatvirtina GT2A3 ginamojo teiginio*. Vidinio vertinimo aspektu, emocinė vertė yra visiškai subalansuota, funkcinė vertė yra subalansuota, socialinė vertė yra nesubalansuota, o finansinė vertė yra visiškai nesubalansuota identifikavimo etape. Būtina paminėti, kad akademiniai darbuotojai mano, jog jie finansinės vertės iš bendrakūros aukštajame moksle gauna mažiau nei jos sukuria socialiniams partneriams.

Apibendrinant vertės analizę Lietuvos akademiųjų darbuotojų atžvilgiu galima teigti, kad tarp akademiųjų darbuotojų gaunamos ir norimos gauti vertės dimensijų egzistuoja teigiamas, statistiškai reikšmingas ryšys (išskyrus finansinę vertę). O gaunama vertė visų dimensijų (funkcinės, emocinės ir socialinės) atžvilgiu yra panašios su norima gauti verte. Galima teigti, kad akademiųjų darbuotojų lūkesčiai yra didžiaja dalimi išpildomi bendrakūroje. Akademiųjų darbuotojų vertės atotrūkis (tarp gaunamos ir norimos gauti) bendrakūroje rodo aukštą akademiųjų darbuotojų poreikių patenkinimą. Vertė yra subalansuota identifikavimo etape, tačiau išsami vidinė vertės suvokimo analizė atskleidė, kad būtina skirti didesnę dėmesį vertės dimensijoms suderinti bendrakūroje. Akademiųjų darbuotojų vertės atotrūkis, tarp gaunamos ir kuriamos kitoms suinteresuotoms šalims bendrakūroje rodo, kad vertė studentų atžvilgiu yra visiškai subalansuota identifikavimo etape, o socialinių partnerių atžvilgiu yra subalansuota.

3.2.2.3 Vertės suvokimo atotrūkio nustatymo analizė socialinių partnerių atžvilgiu vertės bedrakūroje

Vertės sandara. Socialinių partnerių labiausiai išreikšta, gaunama vertė iš bendrakūros proceso (žr. 3.20 pav.) yra funkcinė vertė (vidurkis 4,03; mediana 4,00), o mažiausiai išreikšta, gaunama vertė yra finansinė vertė (vidurkis 3,52; mediana 3,50). Analizuojant norimą gauti vertes (lūkesčius) iš bendrakūros aukštajame

moksle, daugiausiai išreikšta yra funkcinė vertė (vidurkis 4,50; mediana 4,50); mažiausiai išreikšta – socialinė vertė (vidurkis 3,94; mediana 4,00).

Universiteto A socialinių partnerių labiausiai išskiriama gaunama vertė iš bendrakūros aukštajame moksle yra funkcinė vertė (4,10), o mažiausiai išskirta gaunama vertė, yra finansinė vertė (3,54). Analizuojant norimą gauti vertes (lūkesčius) iš bendrakūros aukštajame moksle, labiausiai išreikšta – funkcinė vertė (4,55), o mažiausiai išreikšta – socialinė vertė (4,03).

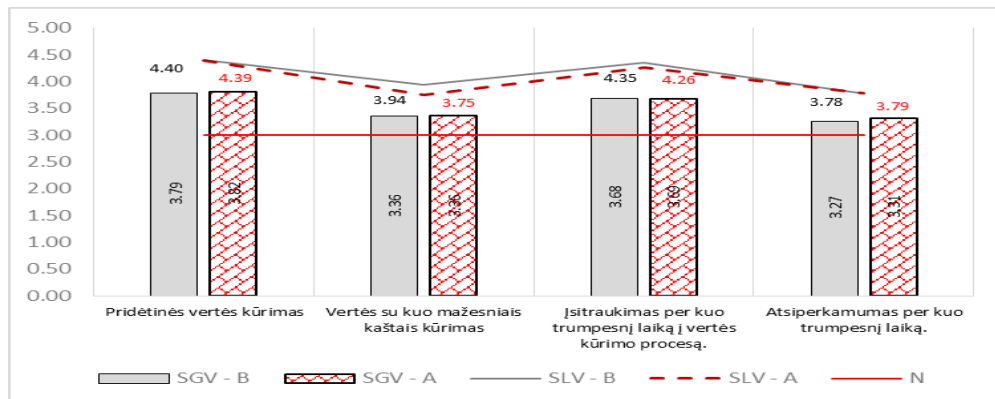


3.20 pav. Vertės sandaros charakteristikos socialinių partnerių atžvilgiu (bendruoju ir *Universiteto A* atveju)

Tai rodo, kad tiek bendruoju, tiek *Universiteto A* atveju visos vertės dimensijos (funkcinė, finansinė, emocinė ir socialinė) yra svarbios, tačiau socialinių partnerių labiausiai išreikšta vertė yra funkcinė, todėl galima teigti, kad socialiniams partneriams svarbūs funkciniai aspektai bendrakūroje, kuriuos gali pritaikyti savo veikloje. Tokią situaciją galima paaiškinti išskleistais vertės dimensijų rodikliais (žr. 3.21 – 3.24 pav.).

Vidinė vertės dimensijų analizė. Analizuojant socialinių partnerių finansinės (SPFI) vertės konstrukta (žr. 3.21 pav.) pastebima, kad socialinių partnerių atžvilgiu, finansinės vertės dedamosios viršija neutralią reikšmę (3 – nei sutinku, nei nesutinku) vertinant vertės suvokimą bendrakūroje (tiek bendruoju, tiek *Universiteto A* atveju). Tačiau socialinių partnerių finansinės vertės atžvilgiu, *Universiteto A* rezultatai yra neįdomiai aukštesni nei bendruoju atveju gauti rezultatai. Tai rodo socialinių partnerių išreikštą požiūrį į finansinės vertės dedamasias bendrakūroje. Rezultatų analizė rodo, kad socialiniai partneriai, kaip labiausiai išreikštą, gaunamą (SGV-B) ir norimą gauti (SLV-B) finansinę vertę išskiria pridėtinės vertės kūrimą (SGV-B 3,79; SLV-B 4,40). Atsiperkamumas per kuo trumpesnę laiką (SGV-B 3,27; SLV-B 3,78) respondentų nurodomas kaip mažiausiai išskiriama finansinės vertės dedamoji. Ta pati tendencija pastebima *Universiteto A* aspektu – labiausiai išreikšta, gaunama (SGV-A) ir norima gauti (SLV-A) finansinė vertė yra pridėtinės vertės kūrimas (SGV-A 3,82; SLV-A 4,39); mažiausiai išreikšta – atsiperkamumas per kuo trumpesnę laiką (SGV-A 3,31; SLV-A 3,79). Reikia paminėti, kad socialinių partnerių lūkesčiai (norima gauti vertė) bendrakūroje nėra pasiekiami finansinės vertės atžvilgiu, nes jų gaunama finansinė vertė (SGV) yra mažesnė už norimą gauti finansinę vertę (SLV) vidinėje struktūroje (t. y. socialiniai partneriai mano, kad jie turėtų gauti daugiau nei tikisi) tiek bendruoju,

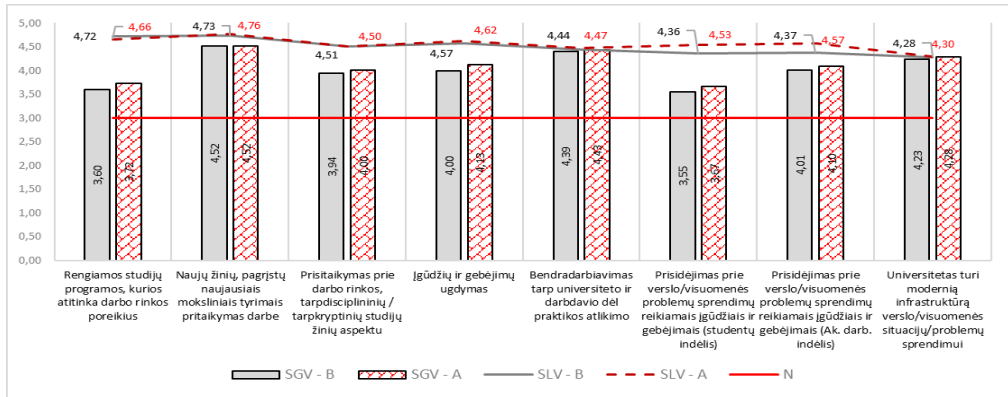
tiek Universiteto A atveju. Tai rodo, kad socialiniams partneriams yra užtikrinamas finansinės vertės kūrimas bendrakūroje, tačiau jie iš dalyvavimo bendrakūroje tikisi finansinės vertės gauti daugiau.



3.21 pav. Socialinių partnerių finansinė vertė bendrakūroje

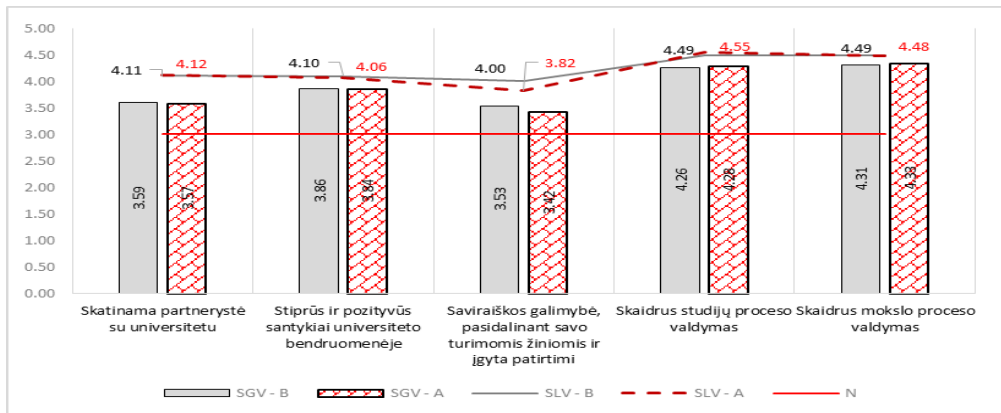
Vertinant vertės suvokimą bendrakūroje (tiek bendroju atveju, tiek Universiteto A atveju), funkcinės vertės (SPFU) konstrukto analizė rodo (žr. 3.22 pav.), kad socialinių partnerių atžvilgiu funkcinės vertės dedamosios viršija neutralią reikšmę (3 – nei sutinku, nei nesutinku). Tai rodo socialinių partnerių išreikštą požiūrį į funkcinės vertės dedamąsias bendrakūroje. Funkcinės vertės konstrukto analizė rodo, jog socialiniai partneriai, kaip labiausiai išreikštą, gaunamą (SGV-B) ir norimą gauti (SLV-B) funkcinę vertę išskiria studentui / potencialiam darbuotojui suteikiamą galimybę gauti naujausiais moksliniais tyrimais pagrįstas žinias, kurias būtų galima pritaikyti jo kaip darbdavio veikloje (SGV-B 4,52; SLV-B 4,73). Socialiniai partneriai mano, kad studentai, kaip būsimi potencialūs darbuotojai, iš tiesų per mažai prisideda prie aktualių verslo ir visuomenės problemų sprendimų (SGV-B 3,55), todėl socialiniai partneriai šią vertę traktuoja kaip mažiausiai išreikštą gaunamą funkcinės vertės struktūroje. Aukštojo mokslo institucijos moderni infrastruktūra verslo ir visuomenės problemoms spręsti, (SGL-B 4,28) respondentų nurodoma kaip mažiausiai išskirta, norima gauti funkcinę vertę. Ta pati tendencija pastebima ir Universiteto A atveju – labiausiai išreikšta, gaunama (SGV-A) ir norima gauti (SLV-A) funkcinę vertę yra studentui / potencialiam darbuotojui suteikiama galimybė gauti naujausiais moksliniais tyrimais pagrįstas žinias, kurias būtų galima pritaikyti jo kaip socialinio partnerio veikloje (SGV-A 4,52; SLV-A 4,76). Universiteto A socialiniai partneriai mano, kad studentai, kaip būsimi potencialūs darbuotojai, iš tiesų per mažai prisideda prie aktualių verslo ir visuomenės problemų sprendimų (SGV-A 3,67), todėl socialiniai partneriai šią vertę traktuoja kaip mažiausiai išreikštą, gaunamą funkcinės vertės struktūroje. Aukštojo mokslo institucijos moderni infrastruktūra verslo ir visuomenės problemoms spręsti, (SLV-A 4,30) respondentų nurodoma kaip mažiausiai išreikšta, norima gauti funkcinę vertę. Paminėtina tai, kad tiek bendroju, tiek Universiteto A atveju, socialinių partnerių lūkesčiai bendrakūroje nėra pasiekiami funkcinės vertės atžvilgiu, nes jų gaunama funkcinė vertė yra mažesnė už norimą gauti funkcinę vertę vidinėje struktūroje (t. y. socialiniai partneriai mano, kad jie turėtų gauti daugiau nei tikisi). Tai rodo, kad socialiniams partneriams yra užtikrinamas

funkcinės vertės kūrimas bendrakūroje, tačiau jie iš dalyvavimo bendrakūroje aukštojo mokslo institucijoje tikisi gauti daugiau funkcinės vertės.



3.22 pav. Socialinių partnerių funkcinė vertė bendrakūroje

Analizuojant emocinės vertės konstrukta (žr. 3.23 pav.) pastebima, kad socialinių partnerių atžvilgiu, emocinės vertės (SPEM) dedamosios viršija neutralią reikšmę (3 – nei sutinku, nei nesutinku) vertinant vertės suvokimą bendrakūroje (tiek bendruoju atveju, tiek *Universiteto A* atveju). Tai rodo socialinių partnerių išreikštą požiūrį į emocinės vertės dedamąsias bendrakūroje. Rezultatų analizė atskleidžia, kad socialiniai partneriai, kaip labiausiai išreikštą, gaunamą (SGV-B) emocinę vertę, išskiria užtikrintą skaidrų mokslo proceso vykdymą (SGV-B 4,31; SLV-B 4,49) ir užtikrintą skaidrų studijų proceso vykdymą (SGV-B 4,26; SLV-B 4,49). Saviraiškos galimybė siekiant pasidalinti savomis žiniomis ir patirtimi (SGV-B 4,00), respondentų nurodoma kaip mažiausiai išreikšta emocinė vertė bendrakūroje (tiek gaunamos, tiek norimos gauti vertės atžvilgiu).

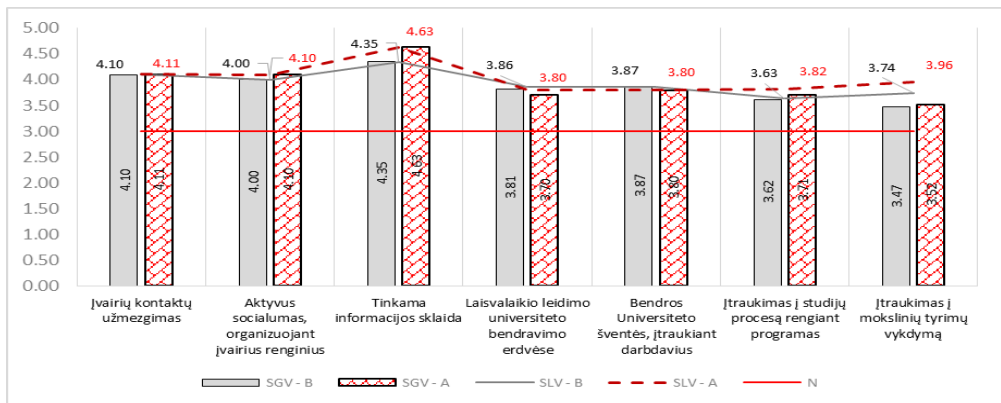


3.23 pav. Socialinių partnerių emocinė vertė bendrakūroje

Ta pati tendencija nustatyta ir *Universiteto A* atveju – labiausiai išreikšta gaunama (SGV-A) ir norima gauti (SLV-A) emocinė vertė yra skaidrus studijų ir mokslo proceso vykdymas (SGV-A 4,28; SLV-A 4,55; SGV-A 4,33; SLV-A 4,48). Mažiausiai išreikšta – saviraiškos galimybė siekiant pasidalinti savomis žiniomis ir

patirtimi (SGV-A 3,42; SLV-A 3,82). Tai rodo, kad socialiniams partneriams yra svarbu, kad universitete studijų ir mokslo proceso vykdymas būtų skaidrus, užtikrinama studijų kokybė, nes būtent studijų ir mokslo vykdoma veikla gali lemti jų organizacijų veiklą (potencialiais darbuotojais ir jų gebėjimais; naujais mokslo išradimais ir pan.). Nustatyta, kad socialinių partnerių gaunama emocinė vertė yra mažesnė už norimą gauti emocinę vertę vidinėje struktūroje (t. y. socialiniai partneriai mano, kad jie turėtų gauti daugiau nei tikisi). Tai rodo, kad socialiniams partneriams yra užtikrinamas emocinės vertės kūrimas bendrakūroje, tačiau jie iš dalyvavimo bendrakūros aukštojo mokslo institucijoje tikisi gauti daugiau emocinės vertės.

Vertinant vertės suvokimą bendrakūroje (tiek bendruoju, tiek *Universiteto A* atveju), socialinės vertės konstrukto analizė (žr. 3.24 pav.) rodo, jog socialinių partnerių atžvilgiu socialinės (SPSO) vertės dedamosios viršija neutralią reikšmę (3 – nei sutinku, nei nesutinku). Tai rodo socialinių partnerių išreikštą požiūrį į socialinės vertės dedamąsias bendrakūroje. Rezultatų analizė atskleidžia, kad socialiniai partneriai, kaip labiausiai išreikštą, gaunamą (SGV-B) ir norimą gauti (SLV-B) socialinę vertę, išskiria tinkamą informacijos sklaidą (SGV-B 4,35; SLV-B 4,35). Įtraukimas į mokslinių tyrimų vykdymą (SGV-B 3,47) išskiriamas kaip mažiausiai gaunama socialinė vertė, o įtraukimas į studijų procesą rengiant programas (SLV-B 3,63) – kaip mažiausiai išreikšta, norima gauti socialinė vertė, bendrakūroje.



3.24 pav. Socialinių partnerių socialinė vertė bendrakūroje

Ta pati tendencija pastebima ir *Universiteto A* atveju – labiausiai išreikšta, gaunama (SGV-A) ir norima gauti (SLV-A), socialinė vertė yra tinkama informacijos sklaida (SGV-A 4,63; SLV-A 4,63). Įtraukimas į mokslinių tyrimų vykdymą (SGV-A 3,52) išskiriamas kaip mažiausiai gaunama socialinė vertė, o dalyvavimas bendrose universiteto šventėse (SLV-A 3,80) ir laisvalaikio leidimas universiteto erdvėse (SLV-A 3,80) – kaip mažiausiai išreikšta, norima gauti socialinė vertė, bendrakūroje. Tai rodo, kad socialiniams partneriams yra ne toks svarbus dalyvavimas bendrose universiteto šventėse, laisvalaikio leidimas universiteto erdvėse bei įsitraukimas į studijų procesą rengiant programas (galima priežastis – laisvo laiko stoka), tačiau jiems svarbu, kad socialiniams partneriams būtų užtikrinta tinkama informacijos sklaida. Pastebima, kad socialinių partnerių gaunama ir norima gauti socialinė vertė vidinėje struktūroje turi sutapčių (t. y. socialiniai partneriai mano, kad tiek, kiek tikisi,

ties ir gauna) – galimybė užmegzti įvairius kontaktus (SGV-B, SLV-B 4,10; SGV-A, SLV-A 4,11); aktyvus socialumas, organizuojant įvairius renginius (SGV-B, SLV-B 4,00; SGV-A, SLV-A 4,10); tinkama informacijos sklaida (SGV-B, SLV-B 4,63; SGV-A, SLV-A 4,63); bendrų švenčių organizavimas universitete įtraukiant darbdavius (SGV-B, SLV-B 3,87; SGV-A, SLV-A 3,80). Tai rodo, kad *Universitete A* socialinių partnerių socialinės vertės poreikiai yra užtikrinami atsižvelgiant į jų lūkesčius.

Apibendrinant galima teigti, kad socialinių partnerių gaunama finansinė, funkcinė, emocinė ir socialinė vertės yra mažesnės už norimą gauti finansinę, funkcinę, emocinę ir socialinę vertę. Vadinasi socialinių partnerių lūkesčiai yra didesni vertės atžvilgiu bendrakūroje. Todėl būtina atlikti porinį palyginimą, kuris pagrįstų gaunamos ir norimos gauti vertės atotrūkius bendrakūroje.

Vertės suvokimo atotrūkis. Atlikus tyrimą paaiškėjo, kad skiriasi socialinių partnerių, kaip respondentų, išskirta gaunama ir norima gauti vertė, todėl šis skirtumas buvo įvertintas, palyginus vidurkius ir tam panaudojant palyginimo metodą. Vertės identifikavimas veiklos vertinime, pagrįstame verte suinteresuotoms šalims aukštajame moksle, nurodo, kad aukštojo mokslo institucijoje vertė suinteresuotoms šalims yra subalansuota identifikavimo etape. Jei vertės atotrūkių (tarp norimos gauti ir gaunamos vertės) yra artėjantys į nulį, t. y. aukštojo mokslo institucijos suinteresuotų šalių poreikiai vertės atžvilgiu yra patenkinami.

3.9 lentelė. Lietuvos socialinių partnerių vertės suvokimo atotrūkis (bendruoju atveju)

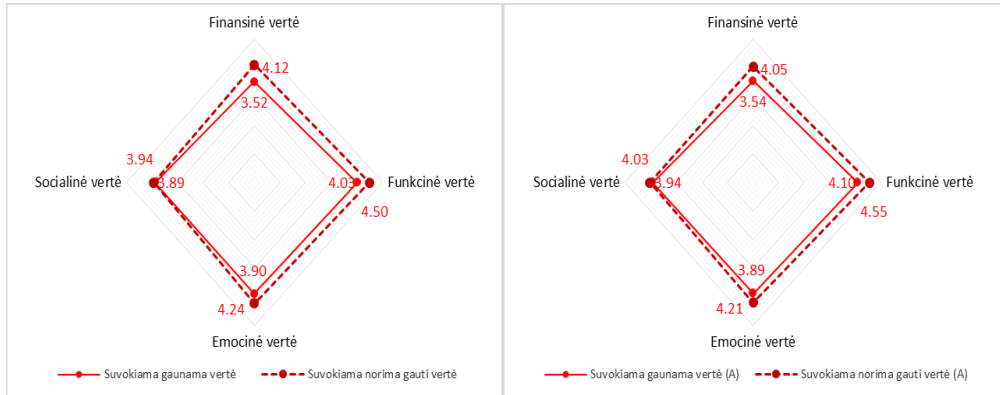
Rodiklis - vertės suvokimo atotrūkis (VSA)	Vidurkio skirtumas		Standartinis nuokrypis		Koreliacija	
	B	A	B	A	B	A
BENDRA (B) / ATVEJIS (A)						
DSVID & DGVID	0.33	0.31	0.25	0.22	0.789	0.792
DFISVID & DFIGVID	0.59	0.50	0.60	0.61	0.607	0.628
DFUSVID & DFUGVID	0.47	0.45	0.35	0.32	0.615	0.658
DESVID & DEGVID	0.34	0.32	0.47	0.46	0.621	0.524
DSSVID & DSGVID	0.05	0.09	0.35	0.31	0.865	0.858

$N_B = 407; N_A = 159; p < 0,001; \text{skaičiuojamas Spearman koreliacijos koeficientas}$

Nustatyta, kad bendruoju atveju, socialinių partnerių (žr. 3.9 lentelė) vertės atotrūkis tarp gaunamos ir norimos gauti vertės aukštajame moksle yra 0,33 ir jis reikšmingai koreliuoja ($r = 0,789$), t. y. rodo stiprų teigiamą, statistiškai reikšmingą ryšį ($p < 0,001$).

Nustatyta, kad vidinėje struktūroje mažiausias atotrūkis yra gaunamas socialinės vertės aspektu (0,05), o didžiausias – finansinės vertės aspektu (0,59). Visi nagrinėti socialinių partnerių vertės atotrūkių yra statistiškai reikšmingi ir su aukšta arba vidutine koreliacija. Tai *patvirtina GTIDI ginamąjį teiginį*. Nustatyta, kad *Universiteto A* socialinių partnerių (žr. 3.9 lentelė) vertės atotrūkis tarp gaunamos ir norimos gauti vertės aukštajame moksle yra 0,31 ir jis reikšmingai koreliuoja ($r = 0,792$), t. y. rodo stiprų teigiamą, statistiškai reikšmingą ryšį ($p < 0,001$). Reikia paminėti, kad vidinėje struktūroje mažiausias atotrūkis yra gaunamas socialinės vertės

aspektu (0,09), o didžiausias – finansinės vertės aspektu (0,50). Visi nagrinėti *Universiteto A* socialinių partnerių vertės atotrūkiai yra statistiškai reikšmingi ir su aukšta arba vidutine koreliacija. Tai **patvirtina GT1D1(A) ginamąjį teiginį.**



3.25 pav. Socialinių partnerių suvokiama vertė bendrakūroje (bendroju ir *Universiteto A* atveju)

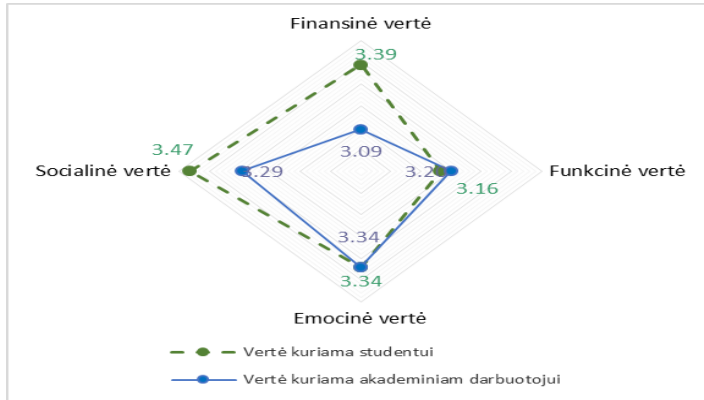
Įvertinus vertės atotrūkio interpretaciją bendrakūroje pastebima, kad Lietuvos socialinių partnerių atveju, bendras socialinių partnerių poreikių patenkinimas (didesnis kaip 0,25; siekia 0,33) yra aukštas, vadinasi vertė yra subalansuota identifikavimo etape. Tai **atmeta GT2D1 ginamąjį teiginį.** Vidinio vertinimo aspektu, socialinių partnerių socialinės vertės poreikių patenkinimas yra labai aukštas, o vertė yra visiškai subalansuota identifikavimo etape; funkcinės ir emocinės vertės poreikių patenkinimas yra aukštas, o vertė yra subalansuota identifikavimo etape, kas gali lemti aukštojo mokslo institucijos siekį skirti didesnę dėmesį šios rūšies poreikiams patenkinti; finansinės vertės poreikių patenkinimas yra vidutinis, o vertė yra vidutiniškai subalansuota identifikavimo etape.

Įvertinus *Universiteto A* vertės atotrūkio interpretaciją pastebima, kad socialinių partnerių atveju, bendras jų poreikių patenkinimas (didesnis kaip 0,25; siekia 0,31) yra aukštas. Tai reiškia, kad vertė yra subalansuota identifikavimo etape. Tai **atmeta GT2D1(A) ginamąjį teiginį.** Vidinio vertinimo aspektu, *Universiteto A* socialinių partnerių socialinės vertės poreikių patenkinimas yra labai aukštas, o vertė yra visiškai subalansuota identifikavimo etape; finansinės, funkcinės ir emocinės vertės poreikių patenkinimas yra aukštas, o vertė yra subalansuota identifikavimo etape. Tai gali sąlygoti aukštojo mokslo institucijos siekį skirti didesnę dėmesį šios rūšies poreikiams patenkinti.

Apibendrinant galima teigti, kad socialinių partnerių vertės atotrūkis tarp gaunamos ir norimos gauti vertės aukštajame moksle yra aukštas ir jis rodo vidutinį teigiamą, statistiškai reikšmingą ryšį bei aukštą socialinių partnerių poreikių patenkinimą. Vadinasi vertė yra subalansuota identifikavimo etape.

Vertės kūrimas kitoms suinteresuotoms šalims (tik bendroju atveju). Socialinių partnerių nuomone, jie finansinės (3,39; per darbo vietų kūrimą), socialinės (3,47; per reagavimą į studentų nuomonę ir per studentų įtraukimą į komandą, kuri jam padeda plėsti draugų grupę) ir emocinės (3,34; per santykių palaikymą universiteto bendruomenėje ir saviraiškos suteikimą) vertės sukuria daugiau

studentams nei akademiniam darbuotojams, o funkcinės (3,20; per aktualių verslo / visuomenės problemų pasiūlymus, kurių sprendimas skatintų akademinį darbuotoją ieškoti naujausių žinių ir akademinį darbuotojų dalyvavimo mokslinėse konferencijose finansavimą) vertės sukuria daugiau akademiniam darbuotojams nei studentams (žr. 3.26 pav.). Vertinimų vidurkiai pateikti 5 balų skalėje.



3.26 pav. Socialinių partnerių vertės kūrimas kitoms SŠ bendrakūroje (bendruoju atveju)

Vertės suvokimo atotrūkis tarp gaunamos ir kuriamos kitoms suinteresuotoms šalims vertės (tik bendruoju atveju). Pastebėjus, kad skiriasi socialinių partnerių, kaip respondentų, išskirta gaunama ir kuriama vertė studentams bei akademiniam darbuotojams, siekiama įvertinti šį skirtumą vidurkių palyginimo metodu.

Nustatyta, kad socialinių partnerių atžvilgiu (žr. 3.10 lentelė) vertės atotrūkis tarp gaunamos ir kuriamos vertės studentams bendrakūroje aukštajame moksle yra 0,50 ir jis rodo vidutinį teigiamą, statistiškai reikšmingą ryšį ($r = 0,412$, $p < 0,001$). Taigi socialinių partnerių nuomone, jie vertės iš bendrakūros aukštajame moksle gauna daugiau nei sukuria studentams. Pastebima, kad vidinėje struktūroje mažiausias vertės atotrūkis yra gaunamas finansinės vertės aspektu (0,13), o didžiausias – emocinės (0,88) vertės aspektu. Visi nagrinėti socialinių partnerių vertės atotrūkiškai yra statistiškai reikšmingi, tačiau su labai nežymia, žema arba vidutine koreliacija. Tai nepatvirtina GT1D2 ginamojo teiginio.

3.10 lentelė. Lietuvos socialinių partnerių vertės suvokimo atotrūkis studentų atžvilgiu (bendruoju atveju)

Rodiklis - vertės suvokimo atotrūkis (VSA)	Vidurkio skirtumas	Standartinis nuokrypis	Koreliacija
DGVID ir DKSVID	0,50	0,68	0,412
DFIGVID ir DFIKSVID	0,13	1,10	0,016
DFUGVID ir DFUKSVID	0,85	0,97	0,261
DEGVID ir DEKSVID	0,88	1,38	0,185
DSGVID ir DSKSVID	0,40	0,85	0,482

N – 407; p < 0,001; skaičiuojamas Spearman koreliacijos koeficientas

Įvertinus vertės atotrūkio interpretaciją pastebima, kad Lietuvos socialinių partnerių atveju, vertinant jų gaunamą ir kuriamą studentams vertę, galima teigti, kad vertė yra subalansuota identifikavimo etape. Tai *nepatvirtina GT2D2 ginamojo teiginio*. Vidinio vertinimo aspektu, finansinė vertė yra visiškai subalansuota identifikavimo etape, socialinė vertė yra subalansuota, o funkcinė ir emocinė vertė yra vidutiniškai subalansuota identifikavimo etape.

3.11 lentelė. Lietuvos socialinių partnerių vertės suvokimo atotrūkis akademiųjų darbuotojų atžvilgiu (bendruoju atveju)

Rodiklis - vertės suvokimo atotrūkis (VSA)	Vidurkio skirtumas	Standartinis nuokrypis	Koreliacija
DGVID ir DKAVID	0,78	1,12	0,297
DFIGVID ir DFIKAVID	0,41	1,33	0,033
DFUGVID ir DFUKAVID	0,81	0,96	0,285
DEGVID ir DEKAVID	0,80	1,26	0,159
DSGVID ir DSKAVID	0,56	0,93	0,541

N – 407; p < 0,001; skaičiuojamas Spearman koreliacijos koeficientas

Nustatyta, kad socialinių partnerių atžvilgiu (žr. 3.11 lentelė), vertės atotrūkis tarp gaunamos ir kuriamos vertės, akademiniam darbuotojams bendrakūroje yra 0,78 ir jis rodo silpną teigiamą, statistiškai reikšmingą ryšį ($r = 0,297$, $p < 0,001$). Socialinių partnerių nuomone, jie vertės iš bendrakūros aukštajame moksle gauna daugiau nei sukuria akademiniam darbuotojams. Nustatyta, kad vidinėje struktūroje mažiausias vertės atotrūkis yra gaunamas finansinės vertės aspektu (0,41), o didžiausias – funkcinės (0,81) vertės aspektu. Visi nagrinėti socialinių partnerių vertės atotrūkių yra statistiškai reikšmingi, tačiau su labai žema koreliacija. Tai *nepatvirtina GT1D3 ginamojo teiginio*.

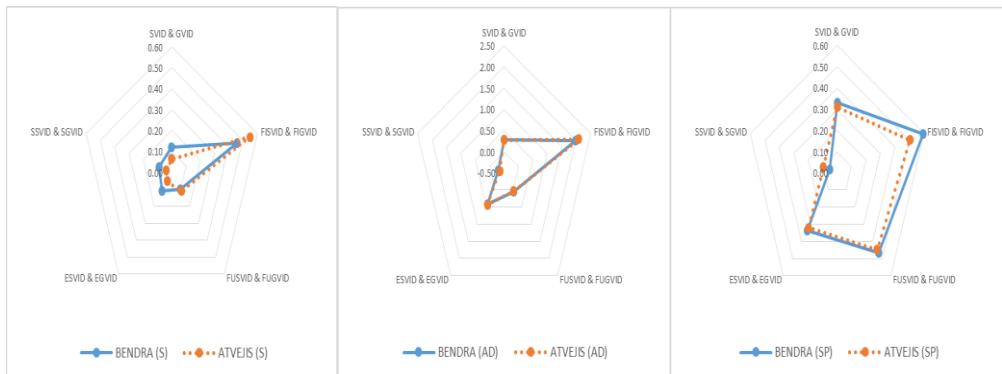
Įvertinus vertės atotrūkio interpretaciją bendrakūroje pastebima, kad vertinant Lietuvos socialinius partnerius matyti, kad jų gaunamos ir kuriamos akademiniam darbuotojams vertės yra vidutiniškai subalansuotos identifikavimo etape. Tai *nepatvirtina GT2D3 ginamojo teiginio*. Vidinio vertinimo aspektu, finansinė vertė yra subalansuota, socialinė vertė yra vidutiniškai subalansuota, o funkcinė ir emocinė vertė yra vidutiniškai subalansuota identifikavimo etape. Būtina paminėti, kad socialiniai partneriai mano, jog jie vertės iš bendrakūros aukštajame moksle gauna daugiau nei jos sukuria akademiniam darbuotojams.

Apibendrinant vertės analizę Lietuvos socialinių partnerių atžvilgiu, galima teigti, kad tarp socialinių partnerių, gaunamos vertės ir norimos gauti vertės dimensijų, egzistuoja teigiamas, statistiškai reikšmingas ryšys. O gaunama vertė, visų dimensijų (finansinės, funkcinės, emocinės ir socialinės) atžvilgiu, yra mažesnė nei norima gauti vertė. Vadinasi socialinių partnerių lūkesčiai yra didesni bendrakūroje. Socialinių partnerių vertės atotrūkis (tarp gaunamos ir norimos gauti) bendrakūroje rodo aukštą socialinių partnerių poreikių patenkinimą. Vertė yra subalansuota identifikavimo etape. O socialinių partnerių vertės atotrūkis (tarp gaunamos ir kuriamos kitoms suinteresuotoms šalims) rodo, kad vertė studentų atžvilgiu yra

subalansuota identifikavimo etape, o akademinį darbuotojų atžvilgiu yra vidutiniškai subalansuota.

3.2.2.4 Kiekybinio tyrimo rezultatų apibendrinimas

Vertės atotrūkio nustatymo aukštajame moksle empirinio tyrimo rezultatų apibendrinimas tiek bendruoju, tiek *Universiteto A* atveju pateikiamas 3.27 paveiksle. Kiekybinio tyrimo metu vertinti vertės atotrūkių didžiausi yra finansinės vertės atžvilgiu (gaunamos ir norimos gauti vertės aspektu).



3.27 pav. Vertės suinteresuotoms šalims suvokimo atotrūkių apibendrinimas

Kiekybinio tyrimo metu vertinti vertės atotrūkių leidžia išranguoti vertės suinteresuotoms šalims suvokiamumą (mažiausias atotrūkis reiškia didžiausią poreikių patenkinimą) (žr. 3.12 lentelė).

Pastebima, kad tiek bendruoju, tiek *Universiteto A* atveju vertinant gaunamos ir norimos gauti vertės aspektu tiek studentai, tiek socialiniai partneriai nurodo socialinę vertę kaip labiausiai subalansuotą bendrakūroje. Akademinį darbuotojų nuomone, funkcinė vertė yra labiausiai subalansuota bendrakūroje. Visų prieš tai nagrinėtų suinteresuotų šalių požiūriu, mažiausiai subalansuota yra finansinė vertė.

3.12 lentelė. Vertės suvokimo atotrūkio (tarp gaunamos ir norimos gauti vertės) rangavimas

Išsidėstymas	Studentai	Akademiniai darbuotojai	Socialiniai partneriai
1	Socialinė vertė	Funkcinė vertė	Socialinė vertė
2	Funkcinė vertė	Socialinė vertė	Emocinė vertė
3	Emocinė vertė	Emocinė vertė	Funkcinė vertė
4	Finansinė vertė	Finansinė vertė	Finansinė vertė

Analizuojant vertės atotrūkius bendrakūroje (žr. 3.13 lentelė) pastebima, kad **visiškai subalansuota vertė** yra studentų gaunamos ir norimos gauti vertės atžvilgiu bei akademinį darbuotojų kuriamos vertės studentams atžvilgiu. Galima daryti išvadą, kad studentai yra labiausiai savo poreikius patenkinanti pagrindinė aukštojo mokslo institucijos suinteresuota šalis. **Subalansuota vertė** yra socialinių partnerių

kuriamos vertės studentams atžvilgiu, akademinį darbuotojų gaunamos ir norimos gauti vertės atžvilgiu, akademinį darbuotojų kuriamos vertės socialiniams partneriams atžvilgiu bei socialinių partnerių gaunamos ir norimos gauti vertės atžvilgiu. Galima daryti išvadą, kad socialiniai partneriai yra vidutiniškai savo poreikius patenkinanti pagrindinė aukštojo mokslo institucijos suinteresuota šalis. **Vidutiniškai subalansuota vertė** yra studentų kuriamos vertės socialiniams partneriams atžvilgiu, studentų kuriamos vertės akademiniam darbuotojams atžvilgiu bei socialinių partnerių kuriamos vertės akademiniam darbuotojams atžvilgiu. Galima daryti išvadą, kad akademiniai darbuotojai yra mažiausiai savo poreikius patenkinanti pagrindinė aukštojo mokslo institucijos suinteresuota šalis.

3.13 lentelė. Vertės suvokimo atotrūkiai vertės bendrakūroje (bendruoju atveju)

Rodiklis – vertės suvokimo atotrūkis (VSA)	Studentai	Akademiniai darbuotojai	Socialiniai partneriai
Studentai	0,12	0,76	0,65
Akademiniai darbuotojai	0,14	0,28	0,29
Socialiniai partneriai	0,50	0,78	0,33

Apibendrinant galima teigti, kad bendruoju atveju įvertinus vertės atotrūkius aukštajame moksle, atsiranda poreikis analizuoti pasirinktos aukštojo mokslo institucijos vertės valdymo aspektus ir atlikti veiklos vertinimo analizę toje institucijoje. Taip pat galima daryti išvadą, kad nagrinėjamoje aukštojo mokslo institucijoje, vertė suinteresuotoms šalims yra nesubalansuota identifikavimo etape (išskyrus studentų požiūriu), kuris rodo, kad nagrinėjamos aukštojo mokslo institucijos veiklos vertinimas yra nesuderintas, t. y. jis neveikia taip, kad būtų užtikrinamas suinteresuotų šalių poreikių patenkinimas, todėl atsiranda poreikis peržiūrėti šios aukštojo mokslo institucijos (universiteto) veiklos vertinimą.

Pateikti duomenys rodo, kad tyrimas leido patvirtinti 10 iš 36, prieš tyrimą suformuluotų detaliųjų ginamųjų teiginių (žr. 3.14 lentelė).

Pirmasis ginamasis teiginys (GT1 – egzistuoja vertės atotrūkis bendrakūroje) vertinant gaunamą ir norimą gauti vertę, patvirtintas tiek bendruoju atveju, tiek *Universiteto A* atveju visų nagrinėtų suinteresuotų šalių – studentų, akademinį darbuotojų ir socialinių partnerių. Reikia paminėti, kad vertinant gaunamą ir kuriamą vertę kitoms suinteresuotoms šalims tiek bendruoju atveju, tiek *Universiteto A* atveju visų nagrinėtų suinteresuotų šalių – studentų, akademinį darbuotojų ir socialinių partnerių atžvilgiu, pirmasis ginamasis teiginys nepatvirtintas.

Antrasis ginamasis teiginys (GT2 – vertė yra visiškai subalansuota identifikavimo etape (mažesnis nei 0,25)) vertinant gaunamą ir norimą gauti vertę, patvirtintas tik studentų atžvilgiu (tiek bendruoju atveju, tiek *Universiteto A* atveju). Nepatvirtinti ginamieji teiginiai, susiję su vertės suderinamumo būsenos nustatymu identifikavimo etape. Gauti rezultatai leidžia manyti, kad aukštojo mokslo institucijos (taip pat ir *Universitetas A*) nepakankamai skiria dėmesio akademinį darbuotojų ir socialinių partnerių, kaip vienu iš suinteresuotų šalių, poreikiams patenkinti bendrakūroje.

3.14 lentelė. Ginamųjų teiginių tikrinimo rezultatų apibendrinimas (bendroju ir *Universiteto A* atveju)

GINAMIEJI TEIGINIAI			Testavimo rezultatai	Rodikliai	
GT1	Egzistuoja vertės suvokimo atotrūkis vertės bendrakūroje aukštajame moksle.	GT1S1	Studentų atvejis	Patvirtintas	$r = 0,901, p < 0,001$
		GT1S1(A)	Pasirinkto universiteto studentų atvejis	Patvirtintas	$r = 0,989, p < 0,001$
		GT1S2	Studentų – akademinių darbuotojų atvejis	Nepatvirtintas	$r = 0,142, p < 0,001$
		GT1S2(A)	Pasirinkto universiteto studentų – akademinių darbuotojų atvejis	Nepatvirtintas	$r = 0,192, p < 0,001$
		GT1S3	Studentų – socialinių partnerių atvejis	Nepatvirtintas	$r = 0,233, p < 0,001$
		GT1S3(A)	Pasirinkto universiteto studentų – socialinių partnerių atvejis	Nepatvirtintas	$r = 0,306, p < 0,001$
		GT1A1	Akademinių darbuotojų atvejis	Patvirtintas	$r = 0,595, p < 0,001$
		GT1A1(A)	Pasirinkto universiteto akademinių darbuotojų atvejis	Patvirtintas	$r = 0,710, p < 0,001$
		GT1A2	Akademinių darbuotojų – studentų atvejis	Nepatvirtintas	$r = 0,228, p < 0,001$
		GT1A2(A)	Pasirinkto universiteto akademinių darbuotojų – studentų atvejis	Nepatvirtintas	$r = 0,297, p < 0,001$
		GT1A3	Akademinių darbuotojų – socialinių partnerių atvejis	Nepatvirtintas	$r = 0,160, p < 0,001$
		GT1A3(A)	Akademinių darbuotojų – socialinių partnerių atvejis	Nepatvirtintas	$r = 0,224, p < 0,001$
		GT1D1	Socialinių partnerių atvejis	Patvirtintas	$r = 0,789, p < 0,001$
		GT1D1(A)	Pasirinkto universiteto socialinių partnerių atvejis	Patvirtintas	$r = 0,792, p < 0,001$
		GT1D2	Socialinių partnerių – studentų atvejis	Nepatvirtintas	$r = 0,412, p < 0,001$
		GT1D2(A)	Pasirinkto universiteto socialinių partnerių – studentų atvejis	Nepatvirtintas	$r = 0,469, p < 0,001$
GT1D3	Socialinių partnerių – akademinių darbuotojų atvejis	Nepatvirtintas	$r = 0,297, p < 0,001$		
GT1D3(A)	Pasirinkto universiteto socialinių partnerių – akademinių darbuotojų atvejis	Nepatvirtintas	$r = 0,351, p < 0,001$		
GT2	Vertė vertės identifikavimo etape yra visiškai subalansuota (vertės suvokimo atotrūkis mažesnis nei 0,25)	GT2S1	Studentų atvejis	Patvirtintas	0,12, $p < 0,001$
		GT2S1(A)	Pasirinkto universiteto studentų atvejis	Patvirtintas	0,05, $p < 0,001$
		GT2S2	Studentų – akademinių darbuotojų atvejis	Nepatvirtintas	0,75, $p < 0,001$
		GT2S2(A)	Pasirinkto universiteto studentų – akademinių darbuotojų atvejis	Nepatvirtintas	0,76, $p < 0,002$
		GT2S3	Studentų – socialinių partnerių atvejis	Nepatvirtintas	0,65, $p < 0,001$
		GT2S3(A)	Pasirinkto universiteto studentų – socialinių partnerių atvejis	Nepatvirtintas	0,56, $p < 0,001$
		GT2A1	Akademinių darbuotojų atvejis	Nepatvirtintas	0,28, $p < 0,001$
		GT2A1(A)	Pasirinkto universiteto akademinių darbuotojų atvejis	Nepatvirtintas	0,27, $p < 0,001$
		GT2A2	Akademinių darbuotojų – studentų atvejis	Patvirtintas	0,14, $p < 0,001$
		GT2A2(A)	Pasirinkto universiteto akademinių darbuotojų – studentų atvejis	Patvirtintas	0,09, $p < 0,001$
		GT2A3	Akademinių darbuotojų – socialinių partnerių atvejis	Nepatvirtintas	0,29, $p < 0,001$
		GT2A3(A)	Pasirinkto universiteto akademinių darbuotojų – socialinių partnerių atvejis	Nepatvirtintas	0,26, $p < 0,001$
		GT2D1	Socialinių partnerių atvejis	Nepatvirtintas	0,33, $p < 0,001$
		GT2D1(A)	Pasirinkto universiteto socialinių partnerių atvejis	Nepatvirtintas	0,31, $p < 0,001$
		GT2D2	Socialinių partnerių – studentų atvejis	Nepatvirtintas	0,50, $p < 0,001$
		GT2D2(A)	Pasirinkto universiteto socialinių partnerių – studentų atvejis	Nepatvirtintas	0,42, $p < 0,001$
GT2D3	Socialinių partnerių – akademinių darbuotojų atvejis	Nepatvirtintas	0,78, $p < 0,001$		
GT2D3(A)	Pasirinkto universiteto socialinių partnerių – akademinių darbuotojų atvejis	Nepatvirtintas	0,71, $p < 0,001$		

Svarbu paminėti, kad nuolatinis ir tęstinis vertės suinteresuotoms šalims suvokimo aukštajame moksle peržiūrėjimas, turėtų būti neatsiejama sudarytos prieigos taikymo dalis. Keičiantis vertės suinteresuotoms šalims suvokimui, kyla poreikis atlikti nuolatinę vertės suvokimo analizę bendrakūroje identifikavimo etape.

Apibendrinant vertės suinteresuotoms šalims suvokimo atotrūkio nustatymo aukštajame moksle, kaip empirinio tyrimo antrojo etapo, rezultatų analizę, galima išskirti tokius pagrindinius aspektus:

- tiek studentų, tiek akademių darbuotojų, tiek socialinių partnerių nuomone, universiteto, kaip aukštojo mokslo institucijos pagrindinė vykdoma veikla turėtų būti orientuota į studijų teikimą, kurios būtų grįstos moksliniais tyrimais;
- studentų išskiriama svarbiausia, gaunama ir norima gauti vertės (lūkestis) iš vertės bendrakūros aukštajame moksle yra emocinė vertė, kuriai būdinga funkcinių padalinių pagalba studijų metu bei užtikrintas ir skaidrus studijų proceso vykdymas, o mažiausiai išreikšta, gaunama ir norima gauti vertės (lūkestis) yra finansinė vertė (pasižyminti siekiu gauti gerai mokamą darbą ateityje). Gaunama vertė, visų dimensijų (finansinės, funkcinės, emocinės ir socialinės) atžvilgiu, yra mažesnė už norimą gauti vertę. Taigi, studentų lūkesčiai yra didesni vertės bendrakūroje, tačiau atlikus išsamią analizę nustatyta, kad studentų gaunama ir norima gauti funkcinė, emocinė ir socialinė vertė vidinėje struktūroje turi sutapčių (t. y. studentai mano, kad tiek, kiek tikisi, tiek ir gauna, o tai reiškia, kad jų poreikiai yra patenkinami. Vertinant studentus finansinės vertės atžvilgiu, jų lūkesčiai yra didesni; studentų vertės suvokimo atotrūkis vertės bendrakūroje rodo labai aukštą studentų poreikių patenkinimą. Tai reiškia, kad vertė yra visiškai subalansuota vertės identifikavimo etape; studentų vertės suvokimo atotrūkis (tarp gaunamos ir kuriamos kitoms suinteresuotoms šalims) rodo, kad vertė yra tik vidutiniškai subalansuota vertės identifikavimo etape;
- akademių darbuotojų iš vertės bendrakūros aukštajame moksle svarbiausia gaunama vertė yra socialinė vertė (pasižyminti laisvalaikio leidimu universiteto erdvėse, tokiose kaip sporto bazės, meno centrai ir pan. bei vadovybės pasitikėjimu), svarbiausia norima gauti vertė (lūkestis) yra finansinė vertė (pasižyminti atlygio atitikimu už atliktą darbą), o mažiausiai išreikšta, gaunama vertė yra finansinė vertė (pasižyminti finansiniu skatinimu), mažiausiai išreikšta, norima gauti vertė (lūkestis) yra socialinė vertė (pasižyminti galimybe profiliuoti savo veiklą). Gaunama vertė, visų dimensijų (funkcinės, emocinės ir socialinės) atžvilgiu, yra panaši su norima gauti verte. Taigi, reikia paminėti, kad akademių darbuotojų lūkesčiai yra didžiųjų dalimi išpildomi vertės bendrakūroje; akademių darbuotojų vertės suvokimo atotrūkis rodo aukštą akademių darbuotojų poreikių patenkinimą, o tai reiškia, kad vertė yra subalansuota vertės identifikavimo etape. Išsami vidinė vertės suvokimo analizė atskleidė, kad būtina skirti didesnę dėmesį vertės dimensijų subalansavimui vertės bendrakūroje; akademių darbuotojų vertės suvokimo atotrūkis (tarp gaunamos ir kuriamos kitoms suinteresuotoms šalims) vertės rodo, kad vertė studentų atžvilgiu yra visiškai subalansuota vertės identifikavimo etape, o socialinių partnerių atžvilgiu yra subalansuota;
- socialinių partnerių, iš vertės bendrakūros aukštajame moksle, svarbiausia gaunama ir norima gauti vertė yra funkcinė vertė (pasižyminti studentui / potencialiam darbuotojui suteikiama galimybe gauti naujausiais moksliniais tyrimais pagrįstas žinias, kurias būtų galima pritaikyti jo, kaip darbdavio, veikloje). Mažiausiai išreikšta, gaunama vertė, yra finansinė vertė (pasižyminti atsiperkamumu per kuo trumpesnę laiką), o mažiausiai išreikšta, norima gauti vertė (lūkestis) yra socialinė vertė (pasižyminti galimybe įtraukti studijų

procesą, rengiant programas). Gaunama vertė, visų dimensijų (finansinės, funkcinės, emocinės ir socialinės) atžvilgiu yra mažesnė nei norima gauti vertė. Vadinasi socialinių partnerių lūkesčiai yra didesni vertės bendrakūroje. Socialinių partnerių vertės suvokimo atotrūkis rodo aukštą socialinių partnerių poreikių patenkinimą, kuris reiškia, kad vertė yra subalansuota vertės identifikavimo etape. Socialinių partnerių vertės suvokimo atotrūkis, tarp gaunamo ir kuriamos kitoms suinteresuotoms šalims vertės rodo, kad vertė studentų atžvilgiu yra subalansuota vertės identifikavimo etape, o akademiųjų darbuotojų atžvilgiu yra vidutiniškai subalansuota;

- keičiantis aukštojo mokslo organizacijų vertės suinteresuotoms šalims suvokimui, kyla poreikis atlikti nuolatinę vertės suinteresuotoms šalims suvokimo analizę vertės bendrakūroje, nes vertė yra dinamiškas ir subjektyvus objektas, kurio nuolatinė analizė gali lemti aukštojo mokslo institucijos veiklos efektyvumą.

Aukštajame moksle nustatyti suinteresuotų šalių – studentų, akademiųjų darbuotojų ir socialinių partnerių vertės suinteresuotoms šalims suvokimo atotrūčiai leidžia daryti išvadą, kad vertė institucijose nėra subalansuota, o tai leidžia teigti, kad aukštojo mokslo institucijų veiklos vertinimas nėra suderintas vertės atžvilgiu. **Todėl siekiant įvertinti aukštojo mokslo institucijos veiklos vertinimo suderinamumą vertės atžvilgiu, būtina atlikti išsamią analizę.**

3.3 Veiklos vertinimo suderinamumo nustatymo vertės suinteresuotoms šalims atžvilgiu rezultatų analizė

Empirinio tyrimo antrojo etapo metu nustatyta, kad aukštajame moksle suinteresuotų šalių – studentų, akademiųjų darbuotojų ir socialinių partnerių vertė institucijose nėra subalansuota dėl egzistuojančių vertės atotrūkių bendrakūroje. Todėl aukštojo mokslo institucijų veiklos vertinimas nėra suderintas vertės atžvilgiu. Siekiant įvertinti aukštojo mokslo institucijų veiklos vertinimo suderinamumą, būtina atlikti išsamią analizę, kuri leistų įvertinti veiklos vertinimą vertės identifikavimo, įgalinimo, matavimo ir įveiklinimo etapais. Atliekamas tyrimas identifikuoja pasirinktos aukštojo mokslo institucijos veiklos vertinimo suderinimą, panaudojant kokybinį tyrimo metodą, t. y. atvejo analizę. Šiame skyriuje pateikiami atlikto tyrimo rezultatai.

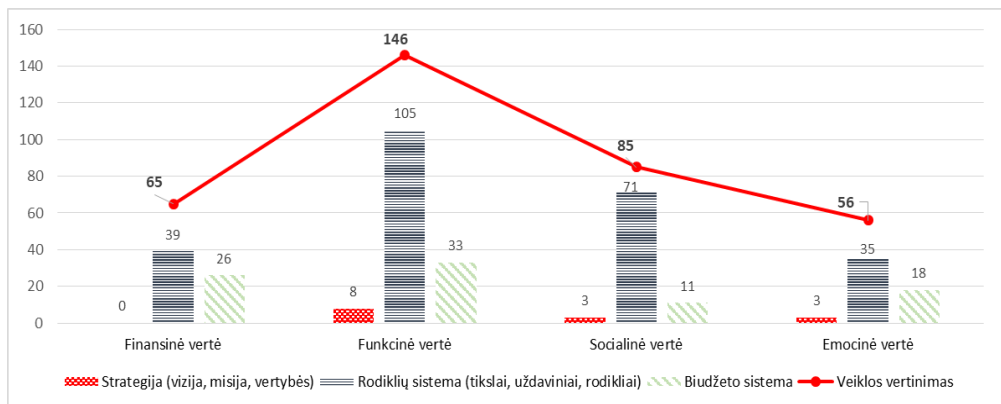
3.3.1 Vidinė veiklos vertinimo suderinamumo vertės suinteresuotoms šalims atžvilgiu tyrimo rezultatų analizė

Vertės atotrūkio nustatymo aukštajame moksle empirinio tyrimo metu pastebėta, kad nagrinėjamoje aukštojo mokslo institucijoje vertė suinteresuotoms šalims yra nesubalansuota identifikavimo etape (išskyrus studentų atžvilgiu). Taigi šiame etape nagrinėjamos aukštojo mokslo institucijos veiklos vertinimas yra nesuderintas, t. y. jis neveikia taip, kad būtų užtikrintas suinteresuotų šalių poreikių patenkinimas, todėl atsiranda poreikis peržiūrėti šios aukštojo mokslo institucijos (universiteto) veiklos vertinimą vertės įgalinimo, vertės matavimo ir vertės įveiklinimo etapuose.

Dokumentų analizė leidžia atskleisti nagrinėjamos aukštojo mokslo institucijos deklaruojamą vertę suinteresuotoms šalims. Būtina paminėti, kad *Universiteto A* strategijoje yra nurodoma, jog universitetas kuria vertę studentams, akademiniam darbuotojams, partneriams ir visuomenei, tačiau strateginiuose dokumentuose nėra tiksliai išskiriama, kokia vertė ir kurioms suinteresuotoms šalims yra kuriama bendrakūroje, todėl dokumentų analizė atliekama, analizuojant vertės dimensijas ir subdimensijas (tačiau neišskiriant, kuriai suinteresuotai šaliai ji kuriama). Siekiant išsiaiškinti, kokia *Universiteto A*, kaip aukštojo mokslo institucijos, vertė suinteresuotoms šalims yra deklaruojama *Universiteto A* strategijoje, yra nagrinėjami jo strateginiai dokumentai – strategijos žemėlapis, 2014–2016 metų strateginis veiklos planas, veikos ataskaita, biudžeto struktūra.

Dokumentų analizė atskleidė, kad *Universitetas A* savo veiklos ataskaitose pateikia savo, kaip aukštosios mokslo institucijos strategiją, misiją, viziją, tikslus ir vertybes. Nustatyta, kad 2015 m. *Universiteto A* veiklos ataskaitą sudarė 68 puslapiai, 7 lentelės ir 21 paveikslas.

Išanalizavus dokumentus (žr. 22 priedas) nustatyta, kad *Universiteto A* veiklos vertinimo dalyse (žr. 3.28 pav.) labiausiai išreikšta funkcinė vertė (dažnių pasikartojimas – 146) ir socialinė vertė suinteresuotoms šalims (dažnių pasikartojimas – 85). Mažiausiai išreikštas finansinė vertė (dažnių pasikartojimas – 65) ir emocinė vertė (dažnių pasikartojimas – 26). Šie rezultatai yra paaiškinami veiklos vertinimo dalių išsamia analize.



3.28 pav. *Universiteto A* veiklos vertinimo analizė vertės suinteresuotoms šalims atžvilgiu

Vertė suinteresuotoms šalims yra subalansuota įgalinimo etape, jei identifikavimo etape, nustatytos vertės suinteresuotoms šalims dimensijos (labiausiai suderinta, vertinant vertės vidurkių atotrūkiams rangavimo principu) atsispindi veiklos vertinimo strategijos dalyje (vertinant dažnių pasikartojimo skaičiumi rangavimo principu). Išanalizavus dokumentus nustatyta (žr. 3.28 pav.), kad *Universiteto A* vertė suinteresuotoms šalims įgalinimo etape per strategiją (viziją, misiją ir vertybes) labiausiai išreikšta yra funkcinė vertė suinteresuotoms šalims (dažnių pasikartojimas – 8); emocinė ir socialinė vertė išreikšta vienodai (dažnių pasikartojimas – 3); o finansinė vertė neišreikšta (dažnių pasikartojimas – 0). Galima teigti, kad nagrinėjamoje aukštojo mokslo institucijoje vertė suinteresuotoms šalims vertinant

veiklą, yra subalansuota tik akademiųjų darbuotojų atžvilgiu. Identifikavimo etape nustatytas suinteresuotų šalių finansinės vertės didžiausias atotrūkis, o veiklos vertinimo strategijos dalyje finansinė vertė nėra išreikšta. Tai leidžia daryti išvadą, kad nagrinėjamoje aukštojo mokslo institucijoje vertės įgalinimas veiklos vertinime, grįstame verte suinteresuotoms šalims, nėra subalansuotas, todėl tikslinga būtų peržiūrėti nagrinėjamos aukštojo mokslo institucijos strategiją. Siekiant efektyvesnio vertės valdymo, reikia, kad ji būtų labiau susieta su verte suinteresuotoms šalims.

Veiklos vertinimo metu vertės matavimas yra subalansuotas, jei įgalinimo etape nustatytos vertės dimensijos (vertinant dažnių pasikartojimo skaičiumi) atspindi veiklos vertinimo rodiklių sistemos dalyje. *Universiteto A* vertės matavimas per rodiklių sistemą (tikslai, uždaviniai ir rodikliai) *Universiteto A* veiklos vertinime (žr. 3.28 pav.) labiausiai išreikšta yra funkcinė vertė suinteresuotoms šalims (dažnių pasikartojimas – 105) ir socialinė vertė (dažnių pasikartojimas – 71). Mažiausiai išreikšta finansinė vertė (dažnių pasikartojimas – 39) ir emocinė vertė (dažnių pasikartojimas – 35). Galima teigti, kad nagrinėjamoje aukštojo mokslo institucijoje vertės matavimas, vertinant verte suinteresuotų šalių veiklą aukštajame moksle, yra subalansuotas funkcinės ir socialinės vertės atžvilgiu, o finansinės ir emocinės vertės atžvilgiu nėra subalansuotas, todėl tikslinga būtų peržiūrėti nagrinėjamos aukštojo mokslo institucijos rodiklių sistemą, kuri turėtų būti labiau susieta su strategija siekiant efektyvesnio vertės valdymo.

Vertės įveiklinimas vertinant veiklą aukštajame moksle parodo, kad aukštojo mokslo institucijoje jis yra subalansuotas, jei matavimo etape nustatytos vertės dimensijos atspindi veiklos vertinimo biudžete (jo sistemos dalyje) (vertinant dažnių pasikartojimo skaičiumi). *Universiteto A* vertės įveiklinimas per biudžeto sistemą (žr. 3.28 pav.) labiausiai išreikštas yra funkcinė verte suinteresuotoms šalims (dažnių pasikartojimas – 33) ir finansine verte (dažnių pasikartojimas – 26). Mažiausiai išreikštas emocine (dažnių pasikartojimas – 18) ir socialine verte (dažnių pasikartojimas – 11). Galima teigti, kad nagrinėjamoje aukštojo mokslo institucijoje vertės įveiklinimas vertinant veiklą aukštajame moksle yra subalansuotas tik funkcinės vertės atžvilgiu, o finansinės, socialinės ir emocinės vertės atžvilgiu nėra subalansuotas. Todėl siekiant efektyvesnio vertės valdymo, tikslinga būtų peržiūrėti nagrinėjamos aukštojo mokslo institucijos biudžeto sistemą, kad ji būtų labiau susieta su rodiklių sistema.

Apibendrinant vidinę veiklos vertinimo suderinamumo verte suinteresuotų šalių analizę galima teigti, kad vertės įgalinimas, vertės matavimas ir vertės įveiklinimas nagrinėjamoje aukštojo mokslo institucijoje yra nesubalansuotas, t. y. rangavimo principu vertės valdymo etapuose vertės dimensijų išsidėstymas nesutampa. Nesubalansuotas vertės įgalinimas, matavimas ir įveiklinimas aukštajame moksle rodo, kad aukštojo mokslo institucijos veiklos vertinimas yra nesuderintas, t. y. jis neveikia taip, kad būtų užtikrintas vertės valdymas organizacijoje, todėl atsiranda poreikis koreguoti veiklos vertinimą jį peržiūrint.

3.3.2 Išorinė veiklos vertinimo suderinamumo vertės suinteresuotoms šalims atžvilgiu tyrimo rezultatų analizė

Ekspertų interviu leidžia atskleisti nagrinėjamos aukštojo mokslo institucijos veiklos vertinimo suderinamumą suinteresuotų šalių atžvilgiu.

Tyrimo dalyvavusių informantų apibūdinimas. Ekspertų apklausa orientuota į pasirinktą atvejo analizę, t. y. *Universiteto A* veiklos vertinimą. Ekspertų apklausos tyrimo dalyvavo 6 ekspertai (žr. 3.15 lentelė), kurie yra susiję su nagrinėjama aukštojo mokslo institucijos valdymo veikla arba su strategijos plėtra. Užmegzti penki kontaktai su galimais tyrimo dalyviais iš *Universiteto A*, tačiau tyrime sutiko dalyvauti ir į ekspertų apklausą numatytu laiku atvyko vienas tyrimo dalyvis. Taip pat užmegzti šeši kontaktai su galimais tyrimo dalyviais iš socialinių partnerių, kurie turi sąsajų su strategijos plėtra, tačiau tyrime sutiko dalyvauti ir į ekspertų apklausą numatytu laiku atvyko penki tyrimo dalyviai.

3.15 lentelė. Ekspertų interviu dalyvių apibūdinimas

Dalyvis	Atstovaujama sritis
Evelina	Aukštojo mokslo sektorius; Strateginio planavimo direktorė
Albertas	Statybų sektorius; Plėtros vadovas
Laurynas	Telekomunikacijų sektorius; Finansų ir strateginio planavimo padalinio vadovas
Jonas	Finansų sektorius; Strateginės plėtros departamento direktorius
Laima	Paslaugų sektorius; Strateginės plėtros skyriaus vyriausioji specialistė
Andrius	Maisto gamybos sektorius; Strateginės plėtros padalinio vadovas

Kadangi ekspertų nuomonės ir požiūris į nagrinėjamą tyrimo objektą dažnai skiriasi, būtina atlikti ekspertų apklausoje dalyvavusių ekspertų nuomonių patikimumą, nustatant jų atsakymų suderinamumo lygį. Įvertinus apklausoje dalyvavusių ekspertų patikimumą, jų atsakymų suderinamumo lygį, nustatyta, kad vieno iš ekspertų nuomonė reikšmingai išsiskiria, todėl jo vertinimas į rezultatų analizę neįtrauktas (nevertintas ekspertės Evelinos požiūris).

3.16 lentelė. Konkordancijos koeficientų reikšmės

Klausimyno dalis	Konkordancijos koeficientas, W	Konkordancijos koeficiento reikšmingumas
Funkcinė vertė	0.549	Reikšmingas
Finansinė vertė	0.767	Reikšmingas
Emocinė vertė	0.894	Reikšmingas
Socialinė vertė	0.781	Reikšmingas
Tarpusavio suderinamumas	0.729	Reikšmingas
Orientacija SŠ atžvilgiu	0.747	Reikšmingas
Bendras	0,800	Reikšmingas

Nustatyta, kad bendras ekspertų nuomonės suderinamumas yra 0,800 ($p < 0,001$) (žr. 3.16 lentelė). Nustatyta, kad didžiausias ekspertų nuomonės suderinamumas yra 0,894 emocinės vertės analizėje, o mažiausias – 0,549 funkcinės vertės analizėje (žr. 3.16 lentelė). Reikšmingumas buvo įvertintas naudojant χ^2 skirstinį, kuris įrodo konkordancijos koeficiento reikšmingumą, kai skirstinio faktinės reikšmės viršija teorines reikšmes. Remiantis tuo, kad visi konkordancijos

koeficientai yra reikšminiai, galima teigti, jog ekspertų nuomonių suderinamumo lygis yra pakankamas norint atlikto tyrimo rezultatus taikyti apibendrintoms išvadoms.

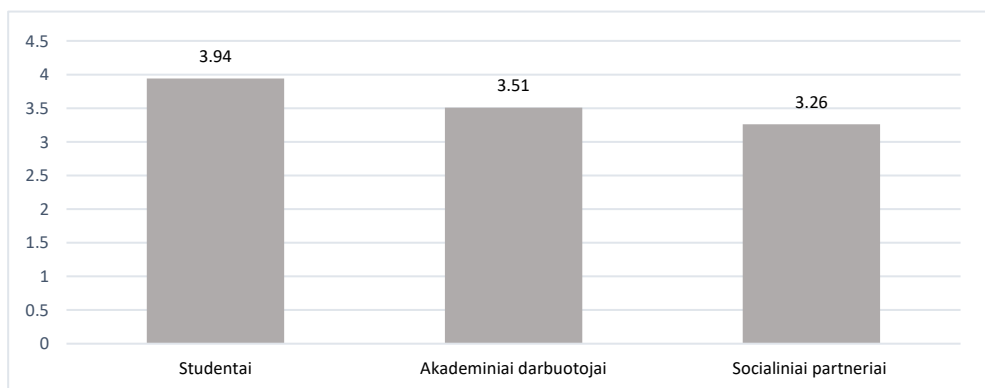
Tyrimo metodologinės kokybės rodikliai. Remiantis mokslinių tyrimų rekomendacijomis, prieš pradėdant analizuoti tyrimo rezultatus, būtina įvertinti tyrimo instrumento patikimumo charakteristikas. Ekspertų apklausos patikimumo patvirtinimas atliktas, nustatant klausimyno vidinį patikimumą, kuriam įvertinti dažniausiai yra naudojamas *Cronbach alfa* koeficientas. Šis koeficientas remiasi atskirų klausimų, sudarančių klausimyną, koreliacija ir įvertina ar visi skalės teiginiai pakankamai atspindi tiriamąjį dydį bei įgalina patikslinti reikiamų klausimų skaičių skalėje. Jei *Cronbach alfa* koeficientas yra artimas 1 (daugiau kaip 0,6), tai reiškia, kad atskiri klausimai tarpusavyje koreliuoja bei atspindi tą patį reiškinį. Siekiant pagrįsti atliktos ekspertų apklausos patikimumą, buvo apskaičiuotas *Cronbach alfa* koeficientas tyrimo instrumento dalims.

3.17 lentelė. *Cronbach alfa* koeficientų reikšmės

Tyrimo dalis	Cronbach alfa koeficientas	
	Reikšmė	Reikšmingumas
Funkcinė vertė	0,718	Reikšmingas
Finansinė vertė	0,775	Reikšmingas
Emocinė vertė	0,858	Reikšmingas
Socialinė vertė	0,375	Reikšmingas
Tarpusavio suderinamumas	0,308	Reikšmingas
Orientacija SŠ atžvilgiu	0,637	Reikšmingas
Bendras	0,6	Reikšmingas

Remiantis atlikta tyrimo patikimumo analize (žr. 3.17. lentelė) galima teigti, kad aukšti *Cronbach alfa* koeficientai patvirtina suformuotų skalių patikimumą.

Ekspertų apklausos tyrimo pagrindinių rezultatų apibendrinimas. Nustačius apklausoje dalyvavusių ekspertų suderinamumą ir klausimyno patikimumą, toliau analizuojami rezultatai.



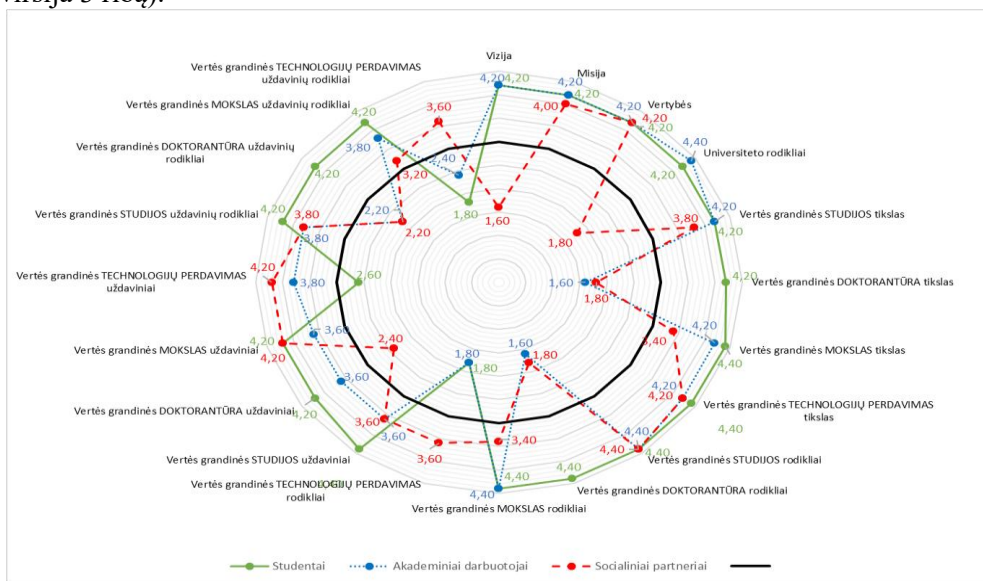
3.29 pav. *Universiteto A* orientacija suinteresuotų šalių atžvilgiu (ekspertų apklausa)

Nagrinėjamos aukštojo mokslo institucijos veiklos vertinimo dalyse (strategijoje, rodiklių sistemoje ir biudžete) nenurodoma, kuri vertė ir kurioms aukštojo mokslo institucijos suinteresuotoms šalims yra skirta, todėl pirmiausia siekta

išsiaiškinti, į kokias pagrindines suinteresuotas šalis yra orientuota nagrinėjama aukštojo mokslo institucija (žr. 3.29 pav.).

Nustatyta, kad nagrinėjamos aukštojo mokslo institucijos veiklos vertinimo dalyse, orientacija visų suinteresuotų – studentų, akademinį darbuotojų ir socialinių partnerių – šalių atžvilgiu atspindi nagrinėjamos aukštojo mokslo institucijos veiklos vertinimo dalyse (vidurkio metodu viršija 3, kur „3 – nei sutinku, nei nesutinku“). Ekspertų nuomone, *Universiteto A* veiklos vertinimo dalyse labiausiai išreikšta orientacija yra studentų atžvilgiu (vidurkis 3,94), o mažiausiai – socialinių partnerių atžvilgiu (vidurkis 3,26). Tai rodo, kad nagrinėjama aukštojo mokslo institucija pirmiausia dėmesį rodo studentui, kaip aktyviai suinteresuotai šaliai, nes studentai yra jos pagrindiniai klientai (kurie atneša universitetui pajamų / finansavimo).

Išsami *Universiteto A* veiklos vertinimo analizė (žr. 3.30 pav.) suinteresuotų šalių atžvilgiu atskleidžia, kad orientacija į studentus yra labiausiai išreikšta tokiose veiklos vertinimo dalyse, kaip vertės grandinė „Mokslas“ tikslas (vidurkis 4,40), vertės grandinė „Technologijų perdavimas“ tikslas (vidurkis 4,40), vertės grandinės „Studijos“ rodikliuose (vidurkis 4,40), vertės grandinės „Doktorantūra“ rodikliuose (vidurkis 4,40), vertės grandinės „Mokslas“ rodikliuose (vidurkis 4,40), o neišreikšta (neišreikšta, nes nesiekia 3) – vertės grandinės „Technologijų perdavimas“ uždavinių rodikliuose (vidurkis 1,80), vertės grandinės „Technologijų perdavimas“ rodikliuose (vidurkis 1,80) ir vertės grandinės „Technologijų perdavimas“ uždaviniuose (vidurkis 2,60). Pastebima, kad ekspertų nuomone, studentų orientacija labiausiai išreikšta vertės grandinėje „Studijos“. Taip pat pastebima, kad ekspertų nuomone, studentų orientacija nėra išreikšta vertės grandinėje „Technologijų perdavimas“, išskyrus jos tikslą, o tai rodo, kad vertės grandinė „Technologijų perdavimas“ iš dalies yra nesuderinta. Apibendrinant galima teigti, kad studentų orientacija *Universiteto A* veiklos vertinime didesne dalimi yra išreikšta (17 iš 20 veiklos vertinimo elementų viršija 3 ribą).



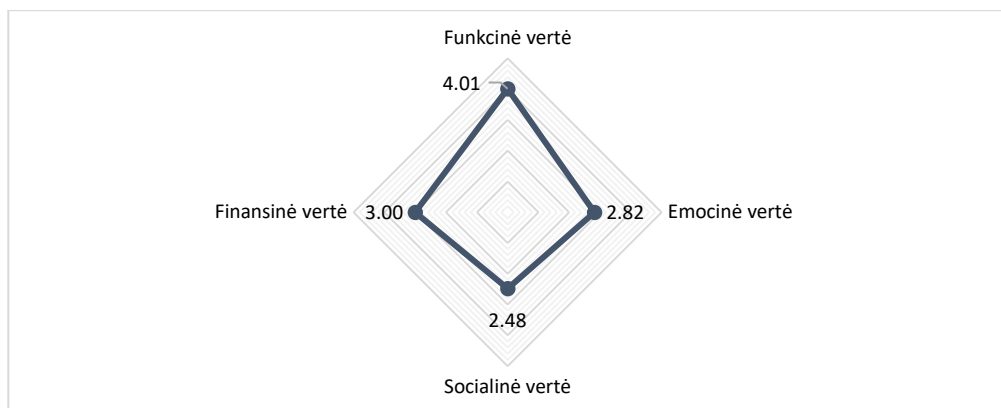
3.30 pav. *Universiteto A* veiklos vertinimo analizė suinteresuotų šalių atžvilgiu

Orientacija į akademinis darbuotojus yra labiausiai išreikšta tokiose *Universiteto A* veiklos vertinimo dalyse, kaip universiteto rodikliuose (vidurkis 4,40), vertės grandinės „Studijos“ rodikliuose (vidurkis 4,40) ir vertės grandinės „Mokslas“ rodikliuose (vidurkis 4,40), o neišreikšta (neišreikšta, nes nesiekia 3) – vertės grandinės „Doktorantūra“ tiksle (vidurkis 1,60), vertės grandinės „Doktorantūra“ rodikliuose (vidurkis 1,60), vertės grandinės „Technologijų perdavimas“ rodikliuose (vidurkis 1,80), vertės grandinės „Technologijų perdavimas“ uždaviniuose (vidurkis 2,60), vertės grandinės „Doktorantūra“ uždavinių rodikliuose (vidurkis 2,20) ir vertės grandinės „Technologijų perdavimas“ uždavinių rodikliuose (vidurkis 2,40). Pastebima, kad ekspertų nuomone, akademinį darbuotojų orientacija labiausiai išreikšta vertės grandinėje „Mokslas“. Taip pat pastebima, kad ekspertų nuomone, akademinį darbuotojų orientacija nėra išreikšta vertės grandinėje „Doktorantūra“, išskyrus jos uždaviniuose, o tai rodo, kad vertės grandinė „Doktorantūra“ iš dalies yra nesuderinta. Apibendrinant galima teigti, kad akademinį darbuotojų orientacija *Universiteto A* veiklos vertinime didesne dalimi yra išreikšta (15 iš 20 veiklos vertinimo elementų viršija 3 ribą).

Orientacija į socialinius partnerius yra labiausiai išreikšta tokiose *Universiteto A* veiklos vertinimo dalyse, kaip vertės grandinės „Studijos“ rodikliuose (vidurkis 4,40), vertybėse (vidurkis 4,20), vertės grandinės „Technologijų perdavimas“ tiksle (vidurkis 4,20), vertės grandinės „Mokslas“ uždaviniuose (vidurkis 4,20) ir vertės grandinės „Technologijų perdavimas“ uždaviniuose (vidurkis 4,20), o neišreikšta (neišreikšta, nes nesiekia 3) – vizijoje (vidurkis 1,60), universiteto rodikliuose (vidurkis 1,80), vertės grandinės „Doktorantūra“ rodikliuose (vidurkis 1,80), vertės grandinės „Doktorantūra“ uždaviniuose (vidurkis 2,40), vertės grandinės „Doktorantūra“ uždavinių rodikliuose (vidurkis 2,20). Pastebima, kad ekspertų nuomone, socialinių partnerių orientacija nėra išreikšta vertės grandinėje „Doktorantūra“, o tai rodo, kad vertės grandinė „Doktorantūra“ yra nesuderinta. Taip pat pastebima, kad ekspertų nuomone, socialinių partnerių orientacija labiausiai yra išreikšta vertės grandinėje „Technologijų perdavimas“. Apibendrinant galima teigti, kad socialinių partnerių orientacija *Universiteto A* veiklos vertinime yra mažiausiai išreikšta (14 iš 20 veiklos vertinimo elementų viršija 3 ribą).

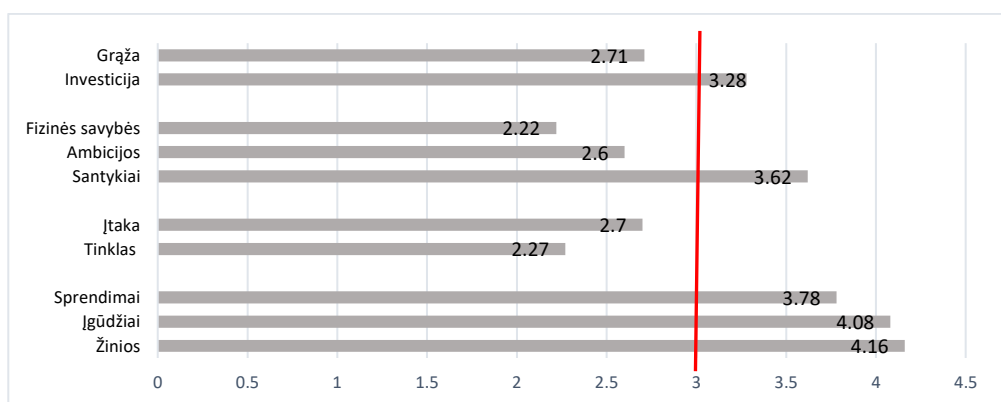
Apibendrinant galima teigti, kad *Universiteto A* veiklos vertinimo dalyse yra išreikšta orientacija visų suinteresuotų šalių – studentų, akademinį darbuotojų ir socialinių partnerių atžvilgiu.

Ekspertų interviu metu siekta išsiaiškinti, kokia aukštojo mokslo institucijos kuriama vertė yra pateikiama jos veiklos vertinimo dalyse (žr. 3.31 pav.). Ekspertų nuomone, veiklos vertinimo dalyse yra aiškiai deklaruojama suinteresuotoms šalims funkcinė (vidurkis 4,01) ir finansinė vertės (vidurkis 3,00), o emocinės (vidurkis 2,82) ir socialinės (vidurkis 2,48) vertės deklaravimas, ekspertų nuomone, nėra išreikštas.



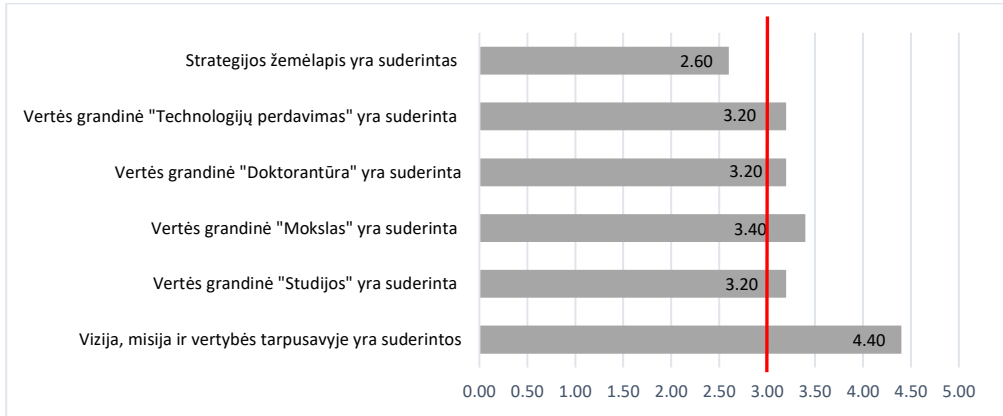
3.31 pav. *Universiteto A* kuriamos vertės deklaravimas veiklos vertinimo dalyse

Išsami *Universiteto A* veiklos vertinimo analizė kuriamos vertės pagrindinėms suinteresuotoms šalims (žr. 3.32 pav.) atskleidžia, kad labiausiai išreikšta (viršija 3, kur „3 – nei sutinku, nei nesutinku“) veiklos vertinimo dalyse yra funkcinė vertė per žinių dimensiją (vidurkis 4,16), įgūdžių dimensiją (vidurkis 4,08) ir sprendimų dimensiją (vidurkis 3,78). Finansinė vertė *Universiteto A* veiklos vertinimo dalyse yra išreikšta per investicijos dimensiją (vidurkis 3,28), tačiau ekspertų nuomone, gražos dimensija nėra išreikšta (vidurkis 2,71). Ekspertų nuomone, *Universiteto A* veiklos vertinimo dalyse, emocinė vertė per santykių dimensiją (vidurkis 3,62) yra išreikšta, tačiau per ambicijų (vidurkis 2,60) ir fizinių savybių (vidurkis 2,22) dimensijas yra neišreikšta. Socialinė vertė *Universiteto A* veiklos vertinimo nėra išreikšta ir tai lemia įtakos (vidurkis 2,70) ir tinklo (vidurkis 2,27) dimensijų neatsispindėjimas veiklos vertinimo dalyse. Apibendrinant galima teigti, kad ekspertų nuomone, *Universiteto A* veiklos vertinimo dalyse yra aiškiai išreikšta kuriama funkcinė vertė, vidutiniškai išreikšta – finansinė vertė, o neišreikšta – emocinė ir socialinė vertė pagrindinėms suinteresuotoms šalims.



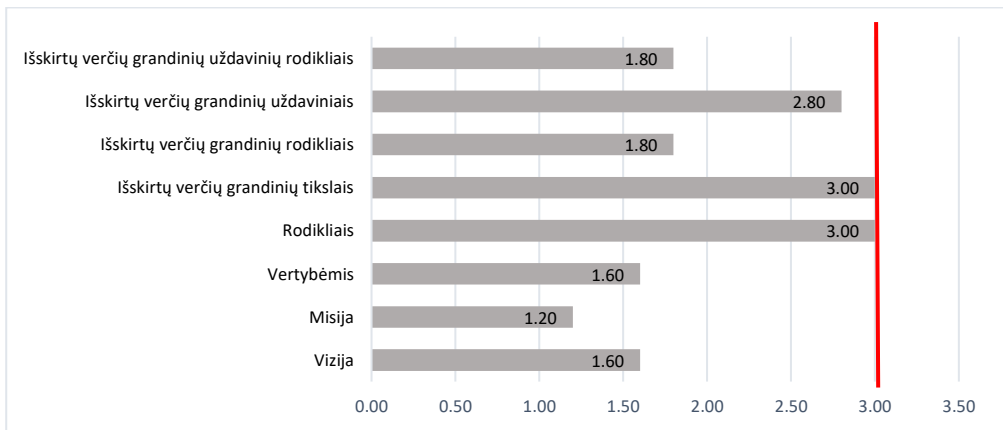
3.32 pav. *Universiteto A* kuriamos vertės SŠ deklaravimas veiklos vertinimo dalyse

Ekspertų interviu metu siekta išsiaiškinti, ar aukštojo mokslo institucijos veiklos vertinimas yra tarpusavyje suderintas (žr. 3.33 pav.), t. y. veiklos vertinimo dalys siejasi viena su kita.



3.33 pav. *Universiteto A* veiklos vertinimo suderinamumas (1)

Ekspertų vertinimu, *Universiteto A* veiklos vertinime tarpusavyje (vizija, misija, vertybės, vertės grandinių tikslai, rodikliai, uždaviniai, uždavinių rodikliai) yra suderintos vizija, misija ir vertybės (vidurkis 4,40), vertės grandinės („Studijos“, „Mokslas“, „Doktorantūra“, „Technologijų perdavimas“) yra vidutiniškai suderintos (vidurkis 3,20 – 3,40; ekspertų nuomone, truputį daugiau kaip 3; kai „3 – nei sutinku, nei nesutinku“), o bendras suderinamumas ekspertų vertinimu yra vertinamas kaip nesuderintas (vidurkis 2,60).



3.34 pav. *Universiteto A* veiklos vertinimo suderinamumas (2)

Ekspertų vertinimu, vertinant *Universiteto A* veiklą, strategija ir rodiklių sistema (vizija, misija, vertybės, vertės grandinių tikslai, rodikliai, uždaviniai, uždavinių rodikliai) su biudžeto dokumento straipsniais yra nesuderintos (žr. 3.34 pav.) – vizija (vidurkis 1,60), misija (vidurkis 1,20), vertybės (vidurkis 1,60), rodikliai (vidurkis 3,00), vertės grandinių tikslai (vidurkis 3,00), vertės grandinių rodikliai (vidurkis

1,80), vertės grandinių uždaviniai (vidurkis 2,80) ir vertės grandinių uždavinių rodikliai (vidurkis 1,80).

Apibendrinant galima teigti, kad ekspertų nuomone, *Universiteto A* veiklos vertinime tarpusavio suderinamumas yra vidutiniškai suderintas, o suderinamumas su biudžetu yra nesuderintas. Tai reiškia, kad vertės atžvilgiu, nagrinėjamoje aukštojo mokslo institucijoje vertės įgalinimas ir matavimas yra vidutiniškai subalansuotas, o vertės įveiklinimas yra nesuderintas. Tai gali lemti neefektyvų vertės valdymą nagrinėjamoje aukštojo mokslo institucijoje.

Rezultatų apibendrinimas. Šioje dalyje pateikiami atvejo analizės apibendrinti rezultatai. Atvejo analize vertintas nagrinėtos aukštojo mokslo institucijos veiklos vertinimas vertės atžvilgiu (žr. 3.18 lentelė).

3.18 lentelė. *Universiteto A* vertės valdymo detalizacija

	Vertės identifikavimas (kiekybinė apklausa)			Vertės įgalinimas	Vertės matavimas	Vertės įveiklinimas	Vertės deklaravimas
	Studentai	Akademiniai darbuotojai	Socialiniai partneriai	Dokumentų analizė			Ekspertų vertinimas
1	Socialinė	Funkcinė	Socialinė	Funkcinė	Funkcinė	Funkcinė	Funkcinė
2	Funkcinė	Socialinė	Emocinė	Socialinė	Socialinė	Finansinė	Finansinė
3	Emocinė	Emocinė	Funkcinė	Emocinė	Finansinė	Emocinė	Emocinė
4	Finansinė	Finansinė	Finansinė	Finansinė	Emocinė	Socialinė	Socialinė

Nustatyta (žr. 3.2.2.4 sk.), kad *Universiteto A* atveju vertinant gaunamos ir norimos gauti vertės tiek studentai, tiek socialiniai partneriai nurodo socialinę vertę, kaip labiausiai subalansuotą bendrakūroje (vertės atotrūkis yra mažiausias). Akademinų darbuotojų nuomone, labiausiai subalansuota yra funkcinė vertė. Visų nagrinėtų suinteresuotų šalių požiūriu, mažiausiai subalansuota kuriant bendrąją vertę aukštajame moksle yra finansinė vertė. Lentelėje pateikti duomenys rodo, kad nagrinėtos aukštojo mokslo institucijos vertės valdymas suinteresuotų šalių atžvilgiu yra nesubalansuotas, o veiklos vertinimas yra nesuderintas (dėl skirtingo vertės dimensijų išsidėstymo rangavimo principu skirtinguose vertės valdymo etapuose), todėl nagrinėtai aukštojo mokslo institucijai būtų tikslinga suderinti veiklos vertinimą vertės atžvilgiu, peržiūrint savo strategiją, rodiklių sistemą ir biudžeto sistemą, kad būtų užtikrinti suinteresuotų šalių lūkesčiai.

Rekomendacijos aukštojo mokslo institucijai. Atlikus vertę suinteresuotoms šalims grįsto veiklos vertinimo aukštajame moksle empirinį tyrimą, galima pateikti tokias **rekomendacijas aukštojo mokslo institucijai**, kuri siekia savo veiklos vertinimą grįsti vertę suinteresuotoms šalims:

- aukštojo mokslo institucija turėtų aiškiai pasirinkti savo prioritetines suinteresuotąsias šalis, kurių poreikius reikėtų patenkinti, kad aukštojo mokslo institucijos veiklos efektyvumas per nuoseklų veiklos vertinimą būtų užtikrintas;
- aukštojo mokslo institucija turėtų įvertinti, kokia vertė ir kokios vertės dimensijos yra svarbiausios prioritetinėms suinteresuotoms šalims (pavyzdžiui, studentams svarbiausia yra funkcinė vertė, kuri pasireiškia žinių ir įgūdžių sklaida);

- aukštojo mokslo institucija turi įvertinti prioritetinių, vertės suinteresuotoms šalims suvokimo atotrūkį analizuojant gaunamą ir norimą gauti vertes (pavyzdžiui, studentams svarbiausia norima gauti vertė yra funkcinė vertė, kuri pasireiškia žinių ir įgūdžių sklaida, tačiau jos studentai gauna mažiau);
- jei egzistuoja prioritetinių vertės suinteresuotoms šalims suvokimo atotrūkis, aukštojo mokslo institucija turėtų analizuoti savo veiklos vertinimo sistemą vertės atžvilgiu ir identifikuoti veiklos vertinimo dalis, kuriose vertės valdymas nėra užtikrinamas:
 - ✓ vertės identifikavimo etape nustatytos vertės suinteresuotoms šalims dimensijos turėtų atsispindėti veiklos vertinimo strategijos dalyje. Jei neatsispindi, reikėtų vertės suinteresuotoms šalims dimensijas įtraukti į strateginius tikslus, misiją, viziją ar vertybes (pavyzdžiui, studentams svarbiausia norima gauti vertė yra funkcinė vertė, kuri pasireiškia žinių ir įgūdžių sklaida, tačiau aukštojo mokslo institucijos tiksluose nėra nurodyta, kad studentai aukštojo mokslo institucijoje gali įgyti papildomų įgūdžių paskaitų metu, todėl į aukštojo mokslo institucijos tikslus reikėtų įtraukti papildomos funkcinės vertės kūrimą per įgūdžių skatinimą);
 - ✓ vertės įgalinimo etape nustatytos vertės dimensijos turėtų atsispindėti veiklos vertinimo rodiklių sistemos dalyje. Jei neatsispindi, reikėtų vertės suinteresuotoms šalims dimensijų matavimo rodiklius įtraukti į aukštojo mokslo institucijos uždavinius ir rodiklių sistemą (pavyzdžiui, jei aukštojo mokslo institucijos tiksluose yra įtrauktas papildomos funkcinės vertės kūrimas studentams per įgūdžių skatinimą, tai rodiklių sistemos dalyje reikėtų įtraukti rodiklį, atitinkantį šią vertės dimensiją (papildomų paskaitų skaičius, studentų skaičius, ir pan.);
 - ✓ vertės matavimo etape nustatytos vertės dimensijos turėtų atsispindėti veiklos vertinimo biudžete. Jei neatsispindi, reikėtų įtraukti išlaidas, skirtas vertės suinteresuotoms šalims įveiklinimui (pavyzdžiui, jei aukštojo mokslo institucijos rodiklių sistemoje yra įtrauktas papildomos funkcinės vertės kūrimas studentams per įgūdžių skatinimą, tai biudžete reikėtų įtraukti išlaidų eilutę, atitinkančią šios vertės dimensijos įveiklinimą (eurų suma, skirta papildomoms įgūdžių paskaitoms).
- keičiantis vertės suinteresuotoms šalims suvokimui, kyla poreikis atlikti nuolatinę vertės suvokimo analizę identifikavimo etape. Todėl aukštojo mokslo institucija turėtų atlikti nuolatinį ir tęstinį vertės suinteresuotoms šalims suvokimo aukštajame moksle peržiūrėjimą siekiant užtikrinti subalansuotą aukštojo mokslo institucijos vertės valdymą per vertės identifikavimą, įgalinimą, matavimą ir įveiklinimą aukštajame moksle, kuris rodytų, kad aukštojo mokslo institucijos veiklos vertinimas yra suderintas, t. y. jis veikia taip, kad būtų užtikrintas vertės valdymas organizacijoje suinteresuotų šalių atžvilgiu.

Apibendrinant atvejo analizės, kaip empirinio tyrimo trečiojo etapo, rezultatus nustatyta, kad

- kiekybinė apklausa atskleidė, kad nagrinėjamoje aukštojo mokslo institucijoje yra nesubalansuotas vertės suinteresuotoms šalims identifikavimas (išskyrus

studentų požiūriu) aukštajame moksle, kuris rodo, kad nagrinėjamos aukštojo mokslo institucijos veiklos vertinimas yra nesuderintas, t. y. jis neveikia taip, kad būtų užtikrinamas suinteresuotų šalių poreikių patenkinimas, todėl atsiranda poreikis peržiūrėti veiklos vertinimą;

- dokumentų analizė atskleidė, kad nagrinėjamoje aukštojo mokslo institucijoje vertės įgalinimas, matavimas ir įveiklinimas yra nesubalansuotas. Nesubalansuotas vertės įgalinimas, matavimas ir įveiklinimas rodo, kad aukštojo mokslo institucijos veiklos vertinimas yra nesuderintas, t. y. jis neveikia taip, kad būtų užtikrintas vertės valdymas organizacijoje, todėl atsiranda poreikis koreguoti veiklos vertinimą jį peržiūrint;
- ekspertų interviu analizė atskleidė, kad Universiteto A veiklos vertinimo dalyse yra išreikšta orientacija visų suinteresuotų šalių – studentų, akademinų darbuotojų ir socialinių partnerių atžvilgiu, o Universiteto A veiklos vertinimo dalyse yra aiškiai išreikšta kuriama funkcinė vertė, vidutiniškai išreikšta – finansinė vertė, o neišreikšta – emocinė ir socialinė vertė pagrindinėms suinteresuotoms šalims;
- ekspertų interviu analizė atskleidė, kad Universiteto A veiklos vertinimo tarpusavio suderinamumas yra vidutiniškai suderintas (vidurkis didesnis nei 3), o suderinamumas su biudžeto straipsniais yra nesuderintas (vidurkis mažesnis nei 3). Taigi vertės valdymo atžvilgiu, vertės įgalinimas ir matavimas yra vidutiniškai subalansuotas, o vertės įveiklinimas yra nesubalansuotas, todėl gali lemti neefektyvų vertės valdymą nagrinėjamoje aukštojo mokslo institucijoje.

*Verte suinteresuotoms šalims grįsto veiklos vertinimo aukštajame moksle empirinio tyrimo rezultatai pagrindžia parengtos konceptualios priegos tinkamumą analizuojant vertės dimensijų suinteresuotoms šalims integraciją į veiklos vertinimą aukštajame moksle, nes aukštojo mokslo institucija, vertindama savo veiklą vertės suinteresuotoms šalims atžvilgiu, ne tik **leistų patenkinti pagrindinių savo suinteresuotų šalių poreikius**, pirmiausia juos identifikuodama, po to nustatydamą skirtumą tarp gaunamos vertės ir norimos gauti vertės ir galiausiai nustatydamą, ar aukštojo mokslo institucija yra įtraukusi vertę suinteresuotoms šalims į savo veiklos vertinimą, bet ir **užtikrintų suderintą aukštojo mokslo institucijos veiklos vertinimą vertės atžvilgiu.***

Galima teigti, kad parengta verte suinteresuotoms šalims grįsto veiklos vertinimo aukštajame moksle priega leidžia: 1) vertinant **trumpuoju laikotarpiu**, įvertinti aukštojo mokslo institucijos **suinteresuotų šalių būklę vertės atžvilgiu** (svarbiausia vertė; vertės suinteresuotoms šalims suvokimo atotrūkis) ir nustatyti **veiklos vertinimo lygį vertės atžvilgiu** (suderinta / nesuderinta); 2) vertinant **ilguoju laikotarpiu**, įvertinti taikomos priegos įtaką aukštojo mokslo institucijos **suinteresuotų šalių poreikių patenkimimui**, aukštojo mokslo institucijos **veiklos efektyvumui** ir našumui.

3.4 Diskusija

Išanalizavus skirtingus teorinius požiūrius į vertės koncepciją ir atskleidus, kad vertės koncepcijos plėtotė vyksta ir pastaruoju metu, atlikta mokslinės literatūros analizė, kurioje siekiama atsakyti į pirmąjį klausimą: „**Kokia vertė yra kuriama skirtingoms suinteresuotoms šalims aukštajame moksle?**“ Atlikta analizė parodė, kad vertės termino vartojimas skirtingose srityse atspindi vertės daugiareikšmiškumą, daugiaaspektiškumą ir kompleksišumą (Bowman ir Ambrosini, 2000; Petrick, 2002; Freeman, 2003; Lindgreen ir Wynstra, 2005; Lepak ir kt., 2007; Gallarza ir kt., 2011; Prebensen ir kt., 2012; Adams, 2013). Analizuojant vertės aspektus aukštajame moksle pastebėta, kad daugelio autorių nuomone (Graeber, 2001; Cagan ir Vogel, 2002; Heskett, 2002; Boztepe, 2007; Harrison ir Wicks, 2013; Magalhaes, 2014) vertė apima skirtingas apibrėžtis ir skirtingas dimensijas. Disertacijoje pagrindžiama, kad vertė aukštajame moksle tiek aukštojo mokslo institucijos atžvilgiu, tiek aukštojo mokslo institucijos suinteresuotų šalių atžvilgiu yra traktuojama kaip **daugiadimensė nauda, apimanti keturias pagrindines dimensijas – funkcinę, finansinę, emocinę ir socialinę vertę.**

Kitas kritinis aspektas yra vertės bendrakūros dalyviai – suinteresuotosios šalys. Vertės kūrimo, kuris tenkintų visas suinteresuotas šalis ir lemtų tarpusavio santykių plėtrą, svarbą akcentavo Peck'as ir kt. (1999), Payne'as ir kt. (2001), Christopher'is ir kt. (2002), Ballantyne'as ir kt. (2003), Payne'as ir Frow (2013). Užsienio mokslininkų tyrimų rezultatų analizė vertės ir vertės kūrimo temomis leido įvertinti, kad tik tokia sukurta vertė, kuri tenkina visas į jos kūrimą įsitraukusias suinteresuotąsias šalis, leis organizacijoms sukurti ilgalaikius santykius ir užtikrinti konkurencinį pranašumą rinkoje. Jongbloed'as ir kt. (2008) pastebėjo, kad valstybinės aukštojo mokslo institucijos pagrindinės suinteresuotos šalys yra studentai, akademinis personalas, organizacijos, įdarbinančios studentus ir visuomenė. Privatių aukštojo mokslo institucijų pagrindinės suinteresuotos šalys yra tos pačios, tačiau dar yra įtraukiami savininkai. Chapleo'as ir Simms'as (2010) bei Tetřevová ir Sabolová (2010) išskyrė aukštojo mokslo institucijos suinteresuotas šalis: studentai, absolventai, darbuotojai, švietimo ir mokslo ministerija, įmonės (kaip partneriai), rėmėjai, dotacijų agentūros, kitos švietimo institucijos, valdžios institucijos, studentų tėvai, vietos bendruomenės, investuotojai, savininkai (privataus tipo aukštojo mokslo institucijose). Atsižvelgus į prioritetinį suinteresuotų šalių identifikavimą aukštajame moksle, tirtą tokių mokslininkų, kaip Kettunen'as (2014), Llonch'as ir kt. (2016), Chapleo'as ir Simms'as (2010), Mainardes'as ir kt. (2010), Marić'as (2013), Tetřevová ir Sabolová (2010), Jongbloed'as ir kt. (2008), disertacijoje **studentai, akademiniai darbuotojai ir socialiniai partneriai traktuojami kaip pagrindinės aukštojo mokslo institucijos suinteresuotosios šalys vertės bendrakūros atžvilgiu.** Remiantis nuostata, kad šis suinteresuotų šalių išskyrimas nulemia aukštojo mokslo institucijos orientaciją suinteresuotų šalių atžvilgiu, t. y. aukštojo mokslo institucija pozicionuoja savo pagrindines suinteresuotas šalis, kad galėtų užtikrinti jų poreikių patenkinimą per vertės kūrimą (t. y. vertės suinteresuotoms šalims atžvilgiu nagrinėjimas yra grindžiamas jų interesais), susiduriama su vertės valdymo problema, nes suinteresuotos šalys tiek tiesiogiai, tiek netiesiogiai sąlygoja aukštojo mokslo institucijos veiklą bei strateginių tikslų siekimą (Jongbloed ir kt., 2008). Todėl

disertacijoje pagrįsta, kad *vertės valdymas traktuotinas kaip suinteresuotų šalių poreikių subalansavimas vertę identifikuojant, ją matuojant, įgalinant ir įveiklinant.*

Analizuojant antrąjį klausimą: „*Kaip vertinti aukštojo mokslo institucijos veiklą siekiant, kad vertės kūrimas aukštojo mokslo institucijoje atitiktų visų suinteresuotųjų šalių lūkesčius?*“ pastebėta, kad veiklos vertinimo organizacijose temos moksliniai tyrimai tradiciškai atliekami keliomis skirtingomis kryptimis (dažniausiai verslo sektoriaus organizacijose), t. y. tyrimai orientuoti į naujų veiklos vertinimo sistemų bei modelių sukūrimą bei į jau egzistuojančių sistemų taikymą išsisikiriančia savo specifika aplinkoje. Šioje disertacijoje atliekami tyrimai nukreipti į specifinę aplinką, t. y. aukštąjį mokslą. Aukštojo mokslo institucija, kaip veiklos vertinimo objektas, labai skiriasi nuo verslo organizacijos, nes aukštojo mokslo institucijos yra apibūdinamos kaip sudėtingos ir savarankiškos viešojo sektoriaus organizacijos, kurių veiklą lemia specifiniai iššūkiai ir veiklos prioritetai, kurių nėra verslo sektoriaus įmonėse, veiklos vertinimas aukštajame moksle nėra plačiai nagrinėjamas. Nors aukštojo mokslo institucijos veiklos vertinimas turėtų būti skirtas kokybės gerinimui ir nuolatiniam tobulėjimui, tuo pačiu metu jis taip pat turėtų padidinti aukštojo mokslo institucijų atskaitomybę savo suinteresuotosioms šalims vertės atžvilgiu (Barnabè ir Riccaboni, 2007), tačiau stokojama tyrimų, kuriuose nagrinėjamas veiklos vertinimas per vertės prizmę aukštajame moksle. Todėl disertacijoje pagrįsta, kad *veiklos vertinimas*, kuris yra kildinamas iš verslo organizacijų veiklos pobūdžio, *gali būti adaptuotas aukštojo mokslo institucijoms per pagrindines veiklos vertinimo funkcijas – planavimą, nukreiptą į strategiją, veiklos matavimą, išteklių paskirstymą (per biudžetą) bei veiklą, grįstą sprendimų priėmimu*, prieš tai įvertinant aukštojo mokslo institucijos, kaip organizacijos, strategijos įgyvendinimą, kuris yra orientuotas į vertės kūrimą visiems bendros vertės kūrime dalyvaujantiems dalyviams.

Siejant vertės valdymą su veiklos vertinimu, atsirado poreikis analizuoti ar aukštojo mokslo institucijos veiklos vertinimas padeda užtikrinti vertę suinteresuotoms šalims vertės bendrakūroje, kartu užtikrindamas suinteresuotų šalių poreikių patenkinimą, lemiantį mažesnę vertės suinteresuotoms šalims suvokimo atotrūkį ir pasiektą aukštojo mokslo institucijos veiklos vertinimo suderinamumą vertės atžvilgiu, kuris skatina efektyvesnę organizacijos veiklą. Problemos, formuluojamos klausimu: „*Kaip aukštojo mokslo institucijos veiklos vertinimas užtikrina vertę suinteresuotoms šalims ir jos valdymą vertės bendrakūroje?*“ sprendimui taikytas empirinis tyrimas, sudarytas iš trijų etapų.

Atlikta mokslinės literatūros analizė iš vertės valdymo ir veiklos vertinimo perspektyvų leido formuluoti apibendrintą pirmąją teorinę prielaidą: *organizacijos vertės bendrakūroje vertės suvokimą, kaip daugiadimensę naudą suinteresuotoms šalims ir organizacijai, išreikštą per finansinę, funkcinę, socialinę ir emocinę dimensijas, formuoja nagrinėjamas kontekstas*. Empiriniai tyrimai vertės atžvilgiu įrodo, kad vertės kūrimas yra įvairių vertės formų kūrimas skirtingoms suinteresuotoms šalims, kurio metu, pasak Pinho'o ir kt. (2014), visi veikėjai bendradarbiauja, kad sukurtų vertę sau ir kitiems, apjungdami savo turimus išteklius. Nors empirinių tyrimų vertės atžvilgiu yra atlikta daug, tačiau aplinkoje, kuri išsiskiria

savo specifika, jie yra fragmentiški. Vertės konstrukto tyrimo apraiškų pastebima tokių mokslininkų darbuose, kaip Martensen ir kt., (1999), Gallarza ir Gil Saura (2006), Alves ir Raposo'as (2007), Ledden ir kt. (2007), Chapleo'as ir Simms'as (2010), Mainardes'as ir kt. (2010). Disertacijoje atliekamo vertės konstrukto atskleidimo vertės bendrakūroje, kaip kokybinio (empirinio tyrimo pirmojo etapo), tyrimo metu aptarta mokslinėje literatūroje conceptualiu lygmeniu identifikuojamų vertės suinteresuotoms šalims dimensijų (funkcinė, finansinė, emocinė ir socialinė) svarba ir identifikuotos potencialiai reikšmingos vertės dimensijų subdimensijos (funkcinė vertė – žinios, įgūdžiai, sprendimų priėmimas; finansinė vertė – finansinė graža, investicija; emocinė vertė – fizinės savybės, ambicijos, santykiai; socialinė vertė – tinklas, įtaka). Kokybinio tyrimo metu gautos vertės dimensijos ir subdimensijos buvo įtraukiamos į vertę suinteresuotoms šalims grįsto veiklos vertinimo aukštajame moksle tyrimo prieigą siekiant nustatyti vertės suinteresuotoms šalims suvokimo atotrūkius.

Atlikta mokslinės literatūros analizė iš vertės valdymo ir veiklos vertinimo perspektyvų, leido formuluoti apibendrintą antrąją teorinę prielaidą: ***aukštojo mokslo institucijos vertės valdymas yra susijęs su jos suinteresuotų šalių poreikių subalansavimu siekiant tikslesnės vertės, kaip naudos, kūrimo visiems vertės bendrakūros dalyviams – tiek suinteresuotoms šalims, tiek aukštojo mokslo insstitucijai, kaip organizacijai.*** Nors vertės suinteresuotoms šalims tyrėjai turi daug šalininkų, toks vertės nagrinėjimas konkrečiu atveju susilaukia ir kritinių vertinimų. Kai kurie kritikai teigia, kad aukštajame moksle vertė negali būti identifikuojama, įgalinama, įveiklinama ir tuo labiau matuojama. Šiuo klausimu vyksta gili mokslinė diskusija, nes vertės suinteresuotoms šalims suvokimo vertinimas visada buvo sudėtingas dalykas dėl aiškių kriterijų nebuvimo. Kadangi nėra griežtai nustatytų vertės suvokimo vertinimo kriterijų, nes vertės rezultatas gali būti pavaizduojamas kaip priežastinė daugelio kintamųjų grandinė. Tai priklauso nuo tyrėjo tikslų ir vertybių. Šiame darbe vertės suinteresuotoms šalims suvokimo rezultatai vertinami per dvi vertės kategorijas: gaunama vertė ir norima gauti vertė (lūkestis). Vertės suvokimo vertinimas yra sudėtingas ir dėl tos priežasties, kad vertės suvokimo rezultatai kartais pasireiškia tik po tam tikro laiko. Šiame darbe apsiribojama vertinimu tyrimo momentu (angl. *current performance*). Atlikto empirinio tyrimo antrojo etapo metu nustatyti aukštajame moksle suinteresuotų šalių – studentų, akademinų darbuotojų ir socialinių partnerių vertės suvokimo atotrūkius parodo, kad vertės valdymas aukštojo mokslo institucijose nėra subalansuotas, o tai leidžia teigti, kad aukštojo mokslo institucijų veiklos vertinimas nėra suderintas su vertės valdymo atžvilgiu.

Atlikta mokslinės literatūros analizė iš vertės valdymo ir veiklos vertinimo perspektyvų leido formuluoti apibendrintą trečiąją teorinę prielaidą: ***vertės valdymas leidžia sumažinti vertės suinteresuotoms šalims suvokimo atotrūkį ir pasiekti aukštojo mokslo institucijos veiklos vertinimo suderinamumą su vertės atžvilgiu.*** Empiriniai veiklos vertinimo tyrimai rodo, kad veiklos vertinimas aukštajame moksle dažnai yra kritikuojamas dėl verslo organizacijose taikomų metodų taikymo viešojo sektoriaus organizacijose (Curtis, 2008; Forrester, 2011; Kallio ir Kallio, 2014; Zhivan, 2017): dėl dėmesio sutelkimo į galios ir kontrolės klausimus vertinant veiklą

(Dill, 1997; Cullen ir kt., 2003), dėl jo poveikio kokybei, savarankiškumui ir motyvacijai (Hicks, 2009; Feller, 2009; Kallio ir Kallio, 2014) bei dėl gana paprastų veiklos rodiklių naudojimo siekiant tinkamai įvertinti rezultatus tokioje sudėtingoje aplinkoje kaip aukštajame moksle (Owlia, 1996; Australijos vyriausybė (Australian Government), 2012). Veiklos vertinimo, kaip vertės valdymo užtikrinimo priemonės reikšmė, aukštajame moksle nėra empiriškai atskleista, nes beveik nėra patikimų vertės vertinimo instrumentų. Iki šiol nebuvo aišku ar galima susieti vertės suinteresuotoms šalims valdymą su aukštojo mokslo institucijos veiklos vertinimu, kad būtų užtikrinta vertės bendrakūra. Šiuo aspektu disertacija prisidėjo prie mokslinių išvalgų, nagrinėjančių vertę suinteresuotoms šalims ir tos vertės reikšmę aukštojo mokslo institucijos veiklos vertinimui. Disertacijoje atliktas veiklos vertinimo suderinamumo, verte suinteresuotų šalių atžvilgiu aukštajame moksle, tyrimas (empirinio tyrimo trečiasis etapas) pagrindžia aukštojo mokslo institucijos veiklos vertinimo ir vertės valdymo sąsają bei parodo, kad vertės valdymas taikant veiklos vertinimą, leidžia sumažinti vertės suinteresuotoms šalims suvokimo atotrūkį ir pasiekti aukštojo mokslo institucijos veiklos vertinimo suderinamumą vertės atžvilgiu.

Apibendrinant galima teigti, kad atliekamas daugiaetapis empirinis tyrimas leidžia išspręsti pagrindinę mokslinio darbo problemą teigiant, kad aukštojo mokslo institucija, siekdama vertinti savo veiklą ir atsižvelgdama į vertę suinteresuotoms šalims, pirmiausia turėtų išsigryninti vertės konstrukta savo prioritetinėms suinteresuotoms šalims (kad sužinotų, kokia vertė joms yra svarbiausia); antra, aukštojo mokslo institucija turėtų įsivertinti, ar jos prioritetinės suinteresuotos šalys gaunamą vertę ir norimą gauti vertę suvokia skirtingai (t. y. įsivertinti vertės suvokimo atotrūkį) vertės bendrakūroje aukštajame moksle; ir trečia, nustatčius, kad egzistuoja vertės suinteresuotoms šalims suvokimo atotrūkis, įvertinti ar aukštojo mokslo institucija skiria išteklių identifikuotos vertės suinteresuotoms šalims kūrimui (t. y. atlikti aukštojo mokslo institucijos veiklos vertinimo suderinamumą vertės suinteresuotoms šalims atžvilgiu).

Kaip jau minėta, veiklos vertinimo (ypač taikant verslo organizacijų taikomus tam tikrus veiklos vertinimo metodus ar jų dalis) taikymas aukštajame moksle yra dažnai kritikuojamas. Tokiame kontekste empiriniai vertės suinteresuotoms šalims valdymo tyrinėjimai praplečia ne tik veiklos vertinimo, bet ir vertės valdymo sampratą naujais aspektais. Tikėtina, kad mokslinio darbo išvados atkreips dėmesį į aukštojo mokslo institucijos veiklos vertinimo, kaip priemonės valdyti vertę suinteresuotoms šalims, efektyvumą ir aktualumą bei paskatins nuoseklesnį susidomėjimą veiklos vertinimo taikymo galimybėmis.

IŠVADOS

Darbe atlikto teorinio ir empirinio veiklos vertinimo, grįsto verte suinteresuotoms šalims aukštajame moksle, tyrimo rezultatų pagrindu formuluojamos tokios išvados:

1. Atlikta mokslinės literatūros analizė leido suformuluoti teorinės prielaidas ir pagrįsti verte suinteresuotoms šalims grįsto veiklos vertinimo aukštajame moksle konceptualios priegos sudarymo poreikį:

- kritinė teorinių požiūrių į vertę analizė atskleidžia, kad vertės koncepcijai ir dimensiškumui pažinti skiriamas ypatingas dėmesys, tačiau vertės sampratos apibrėžtis laikytina mokslinių diskusijų objektu. Vertės ir jos valdymo aukštajame moksle teorinių studijų gauti rezultatai leido patvirtinti šių studijų aktualumą ir tikslingumą, nes atlikus vertės koncepto analizę, identifikuojant jos suvokimą vertės bendrakūroje daroma išvada, kad analizuojant vertę *būtina įvertinti kontekstą, nes vertė yra suasmeninta, subjektyvi, nuolat kintanti bei besikeičianti priklausomai nuo situacijos ir susidariusių aplinkybių, todėl ją būtina nuolat identifikuoti*. Be to, *vertė yra suprantama kaip daugiadimensė nauda suinteresuotoms šalims ir organizacijai, išreikšta per finansinę, funkcinę, socialinę ir emocinę dimensijas*. Atlikto mokslinės analizės pagrindu galima teigti, kad *vertės valdymas yra susijęs su organizacijos suinteresuotųjų šalių poreikių subalansavimu, siekiant didesnės vertės, kaip naudos kūrimo visiems vertės bendrakūros dalyviams – tiek suinteresuotoms šalims, tiek aukštojo mokslo institucijai;*
- viena vertus, veiklos vertinimo teorinių ypatybių aukštajame moksle analizė leido aktualizuoti veiklos vertinimo analizės poreikį aukštajame moksle, nes aukštojo mokslo institucija, kaip veiklos vertinimo objektas, skiriasi nuo verslo organizacijos, t. y. skiriasi viešojo sektoriaus institucijų veiklos prioritetai nuo verslo sektoriaus veiklos prioritetų. Antra vertus, verslo sektoriuje sukurtas veiklos vertinimas gali būti taikomas viešajame sektoriuje, nes aukštojo mokslo institucijos, kaip ir kitos organizacijos, turi atitikti našumo, augimo, klientų poreikių ir kokybės elementus, tačiau tada yra reikalaujama, kad veiklos vertinimas būtų adaptuotas taip, kad atspindėtų organizacijų skirtumus. Mokslinės literatūros analizė atskleidė, kad aukštajame moksle, organizacijų *veiklos vertinimas atlieka keturias svarbias funkcijas – planavimą, orientuotą į strategiją, veiklos matavimą, išteklių paskirstymą (per biudžetą) bei veikla grįstą sprendimų priėmimą*. Todėl veiklos vertinimas aukštojo mokslo institucijose turėtų būti skirtas kokybės gerinimui ir nuolatiniam tobulėjimui, tačiau tuo pačiu metu jis taip pat turėtų padidinti aukštojo mokslo institucijų atskaitomybę savo suinteresuotosioms šalims vertės atžvilgiu. Tai užtikrintų aukštojo mokslo institucijos veiklos vertinimo (ir jo funkcijų) darną su verte ir jos valdymu;
- atlikta veiklos vertinimo ir vertės valdymo darnos aukštajame moksle studijų analizė leidžia patvirtinti, kad vis dar stinga tyrimų, pagrindžiančių vertės suinteresuotoms šalims įtraukimą į veiklos vertinimą norint užtikrinti aukštojo mokslo veiklos efektyvumą. Todėl paminėtinas veiklos vertinimo, grįsto verte

suinteresuotoms šalims, aukštajame moksle sudarymo poreikis. Veiklos vertinimo ir vertės valdymo sąsajos analizė aukštajame moksle leidžia daryti išvalgas pastebėti, kad *vertės valdymas gali būti užtikrinamas ir realizuojamas per veiklos vertinimo funkcijas aukštajame moksle*. Todėl galima teigti, kad *aukštojo mokslo institucijos vertė suinteresuotoms šalims yra subalansuota, kai suinteresuotos šalies gaunama vertė atitinka (yra artima) norimą gauti vertę (lūkestį)*, vadinasi, kad *aukštojo mokslo institucijos veiklos vertinimas yra suderintas, t. y. jis veikia taip, kad būtų užtikrinamas suinteresuotų šalių poreikių patenkinimas*. Nesubalansuotas vertės suinteresuotoms šalims valdymas aukštajame moksle rodo, kad aukštojo mokslo institucijos veiklos vertinimas yra nesuderintas, t. y. jis neveikia taip, kad būtų užtikrinamas suinteresuotų šalių poreikių patenkinimas, todėl atsiranda poreikis peržiūrėti / koreguoti aukštojo mokslo institucijos veiklos vertinimą, įvertinant ar vertė ir jos kūrimas yra pateikiamas aukštojo mokslo institucijos strategijoje, rodiklių sistemoje bei išteklių skirstymo sistemoje (biudžete).

2. ***Apibendrinat teorinių studijų rezultatus sudaryta vertė suinteresuotoms šalims grįsto veiklos vertinimo aukštajame moksle konceptuali prieiga, grindžiama vertės valdymo ir veiklos vertinimo teorinių nuostatų sinergija.*** Ši sinergija įvertina aukštojo mokslo institucijos veiklos vertinimo suderinamumą vertės atžvilgiu atskleidžiant, kaip aukštojo mokslo institucijos veiklos vertinimo funkcijose (planavime, orientuotame į strategiją; veiklos matavime; išteklių paskirstyme (per biudžetą); veikla grįstame sprendimų priėmime) yra atliepiami aukštojo mokslo institucijos vertės valdymo etapai (vertės identifikavimas; vertės įgalinimas; vertės matavimas; vertės įveiklinimas) siekiant patenkinti aukštojo mokslo institucijos, kaip organizacijos, suinteresuotų šalių lūkesčius priimant organizacijos veiklos vykdymo sprendimus bei plėtojant organizacijos pasirinktą strategiją.
3. ***Verte suinteresuotoms šalims grįsto veiklos vertinimo aukštajame moksle konceptualios prieigos empirinis tikrinimas grindžiamas originalia tyrimo metodologija, taikant transformuojančių procedūrų kokybinių ir kiekybinių tyrimų sanglaudos strategiją, kurią lemia tyrimo objekto kompleksiskumas.*** Daugiaetapio tyrimo reikmė, taikant kokybinių ir kiekybinių tyrimų sanglaudos strategiją, grindžiama vertė suinteresuotoms šalims grįsto veiklos vertinimo aukštajame moksle aktualumu ir kompleksiskumu:
 - tikslinės grupės diskusijos su skirtingomis pagrindinėmis suinteresuotomis šalimis organizuotos taikant pusiau struktūrizuotus interviu, kurių metu identifiкуotos vertės dimensijos vertės bendrakūroje (vertinant vertės bendrakūros dalyvių – suinteresuotų šalių ir aukštojo mokslo institucijos – požiūriu). Parengtas empirinio tyrimo pirmojo etapo instrumentas gali būti naudojamas plėtojant tyrimus aukštajame moksle siekiant atskleisti vertės konstrukta;
 - svarbus metodologinis indėlis į analizuojamą objektą atsiskleidžia parengtame empirinio tyrimo antrojo etapo instrumente, integruojančiame mokslinėje literatūroje pateikiamas pripažintas skales bei tyrimo autorės suformuluotas naujas subdimensijas, gautas iš empirinio tyrimo pirmojo etapo, atlikus kokybinių tyrimą. Aukšti sudarytų skalių metodologinės kokybės rodikliai rodo, kad

sudarytas instrumentas yra tinkamas vertės suinteresuotosioms šalims suvokimo identifikavimo tyrimams aukštajame moksle, nes leidžia nuosekliau pažinti nagrinėjamą reiškinį. Parengtas kiekybinės apklausos instrumentas gali būti naudojamas plėtojant tyrimus aukštajame moksle bei siekiant nustatyti vertės suinteresuotoms šalims suvokimą ir suvokimo atotrūkį;

- taip pat svarbus metodologinis indėlis į analizuojamą objektą atsiskleidžia parengtame tyrimo trečiojo etapo instrumente, kuris yra tinkamas veiklos vertinimo suderinamumo nustatymo tyrimams aukštajame moksle, nes leidžia įvertinti vertės suinteresuotoms šalims būklę subalansuotumo atžvilgiu aukštojo mokslo institucijos veiklos vertinime.

4. *Atliktas disertacinis tyrimas leidžia pagrįsti parengtos konceptualios prieigos tinkamumą analizuojant vertę suinteresuotoms šalims grįstą veiklos vertinimą aukštajame moksle.*

- ***Vertės konstrukto atskleidimo vertės bendrakūroje***, kaip empirinio tyrimo pirmojo etapo, rezultatai atskleidė, kad aukštojo mokslo sektoriuje, dėl aukštojo mokslo institucijos veiklos pobūdžio, svarbiausia yra kurti vertę aukštojo mokslo institucijos suinteresuotoms šalims (ypač pagrindinėms – studentams, akademiniam darbuotojams ir socialiniams partneriams). Kryptingas vertės kūrimas aukštojo mokslo institucijos suinteresuotoms šalims užtikrina vertės kūrimą pačiai aukštojo mokslo institucijai kaip organizacijai. Nustatyta, kad vertės bendrakūra suprantama kaip bendros vertės kūrimas, kurio procese dalyvauja visi, kurie siekia gauti vertę iš šio proceso kaip naudą (pasireiškiančią keturiomis dimensijomis: funkcinę, finansinę, socialinę ir emocinę vertėmis). O šio proceso tikslas yra didesnės vertės kūrimas tiek aukštojo mokslo institucijai, tiek suinteresuotoms šalims. Atliktas kokybinis tyrimas leido patvirtinti teorinę prielaidą, kurioje teigiama, *kad aukštojo mokslo institucijos kaip organizacijos vertės suvokimą, kaip daugiadimensę naudą suinteresuotoms šalims ir organizacijai, išreikštą per finansinę, funkcinę, socialinę ir emocinę dimensijas, vertės bendrakūroje formuoja nagrinėjamas kontekstas.*
- ***Vertės suinteresuotosioms šalims suvokimo atotrūkio nustatymo aukštajame moksle***, kaip empirinio tyrimo antrojo etapo, rezultatai atskleidė, kad egzistuoja vertės suinteresuotosioms šalims suvokimo atotrūkis vertės bendrakūroje, nagrinėjant suinteresuotų šalių – studentų, akademinį darbuotojų ir socialinių partnerių gaunamą ir norimą gauti vertę. Taip atsiranda poreikis atlikti vertės analizę vertės identifikavimo etape, kad būtų nustatytas jos subalansuotumas. Nustatyta, kad vertė, vertės identifikavimo etape yra subalansuota tik studentų gaunamos ir norimos gauti vertės bei akademinį darbuotojų gaunamos vertės bei kuriamos vertės studentams atveju. Taigi studentai savo gaunamą vertę iš vertės bendrakūros tapatina su savo norima gauti verte. Visais kitais atvejais vertė yra nesubalansuota vertės identifikavimo etape. Atliktas kiekybinis tyrimas leido patvirtinti teorinę prielaidą, kurioje teigiama, *kad aukštojo mokslo institucijos vertės valdymas yra susijęs su jos suinteresuotų šalių poreikių subalansavimu siekiant tikslesnės vertės, kaip naudos, kūrimo visiems vertės bendrakūros dalyviams – tiek suinteresuotoms šalims, tiek aukštojo mokslo institucijai.* Aukštajame moksle suinteresuotų šalių – studentų, akademinį darbuotojų ir

socialinių partnerių vertės suvokimo atotrūkiu parodo, kad vertės valdymas institucijose nėra subalansuotas, o tai leidžia teigti, kad aukštojo mokslo institucijų veiklos vertinimas nėra suderintas su vertės valdymo atžvilgiu.

- ***Veiklos vertinimo suderinamumo nustatymo vertės suinteresuotoms šalims atžvilgiu aukštajame moksle***, kaip empirinio tyrimo trečiojo etapo, rezultatai parodė, kad vertinant nagrinėjamos aukštojo mokslo institucijos dokumentų analizę, vertės įgalinimas, matavimas ir įveiklinimas yra nesubalansuotas, o tai rodo, kad aukštojo mokslo institucijos veiklos vertinimas yra nesuderintas, t. y. jis neveikia taip, kad būtų užtikrintas vertės valdymas aukštojo mokslo institucijoje, todėl atsiranda poreikis koreguoti veiklos vertinimą jį peržiūrint. Ekspertų interviu metu nustatyta, kad veiklos vertinimo dalių tarpusavio suderinamumas vertės atžvilgiu yra vidutiniškai suderintas, o suderinamumas su biudžetu yra nesuderintas. Taigi vertės valdymo atžvilgiu, vertės įgalinimas ir matavimas yra vidutiniškai subalansuotas, o vertės įveiklinimas yra nesubalansuotas. Tai gali lemti neefektyvų vertės valdymą nagrinėjamoje aukštojo mokslo institucijoje. Atliktas tyrimas leido patvirtinti teorinę prielaidą, kurioje teigiama, kad *vertės valdymas, taikant veiklos vertinimą leidžia sumažinti vertės suinteresuotoms šalims suvokimo atotrūkį ir pasiekti aukštojo mokslo institucijos veiklos vertinimo suderinamumą su vertės atžvilgiu*. Veiklos vertinimas aukštajame moksle skatina veiklą aukštojo mokslo institucijoje vykdyti taip, kad būtų kuriama vertė ne tik aukštojo mokslo institucijos suinteresuotoms šalims ir pačiai aukštojo mokslo institucijai, bet taip pat, kad ta vertė būtų efektyviai valdoma.

5. *Atlikta teorinė ir empirinė vertė suinteresuotoms šalims grįsto veiklos vertinimo aukštajame moksle analizė gali taip pat būti naudinga kitiems tyrėjams, siekiantiems analizuoti veiklos vertinimą suinteresuotoms šalims atžvilgiu aukštajame moksle. Atliktas tyrimas leidžia identifikuoti **potencialias mokslinių tyrimų kryptis**. Atsižvelgiant į diskusinius aspektus bei mokslinio darbo apribojimus, kurie galėjo lemti gautų rezultatų savitumą, tolimesniems moksliniams tyrimams šioje srityje rekomenduojama:*

- disertacijoje buvo abstrahuojamasi nuo išorinių ir vidinių veiksnių, lemiančių skirtingą vertės suinteresuotoms šalims suvokimą, tačiau būtų tikslinga įvertinti, kokie veiksniai lemia vertės suvokimą;
- nors disertacijoje vertė suinteresuotoms šalims grįsto veiklos vertinimo aukštajame moksle orientacija buvo nukreipta į pagrindines suinteresuotas šalis – studentus, akademinus darbuotojus, socialinius partnerius, tačiau būtų tikslinga atlikti vertės valdymo *analizę kitų suinteresuotų šalių atveju* – vadovybės, visuomenės ir pan.;
- pateikiamas empirinis tyrimas yra apribotas vieno tipo aukštojo mokslo institucijų, t. y. vykdytas tik universitetuose. Tai leidžia atskleisti nagrinėjamo objekto specifiką, išryškinant praktinį rezultatų pritaikomumą. Tačiau tyrimai *kitose aukštojo mokslo institucijose* (mokslo institutuose, kolegijose ir pan.) leistų įvertinti vertę suinteresuotoms šalims grįsto veiklos vertinimo aukštajame moksle pritaikomumą, priklausomai nuo aukštojo mokslo institucijų veiklos pobūdžio. Be to, būtų tikslinga tirti kitų Lietuvos aukštojo mokslo institucijų

veiklos vertinimą vertės atžvilgiu *siekiant palyginti* Lietuvos aukštojo mokslo institucijas tarpusavyje;

- pateikiamas empirinis tyrimas yra apribotas vienos šalies aplinkos. Tai leidžia atskleisti nagrinėjamo objekto specifiką Lietuvoje, išryškinant praktinių rezultatų pritaikomumą, tačiau *tyrimai kitose šalyse* leistų įvertinti vertę suinteresuotoms šalims grįsto veiklos vertinimo aukštajame moksle pritaikomumą, priklausomai nuo šalies aukštojo mokslo;
- vertės suvokimo vertinimas yra sudėtingas ir dėl tos priežasties, kad vertės suinteresuotoms šalims suvokimo rezultatai kartais pasireiškia tik po tam tikro laiko. Šiame darbe apsiribojama vertinimu tyrimo momentu, tačiau būtų tikslinga atliktą tyrimą *tose pačiose aukštojo mokslo institucijose pakartotinai*, siekiant įvertinti vertę suinteresuotoms šalims grįsto veiklos vertinimo pasikeitimus. Taigi, vertę suinteresuotoms šalims grįstas veiklos vertinimas aukštajame moksle gali būti naudojamas *longitudiniu aspektu siekiant palyginti* aukštojo mokslo institucijos veiklos vertinimą vertės atžvilgiu per tam tikrą laiko tarpą.

Vertę suinteresuotoms šalims grįsto veiklos vertinimo aukštajame moksle tyrimų rezultatai, integruojantys teorinių studijų rezultatus, mišraus tyrimo metu atsiskleidusias išvalgas, patvirtina nagrinėjamo reiškinių aktualumą ir tikslingumą ir leidžia pagrįsti parengtos konceptualios prieigos tinkamumą, analizuojant vertę suinteresuotoms šalims grįstą veiklos vertinimą aukštajame moksle.

LITERATŪROS SARAŠAS

1. Adams, C. (2013). *Tension around the meaning of “value” and value to whom in integrated reporting*. Towards sustainable business. [žiūrėta 2017-02-05]. Prieiga per internetą: <https://drcaroladams.net/tensions-around-the-meaning-of-value-and-value-to-whom-in-integrated-reporting/>.
2. Agarwal, S., & Teas, R.K. (2004). Cross-national applicability of a perceived risk-value model. *Journal of Product & Brand Management*, 13 (4), 242-256. doi: 10.1108/10610420410546952.
3. Akram, S., Minasowicz, A., Kostrzewa, B., Mukherjee A., & Nowak, P. (2011). *Value management in construction*. LdV program, project number: 2009-1-PL1-LEO05-05016 entitled “Common Learning Outcomes for European Managers in Construction.
4. Almquist, E., Senior, J., & Bloch, N. (2016). The Elements of Value. *Harvard Business Review*, 94 (9), 47-53.
5. Al-Sabbahy, H., Ekinci, Y., & Riley, M. (2004). An investigation of perceived value dimensions: implications for hospitality research. *Journal of Travel Research*, 42 (3), 226-234.
6. Alves, H., & Raposo, M. (2007). Conceptual Model of Student Satisfaction in Higher Education. *Total Quality Management and Business Excellence*, 18 (5), 571-588. doi: 10.1080/14783360601074315.
7. Amans, P., Mazars-Chapelon, A., & Villesèque-Dubus, F. (2015). Budgeting in institutional complexity: The case of performing arts organizations. *Management Accounting Research*, 27 (6), 47-66. doi: 10.1016/j.mar.2015.03.001 1044-5005.
8. Amaratunga, D., & Baldry, D. (2002). Performance measurement in facilities management and its relationships with management theory and motivation. *Facilities*, 20 (10), 327-336.
9. Anderson, K., & McAdam, R. (2004). A critique of benchmarking and performance measurement. Lead or lag? *Benchmarking: An International Journal*, 11 (5), 465-483. doi: 10.1108/14635770410557708.
10. Andriof, J., & McIntosh, M. (2001). *Perspectives on Corporate Citizenship*. Routledge. ISBN: 978-1874719397.
11. Archer, N., & Wang, S. (2002). Knowledge Management in the Network Organization. *Proceedings of the 24th International Conference on Information Technology Interfaces (IEEE Cat. No.02EX534)*, 299-304.
12. Artley, W., Ellison, DJ., & Kennedy, B. (2001). *The performance based management handbook*.
13. Australian Government (2012). *Development of performance measures: report of the advancing quality in higher education group advancing quality in higher education reference group*. Canberra. [žiūrėta 2017-06-13]. Prieiga per internetą: <https://docs.education.gov.au/system/files/doc/other/aqhereport.pdf>.
14. Babbie, E. (2007). *The practice of Social Research. 11th Edition*. Wadsworth, Belmont. ISBN: 9780495093251.
15. Babin, B.J., & Attaway, J.S. (2000). Atmospheric Affect as a Tool for Creating Value and Gaining Share of Costomer. *Journal of Business Research*, 49 (2), 91-99.
16. Babin, B.J., Darden, W.R., & Griffin, M. (1994). Work and/or Fun: Measuring Hedonic and Utilitarian Shopping Value. *The Journal of Consumer Research*, 20 (4), 644-656.
17. Bakanauskienė, I., & Sližytė, A. (2007). Designing performance measurement system in organization. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 43, 135-148.

18. Baker, S., Thompson, K.E., & Engelken, J. (2004). Mapping the values driving organic food choice: Germany vs the UK. *European Journal of Marketing*, 38 (8), 995-1012. doi: 10.1108/03090560410539131.
19. Ballantyne, D., Christopher, M., & Payne, A. (2003). Relationship marketing: looking back, looking forward. *Marketing Theory*, 3 (1), 159-166. doi: 10.1177/1470593103003001009.
20. Barbato, G., & Turri, M. (2017). Understanding public performance measurement through theoretical pluralism. *International Journal of Public Sector Management*, 30 (1), 15-30. doi: 10.1108/IJPSM-11-2015-0202.
21. Barnabè, F., & Riccaboni, A. (2007). Which role for performance measurement systems in higher education? Focus on quality assurance in Italy. *Studies in Educational Evaluation*, 33 (3-4), 302-319.
22. Barney, J. B. (1997). *Gaining and sustaining competitive advantage*. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley. ISBN: 978-0136120926.
23. Barr, S. (2005). *You didn't use brainstorming to select your measures, did you?* [žiūrēta 2017-05-06]. Prieiga per internetą: <http://www.performance-measurement.net/news/detail.asp?nID=217>.
24. Barzelay, M. (2000). How to argue about the new public management. *International Public Management Journal*, 2 (2), 183-216.
25. Batra, R., & Ahtola, O.T. (1991). Measuring the hedonic and utilitarian sources of consumer attitudes. *Marketing Letters*, 2 (2), 159-170.
26. Beer, H.A., & Micheli, P. (2017). How performance measurement influences stakeholders in not-for-profit organizations. *International Journal of Operations & Production Management*, 37 (7), 1164-1184. doi: 10.1108/IJOPM-08-2015-0481.
27. Bejerot, E., & Hasselbladh, H. (2013). Forms of intervention in public sector organizations: generic traits in public sector reforms. *Organization Studies*, 34 (9), 1357-1380.
28. Bisbe, J., & Malagueno, R. (2012). Using strategic performance measurement systems for strategy formulation: does it work in dynamic environments? *Management Accounting Research*, 23 (4), 296-311. doi: 10.1016/j.mar.2012.05.002.
29. Bititci, U.S., Garengo, P., Dörfler, V., & Nudurupati, S. (2012). Performance management challenges for tomorrow. *International Journal of Management Reviews*, 14 (3), 305-327. doi: 10.1111/j.1468-2370.2011.00318.x.
30. Bititci, U.S., & Carrie, A.S. (1998). *Integrated Performance Measurement Systems: Structures and Relationships*. EPSRC Final Research Report, Research Grant, No. GRIK48174, Swindon UK.
31. Bititci, U.S., Garengo, P., Dörfler, V., & Nudurupati, S. (2012). Performance management challenges for tomorrow. *International Journal of Management Reviews*, 14 (3), 305-327. doi: 10.1111/j.1468-2370.2011.00318.x.
32. Bititci, U.S., Martinez, V., Albores-Barajas, P., & Parung, J. (2004). Creating and managing value in collaborative networks. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 34 (3/4), 251-268.
33. Bititci, U.S., Turner U., & Begemann, C. (2000). Dynamics of performance measurement systems. *International Journal of Operations & Production Management*, 20 (6), 692-704. doi: 10.1108/01443570010321676.
34. Bogt, H.J., & Scapens, R.W. (2012). Performance Management in Universities: Effects of the Transition to More Quantitative Measurement Systems. *European Accounting Review*, 21 (3), 451-497. doi: 10.1080/09638180.2012.668323.

35. Boksberger, P.E., & Melsen, L. (2011). Perceived value: a critical examination of definitions, concepts and measures for service industry. *Journal of Service Marketing*, 25 (3), 229-240. doi: 10.1108/08876041111129209.
36. Bolton, R.N., & Drew, J.H. (1991). A multistage model of customers' assessments of service quality and value. *Journal of Consumer Research*, 17 (4), 375-384. doi: 10.1086/208564.
37. Bourne, M., Mills, J., Wilcox, M., Neely, A., & Platts, K. (2000). Designing, implementing and updating performance measurement systems. *International Journal of Operations & Production Management*, 20 (7), 754-771. doi: 10.1108/01443570010330739.
38. Bourne, M., Pavlov, A., Franco-Santos, M., Lucianetti, L., & Mura, M. (2013). Generating organisational performance: the contributing effects of performance measurement and human resource management practices. *International Journal of Operations & Production Management*, 33 (11/12), 1599-1622. doi: 10.1108/IJOPM-07-2010-0200.
39. Boyce, G. (2002). Now and then: Revolutions in higher learning. *Critical Perspectives on Accounting*, 13 (5-6), 575-601. doi: 10.1006/cpac.2002.0533.
40. Bowman, C., & Ambrosini, V. (2000). Value Creation Versus Value Capture: Towards a Coherent Definition of Value in Strategy. *British Journal of Management*, 11 (1), 1-15. doi: 10.1111/1467-8551.00147.
41. Boztepe, S. (2007). User value: Competing theories and models. *International Journal of Design*, 1 (2), 55-63.
42. Brennan, R., & Henneberg, S.C. (2008). Does political marketing need the concept of customer value? *Marketing Intelligence & Planning*, 26 (6), 559-572. doi: 10.1108/02634500810902820.
43. Broad, M., Goddard, A. and Von Alberti, L. (2007). Performance, strategy and accounting in local government and higher education in the UK. *Public Money and Management*, 27 (2), 119-126.
44. Broad, M., & Goddard, A. (2010). Internal performance management with UK higher education: an amorphous system? *Measuring Business Excellence*, 14 (1), 60-66.
45. Broadbent, J. (2007). If you can't measure it, how can you manage it? Management and governance in higher educational institutions. *Public Money and Management*, 27 (3), 193-198. doi: 10.1111/j.1467-9302.2007.00579.x.
46. Broadbent, J., & Laughlin, R. (2007). *Performance management systems in and of higher education institutions in england: professionalism, managerialism and management*. Research Papers from the School of Business and Social Sciences, Roehampton University, Roehampton.
47. Broadbent, J., & Laughlin, R. (2009). Performance management systems: a conceptual model. *Management Accounting Research*, 20 (4), 283-295. doi: 10.1016/j.mar.2009.07.004.
48. Brooking A. (1999). *Corporate Memory, Strategies for Knowledge Management*. Thomson, London. ISBN: 9781861522689.
49. Brown, R., & Mazzarol, T. (2009). The importance of institutional image to student satisfaction and loyalty within higher education. *Higher Education*, 58 (1), 81-95.
50. Buchholz, R., & Rosenthal, S. (2005). Toward a contemporary conceptual framework for stakeholder theory. *Journal of Business Ethics*, 58 (1-3), 137-148.
51. Butz, H.E.Jr., & Goodstein, L.D. (1996). Measuring customer value: Gaining the strategic advantage. *Organizational Dynamics*, 24 (3), 63-77. doi:10.1016/S0090-2616(98)90038-9.

52. Cagan, J., & Vogel, C. M. (2002). *Creating breakthrough products: Innovation from product planning to program approval*. FT Press. ISBN: 978-0139696947.
53. Cameron, K. S., Quinn, R. E., DeGraff, J., & Thakor, A. V. (2006). *Competing values leadership: Creating value in organizations*. London: Edward Elgar.
54. Carroll, A. B. (1996). *Business and Society: Ethics and Stakeholder Management* (3rd ed). Southwestern College Publishing, Cincinnati. ISBN: 978-1285734293.
55. Chakravarthy, B. (1986). Measuring strategic performance. *Strategic Management Journal*, 7 (5), 437-458. doi: 10.1002/smj.4250070505.
56. Chan, A.P.C., & Chan, A.P.L. (2004). Key performance indicators for measuring construction success. *Benchmarking: An International Journal*, 11 (2), 203-221. doi: 10.1108/14635770410532624.
57. Chang, T.Z., & Wildt, A.R. (1994). Price, product information, and purchase intention: an empirical study. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 22 (1), 16-27. doi: 10.1177/0092070394221002.
58. Chapleo, C., & Simms, C. (2010). Stakeholder analysis in higher education. *Perspectives: Policy and Practice in Higher Education*, 14 (1), 12-20. doi: 10.1108/13683041011027454.
59. Chen, S.C., & Lin, C. P. (2015). The impact of customer experience and perceived value on sustainable social relationship in blogs: An empirical study. *Technological Forecasting and Social Change*, 96, 40-50.
60. Chen, S.H., Wang, H.H., & Yang, K.Y. (2009). Establishment and application of performance measure indicators for universities. *The TQM Journal*, 21 (3), 220-235.
61. Chenhall, R.H., Hall, M., & Smith, D. (2013). Performance measurement, modes of evaluation and the development of compromising accounts. *Accounting, Organizations and Society*, 38 (4), 268-287. doi: 10.1016/j.aos.2013.06.002.
62. Cherantony, L., & McDonald, M.H.B. (2003). *Creating powerful brands*. A Butterworth-Heinemann. ISBN: 978-0750659802.
63. Chin, H.G., & Saman, M.Z.M. (2004). Proposed analysis of performance measurement for a production system. *Business Process Management Journal*, 10 (5), 570-583.
64. Chodur, M., Palka, P., & Svoboda, J. (2010). Application of the customer value concept for measurement and value chain processes management. *Proceedings of the European Conference on Management, Leadership and Governance*, 439-442.
65. Choo, H. J., Moon, H., Kim, H., & Yoon, N. (2012). Luxury customer value. *Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal*, 16, 81-101. doi: 10.1080/23311975.2016.1171192.
66. Chow, C.W., Ganulin, D., Teknika, O., Haddad, K., & Williamson, J. (1998). The balanced scorecard: a potent tool for energizing and focusing health-care organization management. *Journal of Health-Care Management*, 43 (3), 263-280.
67. Christopher, M., Payne, A., & Ballantyne, D. (2002). *Relationship Marketing: Creating Stakeholder Value*. Routledge. ISBN: 978-0750648394.
68. Clarkson, M.B.E. (1994). *A risk based model of stakeholder theory*. In Proceedings of the Second Toronto Conference on Stakeholder Theory. Toronto, Canada: University of Toronto, Centre for Corporate Social Performance.
69. Clarkson M.B.E. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *The Academy of Management Review* 20 (1), 92-117. doi: 10.2307/258888.
70. Clarkson, M.B.E. (1998). *The Corporation and its Stakeholders: Classic and Contemporary Readings*. University of Toronto Press, Toronto. ISBN: 978-0802081278.
71. Cohen, J., Cohen, P., West, S.G., & Aiken, L.S. (2003). *Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral sciences* (2nd ed). Routledge.

72. Coy, D., & Dixon, K. (2004). The public accountability index: crafting a parametric disclosure index for annual report. *British Accounting Review*, 36 (1), 79-106. doi: 10.1016/j.bar.2003.10.003.
73. Coy, D., Fischer, M., & Gordon, T. (2001). Public accountability: a new paradigm for college and university annual reports. *Critical Perspectives of Accounting*, 12 (1), 1-31. doi:10.1006/cpac.2000.0416.
74. Crane, A., & D. Matten (2004). *Business Ethics: A European Perspective*. Oxford, UK: Oxford University Press. ISBN: 978-0199255153.
75. Cravens, D.W., Holland, C.W. Lamb, C.W.Jr., & Moncrieff, W.C. (1988). Marketing's Role in Product and Service Quality. *Industrial Marketing Management*, 17 (4), 285–304.
76. Creswell, J.W. (2003). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (2nd ed). Sage, Thousand Oaks.
77. Creswell, J.W. (2012). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches*(3rd ed). SAGE Publications. ISBN: 978-1412995306.
78. Cronin, J.J., Brady, M.K., & Hult, G.T.M. (2000). Assessing the effects of quality, value, and customer satisfaction on consumer behavior intentions in service environments. *Journal of Retailing*, 76 (2), 193-218. doi: 10.1016/S0022-4359(00)00028-2.
79. Cross, K., & Lynch, R. (1989). The smart way to sustain and define success. *National Productivity Review*, 8 (1), 23-33. doi: 10.1002/npr.4040080105.
80. Cruz, I., Scapens, R. and Major, M. (2011). The localisation of a global management control system. *Accounting, Organizations and Society*, 36 (7), 412-427. doi: 10.1016/j.aos.2011.08.001.
81. Cullen, J., Joyce, J., Hassall, T., & Broadbent, M. (2003). Quality in higher education: from monitoring to management. *Quality Assurance in Education*, 11 (1), 5-14. doi: 10.1108/09684880310462038.
82. Currie, J., & Vidovich, L. (2000). Privatization and competition policies for Australian universities. *International Journal of Educational Development*, 20 (2), 135-151.
83. Curtis, B. (2008). The performance-based research fund: research assessment and funding in New Zealand. *Globalisation, Societies and Education*, 6 (2), 179-194. doi: 10.1080/14767720802061488.
84. Czarniawska, B., & Genell, K. (2002). Gone shopping? Universities on their way to the market. *Scandinavian Journal of Management*, 18 (4), 455-474.
85. Čekanavičius, V., & Murauskas, G. (2011). *Statistika ir jos taikymai II*. TEV, Vilnius.
86. Danaher, P.J., & Mattsson, J. (1994). Customer satisfaction during the service delivery process. *European Journal of Marketing*, 28 (5), 5-16. doi: 10.1108/03090569410062005.
87. Day, E., & Crask, M.R. (2000). Value assessment: the antecedent of customer satisfaction. *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, 13, 52-60.
88. Davies, A., & Thomas, R. (2002). Managerialism and accountability in higher education: The gendered nature of restructuring and the costs to academic service. *Critical Perspectives on Accounting*, 13 (2), 179-193. doi: 10.1006/cpac.2001.0497.
89. De Leeuw, S. & van den Berg, J. (2011). Improving operational performance by influencing shopfloor behavior via performance management practices. *Journal of Operations Management*, 29 (3), 224-235. doi: 10.1016/j.jom.2010.12.009.
90. DeFillippi, R., & Roser, T. (2014). Aligning the co-creation project portfolio with company strategy. *Strategy & Leadership*, 42 (1), 30-36. doi: 10.1108/SL-10-2013-0075.
91. den Ouden, E. (2012). *Levels of value*. In *Innovation Design: Creating Value for People, Organizations and Society*. London: Springer London. ISBN 978-1-4471-2268-5.

92. Deng, Z., Lu, Y., Wei, K. K., & Zhang, J. (2010). Understanding customer satisfaction and loyalty: An empirical study of mobile instant messages in China. *International Journal of Information Management*, 30 (4), 289-300. doi: 10.1016/j.ijinfomgt.2009.10.001.
93. De Reuver, M., Bouwman, H., & Haaker, T. (2008). *Capturing Value from Mobile Business Models: Design Issues That Matter*. 21st Bled eConference eCollaboration: Overcoming Boundaries through Multi-Channel Interaction, Bled, June 15–18. [žiūrėta 2017-04-21]. Prieiga per internetą: <https://pdfs.semanticscholar.org/ff86/1df71e7dd07d2e87299e60c46835d0ded6f1.pdf>.
94. Derojeda, K., Verzijl, D., Nagtegaal, F., Lengton, M., Rouwmaat, E., Monfardini, E., Frideres, L.(2014). *Co-creation design as a new way of value creation*. European Commission Report on Business Innovation Observatory. [žiūrėta 2016-12-03]. Prieiga per internetą: http://ec.europa.eu/enterprise/policies/innovation/policy/businessinnovationobservatory/files/case-studies/14-dfi-co-creation-design-as-a-way-of-alue-creation_en.pdf.
95. Dill, D.D. (1997). Higher education markets and public policy. *Higher Education Policy*, 10 (3-4), 167-185. doi: 10.1016/S0952-8733(97)00011-1.
96. Dobni, C.B. & Luffman, G. (2003). Determining the scope and impact of market orientation profiles on strategy implementation and performance. *Strategic Management Journal*, 24 (6), 577-585. doi: 10.1002/smj.322.
97. Dodds, W. B. (1991). In search of value: how price and store name information influence buyers' product perceptions. *Journal of Consumer Marketing*, 8 (2), 15-24. doi: 10.1108/07363769110034974.
98. Dodds, W.B., & Monroe, K.B. (1985). The effect of brand and price information on subjective product evaluations. *Advances in Consumer Research*, 12 (1), 85-90.
99. Dodds, B.W., Monroe, K.B., & Grewal, D. (1991). Effects of Price, Brand, and Store Information on Buyers' Product Evaluations. *Journal of Marketing Research*, 28 (3), 307-319. doi: 10.2307/3172866.
100. Donaldson, T. & Preston, L.E. (1995). The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications. *Academy of Management Review*, 20 (1), 65–91.
101. Dubelaar, C., Tsarenko, Y., & Gabbott, M. (2003). Performance measurement in the Australian on-line securities marketplace. *International Journal of Bank Marketing*, 21 (6-7), 335-346.
102. Duque, L. (2013). A framework for analysing higher education performance: students' satisfaction, perceived learning outcomes, and dropout intentions. *Total Quality Management & Business Excellence*, 25 (1-2), 1-21. doi: 10.1080/14783363.2013.807677.
103. Ebrahim, A., & Rangan, V. (2014). What impact? A framework for measuring the scale and scope of social performance. *California Management Review*, 56 (3), 118-141.
104. Eden, C. & Ackermann, F. (1998) *Making Strategy: The Journey of Strategic Management*. London: Sage Publications. ISBN: 978-0761952251.
105. Edgar, F., & Geare, A. (2013). Factors influencing university research performance. *Journal Studies in Higher Education*, 38 (5), 774-792. doi: 10.1080/03075079.2011.601811.
106. Ellis, R.C.T., Wood, D.G., & Keel D.A. (2005). Value Management Practices of Leading UK Cost Consultants. *Construction Management and Economics*, 23, 483-493. doi: 10.1080/01446190500040711.
107. Elo, S., & Kyngäs, H. (2008). The qualitative content analysis process. *Journal of Advanced Nursing*, 62 (1), 107-115. doi: 10.1111/j.1365-2648.2007.04569.x.

108. Enderle, G. (2009). A Rich Concept of Wealth Creation Beyond Profit Maximization and Adding Value. *Journal of Business Ethics*, 84 (Suppl 3): 281. doi: 10.1007/s10551-009-0205-y.
109. Epstein, P.D., & Campbell, W. (2002). *Use and the Effects of Using Performance Measures for Budgeting, Management and Reporting*. [žiūrėta 2016-11-25]. Prieiga per internetą: http://www.seagov.org/sea_gasb_project/local_austin.pdf.
110. Etzkowitz, H. (2003). Research groups as “quasi-firms“: the invention of the entrepreneurial university. *Research Policy*, 32 (1), 109-121.
111. Evan W, Freeman E. 1988. *A stakeholder theory of the modern corporation: Kantian capitalism*. In *Ethical Theory and Business*, Beauchamp T, Bowie N (eds.). Prentice-Hall: Englewood Cliffs, NJ; 75-93.
112. Feller, I. (2009). Performance measurement and the governance of American academic science. *Minerva, Special Issue: Governance of and Through Science and Numbers*, 47 (3), 323-344.
113. Ferreira, A. & Otley, D. (2005). The design and use of management control systems: an extended framework for analysis. *Social Science Research Network*. [žiūrėta 2016-06-19]. Prieiga per internetą: http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id/4682984.
114. Feurer, R., & Chaharbaghi, K. (1995). Strategy development: past, present and future. *Management Decision*, 33 (6), 11-21. doi: 10.1108/00251749510087614.
115. Forrester, G. (2011). Performance management in education: milestone or millstone? *Management in Education*, 25 (5), 112-118. doi: 10.1177/0892020610383902.
116. Franceschini, F., Galetto, M., & Turina, E. (2013). Techniques for impact evaluation of performance measurement systems. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 30 (2), 197-220. doi: 10.1108/02656711311293599.
117. Franco-Santos, M., Kennerley, M., Micheli, P., Martinez, V., Mason, S., Marr, B., Gray, D., & Neely, A. (2007). Towards a definition of a business performance measurement system. *International Journal of Operations & Production Management*, 27 (8), 784-801. doi: 10.1108/01443570710763778.
118. Franco-Santos, M., Lucianetti, L., & Bourne, M. (2012). Contemporary performance measurement systems: a review of their consequences and a framework for research. *Management Accounting Research*, 23 (2), 79-119. doi: 10.1016/j.mar.2012.04.001.
119. Freeman, R.E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston, MA: Pitman.
120. Freeman, R.E. (1994). The Politics of Stakeholder Theory: Some Future Directions. *Business Ethics Quarterly*, 4 (4), 409-421. doi: 10.2307/3857340.
121. Freeman, M.A. (2003). *The Measurement of Environmental and Resource Values*. RFF Press. ISBN-13: 978-1891853623.
122. Freeman, R.E., & Evan, W.M. (1990). Corporate governance: A stakeholder interpretation. *Journal of Behavioral Economics*, 19 (4), 337-359.
123. Freeman, R.E., & McVea, J. (2001). *A Stakeholder Approach to Strategic Management*. Darden Business School Working Paper No. 01-02.
124. Friedman, A.L., & Miles, S. (2006). *Stakeholders: Theory and Practice*. Oxford University Press, New York, NY. ISBN: 978-0199269877.
125. Fukushima, A., & Peirce, J.J. (2011). A hybrid performance measurement framework for optimal decisions. *Measuring Business Excellence*, 15 (2), 32-43.
126. Gale, Bradley T. (1994). *Managing Customer Value: Creating Quality and Service that Customers Can See*. New York: The Free Press. ISBN: 978-1451612929.
127. Gallarza, M. G., & Gil Saura, I. (2006). Value dimensions, perceived value, satisfaction and loyalty: an investigation of university students' travel behaviour. *Tourism Management*, 27 (3), 437-452. doi: 10.1016/j.tourman.2004.12.002.

128. Gallarza, M.G., Gil Saura, I., & Holbrook, M.B. (2011). The value of value: Further excursions on the meaning and role of customer value. *Journal of Consumer Behaviour*, 10 (4), 179-191. doi: 10.1002/cb.328.
129. Gao, J. (2015). Performance measurement and management in the public sector: some lessons from research evidence. *Public Administration and Development*, 35 (2), 86-96. doi: 10.1002/pad.1704.
130. García-Aracil, A., & Palomares-Montero, D. (2010). Examining benchmark indicator systems for the evaluation of higher education institutions. *Higher Education*, 60 (2), 217-234. doi: 10.1007/s10734-009-9296-8.
131. Garcia Haro, M.A., Martinez Ruiz, M.P., & Martinez Canas R. (2014). The Effects of the Value Co-Creation Process on the Consumer and the Company. *Expert Journal of Marketing* 2, 68-81.
132. Garengo, P., Bititci, U. (2007). Towards a contingency approach to performance measurement: an empirical study in Scottish SMEs. *International Journal of Operations & Production Management*, 27 (8), 802-825. doi: 10.1108/01443570710763787.
133. Garvare, R., & Johansson, P. (2010). Management for sustainability – A stakeholder theory. *Total Quality Management & Business Excellence*, 21 (7), 737-744. doi: 10.1080/14783363.2010.483095.
134. Gatautis, R., Banytė, J., Kuvykaitė, R., Virvilaitė, R., Dovalienė, A., Piligrimienė, Ž., Gadeikienė, A., Vitkauskaitė, E., Tarutė, A. (2015). *Sužaidybinimu grįstas vartotojų įsitraukimas į vertės kūrimą IRT plėtros kontekste*. Vilnius: UAB Ciklonas.
135. Gates, S. (1999). *Aligning Strategic Performance Measures and Results*. Conference Board. ISBN: 978-0823707102.
136. Gattringer, R., Hutterer, P., & Strehl, F. (2014). Network-structured university-industry-collaboration: values for the stakeholders. *European Journal of Innovation Management*, 17 (3), 272-291. doi: 10.1108/EJIM-01-2013-0008.
137. Gentile, C., Spiller, N., & Noci, G. (2007). How to sustain the customer experience: An overview of experience components that co-create value with customer. *European Management Journal*, 25 (5), 395-410.
138. Ghalayini, A.M., & Noble, J.S. (1996). The changing basis of performance measurement. *International Journal of Operations & Production Management*, 16 (8), 63-80. doi: 10.1108/01443579610125787.
139. Ghobadian, A., & Ashworth, J. (1994). Performance measurement in local government – concept and practice. *International Journal of Operations & Production Management*, 41 (5), 35-51.
140. Gimžauskienė, E. (2007). *Organizacijos veiklos vertinimo sistemos*. Kaunas: Technologija.
141. Gitonga, M.J., & Nyambegera, S.M. (2015). Implementation of the balanced scorecard in the public institution in Kenya: Lessons from Kenya Wildlife Services. *Research Journal's Journal of Management*, 3 (3), 1-16.
142. Graeber, D. (2001). *Toward an anthropological theory of value: The false coin of our own dreams*. Palgrave Macmillan.
143. Greblikaite, J., Baryniene, J., Paužaitė, Ž., Rauleckas R., Čėponienė L. (2014). Internationalisation of Lithuanian Universities and Its Integral Management. *International Journal of Business & Economic Strategy. International Conference on Innovation in Business, Economics & Marketing Research (IBEM'14)*, 2, 6.
144. Greenley, G.E., & Foxall, G.R. (1996). Consumer and non-consumer stakeholder orientation in UK companies. *Journal of Business Research*, 35 (2), 105-116. doi: 10.1016/0148-2963(95)00052-6.

145. Greiling, D. (2010). Balanced Scorecard implementation in German non-profit organizations. *International Journal of Productivity & Performance Management*, 59 (6), 543-554.
146. Groen, B.A., Wouters, M.J., & Wilderom, C.P. (2012). Why do employees take more initiatives to improve their performance after co-developing performance measures? A field study. *Management Accounting Research*, 23 (2), 120-141. doi: 10.1016/j.mar.2012.01.001.
147. Grondskis, D., Staškevičius, J.A., & Zemkauskas, A. (2001). Įmonės veiklos vertinimo sistema. *Įmonių vadyba: sisteminiai tyrimai*, 20.
148. Grönroos, C. (1997). Value-driven relational marketing: from products to resources and competencies. *Journal of Marketing Management*, 13 (5), 407-419. doi: 10.1080/0267257X.1997.9964482.
149. Gruening, G. (2001). Origin and theoretical basis of New Public Management. *International Public Management Journal*, 4 (1), 1-25.
150. Gunawan, G., Ellis-Chadwick, F., & King, M. (2008). An empirical study of the uptake of performance measurement by internet retailers. *Internet Research*, 18 (4), 361-381. doi: 10.1108/10662240810897781.
151. Guthrie, J., & Neumann, R. (2007). Economic and non-financial performance indicators in universities. *Public Management Review*, 9 (2), 231-252. doi: 10.1080/14719030701340390.
152. Haar, J.W., Kemp, R.G.M., & Omta, O. (2001). Creating value that cannot be copied. *Industrial Marketing Management*, 30 (8), 627-636.
153. Habersam, M., Piber, M., & Skoog, M. (2013). Knowledge balance sheets in Austrian universities: The implementation, use, and re-shaping of measurement and management practices. *Critical Perspectives on Accounting* 24, 319–337. doi: 10.1016/j.cpa.2012.08.001.
154. Hayes, R.H., & Garvin, D.A. (1982). Managing as if tomorrow mattered. *Harvard Business Review*, 60 (3), 70–79.
155. Haldma, T., Ploom, K., & Lorenz, A., (2016). *Performance Information Disclosure at the Estonian Universities*. 5th International Conference on Accounting, Auditing, and Taxation (ICAAT 2016). Atlantis Press.
156. Harrison, J. & St John, C. (1994). *Strategic Management of Organizations and Stakeholders*. South-Western College Pub. ISBN: 978-0314026262.
157. Harrison, J. S., & Wicks, A. C. (2013). Stakeholder Theory, Value, and Firm Performance. *Business Ethics Quarterly*, 23 (1), 97–124. doi: 10.5840/beq20132314.
158. Hartman, R.S. (1967). *The structure of Value: Foundations of Scientific Axiology*. Southern Illinois University Press, Carbondale, IL. ISBN: 978-1610978422.
159. Hartman, R.S. (1973). *The Hartman Value Profile (HVP): Manual of Interpretations*. Research Concepts, Muskegon, MI.
160. Hatry, H.P. (2006). *Performance Measurement – Getting Results*. Washington: The Urban Institute Press.
161. Hausman, D. M., & McPherson, M. S. (2006). *Economic analysis, moral philosophy, and public policy* (2nd ed.). Cambridge University Press. ISBN: 978-0521608664.
162. Hedging, T., Knudtzen, C. F., & Bjerre, M. (2008). *Brand management: Research, theory and practice*. Routledge. ISBN: 978-0-415-44326. [žiūrėta 2017-07-01]. Prieiga per internetą: <http://www.irfia.ir/userfiles/pdf/Brand%20Management.pdf>.
163. Hermawan, A. (2001). *The effects of service cues on perceived service quality, value, satisfaction and word of mouth recommendations in Indonesian university settings* (Doctoral dissertation, Wayne Huizenga Graduate School of Business and Entrepreneurship, Nova Southeastern University).

164. Heskett, J. (2002). Waiting for a new design. *Form*, 185, 92-98.
165. Hicks, D. (2009). Evolving Regimes of Multi-University Research Evaluation. *Higher Education*, 57 (4), 393-404. doi: 10.1007/s10734-008-9154-0.
166. Hill, C.W.L., & Jones, T.M. (1992). Stakeholders-agency theory. *Journal of Management Studies*, 29 (2), 131-154. doi: 10.1111/j.1467-6486.1992.tb00657.x.
167. Hillman, A.J., & Keim, G.D. (2001). Shareholders value, stakeholder management, and social issues: what's the bottom line? *Strategic Management Journal*, 22 (2), 125-139.
168. Hladchenko, M. (2015). Balanced Scorecard - a strategic management system of the higher education institution. *International Journal of Educational Management*, 29 (2), 167-176. doi: 10.1108/IJEM-11-2013-0164.
169. Hlupic, V., & Qureshi, S. (2003). *What causes value to be created when it did not exist before? A research model for value creation*. Proceedings of the 36th Hawaii International Conference of System Sciences, 1–10.
170. Holbrook M. B. (1994). *The nature of customer value: an axiology of services in the consumption experience*. In: Rust Roland T., Richard L.O., editors. *Service quality: new directions in theory and practice*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
171. Holbrook, M. B. (1999). *Introduction to consumer value*. In: Holbrook Morris B, editor. *Consumer value: a framework for analysis and research*. London, UK: Routledge. ISBN 9781134652860.
172. Holliday, C.O., Schmidheiny, S., & Watts, P. (2002). *Walking the Talk. The Business Case for Sustainable Development*. Greenleaf Publishing, Sheffield. ISBN: 978-1576752340.
173. Hood, C. (1995). The “New Public Management“ in the 1980s: Variations on a theme. *Accounting, Organizations and Society*, 20 (2-3), 93-109.
174. Hood, C. (2012). Public management by numbers as a performance-enhancing drug: two hypotheses. *Public Administration Review*, 72 (S1), 85-92. doi: 10.1111/j.1540-6210.2012.02634.x.
175. Horvat, P., Moeller, K., & Schwab, C. (2006). *Value-added services in German industrial companies – a study of the implications for management accounting*. Paper presented at the Annual Congress of European Accounting Association, March, Dublin, Ireland.
176. Hoyer, W.D., Chandy, R., Dorotic, M., Krafft, M., & Singh, S.S. (2010). Consumer cocreation in new product development. *Journal of Service Research*, 13 (3), 283-296. doi: 10.1177/1094670510375604.
177. IIRC (2013). *The international IR framework*. [žiūrēta 2015-03-04]. Prieiga per internetą: <https://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2013/12/13-12-08-THE-INTERNATIONAL-IR-FRAMEWORK-2-1.pdf>.
178. Ittner, C.D., Larcker, D.F., & Meyer, M.W. (2003). Subjectivity and the weighting of performance measures: evidence from a Balanced Scorecard. *Accounting Review*, 78 (3), 725-758.
179. Yang, K., & Jolly, L.D. (2009). The effects of consumer perceived value and subjective norm on mobile data service adoption between American and Korean consumers. *Journal of Retailing and Consumer services*, 16 (6), 502-508.
180. Yap, P. & Ferreira, A. (2011). The complex and multifaceted world of performance management in NGOs: a case study. [žiūrēta 2016-12-03]. Prieiga per internetą: www.fep.up.pt/conferencias/10seminariogrudis/Ferreira.
181. Jaakkola, E., & Alexander, M. (2014). The role of customer engagement behaviour in value co-creation: A service system perspective. *Journal of Service Research*, 17 (3), 1-15. doi: 10.1177/1094670514529187.

182. Jaapar, A., Zawawi, M., Ahmad Bari, N.A., & Ahmad, N. (2012). Value Management in the Malaysian Construction Industry: Addressing a Theory and Practice Gap. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 35, 757-763. doi: 10.1016/j.sbspro.2012.02.146.
183. Jacobsen, R., & Saultz, A. (2016). Will Performance Management Restore Citizens' Faith in Public Education? *Journal of Public Performance & Management Review*, 39 (2), 476-497. doi: 10.1080/15309576.2015.1108790.
184. Jensen, M. C. (2002). Value Maximization, Stakeholder Theory, and the Corporate Objective Function. *Business Ethics Quarterly*, 12 (2), 235-256. doi: 10.2307/3857812.
185. Johnson, G. & K. Scholes (1993). *Exploring corporate strategy - Text and Cases*. Hemel Hempstead: Prentice Hall. ISBN: 978-0132974417.
186. Jones, T.M. (1995). Instrumental stakeholder theory: a synthesis of ethics and economics. *The Academy of Management Review*, 20 (2), 404-437. doi: 10.2307/258852.
187. Jones, M.L. (2004). Application of systematic review methods to qualitative research: practical issues. *Journal of Advanced Nursing*, 48 (3), 271-278. doi: 10.1111/j.1365-2648.2004.03196.x.
188. Jones, T.M., & Wicks, A. C. (1999). Convergent stakeholder theory. *Academy of Management Review*, 24 (2), 206-221.
189. Jongbloed, B. Enders, J. & Salerno, C. (2008). Higher education and its communities: Interconnections, interdependencies and a research agenda. *Higher Education*, 56 (3), 303-324. doi: 10.1007/s10734-008-9128-2.
190. Kallio, K.M., & Kallio, T.J. (2014). Management-by-results and performance measurement in universities – implications for work motivation. *Studies in Higher Education*, 39 (4), 574-589. doi: 10.1080/03075079.2012.709497.
191. Kaplan, R.S. (1984). Yesterday's accounting undermines production. *Harvard Business Review*, 62 (4), 95-101.
192. Kaplan, R.S. (2001). Strategic performance measurement and management in nonprofit organizations. *Nonprofit Management & Leadership*, 11 (3), 353-370. doi: 10.1002/nml.11308.
193. Kaplan, R.S., & Norton, D.P. (1992). The balanced scorecard – measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70 (1), 71-79.
194. Kaplan, R.S., & Norton, D.P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business Review Press. ISBN: 978-0875846514.
195. Kaplan R.S., & Norton D.P. (2000). *The Strategy-Focused Organization*. Harvard Business Review Press.
196. Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2001). *The strategy focused organization: how balanced scorecard companies thrive in the new business environment*. Harvard Business Review Press. ISBN: 978-1578512508.
197. Kardelis, K. (2007). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai: vadovėlis*. Šiauliai.
198. Karuhanga, B.N. (2015). Evaluating implementation of strategic performance management practices in universities in Uganda. *Measuring Business Excellence*, 19 (2), 42-56. doi: 10.1108/MBE-06-2014-0017.
199. Kaufman, J. J. (1998). *Value management: Creating competitive advantage 21*. Crisp Publications. ISBN: 9781560524847.
200. Keegan, D., Eiler, R., & Jones, C. (1989). Are your performance measures obsolete? *Management Accounting*, 70 (12), 45-50.
201. Kellen, V. (2003). *Business Performance Measurement. At the Crossroads of Strategy, Decision-Making, Learning and Information Visualization*. Chicago: DePaul University. [žiūrėta 2016-09-05]. Prieiga per internetą: <http://kellen.net/bmp.htm>.

202. Kelly, S., Johnston, P., & Danheiser, S. (2017). *Value-ology: Alagning sals and marketing to shape and deliver profitable customer value proposotinius*. ISBN: 978-3-319-45626-3.
203. Kelly, J., Male, S., & Graham, D. (2015). *Value management of construction projects*. Chichester, England: Wiley Blackwell. ISBN: 978-1-118-35123-9.
204. Kennerley, M., Neely, A., & Adams, C. (2003). Survival of the fittest: measuring performance in a changing business environment. *Measuring Business Excellence*, 7 (4), 37-43.
205. Keong Choong, K. (2013). Understanding the features of performance measurement system: a literature review. *Measuring Business Excellence*, 17 (4), 102-121. doi: 10.1108/MBE-05-2012-0031.
206. Kettunen, J. (2014). The stakeholder map in higher education. In book: *Society, Education and Psychology, International Proceedings of Economics Development and Research*, Edition, 78, Publisher: IACSIT PRESS, Editors: Feng Tao, 34-38.
207. Khalifa, A.S. (2004). Customer value: a review of recent literature and an integrative configuration. *Management Decision*, 42 (5), 645-666. doi: 10.1108/00251740410538497.
208. Kindornay, B. S., Tissot, S., & Sheiban, N. (2014). *Finding Value in Development Partnerships : Where to look*. *Policy Brief*, 1–4.
209. Klovienė, L. (2012). *Veiklos vertinimo sistemas adekvatumas verslo aplinkai* (Daktaro disertacija, Kauno technologijos universitetas).
210. Kloot, L., & Martin, J. (2000). Strategic performance management: a balanced approach to performance management issues in local government. *Management Accounting Research*, 11 (2), 231-251. doi: 10.1006/mare.2000.0130.
211. Koll, O. (2003). Stakeholder value creation and firm success. *Advances in Business Marketing and Purchasing*, 12, 141–262.
212. Kotter, J. & Heskett, J. (1992). *Corporate Culture and Performance*. The Free Press, New York, NY. ISBN: 978-1451655322.
213. Koufteros, X., Verghese, A.J., & Lucianetti, L. (2014). The effect of performance measurement systems on firm performance: a cross-sectional and a longitudinal study. *Journal of Operations Management*, 32 (6), 313-336.
214. Kuah, C.T., & Wong, K.Y. (2011). Knowledge management performance measurement: A review. *African Journal of Business Management*, 5 (15), 6021-6027.
215. Kumar, V., De Grosbois, D., Coisne, F., & Kumas, U. (2008). Performance measurement by TQM adopters. *The TQM Journal*, 20 (3), 209-222. doi: 10.1108/17542730810867236.
216. Kumar, V., Aksoy, L., Donkers, B., Venkatesan, R., Wiesel, T., & Tillmanns, S. (2010). Undervalued or overvalued customers: capturing total customer engagement value. *Journal of Service Research*, 13 (3), 297-310. doi: 10.1177/1094670510375602.
217. Kumar, V., Petersen, J.A., & Leone, R.P. (2013). Defining, measuring, and managing business reference value. *Journal of Marketing*, 77 (1), 68-86.
218. Kutucouglu, K.Y., Hamali, Z., Irani, Z., & Sharp, J.M. (2001). A framework for managing maintance using performance measurement systems. *International Journal of Operations & Production Management*, 21 (1/2), 173-195.
219. Kuwaiti, M.E. (2004). Performance measurement process:definition and ownership. *International Journal of Operations & Production Management*, 24 (1), 55-78. doi: 10.1108/01443570410510997.
220. Labanauskis, R., & Ginevičius, R. (2017). Role of stakeholders leading to development of higher education services. *Engineering Management in Production and Services*, 9 (3), 63-75. doi: 10.1515/emj-2017-0026.

221. Lai, A. W. (1995). Consumer values, products benefits and customer value: a consumption behaviour approach. *Advances in Consumer Research*, 22, 381–388.
222. Lambert, D.M., & Enz, M.G. (2012). Managing and measuring value co-creation in business-to-business relationships. *Journal of Marketing Management*, 28 (13-14), 1588-1625. doi: 10.1080/0267257X.2012.736877.
223. Lapsley, I., & Miller, P. (2004). Transforming universities: The uncertain, erratic path, foreword. *Financial Accountability & Management*, 20 (2), 103-106. doi: 10.1111/j.1468-0408.2004.00188.x.
224. Lariviere, B., Joosten, H., Malthouse, E. C., van Birgelen, M., Aksoy, P., Kunz, W.H., & Huang, M.H. (2013). Value fusion: the blending of consumer and firm value in the distinct context of mobile technologies and social media. *Journal of Service Management*, 24 (3), 268-293. doi: 10.1108/09564231311326996.
225. LaSalle D., & Britton T.E. (2003). *Priceless: Turning ordinary products into extraordinary experiences*. Harvard Business School Press, Boston. ISBN: 978-1578517466.
226. Layzell, D.T. (1999). Linking performance to funding outcomes at the state level for public institutions of higher education: past, present, and future. *Research in Higher Education*, 40 (2), 233-246.
227. Lawrence, S., & Sharma, U. (2002). Commodification of education and academic labour – Using the balanced scorecard in a university setting. *Critical Perspectives on Accounting*, 13 (5-6), 661-677. doi: 10.1006/cpac.2002.0562.
228. LeBlanc, G., & Nguyen, N. (1999). Listening to the customer's voice: examining perceived service value among business college students. *International Journal of Educational Management*, 13 (4), 187-198. doi: 10.1108/09513549910278106.
229. Ledden, L., & Kalafatis, S.P. (2010). The impact of time on perceptions of educational value. *International Journal of Public Sector Management*, 23 (2), 141-157. doi: 10.1108/09513551011022492.
230. Ledden, L., Kalafatis, S.P., & Samouel, P. (2007). The relationship between personal values and perceived value of education. *Journal of Business Research*, 60 (9), 965-974. doi: 10.1002/nvsm.342.
231. Lee, C., Yoon, Y. and Lee, S. (2007). Investigating the relationships among perceived value, satisfaction, and recommendations: The case of the Korean DMZ. *Tourism Management*, 28 (1), 204–214. doi: 10.1016/j.tourman.2005.12.017.
232. Lee, E.J., & Overby, J.W. (2004). Creating value for online shoppers: implications for satisfaction and loyalty. *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, 17, 54-67.
233. Lee, M.R., Yen, D.C., & Hsiao, C.Y. (2014). Understanding the perceived community value of Facebook users. *Computers in Human Behaviour*, 35, 350-358.
234. Lepak, D. P., Smith, K. G., & Taylor, M. S. (2007). Value creation and value capture: a multi-level perspective. *Academy of Management Review*, 32 (1), 180-194.
235. Lewis, J.M. (2015). The politics and consequences of performance measurement. *Policy and Society*, 34 (1), 1-12. doi: 10.1016/j.polsoc.2015.03.001.
236. Lietuvos Respublikos mokslo ir studijų įstatymas (2016). [žiūrėta 2017-01-03]. Prieiga per internetą: <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalActEditions/TAR.C595FF45F869>.
237. Lindgreen, A., & Wynstra, F. (2005). Value in business markets: What do we know? Where are we going? *Industrial Marketing Management*, 34 (7), 732-748. doi:10.1016/j.indmarman.2005.01.001.
238. Llonch J., Casablanca-Segura, C., & Alarcón-Del-Amo M.C. (2016). Stakeholder orientation in public universities: A conceptual discussion and a scale development. *Spanish Journal of Marketing – ESIC*, 20 (1), 41-57.

239. Lovelock, C. H. (1996). *Services marketing* (3rd ed). New Jersey, USA: Prentice-Hall.
240. Magalhaes, R. (2014). *A Reconceptualization of Business Value: value and values as recursion*. 5th LAEMOS Conference, 1–14.
241. Mainardes, E. W., Alves, H., & Raposo, M. (2010). An Exploratory Research on the Stakeholders of a University. *Journal of Management and Strategy*, 1 (1), 76–88. doi: 10.5430/jms.v1n1p76.
242. Mainardes, E. W., Alves, H., & Raposo, M. (2011). Stakeholder theory: issues to resolve. *Management Decision*, 49 (2), 226–252.
243. Mainardes, E., Alves, H., & Raposo, M. (2013). Identifying stakeholders in a Portuguese university: a case study. *Revista de Educación*, 362, 429-457. doi: 10.4438/1988-592X-RE-2012-362-167.
244. Margerum, R.D. (2002). Collaborative planning: building consensus and a distinct model of practice. *Journal of Planning Education and Research*, 21 (3), 237–253. doi: 10.1177/0739456X0202100302.
245. Marić, I. (2013). Stakeholder analysis of higher education institutions. *Interdisciplinary Description of Complex Systems*, 11 (2), 217–226. doi: 10.7906/indec.11.2.4.
246. Martensen A., L., Grønholdt, J., Eskildsen, Kristensen. K. (1999). Measuring student oriented quality in higher education: application of the ECSI methodology. *Proceedings from the TQM for Higher Education conference "Higher Education institutions and the issue of total quality"*, 371-383.
247. Martin, M. and Sauvaigeot, C. (2011). *Constructing an Indicator System or Scorecard for Higher Education: A Practical Guide*. Unesco Institute for Statistics, Paris. ISBN: 978-92-803-1329-1.
248. Martins, R.A. (2002). *The Use of Performance Measurement Information As a Driver in Designing a Performance Measurement System*. In Performance Measurement and Management: Research and Action Boston, USA, Centre for Business Performance, UK.
249. Maskell, B. (1989). Performance measurement of world class manufacturing, *Management Accounting*, 67 (5), 32-33.
250. Mattsson, J. (1991). *Better Business by the ABC of Values*. Lund: Studentlitteratur. ISBN: 978-9144341910.
251. McAdam, R., & Bailie, B. (2002). Business performance measures and alignment impact on strategy: The role of business improvement models. *International Journal of Operations & Production Management*, 22 (9), 972-996.
252. McAdam, R., Walker, T., & Hazlett, S.A. (2011). An inquiry into the strategic-operational role of performance management in local government. *International Journal of Public Sector Management*, 24 (4), 303-324. doi: 10.1108/09513551111133470.
253. McLendon, M. K., Hearn, J. C., & Deaton, R. (2006). Called to account: Analyzing the origins and spread of state performance-accountability policies for higher education. *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 28 (1), 1-24. doi: 10.3102/01623737028001001.
254. McLendon, M. K., Hearn, J. C., & Mokher, C. G. (2009). Partisans, professionals, and power: The role of political factors in state higher education funding. *The Journal of Higher Education*, 80 (6), 686-713. doi: 10.1080/00221546.2009.11779040.
255. Meek, V.L. (2000). Diversity and marketisation of higher education: Incompatible concepts? *Higher Education Policy*, 13 (1), 23-39.
256. Meek, V.L., & Wood, F.Q. (1998). Higher education governance and management: Australia. *Higher Education Policy*, 11 (2-3), 165-181. doi: 10.1016/S0952-8733(98)00005-1.

257. Melewar, T. C., & Akel, S. (2005). The role of corporate identity in the higher education sector. *Corporate Communications: An International Journal*, 10 (1), 41-57. doi: 10.1108/13563280510578196.
258. Mencarelli, R., & Riviere, A. (2015). Perceived value in B2B and B2C: A comparative approach and cross-fertilization. *Marketing Theory*. SAGE Publications, 15(2), 201-220. doi: 10.1177/1470593114552581.
259. Mendoza, C. & Saulpic, O. (2002). Strategic management and management control: designing a new theoretical framework, in: M. J. Epstein & J. F. Manzoni (Eds). *Studies in Managerial and Financial Accounting*, 12, 131–158.
260. Micheli, P., & Mari, L. (2014). The theory and practice of performance measurement. *Management Accounting Research*, 25 (2), 147-156. doi: 10.1016/j.mar.2013.07.005.
261. Mikulskienė, B., & Švaikauskienė, S. (2017). Towards typology of stakeholders: a case of Lithuanian higher education. *Higher Education Quarterly*, 71 (1), 97-124. doi: 10.1111/hequ.12113.
262. Miladian, H., & Sarvestani, A.K. (2012). *A Customer Value Perspective Motivates People to Purchase Digital Items in Virtual Communities*. 2012 International Conference on Economics, Business and Marketing Management. IPEDR vol.29 (2012) IACSIT Press, Singapore.
263. Mintzberg, H., Ahlstrand, B. & Lampel, J. (1998). *Strategy Safari: A Guided Tour through the Wilds of Strategic Management*. Free Press: NY.
264. Mitchell, R.K., Agle, B.R., & Wood, D.J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*, 22 (4), 853–886. doi: 10.2307/259247.
265. Mitchell, M., Palacios, V., & Leachman, M. (2014). *States Are Still Funding Higher Education Below Pre-Recession Levels*. Center on Budget and Policy Priorities, Washington, DC. [žiūrėta 2017-02-15]. Prieiga per internetą: <https://www.cbpp.org/research/states-are-still-funding-higher-education-below-pre-recession-levels>.
266. Modell, S. (2003). Goals versus institutions: the development of performance measurement in Swedish university sector. *Management Accounting Research*, 14, 333-359. doi: 10.1016/j.mar.2003.09.002.
267. Moliner, M.A., Sánchez, J., Rodríguez, R.M., & Callarisa, L. (2007). Perceived relationship quality and post-purchase perceived value: An integrative framework. *European Journal of Marketing*, 41 (11/12), 1392-1422. doi: 10.1108/03090560710821233.
268. Monroe, K. B. (1979). *Pricing. Making profitable decisions*. New York: McGraw-Hill Book Company. ISBN: 978-0070427808.
269. Monroe, K. B. (1990). *Pricing: Making Profitable Decisions*. New York: McGraw-Hill Book. ISBN: 978-0072528817.
270. Monroe, K.b., & Chapman, J.d. (1987). Framing effects on buyers subjective product evaluations. *Advances in Consumer Research*, 14, 193–197.
271. Monroe, K. B., & Krishnan, R. (1985). *The effect of price on subjective product evaluation*. In J. Jacoby, & J. C. Olson (Eds.). *Perceived quality: how consumers view stores and merchandise*. Lexington, MA: Lexington books.
272. Morgan, C. (2004). Structure, speed and salience: performance measurement in the supply chain. *Business Process Management Journal*, 10 (5), 522-536. doi: 10.1108/14637150410559207.
273. Moullin, M. (2003). Defining performance measurement. *Perspectives on Performance*, 2 (1/2), 3. doi: 10.1108/09526860710743327/.

274. Moxham, C. (2009). Performance measurement: examining the applicability of the existing body of knowledge to nonprofit organisations. *International Journal of Operations & Production Management*, 29 (7), 740-763. doi: 10.1108/01443570910971405.
275. Najmi, M., & Kehoe, D.F. (2001). The role of performance measurement systems in promoting quality development beyond ISO 9000. *International Journal of Operations & Production Management*, 21 (1/2), 159-172. doi: 10.1108/01443570110358512.
276. Najmi, M., Rigas, J., & Fan, I. (2005). A framework to review performance measurement systems. *Business Process Management Journal*, 11 (2), 109-122. doi: 10.1108/14637150510591129.
277. Nambisan, S., & Baron, R.A. (2009). Virtual customer environments: testing a model of voluntary participation in value co-creation activities. *Journal of Product Innovation Management*, 26 (4), 388-406. doi: 10.1111/j.1540-5885.2009.00667.x.
278. Nätti, S., Hurmelinna-Laukkanen, P., & Johnston, W.J. (2014). Absorptive capacity and network orchestration in innovation communities – promoting service innovation. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 29 (2), 173-184. doi: 0.1108/JBIM-08-2013-0167.
279. Neely A. (2000). *Performance Measurement – Past, Present and Future*. Bedford, UK: Centre for Business Performance. ISBN: 978-0953376117.
280. Neely, A.D. (1998). *Measuring Business Performance: Why, What and How*. The Economist and Profile Books Ltd., London, UK. ISBN: 978-1861970558.
281. Neely, A.D. (1998a), Three Modes of Measurement: Theory and Practice. *International Journal of Business Performance Management*, 1 (1), 47-64. doi: 10.1504/IJBPM.1998.004544.
282. Neely, A.D. (2005). The evolution of performance measurement research: Developments in the last decade and a research agenda for the next. *International Journal of Operations & Production Management*, 25 (12), 1264-1277. doi: 10.1108/01443570510633648.
283. Neely, A., Adams, C., & Crowe, P. (2001). The performance prism in practice. *Measuring Business Excellence*, 5 (2), 6-13.
284. Neely, A., Adams, C., & Kennerley, M. (2002). *The Performance Prism: The Scorecard for Measuring and Managing Business Success*. London: Financial Times/ Prentice Hall.
285. Neely, A.D., & Bourne, M. (2000). Why measurement initiatives fail. *Measuring Business Excellence*, 4 (4), 3-6.
286. Neely, A. D., Mills, J. F., Gregory, M. J., & Platts, K. W. (1995). Performance measurement system design a literature review and research agenda. *International Journal of Operations & Production Management*, 15 (4), 80-116. doi: 10.1108/01443570510633639.
287. Neely, A.D., Mills, J.F., Platts, K., Richards, H., Gregory M.J., Bourne, M. & Kennerley, M.P. (2000). Performance Measurement System Design: Developing and Testing a Process-Based Approach. *International Journal of Operations & Production Management*, 20 (10), 1119-1145.
288. Neely, A. D., Richards, A. H., Mills, J. F., Platts, K. W. & Bourne, M. C. S., (1997). Designing performance measures: a structured approach. *International Journal of Production & Operations Management*, 17 (11), 1131-1152.
289. Neumann, R., & Guthrie, J. (2002). The corporatization of research in Australian Higher Education. *Critical Perspectives on Accounting*, 13 (5-6), 721-741. doi: 10.1006/cpac.2002.0557.
290. Oliver, R. L. (1997). *Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer*. New York: McGraw-Hill. ISBN: 9780765628879.

291. Olsen, E.O., Zhou, H., Lee, D.M.S., Ng, Y.E., Chong, C.C., & Padunchwit, P. (2007). Performance measurement system and relationships with performance results. A case analysis of a continuous improvement approach to PMS design. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 56 (7), 559-582.
292. Orr, D., Jaeger, M., & Schwarzenberger, A. (2007). Performance-based funding as an instrument of competition in German higher education. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 29 (1), 3-23. doi: 10.1080/13600800600980072.
293. Orth, U.R., McDaniel, M., Shellhammer, T., & Lopetcharat, K. (2004). Promoting brand benefits: the role of consumer psychographics and lifestyle. *Journal of Consumer Marketing*, 21 (2), 97-108. doi: 10.1108/07363760410525669.
294. Quangini, L. & Tonchia, S. (2010). *Performance Measurement, Linking Balanced Scorecard to Business Intelligence*. Springer-Verlag Berlin Heidelberg. ISBN 978-3-642-13235-3.
295. Owlia, M.S. (1996). Quality in higher education – a survey. *Total Quality Management*, 7 (2), 161-172. doi: 10.1080/09544129650034918.
296. Payne, A., & Frow, P. (2013). *Strategic customer management: integrating relationship marketing and CRM*. New York: Cambridge University Press.
297. Payne, A., Holt, S., & Frow, P. (2001). Relationship Value Management: Exploring the Integration of Employee, Customer and Shareholder Value and Enterprise Performance Models. *Journal Of Marketing Management*, 17 (7-8), 785-817. doi: 10.1362/026725701323366827.
298. Palmer, E., & Parker, D. (2001). Understanding performance measurement systems using physical science uncertainty principles. *International Journal of Operations & Production Management*, 21 (7), 981-999.
299. Parasuraman, A. (1997). Reflections on gaining competitive advantage through customer value. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 17 (7-8), 785-817. doi: 10.1007/BF02894351.
300. Park, J., & Ha, S. (2015). Co-creation of service recovery: Utilitarian and hedonic value and post-recovery responses. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 28, 310-316.
301. Parker, C. (2000). Performance measurement. *Work Study*, 49 (2), 63-66. doi: 10.1108/00438020010311197.
302. Parker, M., & Jary, D. (1995). The McUniversity: Organization, management and academic subjectivity. *Organization*, 2 (2), 319-338. doi: 10.1177/135050849522013.
303. Patton, M.Q. (2002). *Qualitative research and evaluation methods*. Sage Publications.
304. Pavlov, A., & Bourne, M. (2011). Explaining the effects of performance measurement on performance: an organizational routines perspective. *International Journal of Operations & Production Management*, 31 (1), 101-122. doi: 10.1108/01443571111098762.
305. Peck, H., Payne, A., Cristopher, M., & Clark, M. (1999). *Relationship Marketing: Strategy and Implementation*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
306. Petrick, J.F. (2002). Development of a multi-dimensional scale for measuring the perceived value of a service. *Journal of Leisure Research*, 34 (2), 119-134. doi: 10.1080/00222216.2002.11949965.
307. Pinho, N., Beirão, G., Patricio, L., & Fisk, R. (2014). Understanding value co-creation in complex services with many actors. *Journal of Service Management*, 25 (4), 470-493. doi: 10.1108/JOSM-02-2014-0055.
308. Pitt, M., & Tucker, M. (2011). Implications of a sustainability policy for facilities management organizations. *Facilities*, 39 (9/10), 391-410.

309. Poister, T.H., & Streib, G. (2005). Elements of strategic planning and management in municipal government: status after two decades. *Public Administration Review*, 65 (1), 45-56. doi: 10.1111/j.1540-6210.2005.00429.x.
310. Porter, M.E. & Kramer, M.R. (1999). Philanthropy's new agenda: Creating value. *Harvard Business Review*, 77 (6), 121-130.
311. Porter, M.E., & Kramer, M.R. (2006). Strategy & Society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, 84 (12), 78-92.
312. Prahalad, C.K., & Ramaswamy, V. (2004). Co-creation experiences: The next practice in value creation. *Journal of Interactive Marketing*, 18 (3), 5-14. doi: 10.1002/dir.20015.
313. Pranulis, V., Pajuodis, A., Urbonavicius, S., & Virvilaite, R. (2008). *Marketingas*. Vilnius: Garnelis.
314. Prebensen, N.K., Woo, E., Chen, J.S., & Uysal, M. (2012). Motivation and involvement as antecedents of the perceived value of the destination experience. *Journal of Travel Research*, 52 (2), 253-264. doi: 10.1177/0047287512461181.
315. Ramaswamy, V. (2008). Co-creating value through customers' experiences: the Nike case. *Strategy & Leadership*, 36 (5), 9-14.
316. Ramsey, C. M. (2005) Narrative: from learning in reflection to learning in performance. *Management Learning*, 36 (2), 219-235. doi: 10.1177/1350507605052558.
317. Rappaport, A. (1986). *Creating shareholder value: the new standard for business performance*. New York: Free Press. ISBN: 9780029257203.
318. Rejc, A. (2004). Toward contingency theory of performance measurement. *Journal for East European Management Studies*, 9 (3), 243-264.
319. Richins, M.L. (1994). Valuing Things: The Public and Private Meanings of Possessions. *Journal of Consumer Research*, 21 (3), 504-521. doi: 10.1086/209414.
320. Rintamaki, T., Kanto, A., Kuusela, H., & Spence, M.T. (2006). Decomposing the value of department store shopping into utilitarian, hedonic and social dimensions: Evidence from Finland. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 34 (1), 6-24. doi: 10.1108/09590550610642792.
321. Riratanaphong, C. & van der Voordt, T. (2015). Measuring the added value of workplace change: Performance measurement in theory and practice. *Facilities*, 33 (11/12), 773-792. doi: 10.1108/F-12-2014-0095.
322. Robbins, S., DeCenzo, D., & Coulter, M. (2011). *Fundamentals of management*. New York, NY: Prentice Hall. ISBN: 9780136109822. [žiūrėta 2017-06-02]. Prieiga per internetą: <http://www.mim.ac.mw/ebook/books/Fundamentals%20of%20Management.pdf>.
323. Roberts, R.W. (2004). Managerialism in US universities: Implications for the academic accounting profession. *Critical Perspectives on Accounting*, 15 (4-5), 461-467.
324. Rose, S., Spinks, N., & Canhoto, A. I. (2015). *Case study research: design and methods*. *Management Research: Applying the Principles*. Routledge. ISBN: 978-0415628129.
325. Roser, T., Samson, A., Humphreys P., & Cruz-Valdivieso, E. (2009). *Co-creation: new pathways to value: an overview*. Promise & LSE Enterprise. [žiūrėta 2016-11-24]. Prieiga per internetą: http://www.portugalglobal.pt/PT/RoadShow/Documents/2016/GuimaraesCo_creationNewPathways_to_value_An_overview.pdf.
326. Ruiz-Molina, M.E., & Gil Saura, I. (2008). Perceived value, customer attitude and loyalty in retailing. *Journal of Retail & Leisure Property*, 7 (4), 305-314.
327. Runeson, P., Höst, M., Rainer, A., & Regnell, B. (2012). *Case Study Research in Software Engineering*. John Wiley & Sons, Inc. ISBN: 9781118104354. [žiūrėta 2017-03-26]. Prieiga per internetą: <http://www.egov.ee/media/1267/case-study-research-in-software-engineering.pdf>.

328. Ruyter, K., Wetzels, M., Lemmink, J., & Mattsson J. (1997). The dynamics of the service delivery process: a value-based approach. *International Journal of Research in Marketing*, 14 (3), 231-243.
329. Saarijarvi, H., Kannan, P.K., & Kuusela, H. (2013). Value Co-creation: Theoretical Approaches and Practical Implications. *European Business Review*, 25 (1), 6-19. doi: 10.1108/09555341311287718.
330. Sachs, S., & Rühli, E. (2011). *Stakeholders Matter: A New Paradigm for Strategy in Society (Business, Value Creation, and Society)*. Cambridge University Press. ISBN: 978-0521196390.
331. Sahney, S., & Thakkar, J. (2016). A comparative assessment of the performance of select higher education institutes in India. *Quality Assurance in Education*, 24 (2), 278-302. doi: 10.1108/QAE-02-2015-0006.
332. Sanchez, R. (2004). Understanding competence-based management, identifying and managing five modes of competence. *Journal of Business Research*, 57 (5), 518-532. doi: 10.1016/S0148-2963(02)00318-1.
333. Sanchez, J., Callarisa, L., Rodriguez, R.M., & Moliner, M. A. (2006). Perceived value of the purchase of a tourism product. *Tourism management*, 27 (3), 394-409. doi: 10.1016/j.tourman.2004.11.007.
334. Sandstrom, S., Edvardsson, B., Kristensson P., & Magnusson, P. (2008). Value in use through service experience. *Managing Service Quality: An International Journal*, 18 (2), 112-126.
335. Saravanamuthu, K., & Tinker, T. (2002). The university in the new corporate world. *Critical Perspectives on Accounting*, 13 (5-6), 545-554.
336. Schechter, L. (1984). A normative conception of value. Progressive Grocer. *Executive report*, 12-14.
337. Schedler, K., & Siegel, J.P. (2005). *Strategisches Management in Kommunen*. Dusseldorf: Hans Bockler Stiftung. ISBN 3-935145-93-4. [žiūrėta 2017-05-02]. Prieiga per internetą: https://www.boeckler.de/pdf/p_edition_hbs_116.pdf.
338. Secundo, G., & Elia, G. (2014). A performance measurement system for academic entrepreneurship: a case study. *Measuring Business Excellence*, 18 (3), 23-37. doi: 10.1108/MBE-11-2013-0061.
339. Sheth, J. N., Newman, B. I., & Gross, B.L. (1991). Why we buy what we buy: a theory of consumption values. *Journal of Business Research*, 22 (2), 159-170. doi: 10.1016/0148-2963(91)90050-8.
340. Shimizu, C., & Nishimura, K.G. (2007). Pricing Structure in Tokyo Metropolitan Land Markets and its Structural Changes: Pre-bubble, Bubble, and Post-bubble Periods. *The Journal of Real Estate Finance and Economics*, 35 (4), 475-496. doi: 10.1007/s11146-007-9052-8.
341. Singh, G. (2002). Educational consumers or educational partners: a critical theory analysis. *Critical Perspectives on Accounting*, 13 (5-6), 681-700. doi: 10.1006/cpac.2002.0552.
342. Sližytė, A. (2009). Kompleksinio organizacijos veiklos vertinimo sistemos formavimas. *Vadybos mokslas ir studijos – kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai*, 18 (3), 74-81.
343. Smith, A., 1980 (reprint of 1776): *The wealth of nations: books I-III*. Penguin Books, Harmondsworth.
344. Smith, J. J. (2007). *Activists Debate Corporate Social Responsibility Standards*. Society for Human Resource Management, March 2007. [žiūrėta 2017-04-28]. Prieiga per internetą: http://www.shrm.org/hrdisciplines/global/Articles/Pages/CMS_020776.aspx.

345. Sparks, B., Butcher, K., & Bradley, G. (2008). Dimensions and Correlates of Consumer Value: An Application to the Timeshare Industry. *International Journal of Hospitality Management*, 27 (1), 98-108. doi: 10.1016/j.ijhm.2007.07.003.
346. Spekle, R.F., Verbeeten, F.H. (2014). The use of performance measurement systems in the public sector: Effects on performance. *Management Accounting Research*, 25 (2), 131-146. doi: 10.1016/j.mar.2013.07.004.
347. Stankevičienė, J., Kraujalienė, L., & Vaiciukevičiūtė, A. (2017). Assessment of technology transfer office performance for value creation in higher education institutions. *Journal of business economics and management*, 18 (6), 1063-1081. doi: 10.3846/16111699.2017.1405841.
348. Stankevičienė, J., & Vaiciukevičiūtė, A. (2016). Value creation for stakeholders in higher education management. *E&M Economics and Management = E&M Ekonomie a management*. Liberec: Technická Univerzita v Liberci. ISSN 1212-3609. 19 (1), 17-32.
349. Stankevičienė, J., & Vaiciukevičiūtė, A. (2014) Conceptual strategy map implementation for higher education institution. *The 8th international scientific conference Business and Management 2014: selected papers*. Vilnius: Technika, 709-716.
350. Sweeney, J. C. & Soutar, G. N. (2001). Consumer perceived value: The development of a multiple item scale. *Journal of Retailing*, 77 (2), 203-220.
351. Tan, L. P., & Wong, K. Y. (2014). *Development of Knowledge Management Measurement Metrics and Their Importance in Performance Measurement*. In Proceedings of the 11th International Conference on Intellectual Capital, Knowledge Management and Organizational Learning, Sydney, Australia, 6-7 November 2014.
352. Tangen, S. (2004). Performance measurement: from philosophy to practice. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 53 (8), 726-737. doi: 10.1108/17410400410569134.
353. Taticchi, P., Asfaldi A., & Sole F. (2010). *Performance Measurement and Management in SMEs: Discussion of Preliminary Results from an Italian Survey*. In Business Performance Measurement and Management – New Contexts, Themes and Challenges, Springer.
354. Taticchi, P., Balachandran, K., & Tonelli, F. (2012). Performance measurement and management systems: state of the art, guidelines for design and challenges. *Measuring Business Excellence*, 16 (2), 41-54.
355. Tee, K.F. (2016). Suitability of performance indicators and benchmarking practices in UK universities. *Benchmarking: An International Journal*, 23 (3), 584-600. doi: 10.1108/BIJ-07-2014-0069.
356. Teece D. (1998). Capturing value from knowledge assets: the new economy, markets for know-how, and intangible assets. *California Management Review*, 40 (3), 55-79. doi: 10.2307/41165943.
357. Tetřevová, L., & Sabolová, V. (2010). University Stakeholder Management and University Social Responsibility. *WSWAS Transactions on Advances in Engineering Education*, 7 (7), 224–233.
358. The Institute of Value Management (2012). *What is Value Management?* [žiūrėta 2016-11-26]. Prieiga per internetą: http://www.ivm.org.uk/what_vm.htm.
359. Thomas, P.G. (2004). *Performance Measurement, Reporting, Obstacles and Accountability. Recent Trends and Future Directions*. ANU E Press, The Australian National University, Canberra. [žiūrėta 2017-02-02]. Prieiga per internetą: <http://press.anu.edu.au/anzsog/performance/pdf/performance-whole.pdf>.
360. Urbanovič, J., & Wilkins, S. (2013). Internationalisation as a Strategy to Improve the Quality of Higher Education in Small States: Stakeholder Perspectives in Lithuania. *Higher Education Policy*, 26 (3), 373. doi: 10.1057/hep.2013.6.

361. Vagnoni, E., & Cavicchi, C. (2015). An exploratory study of sustainable development at Italian universities. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 16 (2), 217-236.
362. Valančienė, L., & Gimžauskienė, E. (2012). Insights of value measurement system development: Conceptual and instrumental approach. *Economics and Management*, 17 (4), 1252–1260. doi: 10.5755/j01.em.17.4.2985.
363. Valentinavičius, S. (2009). Verslo strategijos formavimo įmonėje teoriniai aspektai. *Business: Theory and Practice*, 10 (2), 130-141.
364. Van Doorn, J., Lemon, K.N., Mittal, V., Nass, S., Pick, D., Pirner, P., & Verhoef, P.C. (2010). Customer engagement behavior: Theoretical foundations and research directions. *Journal of Service Research*, 13 (3), 253-266. doi: 10.1177/1094670510375599.
365. Vargo, S.L., & Lusch, R.F. (2004). Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing*, 68 (1), 1-17.
366. Vargo, S.L., Maglio, P.P., & Akaka, M.A. (2008). On value and value co-creation: A service systems and service logic perspective. *European Management Journal*, 26 (3), 145-152. doi:10.1016/j.emj.2008.04.003.
367. Venkatesh, S., & Ramachandran, S. (2014). Performance Measurement And Management System – Inter Company Case Study Approach - Tamilnadu, India. *Global Journal of Management and Business*, 14 (1), 1-12.
368. Vernau, K. (2014). Herausforderungen des strategischen Controllings an Hochschulen. *Controlling*, 25 (10), 556-564.
369. Verner, J. M., Sampson, J., Tosic, V., Bakar, N. a a, & Kitchenham, B. a. (2009). Guidelines for industrially-based multiple case studies in software engineering. *Third International Conference on Research Challenges in Information Science*, 313–324.
370. Walby, S. (2003). The myth of the nation-state: Theorizing society and politics in a global era. *Sociology*, 37 (1), 529-546. doi: 10.1177/00380385030373008.
371. Walter, A., Ritter, T., & Gemunden, H.G. (2001). Value Creation in Buyer-Seller Relationships: Theoretical Considerations and Empirical Results from a Supplier's Perspective. *Industrial Marketing Management*, 30 (4), 365-377. doi: 10.1016/S0019-8501(01)00156-0.
372. Wadongo, B., & Abdel-Kader, M. (2014). Contingency theory, performance management and organisational effectiveness in the third sector: A theoretical framework. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63 (6), 680-703. doi: 10.1108/IJPPM-09-2013-0161.
373. Wang, X. (2002). Performance measurement impact: a study of US local governments. *Public Performance and Management Review*, 26 (1), 26-43.
374. Wang, H. Y., Liao C., & Yang, L.H. (2013). What affects mobile application use? The roles of consumption values. *International Journal of Marketing Studies*, 5 (2), 11-22. doi: 10.5539/ijms.v5n2p11.
375. Wang, Y., Po Lo, H., Chi, R., & Yang, Y. (2004). An integrated framework for customer value and customer-relationship-management performance: a customer-based perspective from China. *Managing Service Quality: An International Journal*, 14 (2/3), 169-182. doi: 10.1108/09604520410528590.
376. Warning, S. (2004). Performance differences in German higher education: empirical analysis of strategic groups. *Review of Industrial Organization*, 24 (4), 393-408
377. Wartick, S. (1994). Essay by Steve Wartick. *Business & Society*, 33 (1), 110-117.
378. Webb, D., Jagun, A. (1997). Customer care, customer satisfaction, value, loyalty and complaining behavior: validation in a UK university setting. *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, 1, 139-151.

379. Webster, C., & Hung, L. (1994). Measuring service quality and promoting decentring. *The TQM Magazine*, 6 (5), 50-55.
380. Wenstøp, F., & Myrnel, A. (2006). Structuring organizational value statements. *Management Research News*, 29 (11), 673–683. doi: 10.1108/01409170610715990.
381. Williamson, O. E. (1984). Corporate governance. *The Yale Law Journal*, 93, 1197-1230.
382. Willmott, H. (1995). Managing the academics: Commodification and control in the development of university education in the U.K. *Human Relations*, 48 (9), 993-1027. doi: 10.1177/001872679504800902.
383. Woelert, P., & Yates, L. (2014). Too little and too much trust: Performance measurement in Australian higher education. *Critical Studies in Education*, 56 (2), 175-189. doi: 10.1080/17508487.2014.943776.
384. Woodruff, R.B. (1997). Customer Value: The Next Source for Competitive Advantage. *Journal of The Academy Of Marketing Science*, 25 (2), 139-153. doi: 10.1007/BF02894350.
385. Woodruff, R.B., & Gardial, S. (1996). *Know Your Customers – New Approaches to Understanding Customer Value and Satisfaction*. Blackwell, Oxford. ISBN: 978-1-557-86553-3.
386. Worthington, A.C., & Lee, B.L. (2008). Efficiency, technology and productivity change in Australian universities, 1998-2003. *Economics of Education Review*, 27, 285-298. doi: 10.1016/j.econedurev.2006.09.012.
387. Zadek, S. (2001). *The Civil Corporation: The New Economy of Corporate Citizenship*. Earthscan, London. ISBN: 978-1853839979.
388. Zainul Abidin, N., & Pasquire, C. (2007). Revolutionize Value Management: A Mode Towards Sustainability. *International Journal of Project Management*, 25, 275–282.
389. Zajac, E.J., Kraatz, M.S., & Bresser, R.K.F. (2000). Modeling the dynamics of strategic fit: a normative approach to strategic change. *Strategic Management Journal*, 21 (4), 429-453. doi: 10.1002/(SICI)1097-0266(200004)21:4<429::AID-SMJ81>3.0.CO;2-#.
390. Zangoueinezhad, A., & Moshabaki, A. (2011). Measuring university performance using a knowledge-based balanced scorecard. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 60 (8), 824-843.
391. Zeithaml, V. A. (1988). Consumer perceptions of price, quality, and value: A means-end model and synthesis of evidence. *Journal of Marketing*, 52 (3), 2-22. doi: 10.2307/1251446.
392. Zeithaml, V. A., & Bitner, M. J. (1996). *Services marketing*. USA: McGraw-Hill. ISBN: 9780070660076.
393. Zhang, Y., & Wildemuth, B.M. (2009). *Qualitative analysis of content*. Applications of Social Research Methods to Questions in Information and Library Science, 308-319.
394. Zhivan, A., (2017). Performance measurement maturity in a national set of universities. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 66 (2), 216-230. doi: 10.1108/IJPPM-10-2015-0158.
395. Zhivan, A. (2017). The use of performance measurement in universities. *International Journal of Public Sector Management*, 30 (2), 102-117.
396. Žydžiūnaitė, V. (2011). *Baigiamojo darbo rengimo metodologija. Mokomoji knyga*. Klaipėdos valstybinė kolegija. ISBN 978-609-454-033-2. [žiūrėta 2016-12-02]. Prieiga per internetą: http://www.esparama.lt/es_parama_pletra/failai/ESFproduktai/2012_Baigiamojo_darbo_metodologija.pdf.
397. Žydžiūnaitė, V., Bitinas, B., & Rupšienė, L. (2008). *Kokybinių tyrimų metodologija: vadovėlis vadybos ir administravimo studentams*. Klaipėda: S. Jokužio leidykla-spaustuvė. ISBN: 9789986312604.

398. Žydžiūnaitė, V., & Sabaliauskas, S. (2017). *Kokybiniai tyrimai. Principai ir metodai. Vadovėlis socialinių mokslų studijų programų studentams*. Vilnius: VAGA. ISBN: 9785415024575.

MOKSLINIŲ PUBLIKACIJŲ DISERTACIJOS TEMA SĄRAŠAS

Indeksuotuose mokslo leidiniuose be citavimo rodiklio (Web of Science ir Scopus duomenų bazių leidiniuose be citavimo rodiklio)

1. Varaniūtė, Viktorija; Gimžauskienė, Edita. The university's value in the context of the stakeholders' analysis // ICEM-2016 : 21st international scientific conference "Smart and efficient economy: preparation for the future innovative economy", May 19-20, 2016 Brno, Czech Republic : proceeding of selected papers / Edited by I. Simberova, F. Milichovsky, O. Zizlavsky. Brno : Brno University of Technology, 2016. ISBN 9788021454132. p. 479-487.

Kituose recenzuojamuose mokslo leidiniuose (Periodiniuose leidiniuose, tęstiniuose ir vienkartinuose straipsnių rinkiniuose)

1. Varaniūtė, Viktorija; Gimžauskienė, Edita. The concept of the value in the value measuring systems // Economics and management = Ekonomika ir vadyba [elektroninis išteklius] / Kaunas University of Technology. Kaunas: KTU. ISSN 1822-6515. 2013, No. 18 (4), p. 625-631.

2. Gimžauskienė, Edita; Varaniūtė, Viktorija. Impact of information and communication technology for functionality of performance measurement system // Economics and management = Ekonomika ir vadyba [elektroninis išteklius] / Kaunas University of Technology. Kaunas : KTU. ISSN 1822-6515. 2012, no. 17(1), p. 15-21.

Konferencijų pranešimų medžiagoje

1. Varaniūtė, Viktorija; Gimžauskienė, Edita. The value measurement system of internal management decision point // Management horizons in changing economic environment: visions and challenges [elektroninis išteklius]: proceedings of the 12th International Scientific Conference, September 26-28, 2013, Kaunas, Lithuania. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas. ISSN 2029-8072. 2013, p. 933-943.

2. Varaniūtė, Viktorija. Universalus informacinėmis ir ryšio technologijomis grįsto veiklos vertinimo modelis = Universal information and communication technology based activities' evaluation model // Socialinių transformacijų raiška : jaunųjų tyrėjų konferencija: konferencijos straipsnių leidinys / Mykolo Romerio universiteto doktorantų draugija. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2012. ISBN 9789955194354. p. 132

Konferencijų pranešimai ir tezės

1. Pietrzak, Żaneta; Varaniūtė, Viktorija. University accounting education systems in Poland and Lithuania - a comparison // MMK 2013. International Masaryk conference for Ph.D. students and young researchers : proceedings of the international scientific conference, vol. IV, December 9 - 13, 2013, Hradec Králové, The Czech Republic. Hradec Kralove : Magnanimitas, 2013. ISBN 9788087952009. p. 1454-1463.

2. Varaniūtė, Viktorija. Informacinėmis ir ryšio technologijomis grįsto veiklos vertinimo sistemos formavimas = Information and communication technology-based performance measurement system formalion // *Ekonomika ir vadyba - 2012 [elektroninis išteklius]* : tarptautinės studentų mokslinės konferencijos pranešimų medžiaga / Kauno technologijos universitetas. Ekonomikos ir vadybos fakultetas. Kaunas : Technologija, 2012. ISBN 9786090205167. p. 204-206.

3. Varaniūtė, Viktorija; Gimžauskienė, Edita. Veiklos vertinimo sistemų ypatumai elektroniniame versle = Features of performance measurement systems in e-business // *Ekonomika ir vadyba 2011 [elektroninis išteklius]* : tarptautinės studentų mokslinės konferencijos pranešimų medžiaga / Kauno technologijos universitetas. Ekonomikos ir vadybos fakultetas. Kaunas : Technologija, 2011. ISBN 9786090200018. p. 181-183.

PRIEDAI

1 PRIEDAS. KOKYBINIO TYRIMO ETIKOS PRINCIPAI

Kokybinio tyrimo etikos principai (Žydzūnaitė ir Sabaliauskas, 2017)

Principas	Savybės
Pagarbos asmens privatumui (<i>angl. respect for persons</i>) principas	<ul style="list-style-type: none">- tyrimo dalyviai turi būti vertinami kaip savarankiški asmenys, galintys priimti sprendimus, trintys teisę į privatumą ir konfidencialumą;- tyrimo dalyviai negali būti išnaudojami vien tik kaip priemonė tyrimo tikslui pasiekti;- tyrėjas turi jautriai vertinti savo įgaliojimus ir vengti bet kokio spaudimo, nediskriminuoti tyrimo dalyvio dėl jo pažiūrų, rasės, tautybės, lyties ar religijos;- tyrėjas turi gerbti tyrimo dalyvio interesus, požiūrius bei sampratas;- tyrimo dalyvis turi teisę pasirinkti kiek ir kokios informacijos atskleisti tyrėjui;- tyrimo dalyviui suteikiama teisė neatsakyti į tyrimo klausimus arba nutraukti pokalbį, pasijutus nepatogiai;- tyrimo dalyvis turi teisę prašyti, kad surinkta informacija būtų nenaudojama kaip tyrimo duomenys ir būtų sunaikinta;
Konfidencialumo (<i>angl. confidentiality</i>) ir anonimiškumo (<i>angl. anonymity</i>) principas	<ul style="list-style-type: none">- tyrėjas užtikrina, kad informacija apie tyrimo dalyvius ir nagrinėjamą medžiagą bus prieinama tik tyrėjui;- tyrėjas negali atskleisti atliekant tyrimą gautos informacijos, ja dalytis ir jos aptarinėti, negavęs tyrimo dalyvio leidimo;- tyrimo dalyviams gali būti suteikiami slapyvardžiai, siekiant užtikrinti tyrimo dalyvių anonimiškumą.
Geranoriškumo (<i>angl. beneficence</i>) ir nusiteikimo nekenkti asmeniui (<i>angl. non-maleficence</i>) principas	<ul style="list-style-type: none">- tyrėjas užtikrina tyrimo dalyvio konfidencialumą ir apsaugo nuo galimos fizinės, psichinės, socialinės žalos;- tyrėjas turi siekti didinti mokslinio tyrimo vertę visuomenei.
Teisingumo principas (<i>angl. justice</i>)	<ul style="list-style-type: none">- tyrėjas suteikia teisę tyrimo dalyviui rinktis, ar jis nori dalyvauti atliekant tyrimą;- tyrėjas užtikrina, kad tyrimo dalyviai įsitrauktų į tyrimą savo noru ir nebūtų varžomi ar išnaudojami;- tyrėjas ir tyrimo dalyvis turi jaustis esą lygiaverčiai partneriai;- tyrėjas turi objektyviai įvertinti ir informuoti tyrimo dalyvį ne tik apie galimas patirti rizikas, bet ir apie naudą, kurią jiems suteikia įsitraukimas į tyrimą.

2 PRIEDAS. EMPIRINIO TYRIMO PIRMOJO ETAPO INSTRUMENTAS – TIKLSINĖS GRUPĖS DISKUSIJOS PLANAS

Prisistatymas. Kauno technologijos universiteto doktorantė Viktorija Varaniūtė atlieka tyrimą, kurio pagrindinis tikslas – atskleisti vertės konstrukta vertės bendrakūroje aukštajame moksle kiekybiniam tyrimui. Šis tyrimas yra doktorantės rengiamos disertacijos dalis. Atliekamas tyrimas identifikuos vertės dimensijas vertės bendrakūroje aukštajame moksle (vertinant vertės bendrakūros dalyvių – suinteresuotų šalių ir organizacijos – požiūriu).

Dalyvių prisistatymas.

Eigos pristatymas. Numatoma tikslinės grupės diskusijos trukmė yra 90 – 120 min. Diskusijos dalyviams užduodami atviri klausimai. Diskusijos pokalbis įrašomas (naudojamas garso įrašas). Informacija renkama moksliniais tikslais, daktaro disertacijai parengti. Pagal tyrimo rezultatus bus pateikiamos apibendrintos išvados, kurios leistų identifikuoti vertės dimensijas vertės bendrakūroje aukštojo mokslo institucijos kontekste (vertinant vertės bendrakūros dalyvių – suinteresuotų šalių ir organizacijos – požiūriu). Kiekvieno dalyvio dalyvavimas diskusijoje yra labai svarbus, nes suteikia naudingų įžvalgų.

Įžanga. Pastaruoju metu būdai, kaip kurti ir valdyti vertę aukštojo mokslo sektoriuje tampa aktualūs dėl aukštojo mokslo sektoriuje vykstančių pokyčių ir reformų. Vertės kūrimas šiame sektoriuje yra sąlygojamas skirtingų vertės kūrimų skirtingoms suinteresuotoms šalims, tačiau aukštojo mokslo institucija ir jos pagrindinės suinteresuotos šalys – studentai, akademiniai darbuotojai ir darbdaviai – skirtingai suvokia vertę, kaip gaunamą naudą. Todėl dažnai kyla klausimas, kokios vertės yra kuriamos skirtingoms suinteresuotoms šalims, ir kaip organizacija deklaruoja savo kuriamą vertę, kaip naudą, suinteresuotoms šalims.

Pagrindiniai tikslinės grupės diskusijos klausimai. Tikslinės grupės diskusijos planą sudaro kelios pagrindinės dalys, atspindinčios tiriamuosius klausimus:

1. Identifikuojantys klausimai, apie asmenis (aukštojo mokslo institucijos suinteresuotas šalis), dalyvaujančius tyrime;
2. Klausimai, skirti išsiaiškinti dalyvavimą vertės bendrakūroje aukštajame moksle;
3. Klausimai, skirti detalizuoti vertės dimensijas vertės bendrakūros dalyvio – suinteresuotos šalies aspektu;
4. Klausimai, skirti išsiaiškinti vertės dimensijas vertės bendrakūros dalyvio – organizacijos aspektu.

Pabaiga. Padėka už dalyvavimą diskusijoje.

3 PRIEDAS. EMPIRINIO TYRIMO ANTROJO ETAPO DETALIEJI GINAMIEJI TEIGINIAI

		GINAMIEJI TEIGINIAI	
GT1	Egzistuoja vertės suvokimo atotrūkis vertės bendrakūroje aukštajame moksle.	GT1S1	Studentų atvejis
		GT1S1(A)	Pasirinkto universiteto studentų atvejis
		GT1S2	Studentų – akademinų darbuotojų atvejis
		GT1S2(A)	Pasirinkto universiteto studentų – akademinų darbuotojų atvejis
		GT1S3	Studentų – socialinių partnerių atvejis
		GT1S3(A)	Pasirinkto universiteto studentų – socialinių partnerių atvejis
		GT1A1	Akademinų darbuotojų atvejis
		GT1A1(A)	Pasirinkto universiteto akademinų darbuotojų atvejis
		GT1A2	Akademinų darbuotojų – studentų atvejis
		GT1A2(A)	Pasirinkto universiteto akademinų darbuotojų – studentų atvejis
		GT1A3	Akademinų darbuotojų – socialinių partnerių atvejis
		GT1A3(A)	Akademinų darbuotojų – socialinių partnerių atvejis
		GT1D1	Socialinių partnerių atvejis
		GT1D1(A)	Pasirinkto universiteto socialinių partnerių atvejis
		GT1D2	Socialinių partnerių – studentų atvejis
		GT1D2(A)	Pasirinkto universiteto socialinių partnerių – studentų atvejis
		GT2	Vertė vertės identifikavimo etape yra visiškai subalansuota (vertės suvokimo atotrūkis mažesnis nei 0,25)
GT2S1(A)	Pasirinkto universiteto studentų atvejis		
GT2S2	Studentų – akademinų darbuotojų atvejis		
GT2S2(A)	Pasirinkto universiteto studentų – akademinų darbuotojų atvejis		
GT2S3	Studentų – socialinių partnerių atvejis		
GT2S3(A)	Pasirinkto universiteto studentų – socialinių partnerių atvejis		
GT2A1	Akademinų darbuotojų atvejis		
GT2A1(A)	Pasirinkto universiteto akademinų darbuotojų atvejis		
GT2A2	Akademinų darbuotojų – studentų atvejis		
GT2A2(A)	Pasirinkto universiteto akademinų darbuotojų – studentų atvejis		
GT2A3	Akademinų darbuotojų – socialinių partnerių atvejis		
GT2A3(A)	Pasirinkto universiteto akademinų darbuotojų – socialinių partnerių atvejis		
GT2D1	Socialinių partnerių atvejis		
GT2D1(A)	Pasirinkto universiteto socialinių partnerių atvejis		
GT2D2	Socialinių partnerių – studentų atvejis		
GT2D2(A)	Pasirinkto universiteto socialinių partnerių – studentų atvejis		
GT2D3	Socialinių partnerių – akademinų darbuotojų atvejis		
GT2D3(A)	Pasirinkto universiteto socialinių partnerių – akademinų darbuotojų atvejis		

**4 PRIEDAS. EMPIRINIO TYRIMO ANTROJO ETAPO INSTRUMENTAS –
KLAUSIMYNO STRUKTŪRA**

Klausimyno dalies pavadinimas	Klausimyno dalies tyrimo aprašymas	Klausimų skaičius konkrečioje dalyje					
		S	AD	SP(D)			
I.Vykdoma veikla							
Vykdomos veiklos	Klausimų grupė yra skirta išsiaiškinti AMI vykdomų veiklų svarbumą.	1	1	1			
Vertės visuomenei	Klausimų grupė yra skirta išsiaiškinti AMI kuriamą vertę visuomenei.	6	6	6			
II.Gaunama vertė		30	40	24			
Finansinė vertė	Klausimų grupė yra skirta apibrėžti suinteresuotų šalių gaunamą finansinę vertę.	3	4	4			
<i>Investicija</i>		2	3	2			
<i>Grąža</i>		1	1	2			
Funkcinė vertė	Klausimų grupė yra skirta apibrėžti suinteresuotų šalių gaunamą funkcinę vertę.	8	9	8			
<i>Žinios</i>		2	1	3			
<i>Igūdžiai</i>		5	5	2			
<i>Sprendimai</i>	1	3	3				
Socialinė vertė	Klausimų grupė yra skirta apibrėžti suinteresuotų šalių gaunamą socialinę vertę.	9	12	7			
<i>Tinklas</i>		6	8	5			
<i>Įtaka</i>		3	4	2			
Emocinė vertė	Klausimų grupė yra skirta apibrėžti suinteresuotų šalių gaunamą emocinę vertę.	10	15	5			
<i>Santykiai</i>		3	4	1			
<i>Ambicijos</i>		3	4	1			
<i>Fizinės savybės</i>		4	7	2			
III. Norima gauti vertė (lūkestis)		30	40	24			
Finansinė vertė	Klausimų grupė yra skirta apibrėžti suinteresuotų šalių norimą gauti finansinę vertę.	3	4	4			
<i>Investicija</i>		2	3	2			
<i>Grąža</i>		1	1	2			
Funkcinė vertė	Klausimų grupė yra skirta apibrėžti suinteresuotų šalių norimą gauti funkcinę vertę.	8	9	8			
<i>Žinios</i>		2	1	3			
<i>Igūdžiai</i>		5	5	2			
<i>Sprendimai</i>	1	3	3				
Socialinė vertė	Klausimų grupė yra skirta apibrėžti suinteresuotų šalių norimą gauti socialinę vertę.	9	12	7			
<i>Tinklas</i>		6	8	5			
<i>Įtaka</i>		3	4	2			
Emocinė vertė	Klausimų grupė yra skirta apibrėžti suinteresuotų šalių norimą gauti emocinę vertę.	10	15	5			
<i>Santykiai</i>		3	4	2			
<i>Ambicijos</i>		3	4	1			
<i>Fizinės savybės</i>		4	7	2			
IV-V.Kuriama vertė kitai suinteresuotai šaliai vertės bendrakūroje		28	21	16	18	24	15
		AD	SP	S	SP	S	AD
Finansinė vertė	Klausimų grupė yra skirta apibrėžti kuriamą finansinę vertę suinteresuotos šalims.	3	2	0	2	3	2
<i>Investicija</i>		2	2	0	2	2	2
<i>Grąža</i>		1	0	0	0	1	0
Funkcinė vertė	Klausimų grupė yra skirta apibrėžti kuriamą funkcinę vertę suinteresuotos šalims.	8	7	3	6	8	6
<i>Žinios</i>		2	3	1	3	2	1
<i>Igūdžiai</i>		5	2	1	2	5	3
<i>Sprendimai</i>	1	2	1	1	1	2	
Socialinė vertė	Klausimų grupė yra skirta apibrėžti kuriamą socialinę vertę suinteresuotos šalims.	9	7	6	5	9	3
<i>Tinklas</i>		6	5	6	5	8	3
<i>Įtaka</i>		3	2	0	0	1	0
Emocinė vertė	Klausimų grupė yra skirta apibrėžti kuriamą emocinę vertę suinteresuotos šalims.	8	5	7	5	4	4
<i>Santykiai</i>		2	2	3	2	1	1
<i>Ambicijos</i>		3	1	1	1	2	1
<i>Fizinės savybės</i>		3	2	3	2	1	2
Demografiniai klausimai	Šia klausimų grupe siekta išsiaiškinti respondentų charakteristikas.	5		5		5	

5 PRIEDAS. SUINTERESUOTOS ŠALIES – STUDENTŲ EMPIRINIO TYRIMO ANTRAJAME ETAPE NAUDOJAMŲ MATAVIMO SKALIŲ DETALIZAVIMAS

1. Universiteto vykdomų veiklų svarba	
Įvertinkite universiteto, kaip institucijos, vykdomų veiklų svarbumą	Tyrimo autorė pagal Hadma, 2014; autorės kokybinio tyrimo (tikslinės grupės diskusijos) rezultatai, 2016
Orientacija į mokslinius tyrimus	
Orientacija į studijas	
Orientacija į technologijų kūrimą ir vystymą	
Orientacija į verslą	
Orientacija į visuomenę	
2. Studento suvokiama gaunama vertė	
Finansinė vertė	
Studijos universitete man suteikia galimybę...	Tyrimo autorė, pagal Webb ir Jagun, 1997; Martensen ir kt., 1999; Ledden ir kt., 20017; Sweeney ir Soutar, 2001; Moliner, Sanchez, Rodriguez ir Callarisa, 2007; 2007; Brown ir Mazzarol, 2009; autorės kokybinio tyrimo (tikslinės grupės diskusijos) rezultatai, 2016
... susirasti gerai apmokamą darbą.	
... kurti savo verslą, kuris generuotų pajamas.	
... studijų metu gauti stipendiją arba finansinę paramą.	
Funkcinė vertė	
Studijos universitete...	Tyrimo autorė, pagal Sheth ir kt., 1991; Martensen ir kt., 1999; LeBlanc ir Nguyen, 1999; Hermawan, 2001; Alves ir Roposo, 2007; Ledden ir kt., 2007; Brown ir Mazzarol, 2009; Ledden ir Kalafatis, 2010; autorės kokybinio tyrimo (tikslinės grupės diskusijos) rezultatai, 2016
... suteikia galimybę gauti naujausiais moksliniais tyrimais pagrįstas žinias.	
... suteikia galimybę studijuoti kelių krypčių studijas.	
... ugdo įvairius gebėjimus ir įgūdžius.	
... suteikia galimybę teorines žinias pritaikyti atliekant praktika.	
... suteikia tarptautinių studijų patirtį.	
... suteikia galimybę studijuoti, pasitelkiant pažangiausią infrastruktūrą ir pažangiausias technologijas.	
... suteikia galimybę dalyvauti mokslinėse konferencijose.	
... suteikia galimybę spręsti aktualias verslo ir visuomenės problemas ir pateikti jų sprendimus.	
Emocinė vertė	
Studijų metu...	Tyrimo autorė, pagal Sheth ir kt., 1991; LeBlanc ir Nguyen, 1999; Hermawan, 2001; Ledden ir kt., 2007; Brown ir Mazzarol, 2009; Ledden ir Kalafatis, 2010; autorės kokybinio tyrimo (tikslinės grupės diskusijos) rezultatai, 2016
... vyrauja šilti santykiai su dėstytojais.	
... yra kuriami stiprūs ir pozityvūs santykiai Universiteto bendruomenėje.	
... motyvaciją studijuoti kelia karjeros pasiekimais garsėjantys absolventai.	
... studijų krūvis atitinka studentų galimybes.	
... yra galimybė išpildyti savo saviraišką.	
... yra suteikiamos geros fizinės studijų sąlygos.	
... siekiu rezultato – gauti diplomą.	

... yra užtikrinta Universiteto funkcinių padalinių pagalba iškilusiems klausimams spręsti.		
... yra užtikrintas skaidrus studijų proceso valdymas.		
... yra užtikrintas skaidrus mokslo proceso valdymas.		
Socialinė vertė		
Studijuojant universitete...		
... yra galimybė plėsti draugų ratą.		
... yra galimybė užmegzti įvairius kontaktus.		
... vyrauja aktyvus socialumas organizuodamas ir dalyvaudamas įvairiuose renginiuose.	Tyrimo autorė, pagal Sheth ir kt., 1991; LeBlanc ir Nguyen, 1999; Hermawan, 2001; Ledden ir kt., 2007; Brown ir Mazzarol, 2009; Ledden ir Kalafatis, 2010; autorės kokybinio tyrimo (tikslinės grupės diskusijos) rezultatai, 2016	
... yra vykdoma tinkama informacijos sklaida apie dalykus būtinus žinoti studentams.		
... yra galimybė leisti laisvalaikį universiteto poilsio bazėse, sporto salėse, meno kolektyvuose, neformalaus bendravimo erdvėse.		
... yra organizuojamos bendros Universiteto šventės.		
... yra reaguojama į studentų nuomonę.		
... esu įtrauktas į studijų proceso organizavimą.		
... esu įtrauktas į mokslinių tyrimų vykdymą.		
3. Studento suvokiama norima gauti vertė		
Finansinė vertė		
Man svarbu, kad studijos universitete man suteiktų galimybę...		Tyrimo autorė, pagal Webb ir Jagun, 1997; Martensen ir kt., 1999; Ledden ir kt., 2007 Sweeney ir Soutar, 2001; Moliner, Sanchez, Rodriguez ir Callarisa, 2007; 2007; Brown ir Mazzarol, 2009; autorės kokybinio tyrimo (tikslinės grupės diskusijos) rezultatai, 2016
... susirasti gerai apmokamą darbą.		
... kurti savo verslą, kuris generuotų pajamas.		
... studijų metu gauti stipendiją arba finansinę paramą.		
Funkcinė vertė		
Man svarbu, kad studijos universitete...	Tyrimo autorė, pagal Sheth ir kt., 1991; Martensen ir kt., 1999; LeBlanc ir Nguyen, 1999; Hermawan, 2001; Alves ir Roposo, 2007; Ledden ir kt., 2007; Brown ir Mazzarol, 2009; Ledden ir Kalafatis, 2010; autorės kokybinio tyrimo (tikslinės grupės diskusijos) rezultatai, 2016	
... suteiktų galimybę gauti naujausiais moksliniais tyrimais pagrįstas žinias.		
... suteiktų galimybę studijuoti kelių kryptių studijas.		
... ugdytų įvairius gebėjimus ir įgūdžius.		
... suteiktų galimybę teorines žinias pritaikyti atliekant praktiką.		
... suteiktų tarptautinių studijų patirtį.		
... suteiktų galimybę studijuoti, pasitelkiant pažangiausias infrastruktūrą ir pažangiausias technologijas.		
... būtų suteikiama galimybė dalyvauti mokslinėse konferencijose.		
... suteiktų galimybę spręsti aktualias verslo ir visuomenės problemas ir pateikti jų sprendimus.		
Emocinė vertė		
Man svarbu, kad studijų metu...	Tyrimo autorė, pagal Sheth ir kt., 1991; LeBlanc ir Nguyen, 1999; Hermawan,	

... vyrų šilti santykiai su dėstytojais.	2001; Ledden ir kt., 2007; Brown ir Mazzarol, 2009; Ledden ir Kalafatis, 2010; autorės kokybinio tyrimo (tikslinės grupės diskusijos) rezultatai, 2016
... būtų kuriami stiprūs ir pozityvūs santykiai Universiteto bendruomenėje.	
... motyvaciją studijuoti keltų karjeros pasiekimais garsėjantys absolventai.	
... studijų krūvis atitiktų studentų galimybes.	
... būtų galimybė išpildyti savo saviraišką.	
... būtų suteikiamos geros fizinės studijų sąlygos.	
... pasiekčiau rezultatą – gaučiau diplomą.	
... būtų užtikrinta Universiteto funkcinių padalinių pagalba iškilusiems klausimams spręsti.	
... būtų užtikrintas skaidrus studijų proceso valdymas.	
... būtų užtikrintas skaidrus mokslo proceso valdymas.	
Socialinė vertė	
Man svarbu, kad studijuojant universitete...	
... būtų galimybė plėsti draugų ratą.	
... būtų galimybė užmegzti įvairius kontaktus.	
... vyrų aktyvus socialumas organizuojamas ir dalyvaudamas įvairiuose renginiuose.	
... būtų vykdoma tinkama informacijos sklaida apie dalykus būtinus žinoti studentams.	
... būtų galimybė leisti laisvalaikį universiteto poilsio bazėse, sporto salėse, meno kolektyvuose, neformalaus bendravimo erdvėse.	
... būtų organizuojamos bendros Universiteto šventės.	
... būtų reaguojama į studentų nuomonę.	
... būčiau įtrauktas į studijų proceso organizavimą.	
... būčiau įtrauktas į mokslinių tyrimų vykdymą.	
4. Studento kuriama vertė akademiniam darbuotojui	
Funkcinė vertė	Tyrimo autorė, pagal Sheth ir kt., 1991; Martensen ir kt., 1999; LeBlanc ir Nguyen, 1999; Hermawan, 2001; Alves ir Roposo, 2007; Ledden ir kt., 2007; Brown ir Mazzarol, 2009; Ledden ir Kalafatis, 2010; Sweeney ir Soutar, 2001; Wang ir kt., 2013; Nambisan ir Baron, 2009; Lee ir kt., 2014; Chen ir Lin, 2015; autorės kokybinio tyrimo (tikslinės grupės diskusijos) rezultatai, 2016
Aš padedu dėstytojui ieškodamas naujausiais moksliniais tyrimais pagrįstų žinių, įsitraukdamas į studijų ir mokslo veiklą.	
Aš sukuriu technologiją / IT sprendimą ir leidžiu ja naudotis akademiniam darbuotojams.	
Aš domiuosi ir skatinu domėtis dėstytoją aktualiomis verslo ir visuomenės problemomis.	
Emocinė vertė	Tyrimo autorė, pagal Sheth ir kt., 1991; Martensen ir kt., 1999; LeBlanc ir Nguyen, 1999; Hermawan, 2001; Alves ir Roposo, 2007; Ledden ir kt., 2007; Brown ir Mazzarol, 2009; Ledden ir Kalafatis, 2010; Wang ir kt., 2013; Nambisan ir Baron, 2009; Lee ir kt.,
Aš palaikau šiltus santykius su akademiniais darbuotojais.	
Aš kuriu stiprius ir pozityvius santykius universiteto bendruomenėje.	
Aš reguliariai lankau paskaitas, taip užtikrindamas darbo organizuotumą.	

Aš teigiamai atsiliepiu apie akademinį darbuotojų darbą ir suteikiamas žinias.	2014; autorės kokybinio tyrimo (tikslinės grupės diskusijos) rezultatai, 2016
Aš pasiūlau akademiniam darbuotojui įdomų projektą, kurį jis man galėtų padėti atlikti.	
Aš stengiuosi, kad būtų užtikrintas skaidrus studijų proceso valdymas.	
Aš stengiuosi, kad būtų užtikrintas skaidrus mokslinių tyrimų proceso valdymas.	
Socialinė vertė	Tyrimo autorė, pagal Sheth ir kt., 1991; Martensen ir kt., 1999; LeBlanc ir Nguyen, 1999; Hermawan, 2001; Alves ir Roposo, 2007; Ledden ir kt., 2007; Brown ir Mazzarol, 2009; Ledden ir Kalafatis, 2010; Wang ir kt., 2013; Nambisan ir Baron, 2009; Lee ir kt., 2014; autorės kokybinio tyrimo (tikslinės grupės diskusijos) rezultatai, 2016
Aš dalyvauju karjeros renginiuose, kur yra galimybė akademiniams darbuotojams užmegzti kontaktus, kurie gali būti naudingi ateities veikloje.	
Aš prisidedu prie įvairių universiteto veiklų įgyvendinimo.	
Aš prisidedu prie aktyvaus universiteto socialumo, organizuodamas ir dalyvaudamas įvairiuose universiteto renginiuose.	
Aš prisidedu prie tinkamos informacijos sklaidos universitete.	
Aš skatinu akademinį darbuotojus leisti laisvalaikį universiteto poilsio bazėse, sporto salėse, meno kolektyvuose, neformalaus bendravimo erdvėse.	
Aš skatinu akademinį darbuotojus dalyvauti bendrose universiteto šventėse.	
5. Studento kuriama vertė socialiniam partneriui	
Finansinė vertė	Tyrimo autorė, pagal Sheth ir kt., 1991; Martensen ir kt., 1999; LeBlanc ir Nguyen, 1999; Hermawan, 2001; Alves ir Roposo, 2007; Ledden ir kt., 2007; Brown ir Mazzarol, 2009; Ledden ir Kalafatis, 2010; Sweeney ir Soutar, 2001; Choo ir kt., 2012; Wang ir kt., 2013; Nambisan ir Baron, 2009; Lee ir kt., 2014; autorės kokybinio tyrimo (tikslinės grupės diskusijos) rezultatai, 2016
Aš įsisavinu / įgyju visas žinias, reikalingas mano profesinei sričiai, kad kurčiau pridėtinę vertę darbe.	
Aš įgyju kiek galima daugiau įgūdžių savo profesinei sričiai plėtoti.	
Funkcinė vertė	Tyrimo autorė, pagal Sheth ir kt., 1991; Martensen ir kt., 1999; LeBlanc ir Nguyen, 1999; Hermawan, 2001; Alves ir Roposo, 2007; Ledden ir kt., 2007; Brown ir Mazzarol, 2009; Ledden ir Kalafatis, 2010; Sweeney ir Soutar, 2001; Wang ir kt., 2013; Nambisan ir Baron, 2009; Lee ir kt., 2014; Chen ir Lin, 2015; autorės kokybinio tyrimo (tikslinės grupės diskusijos) rezultatai, 2016
Rinkdamasis studijas, aš atsižvelgiau / atsižvelgiu į darbo rinkos poreikius.	
Studijuodamas, aš stengiuosi įsisavinti naujausias žinias, kurias ateityje galėsiu pritaikyti dirbdamas.	
Studijuodamas, aš stengiuosi įgyti žinias, kurios būtų kuo įvairesnės, kad jas būtų galima pritaikyti ateityje darbinėje veikloje.	
Aš gilinu savo turimas žinias konferencijose, mokymuose.	
Aš gilinuosi į verslo/visuomenės situacijas / problemas, siekdamas teorines žinias pritaikyti realiose situacijose.	
Aš sukuriu technologiją/sprendimą ir leidžiu ja naudotis darbdaviams.	
Emocinė vertė	Tyrimo autorė, pagal Sheth ir kt., 1991; Martensen ir kt., 1999; LeBlanc ir Nguyen, 1999; Hermawan, 2001; Alves ir Roposo, 2007; Ledden ir kt., 2007;
Baigęs studijas universitete, ketinu palaikyti ryšius su universitetu, kad galėčiau užtikrinti bendravimą tarp universiteto ir darbdavių.	

Aš stengiuosi kurti stiprius ir pozityvius santykius universiteto bendruomenėje.	Brown ir Mazzarol, 2009; Ledden ir Kalafatis, 2010; Wang ir kt., 2013; Nambisan ir Baron, 2009; Lee ir kt., 2014; autorės kokybinio tyrimo (tikslinės grupės diskusijos) rezultatai, 2016
Aš dalyvauju darbdavių vedamose paskaitose, kuriose jie dalijasi savo turimomis žiniomis ir įgyta patirtimi.	
Aš stengiuosi, kad būtų užtikrintas skaidrus studijų proceso valdymas.	
Aš stengiuosi, kad būtų užtikrintas skaidrus mokslinių tyrimų proceso valdymas.	
Socialinė vertė	Tyrimo autorė, pagal Sheth ir kt., 1991; Martensen ir kt., 1999; LeBlanc ir Nguyen, 1999; Hermawan, 2001; Alves ir Roposo, 2007; Ledden ir kt., 2007; Brown ir Mazzarol, 2009; Ledden ir Kalafatis, 2010; Wang ir kt., 2013; Nambisan ir Baron, 2009; Lee ir kt., 2014; autorės kokybinio tyrimo (tikslinės grupės diskusijos) rezultatai, 2016
Aš dalyvauju karjeros renginiuose, kur yra galimybė darbdaviams užmegzti kontaktus, kurie gali būti naudingi ateities veikloje.	
Aš prisidedu prie aktyvaus universiteto socialumo, organizuodamas ir dalyvaudamas įvairiuose universiteto renginiuose.	
Aš prisidedu prie tinkamos informacijos sklaidos universitete.	
Aš skatinu darbdavius leisti laisvalaikį universiteto poilsio bazėse, sporto salėse, meno kolektyvuose, neformalaus bendravimo erdvėse.	
Aš skatinu darbdavius dalyvauti bendrose universiteto šventėse.	
6. Studento kuriama vertė visuomenei	
Universiteto bendruomenė turėtų skatinti...	
... aktualių visuomenės problemų sprendimą.	
... darnios plėtros iniciatyvas (medelių sodinimas, vykimasis į darbą dviračiu ir pan.).	
... stiprinti socialinės atsakomybės kompetencijas per atsakingą vartojimą, per atsakingą technologijų plėtrą.	
... atvirą mokymąsi visą gyvenimą.	
... visuomenės aktyvumą.	
... gyvenimo kokybės užtikrinimą.	
7. Bendroji informacija	
Kuriame universitete Jūs studijuojate?	Aleksandro Stulginskio universitetas (ASU)
	Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija (LKA)
	ISM Vadybos ir ekonomikos universitetas (ISM)
	Kauno technologijos universitetas (KTU)
	Kazimiero Simonavičiaus universitetas (KSU)
	Klaipėdos universitetas (KU)
	Lietuvos edukologijos universitetas (LEU)
	Lietuvos muzikos ir teatro akademija (LMTA)
	Lietuvos sporto universitetas (LSU)

	Lietuvos sveikatos mokslų universitetas (LSMU)
	Mykolo Romerio universitetas (MRU)
	Šiaulių universitetas (ŠU)
	Vilniaus Gedimino technikos universitetas (VGTU)
	Vilniaus universitetas (VU)
	Vytauto Didžiojo universitetas (VDU)
	Kita
Kokia yra Jūsų studijų sritis?	Humanitarinių mokslų studijų sritis
	Meno studijų sritis
	Socialinių mokslų studijų sritis
	Fizinių mokslų studijų sritis
	Biomedicinos mokslų studijų sritis
	Technologijos mokslų studijų sritis
	Kita
Kokia yra Jūsų studijų pakopa?	Pirmoji pakopa
	Antroji pakopa
	Trečioji pakopa
	Vientisosios studijos
Kurio kurso studentas esate?	1 kursas
	2 kursas
	3 kursas
	4 kursas
	5 kursas
	6 kursas
Koks Jūsų studijų pažymių vidurkis?	8–10
	5–7
	1–4
AČIŪ UŽ JŪSŲ NUOMONĘ!	

**6 PRIEDAS. SUINTERESUOTOS ŠALIES – AKADEMINIŲ DARBUOTOJŲ –
EMPIRINIO TYRIMO ANTRAJAME ETAPE NAUDOJAMŲ MATAVIMO SKALIŲ
DETALIZAVIMAS**

1. Universiteto vykdomų veiklų svarbumas	
Įvertinkite universiteto, kaip institucijos, vykdomų veiklų svarbumą	
Orientacija į mokslinius tyrimus	Tyrimo autorė pagal Hadma, 2014; autorės kokybinio tyrimo (tikslinės grupės diskusijos) rezultatai, 2016
Orientacija į studijas	
Orientacija į technologijų kūrimą ir vystymą	
Orientacija į verslą	
Orientacija į visuomenę	
2. Akademinio darbuotojo suvokiama gaunama vertė	
Finansinė vertė	Tyrimo autorė, pagal Sheth ir kt., 1991; Martensen ir kt., 1999; LeBlanc ir Nguyen, 1999; Hermawan, 2001; Alves ir Roposo, 2007; Ledden ir kt., 2007; Brown ir Mazzarol, 2009; Ledden ir Kalafatis, 2010; Sweeney ir Soutar, 2001; Choo ir kt., 2012; Wang ir kt., 2013; Nambisan ir Baron, 2009; Lee ir kt., 2014; autorės kokybinio tyrimo (tikslinės grupės diskusijos) rezultatai, 2016
Dirbant universitete...	
... yra skiriamas finansavimas tyrimų veiklai ir sklaidai.	
... atlyginimas atitinka atliktą darbą.	
... esu skatinamas finansiškai.	
... yra suteikiamos darbo priemonės ir jų išlaidų kompensavimas.	
Funkcinė vertė	Tyrimo autorė, pagal Sheth ir kt., 1991; Martensen ir kt., 1999; LeBlanc ir Nguyen, 1999; Hermawan, 2001; Alves ir Roposo, 2007; Ledden ir kt., 2007; Brown ir Mazzarol, 2009; Ledden ir Kalafatis, 2010; Sweeney ir Soutar, 2001; Wang ir kt., 2013; Nambisan ir Baron, 2009; Lee ir kt., 2014; Chen ir Lin, 2015; autorės kokybinio tyrimo (tikslinės grupės diskusijos) rezultatai, 2016
Dirbant universitete yra...	
... suteikiama prieiga gauti naujausiais moksliniais tyrimais pagrįstas žinias.	
... galimybė ugdyti įvairius gebėjimus ir įgūdžius (mokymais, Erasmus programa).	
... suteikiama galimybė dalyvauti mokslinėse konferencijose.	
... suteikta galimybė turimas žinias pritaikyti atliekant praktiką organizacijose.	
... suteikta galimybė įgyti tarptautinės darbo patirties.	
... galimybė profiliuoti savo vykdomą veiklą.	
... galimybė dirbti, pasitelkiant pažangiausių infrastruktūrą ir pažangiausias technologijas.	
... sprendžiamos aktualios verslo ir visuomenės problemos.	
... vykdoma mokslinių tyrimų rezultatų sklaida.	
Emocinė vertė	
Dirbant universitete...	
... vyrauja šilti santykiai su studentais.	
... vyrauja šilti santykiai su kolegomis.	
...yra kuriami stiprūs ir pozityvūs santykiai Universiteto bendruomenėje.	

... darbas universitete yra gerai organizuojamas.	2014; autorės kokybinio tyrimo (tikslinės grupės diskusijos) rezultatai, 2016	
... mano darbo krūvis atitinka keliamus reikalavimus.		
... yra suteikiamos kūrybinės atostogos.		
... esu skatinamas žodžiu, pagyrimu.		
... yra suteikiamos ilgalaikės sėkmingos karjeros galimybės.		
... yra suteikiamos visos socialinės garantijos.		
... suteikiama galimybė saviraiškai.		
... yra suteikiamos geros fizinės darbo sąlygos.		
... yra suteikiamas lankstus darbo grafikas.		
... yra užtikrinta Universiteto funkcinių padalinių pagalba iškilusiems klausimams spręsti.		
... yra užtikrintas skaidrus studijų proceso valdymas.		
... yra užtikrintas skaidrus mokslinių tyrimų proceso valdymas.		
Socialinė vertė		Tyrimo autorė, pagal Sheth ir kt., 1991; Martensen ir kt., 1999; LeBlanc ir Nguyen, 1999; Hermawan, 2001; Alves ir Roposo, 2007; Ledden ir kt., 2007; Brown ir Mazzarol, 2009; Ledden ir Kalafatis, 2010; Wang ir kt., 2013; Nambisan ir Baron, 2009; Lee ir kt., 2014; autorės kokybinio tyrimo (tikslinės grupės diskusijos) rezultatai, 2016
Dirbant universitete...		
... yra suteikta galimybė užmegzti įvairius kontaktus.		
... yra vykdoma tarptautinių tyrėjų mentorystė.		
... yra suteikta galimybė dirbti komandoje.		
... vyrauja aktyvus socialumas, organizuojant įvairius renginius.		
... yra vykdoma tinkama informacijos sklaida apie dalykus būtinus žinoti darbuotojams.		
... yra galimybė leisti laisvalaikį universiteto poilsio bazėse, sporto salėse, meno kolektyvuose, neformalaus bendravimo erdvėse.		
... yra organizuojamos bendros Universiteto šventės.		
... yra organizuojamos kolektyvo išvykos.		
... yra reaguojama į darbuotojų nuomonę.		
... esu įtrauktas į studijų proceso organizavimą.		
... esu įtrauktas į mokslinių tyrimų vykdymą.		
... turiu vadovybės pasitikėjimą.		
3. Akademinio darbuotojo suvokiama norima gauti vertė		
Finansinė vertė	Tyrimo autorė, pagal Sheth ir kt., 1991; Martensen ir kt., 1999; LeBlanc ir Nguyen, 1999; Hermawan, 2001; Alves ir Roposo, 2007; Ledden ir kt., 2007; Brown ir Mazzarol, 2009; Ledden ir Kalafatis, 2010; Sweeney ir Soutar, 2001; Choo ir kt., 2012; Wang ir kt., 2013; Nambisan ir Baron, 2009; Lee ir kt., 2014; autorės kokybinio tyrimo (tikslinės grupės diskusijos) rezultatai, 2016	
Man svarbu, kad dirbant universitete...		
... būtų skiriamas finansavimas tyrimų veiklai ir sklaidai.		
... atlyginimas atitiktų atliktą darbą.		
... būčiau skatinamas finansiškai.		
... būtų suteikiamos darbo priemonės ir jų išlaidų kompensavimas.		

Funkcinė vertė	
Man svarbu, kad dirbant universitete būtų...	
... suteikiama prieiga gauti naujausiais moksliniais tyrimais pagrįstas žinias.	
... galimybė ugdyti įvairius gebėjimus ir įgūdžius (mokymais, Erasmus programa).	
... būtų suteikiama galimybė dalyvauti mokslinėse konferencijose.	
... suteikta galimybė turimas žinias pritaikyti atliekant praktišką organizacijose.	
... suteikta galimybė įgyti tarptautinės darbo patirties.	
... būtų galimybė profiliuoti savo vykdomą veiklą.	
... galimybė dirbti, pasitelkiant pažangiausias infrastruktūras ir pažangiausias technologijas.	
... sprendžiamos aktualios verslo ir visuomenės problemos.	
... vykdoma mokslinių tyrimų rezultatų sklaida.	
Emocinė vertė	
Man svarbu, kad...	
... dirbant universitete vyrų šilti santykiai su studentais.	
... dirbant universitete vyrų šilti santykiai su kolegomis.	
būtų kuriami stiprūs ir pozityvūs santykiai Universiteto bendruomenėje.	
... darbas universitete būtų gerai organizuojamas.	
... mano darbo krūvis atitiktų keliamus reikalavimus.	
... būtų suteikiamos kūrybinės atostogos.	
... dirbant universitete būtų skatinamas žodžių, pagyrimu.	
... dirbant universitete būtų suteikiamos ilgalaikės sėkmingos karjeros galimybės.	
... dirbant universitete būtų suteikiamos visos socialinės garantijos.	
... darbas universitete suteiktų galimybę saviraiškai.	
... būtų suteikiamos geros fizinės darbo sąlygos.	
... būtų suteikiamas lankstus darbo grafikas.	
... būtų užtikrinta Universiteto funkcinių padalinių pagalba iškilusiems klausimams spręsti.	
... būtų užtikrintas skaidrus studijų proceso valdymas.	
... būtų užtikrintas skaidrus mokslinių tyrimų proceso valdymas.	
Socialinė vertė	
Man svarbu, kad dirbant universitete...	
... būtų suteikta galimybė užmegzti įvairius kontaktus.	
	Tyrimo autorė, pagal Sheth ir kt., 1991; Martensen ir kt., 1999; LeBlanc ir Nguyen, 1999; Hermawan, 2001; Alves ir Roposo, 2007; Ledden ir kt., 2007; Brown ir Mazzarol, 2009; Ledden ir Kalafatis, 2010; Sweeney ir Soutar, 2001; Wang ir kt., 2013; Nambisan ir Baron, 2009; Lee ir kt., 2014; Chen ir Lin, 2015; autorės kokybinio tyrimo (tikslinės grupės diskusijos) rezultatai, 2016
	Tyrimo autorė, pagal Sheth ir kt., 1991; Martensen ir kt., 1999; LeBlanc ir Nguyen, 1999; Hermawan, 2001; Alves ir Roposo, 2007; Ledden ir kt., 2007; Brown ir Mazzarol, 2009; Ledden ir Kalafatis, 2010; Wang ir kt., 2013; Nambisan ir Baron, 2009; Lee ir kt., 2014; autorės kokybinio tyrimo (tikslinės grupės diskusijos) rezultatai, 2016
	Tyrimo autorė, pagal Sheth ir kt., 1991; Martensen ir kt., 1999; LeBlanc ir Nguyen, 1999; Hermawan, 2001; Alves

... būtų vykdoma tarptautinių tyrėjų mentorystė.	ir Roposo, 2007; Ledden ir kt., 2007; Brown ir Mazzarol, 2009; Ledden ir Kalafatis, 2010; Wang ir kt., 2013; Nambisan ir Baron, 2009; Lee ir kt., 2014; autorės kokybinio tyrimo (tikslinės grupės diskusijos) rezultatai, 2016
... būtų suteikta galimybė dirbti komandoje.	
... vyrautų aktyvus socialumas, organizuojant įvairius renginius.	
... būtų vykdoma tinkama informacijos sklaida apie dalykus būtinus žinoti darbuotojams.	
... būtų galimybė leisti laisvalaikį universiteto poilsio bazėse, sporto salėse, meno kolektyvuose, neformalaus bendravimo erdvėse.	
... būtų organizuojamos bendros Universiteto šventės.	
... būtų organizuojamos kolektyvo išvykos.	
... būtų reaguojama į darbuotojų nuomonę.	
... būčiau įtrauktas į studijų proceso organizavimą.	
... būčiau įtrauktas į mokslinių tyrimų vykdymą.	
... turėčiau vadovybės pasitikėjimą.	
4. Akademinio darbuotojo kuriama vertė studentui	
Finansinė vertė	Tyrimo autorė, pagal Webb ir Jagun, 1997; Martensen ir kt., 1999; Ledden ir kt., Sweeney ir Soutar, 2001; Moliner, Sanchez, Rodriguez ir Callarisa, 2007; 2007; Brown ir Mazzarol, 2009; autorės kokybinio tyrimo (tikslinės grupės diskusijos) rezultatai, 2016
Aš suteikiu studentui žinias, kurios padeda jam susirasti gerai apmokamą darbą.	
Aš suteikiu studentui žinias, kurios padeda kurti savo verslą, kuris generuotų pajamas	
Aš suteikiu studentui žinias, kurios padeda siekti gerų akademinų rezultatų.	
Funkcinė vertė	Tyrimo autorė, pagal Sheth ir kt., 1991; Martensen ir kt., 1999; LeBlanc ir Nguyen, 1999; Hermawan, 2001; Alves ir Roposo, 2007; Ledden ir kt., 2007; Brown ir Mazzarol, 2009; Ledden ir Kalafatis, 2010; autorės kokybinio tyrimo (tikslinės grupės diskusijos) rezultatai, 2016
Aš suteikiu studentui naujausiais moksliniais tyrimais pagrįstas žinias.	
Aš skatinu studijuoti kelių krypčių studijas.	
Aš ugdu įvairius studento gebėjimus ir įgūdžius.	
Aš skatinu / turėdamas galimybę pasiūlau studentui teorines žinias pritaikyti praktiškai.	
Aš skatinu studentą praplėsti turimas žinias studijuojant pagal Erasmus programą.	
Aš suteikiu studentui žinias, kaip dirbti su pažangiausia infrastruktūra ir pažangiausiomis technologijomis.	
Aš skatinu studentą dalyvauti mokslinėse konferencijose.	
Aš skatinu studentą spręsti aktualias verslo ir visuomenės problemas ir padedu jam pateikti problemų sprendimus.	
Emocinė vertė	
Aš stengiuosi kurti ir palaikyti šiltus santykius su studentais.	
Aš stengiuosi kurti stiprius ir pozityvius santykius Universiteto bendruomenėje.	
Aš kviečiu į paskaitas karjeros pasiekimais garsėjančius absolventus.	
Aš parengiu studentams tokias užduotis, kurios atitiktų jų galimybes.	

Aš parengiu studentams tokias užduotis, kad jie galėtų išpildyti savo saviraišką.	
Aš savo darbu studentui suteikiu žinias ir įgūdžius, kurie leidžia jam gauti studijų baigimo diplomą.	
Aš stengiuosi užtikrinti skaidrų studijų proceso valdymą.	
Aš stengiuosi užtikrinti skaidrų mokslo proceso valdymą.	
Socialinė vertė	
Aš skiriu studentams daugiau grupinių užduočių, kad jie galėtų plėsti draugų ratą.	
Aš skatinu studentus dalyvauti karjeros renginiuose, kur yra galimybė užmegzti kontaktus.	
Aš prisidedu prie aktyvaus universiteto socialumo organizuodamas ir dalyvaudamas įvairiuose renginiuose.	
Aš stengiuosi užtikrinti tinkamą informacijos sklaidą apie dalykus būtinus žinoti studentams.	
Aš skatinu studentus leisti laisvalaikį universiteto poilsio bazėse, sporto salėse, meno kolektyvuose, neformalaus bendravimo erdvėse.	
Aš skatinu studentus dalyvauti bendrose Universiteto šventėse.	
Aš reaguoju į studentų nuomonę.	
Aš pasiūlau studentus įtraukti į studijų proceso organizavimą.	
Aš pasiūlau studentus įtraukti į mokslinių tyrimų vykdymą.	
5. Akademinio darbuotojo kuriama vertė darbdaviui	
Finansinė vertė	
Aš įsisavinu / įgyju visas žinias, reikalingas mano profesinei sričiai, kad galėčiau jas perteikti studentams.	
Aš įgyju kiek galima daugiau įgūdžių savo profesinei sričiai plėtoti, kad galėčiau jas perteikti studentams.	
	Tyrimo autorė, pagal Sheth ir kt., 1991; LeBlanc ir Nguyen, 1999; Hermawan, 2001; Ledden ir kt., 2007; Brown ir Mazzarol, 2009; Ledden ir Kalafatis, 2010; autorės kokybinio tyrimo (tikslinės grupės diskusijos) rezultatai, 2016
Funkcinė vertė	
Aš įsitraukiu į studijų programų kūrimą, kurios atitiktų darbo rinkos poreikius.	
Aš studentui/potencialiam darbuotojui suteikiu žinias, kurios yra naujos, pagrįstos moksliniais tyrimais.	
Aš skatinu studentus / potencialius darbuotojus siekti įgyti kuo įvairesnių žinių.	
Aš rengiu kompetetingus savo srities darbuotojus, kurie turi reikiamų įgūdžių ir gebėjimų.	
Aš stengiuosi užtikrinti bendradarbiavimą tarp universiteto ir darbdavio dėl praktikos atlikimo.	
Aš stengiuosi prisidėti prie verslo/visuomenės problemų sprendimų reikiamais įgūdžiais ir gebėjimais.	
	Tyrimo autorė, pagal Sheth ir kt., 1991; Martensen ir kt., 1999; LeBlanc ir Nguyen, 1999; Hermawan, 2001; Alves ir Roposo, 2007; Ledden ir kt., 2007; Brown ir Mazzarol, 2009; Ledden ir Kalafatis, 2010; Sweeney ir Soutar, 2001; Choo ir kt., 2012; Wang ir kt., 2013; Nambisan ir Baron, 2009; Lee ir kt., 2014; autorės kokybinio tyrimo (tikslinės grupės diskusijos) rezultatai, 2016

Aš stengiuosi padėti įsisavinti universiteto turimos infrastruktūros panaudojimą verslo/visuomenės situacijų/problemų sprendimui.	
Emocinė vertė	
Aš skatinu darbdavių partnerystę su universitetu, pasiūlydamas praktikantų, pasiūlydamas atlikti tyrimus.	Tyrimo autorė, pagal Sheth ir kt., 1991; Martensen ir kt., 1999; LeBlanc ir Nguyen, 1999; Hermawan, 2001; Alves ir Roposo, 2007; Ledden ir kt., 2007; Brown ir Mazzarol, 2009; Ledden ir Kalafatis, 2010; Wang ir kt., 2013; Nambisan ir Baron, 2009; Lee ir kt., 2014; autorės kokybinio tyrimo (tikslinės grupės diskusijos) rezultatai, 2016
Aš stengiuosi kurti stiprius ir pozityvius santykius Universiteto bendruomenėje.	
Aš kviečiu darbdavius į paskaitas, kad jie pasidalintų savo turimomis žiniomis ir įgyta patirtimi.	
Aš stengiuosi užtikrinti skaidrų studijų proceso valdymą.	
Aš stengiuosi užtikrinti skaidrų mokslinių tyrimų proceso valdymą.	
Socialinė vertė	
Aš dalyvauju karjeros renginiuose, kur yra galimybė darbdaviams užmegzti kontaktus, kurie gali būti naudingi ateities veikloje.	Tyrimo autorė, pagal Sheth ir kt., 1991; Martensen ir kt., 1999; LeBlanc ir Nguyen, 1999; Hermawan, 2001; Alves ir Roposo, 2007; Ledden ir kt., 2007; Brown ir Mazzarol, 2009; Ledden ir Kalafatis, 2010; Wang ir kt., 2013; Nambisan ir Baron, 2009; Lee ir kt., 2014; autorės kokybinio tyrimo (tikslinės grupės diskusijos) rezultatai, 2016
Aš prisidedu prie aktyvaus universiteto socialumo, organizuodamas ir dalyvaudamas įvairiuose universiteto renginiuose.	
Aš stengiuosi užtikrinti tinkamą informacijos sklaidą apie dalykus būtinus žinoti darbdaviams.	
Aš skatinu darbdavius leisti laisvalaikį universiteto poilsio bazėse, sporto salėse, meno kolektyvuose, neformalaus bendravimo erdvėse.	
Aš skatinu darbdavius dalyvauti bendrose Universiteto šventėse.	
Aš pasiūlau darbdavius įtraukti į studijų proceso organizavimą.	
Aš pasiūlau darbdavius įtraukti į mokslinių tyrimų vykdymą.	
6. Akademinio darbuotojo kuriama vertė visuomenei	
Universiteto bendruomenė turėtų skatinti...	
... aktualių visuomenės problemų sprendimą.	
... darnios plėtros iniciatyvas (medelių sodinimas, vykinas į darbą dviračiu ir pan.).	
... stiprinti socialinės atsakomybės kompetencijas per atsakingą vartojimą, per atsakingą technologijų plėtrą.	
... atvirą mokymąsi visą gyvenimą.	
... visuomenės aktyvumą.	
... gyvenimo kokybės užtikrinimą.	
7. Bendroji informacija	
Kuriame universitete Jūs dirbate?	Aleksandro Stulginskio universitetas (ASU)
	Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija (LKA)
	ISM Vadybos ir ekonomikos universitetas (ISM)

	Kauno technologijos universitetas (KTU)
	Kazimiero Simonavičiaus universitetas (KSU)
	Klaipėdos universitetas (KU)
	Lietuvos edukologijos universitetas (LEU)
	Lietuvos muzikos ir teatro akademija (LMTA)
	Lietuvos sporto universitetas (LSU)
	Lietuvos sveikatos mokslų universitetas (LSMU)
	Mykolo Romerio universitetas (MRU)
	Šiaulių universitetas (ŠU)
	Vilniaus Gedimino technikos universitetas (VGTU)
	Vilniaus universitetas (VU)
	Vytauto Didžiojo universitetas (VDU)
	Kita
	Nurodykite kokiame padalinyje (institute) dirbate?
Kokia yra Jūsų darbo sritis?	Humanitarinių mokslų studijų sritis
	Meno studijų sritis
	Socialinių mokslų studijų sritis
	Fizinių mokslų studijų sritis
	Biomedicinos mokslų studijų sritis
	Technologijos mokslų studijų sritis
	Kita
Koks yra Jūsų darbo pobūdis universitete?	Administracijos darbuotojas
	Profesorius
	Docentas
	Lektorius
	Asistentas
	Mokslo darbuotojas
	Kita
Kokia yra Jūsų darbo patirtis šiame universitete?	
AČIŪ UŽ JŪSŲ NUOMONĘ!	

**7 PRIEDAS. SUINTERESUOTOS ŠALIES – SOCIALINIO PARTNERIO –
EMPIRINIO TYRIMO ANTRAJAME ETAPE NAUDOJAMŲ MATAVIMO
SKALIŲ DETALIZAVIMAS**

1. Universiteto vykdomų veiklų svarbumas	
Įvertinkite universiteto, kaip institucijos, vykdomų veiklų svarbumą	
Orientacija į mokslinius tyrimus	Tyrimo autorė pagal Hadma, 2014; autorės kokybinio tyrimo (tikslinės grupės diskusijos) rezultatai, 2016
Orientacija į studijas	
Orientacija į technologijų kūrimą ir vystymą	
Orientacija į verslą	
Orientacija į visuomenę	
2. Socialinio partnerio (jo atstovo) suvokiama gaunama vertė	
Finansinė vertė	
Studentai / potencialūs darbuotojai...	Tyrimo autorė, pagal Webb ir Jagun, 1997; Martensen ir kt., 1999; Ledden ir kt., Sweeney ir Soutar, 2001; Moliner, Sanchez, Rodriguez ir Callarisa, 2007; 2007; Brown ir Mazzarol, 2009; autorės kokybinio tyrimo (tikslinės grupės diskusijos) rezultatai, 2016
... kuria pridėtinę vertę.	
... kuria vertę su kuo mažesniais kaštais.	
... per kuo trumpesnę laiką įsitraukia į vertės kūrimo procesą.	
... kaip investicija, atsiperka per kuo trumpesnę laiką.	
Funkcinė vertė	
Universitetuose yra rengiamos studijų programos, kurios atitinka darbo rinkos poreikius.	Tyrimo autorė, pagal Sheth ir kt., 1991; Martensen ir kt., 1999; LeBlanc ir Nguyen, 1999; Hermawan, 2001; Alves ir Roposo, 2007; Ledden ir kt., 2007; Brown ir Mazzarol, 2009; Ledden ir Kalafatis, 2010; autorės kokybinio tyrimo (tikslinės grupės diskusijos) rezultatai, 2016
Studentui / potencialiam darbuotojui yra suteiktos naujos žinios ir technologijos, pagrįstos naujausiais moksliniais tyrimais, kurias galima pritaikyti.	
Studentai / potencialūs darbuotojai geba prisitaikyti prie darbo rinkos, turėtų tarpdisciplininių / tarpkryptinių studijų žinių.	
Universitetų studentai gali tapti kompetetingais darbuotojais, kurie turi reikiamus įgūdžius ir gebėjimus.	
Yra užtikrintas bendradarbiavimas tarp universiteto ir darbdavio dėl praktikos atlikimo.	
Universitetų studentai prisideda prie verslo/visuomenės problemų sprendimų reikiamais įgūdžiais ir gebėjimais.	
Universitetų akademiniai darbuotojai prisideda prie verslo/visuomenės problemų sprendimų reikiamais įgūdžiais ir gebėjimais.	
Universitetas turi modernią infrastruktūrą verslo/visuomenės situacijų/problemų sprendimui.	
Universitetas suteikia saviraiškos galimybę, pasidalinant savo turimomis žiniomis ir įgyta patirtimi.	
Emocinė vertė	
Yra skatinama partnerystė su universitetu.	Tyrimo autorė, pagal Sheth ir kt., 1991; LeBlanc ir Nguyen, 1999; Hermawan, 2001; Ledden ir kt., 2007; Brown ir Mazzarol, 2009; Ledden ir Kalafatis, 2010; autorės kokybinio tyrimo
Yra kuriami stiprūs ir pozityvūs santykiai Universiteto bendruomenėje.	
Universitetas suteikia saviraiškos galimybę, pasidalinant savo turimomis žiniomis ir įgyta patirtimi.	

Yra užtikrintas skaidrus studijų proceso valdymas.	(tikslinės grupės diskusijos) rezultatai, 2016
Yra užtikrintas skaidrus mokslo proceso valdymas.	
Socialinė vertė	
Universitetas suteikia galimybę užmegzti įvairius kontaktus.	
Universitete vyrauja aktyvus socialumas, organizuojant įvairius renginius.	
Universitete vykdoma tinkama informacijos sklaida.	
Yra galimybė leisti laisvalaikį universiteto poilsio bazėse, sporto salėse, meno kolektyvuose, neformalaus bendravimo erdvėse.	
Yra organizuojamos bendros Universiteto šventės.	
Esu įtrauktas į studijų procesą rengiant programas.	
Esu įtrauktas į mokslinių tyrimų vykdymą.	
3. Socialinio partnerio (jo atstovo) suvokiama norima gauti vertė	
Finansinė vertė	
Man svarbu, kad studentai / potencialūs darbuotojai...	
... kurtų pridėtinę vertę.	
... kurtų vertę su kuo mažesniais kaštais.	
... per kuo trumpesnią laiką įsitrauktų į vertės kūrimo procesą.	
... kaip investicija, atsipirkūt per kuo trumpesnią laiką.	
Funkcinė vertė	
Man svarbu, kad...	
...universitetuose būtų rengiamos studijų programos, kurios atitinka darbo rinkos poreikius.	
... studentui / potencialiam darbuotojui būtų suteiktos naujos žinios ir technologijos, pagrįstos naujausiais moksliniais tyrimais, kurias galima pritaikyti.	
... studentai / potencialūs darbuotojai gebėtų prisitaikyti prie darbo rinkos, turėtų tarpdisciplininių / tarpkryptinių studijų žinių.	
... universitetų studentai galėtų tapti kompetingais darbuotojais, kurie turi reikiamus įgūdžius ir gebėjimus.	
... būtų užtikrintas bendradarbiavimas tarp universiteto ir darbdavio dėl praktikos atlikimo.	
... universitetų studentai galėtų prisidėti prie verslo/visuomenės problemų sprendimų reikiamais įgūdžiais ir gebėjimais.	
... universitetų akademiniai darbuotojai galėtų prisidėti prie verslo/visuomenės problemų sprendimų reikiamais įgūdžiais ir gebėjimais.	
... universitetas turėtų modernią infrastruktūrą verslo/visuomenės situacijų/problemų sprendimui.	
Emocinė vertė	
Man svarbu, kad...	
	Tyrimo autorė, pagal Sheth ir kt., 1991; LeBlanc ir Nguyen, 1999; Hermawan, 2001; LeBlanc ir Nguyen, 1999; Hermawan, 2001; LeBlanc ir Nguyen, 1999; Hermawan, 2001; Alves ir Roposo, 2007; Ledden ir kt., 2007; Brown ir Mazzarol, 2009; Ledden ir Kalafatis, 2010; autorės kokybinio tyrimo (tikslinės grupės diskusijos) rezultatai, 2016

... būtų skatinama partnerystė su universitetu.	Tyrimo autorė, pagal Sheth ir kt., 1991; LeBlanc ir Nguyen, 1999; Hermawan, 2001; Ledden ir kt., 2007; Brown ir Mazzarol, 2009; Ledden ir Kalafatis, 2010; autorės kokybinio tyrimo (tikslinės grupės diskusijos) rezultatai, 2016
... būtų kuriami stiprūs ir pozityvūs santykiai Universiteto bendruomenėje.	
... universitetas suteiktų saviraiškos galimybę, pasidalinant savo turimomis žiniomis ir įgyta patirtimi.	
... būtų užtikrintas skaidrus studijų proceso valdymas.	
... būtų užtikrintas skaidrus mokslo proceso valdymas.	
Socialinė vertė	Tyrimo autorė, pagal Sheth ir kt., 1991; LeBlanc ir Nguyen, 1999; Hermawan, 2001; Ledden ir kt., 2007; Brown ir Mazzarol, 2009; Ledden ir Kalafatis, 2010; autorės kokybinio tyrimo (tikslinės grupės diskusijos) rezultatai, 2016
Man svarbu, kad...	
... universitetas suteiktų galimybę užmegzti įvairius kontaktus.	
... universitete vyrautų aktyvus socialumas, organizuojant įvairius renginius.	
... Universitete būtų vykdoma tinkama informacijos sklaida.	
... būtų galimybė leisti laisvalaikį universiteto poilsio bazėse, sporto salėse, meno kolektyvuose, neformalaus bendravimo erdvėse.	
... būtų organizuojamos bendros Universiteto šventės.	
... būčiau įtrauktas į studijų procesą rengiant programas.	
... būčiau įtrauktas į mokslinių tyrimų vykdymą.	
4. Socialinio partnerio (jo atstovo) kuriama vertė akademiniam darbuotojui	
Finansinė vertė	Tyrimo autorė, pagal Webb ir Jagun, 1997; Martensen ir kt., 1999; Ledden ir kt., Sweeney ir Soutar, 2001; Moliner, Sanchez, Rodriguez ir Callarisa, 2007; 2007; Brown ir Mazzarol, 2009; autorės kokybinio tyrimo (tikslinės grupės diskusijos) rezultatai, 2016
Aš skiriu finansavimą tyrimų veiklai ir sklaidai, kuri yra susijusi su mano vykdoma veikla.	
Aš skatinu akademinį darbuotoją, jei jis atlieka tyrimus, susijusius su mano vykdoma veikla.	
Funkcinė vertė	Tyrimo autorė, pagal Sheth ir kt., 1991; Martensen ir kt., 1999; LeBlanc ir Nguyen, 1999; Hermawan, 2001; Alves ir Roposo, 2007; Ledden ir kt., 2007; Brown ir Mazzarol, 2009; Ledden ir Kalafatis, 2010; autorės kokybinio tyrimo (tikslinės grupės diskusijos) rezultatai, 2016
Aš siūlau aktualias verslo/visuomenės problemas, kurių sprendimas skatintų naujausių žinių ieškojimo.	
Aš suteikiu akademiniam darbuotojui suteikti galimybę atlikti praktiką įmonėje arba jos užsienio filiale pagal Erasmus programą.	
Aš finansuoju akademinį darbuotojų dalyvavimą mokslinėse konferencijose.	
Aš investuoju / finansuoju universiteto įsigyjamą pažangiausią infrastruktūrą ir pažangiausias technologijas.	
Aš suteikiu galimybę akademiniam darbuotojui analizuoti aktualias verslo ir visuomenės problemas, pateikdamas jas iš savo veiklos situacijos.	
Aš remiu finansiškai mokslinių tyrimų sklaidą.	
Emocinė vertė	Tyrimo autorė, pagal Sheth ir kt., 1991; LeBlanc ir Nguyen, 1999; Hermawan, 2001; Ledden ir kt., 2007; Brown ir Mazzarol, 2009; Ledden ir Kalafatis, 2010; autorės kokybinio tyrimo
Aš stengiuosi kurti stiprius ir pozityvius santykius universiteto bendruomenėje.	
Aš atsiliepiu apie akademinio darbuotojo darbą (vykdomus tyrimus, kurie yra aktualūs mano veiklai).	

Aš pasiūlau akademiniam darbuotojui įdomų projektą, kurį jis atliktų įmonės / visuomenės poreikiams.	(tikslinės grupės diskusijos) rezultatai, 2016
Aš suteikiu finansavimą akademinį darbuotojų fizinėms darbo sąlygoms gerinti	
Socialinė vertė	Tyrimo autorė, pagal Sheth ir kt., 1991; LeBlanc ir Nguyen, 1999; Hermawan, 2001; Ledden ir kt., 2007; Brown ir Mazzarol, 2009; Ledden ir Kalafatis, 2010; autorės kokybinio tyrimo (tikslinės grupės diskusijos) rezultatai, 2016
Aš dalyvauju karjeros renginiuose, kur yra galimybė akademiniam darbuotojams užmegzti kontaktus, kurie gali būti naudingi ateities veikloje.	
Aš prisidedu prie aktyvaus universiteto socialumo, organizuodamas ir dalyvaudamas įvairiose universiteto renginiuose.	
Aš stengiuosi užtikrinti tinkamą informacijos sklaidą apie dalykus būtinus žinoti akademiniam darbuotojams.	
5. Socialinio partnerio (jo atstovo) kuriama vertė studentui	
Finansinė vertė	Tyrimo autorė, pagal Webb ir Jagun, 1997; Martensen ir kt., 1999; Ledden ir kt., Sweeney ir Soutar, 2001; Moliner, Sanchez, Rodriguez ir Callarisa, 2007; 2007; Brown ir Mazzarol, 2009; autorės kokybinio tyrimo (tikslinės grupės diskusijos) rezultatai, 2016
Aš sukuriu gerai apmokamą darbo vietą studentui / potencialiam darbuotojui.	
Aš investuoju / finansuoju studento idėją, kad jis galėtų kurti savo verslą, kuris generuotų pajamas.	
Aš investuoju į studento žinias ar įgūdžius, suteikdamas jam stipendiją ar paramą.	Tyrimo autorė, pagal Sheth ir kt., 1991; Martensen ir kt., 1999; LeBlanc ir Nguyen, 1999; Hermawan, 2001; Alves ir Roposo, 2007; Ledden ir kt., 2007; Brown ir Mazzarol, 2009; Ledden ir Kalafatis, 2010; autorės kokybinio tyrimo (tikslinės grupės diskusijos) rezultatai, 2016
Funkcinė vertė	
Aš investuoju / ištraukiu į studijų procesą, kuris studentui universitete suteiktą galimybę gauti naujausiais moksliniais tyrimais pagrįstas žinias.	
Aš skatinu studentą studijuoti kelių kryptių studijas, nes darbo rinkoje svarbu, kad darbuotojas būtų universalus.	
Aš ištraukiu į studijų procesą dalyvaudamas paskaitose, kad studijos universitete ugdytų įvairius gebėjimus ir įgūdžius.	
Aš suteikiu studentui galimybę universitete įgytas teorines žinias pritaikyti praktiškai, pasiūlydamas atlikti praktiką savo įmonėje.	
Aš suteikiu studentui galimybę atlikti praktiką įmonės užsienio filiale pagal Erasmus programą.	
Aš investuoju / finansuoju universiteto išsivystymą pažangiausių infrastruktūrą ir pažangiausias technologijas.	
Aš suteikiu finansavimą studentų mokslinėms konferencijoms.	
Aš suteikiu galimybę studentui analizuoti aktualias verslo ir visuomenės problemas, pateikdamas jas iš savo situacijos.	
Emocinė vertė	Tyrimo autorė, pagal Sheth ir kt., 1991; LeBlanc ir Nguyen, 1999; Hermawan, 2001; Ledden ir kt., 2007; Brown ir Mazzarol, 2009; Ledden ir Kalafatis, 2010; autorės kokybinio tyrimo (tikslinės grupės diskusijos) rezultatai, 2016
Aš bendradarbiaudamas su universitetu, padedu kurti stiprius ir pozityvius santykius Universiteto bendruomenėje.	
Aš dalyvauju paskaitose, kaip karjeros pasiekimais garsėjantis absolventas, kad studentai būtų motyvuoti studijuoti.	
Aš pateikiu studentams situacijų, kurias jie analizuoja, jog galėtų išpildyti savo saviraišką.	

Aš suteikiu finansavimą studentų studijų fizinėms sąlygoms gerinti.	
Socialinė vertė	
Aš įtraikiu / padedu studentui įsitraukti į komandą, kuri jam padeda plėsti draugų ratą.	
Aš dalyvauju karjeros renginiuose, kur yra galimybė studentams užmegzti kontaktus, kurie gali būti naudingi ateities veikloje.	
Aš prisidedu prie aktyvaus universiteto socialumo, organizuodamas ir dalyvaudamas įvairiose universiteto renginiuose.	
Aš stengiuosi užtikrinti tinkamą informacijos sklaidą apie dalykus būtinus žinoti studentui.	
Aš skatinu studentus leisti laisvalaikį universiteto poilsio bazėse, sporto salėse, meno kolektyvuose, neformalaus bendravimo erdvėse.	
Aš skatinu studentus dalyvauti bendrose universiteto šventėse.	
Aš reaguojau į studentų nuomonę.	
Pateikdamas universitetui pasiūlymus, galiu padėti studentams įsitraukti į studijų proceso organizavimą.	
Pateikdamas universitetui pasiūlymus, galiu padėti studentams įsitraukti į mokslinių tyrimų vykdymą.	
6. Socialinio partnerio (jo atstovo) kuriama vertė visuomenei	
Universiteto bendruomenė turėtų skatinti...	
... aktualių visuomenės problemų sprendimą.	
... darnios plėtros iniciatyvas (medelių sodinimas, vykimas į darbą dviračiu ir pan.).	
... stiprinti socialinės atsakomybės kompetencijas per atsakingą vartojimą, per atsakingą technologijų plėtrą.	
... atvirą mokymąsi visą gyvenimą.	
... visuomenės aktyvumą.	
... gyvenimo kokybės užtikrinimą.	
7. Bendroji informacija	
Su kuriais universitetais Jūs, kaip socialinis partneris (jo atstovas), bendradarbiaujate?	Aleksandro Stulginskio universitetas (ASU)
	Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija (LKA)
	ISM Vadybos ir ekonomikos universitetas (ISM)
	Kauno technologijos universitetas (KTU)
	Kazimiero Simonavičiaus universitetas (KSU)
	Klaipėdos universitetas (KU)
	Lietuvos edukologijos universitetas (LEU)
	Lietuvos muzikos ir teatro akademija (LMTA)

Tyrimo autorė, pagal Sheth ir kt., 1991; LeBlanc ir Nguyen, 1999; Hermawan, 2001; Ledden ir kt., 2007; Brown ir Mazzarol, 2009; Ledden ir Kalafatis, 2010; autorės kokybinio tyrimo (tikslinės grupės diskusijos) rezultatai, 2016

	Lietuvos sporto universitetas (LSU)
	Lietuvos sveikatos mokslų universitetas (LSMU)
	Mykolo Romerio universitetas (MRU)
	Šiaulių universitetas (ŠU)
	Vilniaus Gedimino technikos universitetas (VGTU)
	Vilniaus universitetas (VU)
	Vytauto Didžiojo universitetas (VDU)
	Kita
Koks Jūsų organizacijos veiklos pobūdis?	
Koks Jūsų organizacijos dydis?	1–9 darbuotojai
	10–49 darbuotojai
	50–249 darbuotojai
	250 ir daugiau darbuotojų
Nurodykite kuriai profesijų klasifikatoriaus grupei priskiriamos Jūsų pareigos?	Vadovai
	Specialistai
	Technikai ir jaunesnieji specialistai
	Tarnautojai
	Paslaugų sektoriaus darbuotojai ir pardavėjai
	Kita
Kokia yra Jūsų darbo patirtis profesinėje srityje?	
AČIŪ UŽ JŪSŲ NUOMONĘ!	

8 PRIEDAS. EMPIRINIO TYRIMO TREČIOJO ETAPO (ATVEJO ANALIZĖS) ATLIKIMO SCHEMA



9 PRIEDAS. PASIRINKTO UNIVERSITETO A (ATVEJO) STRATEGIJOS ŽEMĖLAPIS (1)

	VIZIJA	Universiteto rodikliai
VIZIJA, MISLIJA, VERTYBĖS	Universitetas – lyderiaujantis Europos universitetas, veiklą grindžiantis žinių ir technologijų kūrimu ir perdavimu.	UR1. Studentų skaičius UR2. Visų studijų pak. užs. studentų sk. UR3. Pajamos
	MISLIJA	UR4. Užs. akademinių darbuotojų sk.
	Teikti moksliniais tyrimais grįstas tarptautinio lygio studijas ir perduoti žinias bei novatoriškas technologijas darniai valstybės raidai ir inovacijų plėtojimui; formuoti atvirą talentus ir lyderius įkvepiančią kūrybinę aplinką.	UR5. Darb. pasitenkinimo vertinimo balas UR6. Perviršis investicijoms UR7. Administracinių kaštų dalis, proc.
VERTYBĖS	Lietuvos universiteto dvasia ir vertybės; Atsakingumas visuomenei; Bendradarbiavimas; Veiklos skaidrumas; Iniciatyvumas; Kūrybiškumas; Profesionalumas; Akademiniis sąžiningumas; Nuolatinis tobulėjimas	

	TIKSLAS	VERTĖS GRANDINĖS RODIKLIS
VERTĖS GRANDINĖ STUDIJOS	Užtikrinti studijų lyderystę Centrinės ir Rytų Europos regione, ugdati atsakingus ateities technologijų kūrėjus ir antreprenierius.	SR1. Vidutinis konkursinis balas
		SR2. Absolventų įsidarbinamumas per 6 mėn., proc.
		SR3. Studentų ir absolventų įkurti startup' ai, vnt.
		SR4. Pilnų I ir II studijų pakopos studentų iš užsienio dalis, proc.
		SR5. I ir II pakopos studentų skaičius
		SR6. Studentų pasitenkinimo vertinimo balas;
		SR7. Neformalaus švietimo pajamos
		SR8. Užsienio dėstytojų skaičius, FTE;
SR8. Studijų pajamos, EUR		
VG DALIS	UŽDAVINIAI	RODIKLIS
Tarptautiškumas	ST1.1. Didinti motyvuotų ir pažangių užsienio studentų skaičių ir gerinti jų integraciją į universiteto akademinį ir socialinį gyvenimą. ST1.2. Užtikrinti glaudžią partnerystę ir bendradarbiavimą su stipriais užs. universitetais, įgyvendinant studijų programas ST1.3. Didinti aukšto lygio dėstytojų iš užsienio universitetų ir dėstytojų, dėstančių užsienio universitetuose, skaičių.	ST1.1.R1. Užsienio studentų dalis, proc. ST1.1.R2. Užsienio studentų pasitenkinimas (10 balų skalė) ST1.1.R3. Įstojusių užsienio studentų vidutinis konkursinis balas ne mažesnis negu X ST1.1.R4. Visi lietuvių studentai studijuoja angliškai mišrioje grupėse su užsienio studentais. ST1.1.R5. II pakopos studijų programų vykdomų tik anglų k. sk. arba proc. ne mažesnis kaip 50%
		ST1.2.R1. Jungtinių ir dvigubo diplomo studijų programų dalis, 10 proc.
		ST1.3.R1. Užsienio dėstytojų skaičius
		ST1.3.R2. dėstytojų, dėstančių užsienio universitetuose, skaičius per metus
Tarpdiscipliniškumas	ST2.1. Užtikrinti galimybę studentams įgyti plačias, ne vieną kryptį/ sritį apimančias kompetencijas ir formuoti savo karjeros kelią.	ST2.1.R1. programos sudaro galimybės formuoti savo karjeros kelią ir ugdyti tarpdisciplinines kompetencijas, proc. ST2.1.R2. Studentų, kurie studijuoja tarpdisciplinines kompetencijas ir dalyvauja tarpdisciplininuose projektuose, dalis, 5 proc.
Tinklai	ST3.1. Užtikrinti verslo, viešojo sektoriaus partnerių įsitraukimą į studijų procesus. ST3.2. Vystyti neformalaus švietimo ugdymo sistemą.	ST3.1.R1. Dėstytojų-praktikų dalis universitete, ne mažesnė kaip 30 proc. Socialinių partnerių dalyvavimas studijose (70proc./30proc.) ST3.1.R2. Vienam studentui tenkanti socialinių partnerių (taip pat Alumni) parama, eur ST3.1.R3. Darbdavių pasitenkinimas (tyrimas) ST3.2.R1. Pajamos iš neformalaus švietimo, EUR ST3.2.R2. Neformalaus švietimo programų dalyvių pasitenkinimas
		ST4.1.R1. Dėstytojų pasitenkinimas darbu ir darbo sąlygomis (10 balų skalė) ST4.1R2. Išskirtinai aukštos kvalifikacijos dėstytojų skaičius kryptyje ST4.2.R1. Konkursas į gifed.com ST4.2.R2. Studentų pasitenkinimas talentų ugdymo programos/akademijos veikla (10 balų skalė) ST4.2.R3. Užsienio piliečių įstojusių į valstybės finansuojamas vietas arba gaunančių valstybės/išorinių fondų ar universiteto stipendiją studijoms per metus
Talentai	ST4.1. Pritraukti ir išlaikyti geriausius dėstytojus - savo srities talentus ir lyderius. ST4.2. Pritraukti studijoms talentingiausias studentus ir sudaryti visas sąlygas ir tinkamą aplinką jiems ugdyti.	
Tvarumas	ST5.1. Tolibuntis studijų valdymą, eliminuojant besidubliuojančias veiklas, efektyvinant veiklos procesus, diegiant modernias technologijas. ST5.2. Studijų procese ugdyti pilietiską, kosmopolitišką ir socialiai atsakingą asmenybę.	ST5.1.R1. Inovacijų studijų procese skaičius ST5.1.R2. Pateiktų pasiūlymų ir patobulintų procesų santykis ST5.1.R3. Darbuotojų pasitenkinimas studijų administravimu (10 balų skalė) ST5.2.R1. Studijų programų, kuriose integruotas socialinės atsakomybės/tvarumo modulis, dalis, proc.

9 PRIEDAS. PASIRINKTO UNIVERSITETO A (ATVEJO) STRATEGIJOS ŽEMĖLAPIS (2)

	TIKSLAS	VERTĖS GRANDINĖS RODIKLIS
VERTĖS GRANDINĖ MOKSLAS	Tarptautiniu lygiu pripažintų žinių ir technologijų kūrimas	MR1. Publikacijų užsienio leidyklų mokslo leidiniuose su citavimo indeksu vienam mokslininkui (PDLE) per metus skaičius
		MR2. Publikacijų užsienio leidyklų mokslo leidiniuose su citavimo indeksu skaičius
		MR3. Užsienio tyrėjų skaičius, FTE
		MR4. Tarptautiniai projektai, EUR
		MR5. Nacionaliniai projektai, eur
VG DALIS	UŽDAVINIAI	RODIKLIS
Tarptautiškumas	MT1.1. Plėtoti tarptautinius mokslinius tyrimus.	MT1.1.R1. Publikacijų užsienio leidyklų mokslo leidiniuose skaičius.
		MT1.1.R2. Užsienio mokslininkų stažuotojų skaičius.
		MT1.1.R3. Tarptautinių mokslo projektų pajamos, EUR
		MT1.1.R4. Publikacijų su užsienio bendraautoriais skaičius.
Tarpdiscipliniškumas	MT2.1. Plėtoti tarpdisciplininius mokslinius tyrimus.	MT2.1.R1. Tardisciplininių MTEP projektų skaičius.
		MT2.1.R2. Tardisciplininių mokslo publikacijų skaičius.
Tinklai	MT3.1. Plėtoti tinklus su užsienio aukštos kompetencijos AMI.	MT3.1.R1. Strateginių AMI partnerių mokslo kryptyje skaičius per metus.
		MT3.2.R2. tyrėjų, esančių nariais, pripažintose MK asociacijose, skaičius.
		MT3.1.R3. Tarptautinių pripažintų leidyklų leidžiami mokslo žurnalai.
Talentai	MT4.1. Pritraukti ir išlaikyti talentingus tyrėjus ir mokslininkus.	MT4.1.R1. Pritrauktų jaunujų tyrėjų, mokslininkų stažuotojų skaičius.
		MT4.1.R2. PT atitinkančių vertinimo kriterijus skaičius.
Tvarumas	MT5.1. Kurti vertę Universiteto bendruomenei, visuomenei ir verslui.	MT5.1.R1. Mokslo populiarinimo veiklų skaičius.
		MT5.1.R2. Mokslo ir inovacijų premijų skaičius.
		MT5.1.R3. MTEPI administravimo tobulinimo skėmingų iniciatyvų skaičius.
		MT5.1.R4. Nacionalinių mokslo projektų pajamos.

	TIKSLAS	VERTĖS GRANDINĖS RODIKLIS
VERTĖS GRANDINĖ DOKTORANTŪRA	Užtikrinti talentingų ir motyvuotų Lietuvos ir užsienio doktorantų pritraukimą ir ugdymą bei kurti tarptautiniu mastu pripažintą doktorantūros mokyklą.	DR1. Doktorantų skaičius
		DR2. III pakopos užsienio studentų skaičius
		DR3. Doktorantų pasitenkinimas
		DR4. Doktorantų publikacijų skaičius
		DR5. Laiku apsigynusių daktaro disertacijas skaičius
VG DALIS	UŽDAVINIAI	RODIKLIS
Tarptautiškumas	DT1.1. Vystyti tarptautinę doktorantūros mokyklą.	DT1.1.R1. Jungtinių/dvigubo laipsnio doktorantūros progr. su aukšt. kompetencijos tarptautiniais partn. sk.
		DT1.1.R2. Pilnų studijų užsieniečių doktorantų skaičius.
		DT1.1.R3. Aukštos kompetencijos užsieniečių MKDK narių skaičius.
Tarpdiscipliniškumas	DT2.1. Plėtoti tarpdisciplinines, tarpkryptines doktorantūros studijas.	DT2.1.R1. Tardisciplininių modulių skaičius.
		DT2.1.R2. Tardisciplininės disertacijų tematikos.
Tinklai	DT3.1. Plėtoti tinklus su nacionaliniu ir užsienio verslu bei aukštojo mokslo institucijomis.	DT3.1.R1. III pakopos absolventų, dirbančių verslo sektoriuje, dalis
		DT3.1.R2. Į studijas įtrauktų verslo, viešojo sektoriaus partnerių skaičius.
		DT3.1.R3. Doktorantų, išklausių modulių, atlikusių stažuotę užsienio AMI skaičius.
Talentai	DT4.1. Pritraukti ir išlaikyti talentingus doktorantus.	DT4.1.R1. Doktorantų, įdarbintų mokslo projektuose, skaičius.
		DT4.1.R2. Konkursas į MK doktorantūros studijas ne mažiau kaip 3.
Tvarumas	DT5.1. Kurti vertę doktorantams, visuomenei ir verslui.	DT5.1.R1. Doktorantų gavusių apdovanojimus skaičius.
		DT5.1.R2. Studentų pasitenkinimo vertinimo balas (5 balų skalė)
		DT5.1.R3. Doktorantūros studijų kokybės didinimas.

9 PRIEDAS. PASIRINKTO UNIVERSITETO A (ATVEJO) STRATEGIJOS ŽEMĖLAPIS (3)

	TIKSLAS	VERTĖS GRANDINĖS RODIKLIS
VERTĖS GRANDINĖ TECHNOLOGIJŲ PERDAVIMAS	Tarptautiniu lygiu pripažintų žinių ir technologijų perdavimas.	TR1. Patentinių paraiškų skaičius
		TR2. MTEPI darbų, eur
		TR3. MTEPI paslaugų, eur
		TR4. Pajamos, gautos iš licencijų, eur
		TR5. Sukurtų startuolių skaičius
VG DALIS	UŽDAVINIAI	RODIKLIS
Tarptautiškumas	TT1.1. Plėtoti užsienio rinkas.	TT1.1.R1. MTEPI darbų ir paslaugų sutarčių su užsienio ūkio subjektais pajamos, EUR.
		TT1.1.R2. Parduotų licencijų, prototipų užsienio subjektams pajamos, EUR.
		TT1.1.R3. Pritrauktų užsienio investicijų suma, EUR.
		TT1.1.R4. Užsienio startuolių skaičius Start Up space
Tarpdiscipliniškumas	TT2.1. Plėtoti tarpdisciplininius MTEPI darbus ir paslaugas.	TT2.1.R1. Tarpdisciplininių startuolių skaičius.
		TT2.1.R2. Tarpdisciplininių MTEPI darbų ir paslaugų skaičius.
Tinklai	TT3.1. Plėtoti nacionalinius ir tarptautinius žinių ir technologijų perdavimo, startuolių tinklus.	TT3.1.R1. Sutarčių su nacionaliniais ir tarptautiniais mentoriais skaičius.
		TT3.1.R2. Sutarčių su užsienio verslo sektorių rinkų ekspertais skaičius.
		TT3.1.R3. Nacionalinių ir užsienio starteginių verslo ir viešojo sektoriaus partnerių skaičius.
Talentai	TT4.1. Puoselėti verslumo kultūrą, skatinti enterprenerystę Universiteto viduje.	TT4.1.R1. Studentų, įsitraukusių į Startup space bendruomenės ir jų veiklas, skaičius.
		TT4.1.R2. Akademinį darbuotojų, įsitraukusių į enterprenerystės iniciatyvas, skaičius.
		TT4.1.R3. Verslumo ir inovacijų premijų ir apdovanojimų skaičius.
Tvaramas	TT5.1. Kurti vertę Universiteto bendruomenei, visuomenei ir verslui.	TT5.1.R1. Žinių ir technologijų perdavimo skaidos iniciatyvų dalyvių skaičius.
		TT5.1.R2. Žinių ir technologijų perdavimo skaidos iniciatyvų skaičius.
		TT5.1.R3. MTEPI darbų ir MTEPI paslaugų pajamos.
		TT5.1.R4. MTEPI darbų ir paslaugų pajamos vienam technologijų perdavimo vadovui.



10 PRIEDAS. PASIRINKTO UNIVERSITETO A (ATVEJO) BIUDŽETO SANDARA

STRAIPSNIAI	
1.	STUDIJS
1.1.	Pajamos / gautas finansavimas
1.1.1.	Bakalauro studijos
1.1.2.	Magistro studijos
1.1.3.	Laispnio nesuteikiančios studijos
1.1.4.	Vientisosios studijos
1.1.5.	Neformaliosios studijos
1.1.6.	Studijų projektai, išsk. Trečių šalių pajamas ir investicijų finansavimą
1.1.7.	Registracijos ir administravimo mokesčiai
1.1.8.	Kitos pajamos ir finansavimo šaltiniai
1.1.9.	Vidinės pajamos
1.2.	Sąnaudos
1.2.1.	Atlyginimai, įsk. mokesčius
1.2.2.	Studijų priemonės
1.2.3.	Kelionės ir apgyvendinimas
1.2.4.	Kvalifikacijos kėlimas
1.2.5.	Reklama ir viešieji ryšiai
1.2.6.	Pastatų, patalpų, rangos priežiūra ir komunalinės paslaugos
1.2.7.	Transporto išlaidos
1.2.8.	Konsultavimo paslaugos
1.2.9.	Kitos paslaugos
1.2.10.	Studijų projektų tiesioginės išlaidos
1.2.11.	Studijų projektų netiesioginės išlaidos
1.2.12.	Vidinės išlaidos
1.3.	PERVIRŠIS / DEFICITAS IŠ STUDIŲ
1.4.	PERVIRŠIS / DEFICITAS IŠ STUDIŲ IŠSK. PROJEKTUS
2.	MOKSLAS IR INOVACIJOS
2.1.	Pajamos / gautas finansavimas
2.1.1.	Mokslu finansavimas iš Valstybės
2.1.2.	Mokslu veiklos pardavimų pajamos
2.1.3.	Doktorantūra
2.1.4.	Mokslu projektai, išsk. Trečių šalių pajamas ir investicijų finansavimą

2.1.5.	Konferencijų ir mokslo renginių mokesčiai
2.1.6.	Licencijų pajamos
2.1.7.	Kitos pajamos ir finansavimas
2.1.8.	Vidinės pajamos
2.2.	Sąnaudos
2.2.1.	Atlyginimai, įsk. mokesčius
2.2.2.	Mokslu priemonės
2.2.3.	Kelionės ir apgyvendinimas
2.2.4.	Kvalifikacijos kėlimas
2.2.5.	Reklama ir viešieji ryšiai
2.2.6.	Pastatų, patalpų, rangos priežiūra ir komunalinės paslaugos
2.2.7.	Transporto išlaidos
2.2.8.	Konsultavimo paslaugos
2.2.9.	Kitos paslaugos
2.2.10.	Mokslu projektų tiesioginės išlaidos
2.2.11.	Mokslu projektų netiesioginės išlaidos
2.2.12.	Vidinės išlaidos
2.3.	PERVIRŠIS / DEFICITAS IŠ MOKSLO
2.4.	PERVIRŠIS / DEFICITAS IŠ MOKSLO IŠSK. PROJEKTUS
3.	KITA VEIKLA
3.1.	Pajamos / gautas finansavimas
3.1.1.	Patalpų nuoma
3.1.2.	Leidyklos pajamos
3.1.3.	Biblioteka
3.1.4.	IT domenų registravimas ir paslaugos
3.1.5.	Bendrabučių paslaugos
3.1.6.	Poilsia vietės paslaugos
3.1.7.	E-parduotuvė
3.1.8.	Sporto veikla
3.1.9.	Kitos pajamos ir finansavimas
3.1.10.	Kitu veiklos projektai, išsk. Trečių šalių pajamas ir investicijų finansavimą

3.1.11.	Vidinės pajamos
3.2.	Sąnaudos
3.2.1.	Atlyginimai, įsk. mokesčius
3.2.2.	Kitos veiklos priemonės
3.2.3.	Kelionės ir apgyvendinimas
3.2.4.	Kvalifikacijos kėlimas
3.2.5.	Reklama ir viešieji ryšiai
3.2.6.	Pastatų, patalpų, rangos priežiūra ir komunalinės paslaugos
3.2.7.	Transporto išlaidos
3.2.8.	Konsultavimo paslaugos
3.2.9.	Kitos paslaugos
3.2.10.	Kitos veiklos projektų tiesioginės išlaidos
3.2.11.	Kitos veiklos projektų netiesioginės išlaidos
3.2.12.	Vidinės išlaidos
3.3.	PERVIRŠIS / DEFICITAS IŠ KITOS VEIKLOS
3.4.	PERVIRŠIS / DEFICITAS IŠ KITOS VEIKLOS IŠSK. PROJEKTUS
4.	GRUPĖS ĮMONĖS
4.1.	PAJAMOS
4.2.	SĄNAUDOS
4.3.	PERVIRŠIS / DEFICITAS IŠ GRUPĖS ĮMONIŲ
5.	ADMINISTRACIJA
5.1.	PAJAMOS / GAUTAS FINANSAVIMAS
5.1.1.	Bendrieji projektai, išsk. Trečių šalių pajamas ir investicijų finansavimą
5.1.2.	Kitos pajamos ir finansavimas
5.1.3.	Vidinės pajamos
5.2.	SĄNAUDOS
5.2.1.	Atlyginimai, įsk. mokesčius
5.2.2.	Administravimo priemonės
5.2.3.	Kelionės ir apgyvendinimas
5.2.4.	Kvalifikacijos kėlimas
5.2.5.	Reklama ir viešieji ryšiai
5.2.6.	Pastatų, patalpų, rangos priežiūra ir komunalinės paslaugos

5.2.7.	Transporto išlaidos
5.2.8.	Konsultavimo paslaugos
5.2.9.	Kitos paslaugos
5.2.10.	Kitos veiklos projektų tiesioginės išlaidos
5.2.11.	Kitos veiklos projektų netiesioginės išlaidos
5.2.12.	Vidinės išlaidos
5.3.	PERVIRŠIS / DEFICITAS IŠ CENTRINIŲ RŪMŲ
5.4.	PERVIRŠIS / DEFICITAS IŠ CENTRINIŲ RŪMŲ IŠSK. PROJEKTUS
PERVIRŠIS / DEFICITAS IŠ VEIKLOS (EBITDA)	
Nusidėvėjimas	
Pelno mokesčiai	
Rezultatas iš finansinės ir investicinės veiklos	
REZULTATAS (EBIT)	
6.	INVESTICIJOS (CAPEX)
6.1.	INVESTICIJŲ FINANSAVIMO ŠALTINIAI
6.1.1.	Išorės donarų fondai
6.1.2.	Finansavimas iš vidinės grąžos
6.1.3.	Finansavimas iš projektų
6.2.	INVESTICIJOS IR POKYČIO INICIATYVOS
6.2.1.	Studijų investicijos
6.2.2.	Mokslu investicijos
6.2.3.	Investicijos į kitą veiklą
6.2.4.	Investicijos bendrosioms universiteto reikmėms
<i>iš kurių</i>	
PERVIRŠIS / DEFICITAS IŠ VEIKLOS PO INVESTICIJŲ (EBITDA-CAPEX)	
7.1.	Rizikos fondas
7.2.	Netiesioginės sąnaudos
PERVIRŠIS / DEFICITAS PASKIRSTYMIUI	
	50%
	30%
	20%

11 PRIEDAS. EMPIRINIO TYRIMO TREČIOJO ETAPO – PUSIAU STRUKTŪRIZUOTO EKSPERTŲ INTERVIU BENDRAS PLANAS

	Trukmė	Aprašymas
Interviu nuostatų pristatymas	2 min	Tyrimas yra anonimiškas, duomenys nebus niekur skelbiami, bet naudojami tik apibendrinti moksliniams tikslams. Dalyvavimas tyrime savanoriškas, todėl prašoma sutikimo dalyvauti tyrime ir leidimo įrašinėti.
Tyrėjo prisistatymas	2 min	Vardas, pavardė, atstovaujama organizacija.
Tyrimo pristatymas	4 min	Tyrimo tikslas; tyrimo svarba.
Tyrimo eigos pristatymas	10 min	Eiga; supažindinimas su pasirinktos aukštosios institucijos strateginiu dokumentu; supažindinimas su kodais; supažindinimas su formos pildymu.
Tyrimo vykdymas	100 min	Klausimai pagal ekspertų interviu klausimyną
Tyrimo apibendrinimas	2 min	
Bendra trukmė	120 min	

12 PRIEDAS. EMPIRINIO TYRIMO TREČIOJO ETAPO – EKSPERTŲ INTERVIU KLAUSIMYNAS

AUKŠTOJO MOKSLO INSTITUCIJOS VEIKLOS VERTINIMO SUDERINAMUMO TYRIMAS

Pastaruoju metu būdai, kaip kurti ir valdyti vertę aukštojo mokslo sektoriuje tampa aktualūs dėl aukštojo mokslo sektoriuje vykstančių pokyčių ir reformų. Vertės kūrimas šiame sektoriuje yra sąlygojamas skirtingų vertės kūrimų skirtingoms suinteresuotoms šalims, tačiau aukštojo mokslo institucijos vertės kūrimo proceso tiek organizacija, tiek pagrindinės suinteresuotos šalys – studentai, akademiniai darbuotojai ir darbdaviai – skirtingai suvokia vertę, kaip gaunamą naudą. Todėl dažnai kyla klausimas, *kokios vertės yra kuriamos skirtingoms suinteresuotoms šalims, ir kaip organizacija deklaruoja savo kuriamą vertę, kaip naudą, suinteresuotoms šalims.*

Iš kitos pusės, aukštojo mokslo institucija siekdama būti patraukti vartotojams ir efektyvi veiklos valdymo atžvilgiu (didesnis išteklių ir didesnis rinkos pritraukimas), yra atsakinga už atskaitingumą suinteresuotoms šalims už vertės kūrimą, o tai reiškia, kad vertės kūrimo rezultatai turi būti aiškiai išdėstyti organizacijos veiklos vertinime, kurį apima šios dalys: strategija (organizacijos vizija, misija, vertybės, tikslai), subalansuoti rodikliai (organizacijos uždaviniai ir rodikliai) ir biudžetas. Todėl kyla klausimas, *ar aukštojo mokslo institucijos veiklos vertinimas yra suderintas su vertės kūrimu suinteresuotoms šalims?*

Todėl **tyrimo problema** yra formuluojama klausimu: „ar aukštojo mokslo institucijos veiklos vertinimas dera su vertės suinteresuotoms šalims suvokimu aukštojo mokslo institucijose?“ Tyrimu siekiama nustatyti aukštojo mokslo institucijos (AMI) veiklos vertinimo suderinamumą vertės suinteresuotoms šalims, kaip naudos, atžvilgiu institucijoje.

Numatomas rezultatas – identifikuotas aukštojo mokslo institucijos veiklos vertinimo suderinamumo lygis (vertinant aukštojo mokslo institucijos misiją, viziją, vertybes, tikslus, rodiklius ir biudžeto straipsnius), kuris leis įvertinti, kaip aukštojo mokslo institucijos veiklos vertinime yra perteikiamas vertės suinteresuotoms šalims suvokimas.

Informacija renkama moksliniais tikslais, daktaro disertacijai parengti. Konfidencialumas informantui yra garantuojamas. Esant poreikiui išlaikyti konfidencialumą apie interviu metu suteiktą bei disertacijoje naudojamą informaciją, galimas informanto neviešinamas. Pagal tyrimo rezultatus bus pateikiamos apibendrintos išvados apie nagrinėjamos aukštojo mokslo institucijos veiklos vertinimą, ir rekomendacijos jo tobulinimui, kurios leistų įveikinti didesnę ir tikslesnę vertės kūrimą pagrindinėms suinteresuotoms šalims.

PUSIAU STRUKTŪRIZUOTO INTERVIU KLAUSIMAI

Prieš pradėdant interviu yra susipažįstama su nagrinėjamos aukštojo mokslo institucijos strategijos žemėlapiu ir biudžeto straipsnių sandara (PRIDEDAMA).

1. Kaip manote į kokias **pagrindines suinteresuotas šalis** yra orientuota nagrinėjama aukštojo mokslo organizacija?
 - 1.1. Kaip manote, ar pateiktose nagrinėjamos aukštojo mokslo institucijos strateginio žemėlapio dalyse atsispindi kryptingumas suinteresuotų šalių atžvilgiu – **studentų**? Kokiose dalyse konkrečiai tai pastebite?
 - 1.2. Kaip manote, ar pateiktose nagrinėjamos aukštojo mokslo institucijos strateginio žemėlapio dalyse atsispindi kryptingumas suinteresuotų šalių atžvilgiu – **akademinį darbuotojų**? Kokiose dalyse konkrečiai tai pastebite?
 - 1.3. Kaip manote, ar pateiktose nagrinėjamos aukštojo mokslo institucijos strateginio žemėlapio dalyse atsispindi kryptingumas suinteresuotų šalių atžvilgiu – **socialinių partnerių**? Kokiose dalyse konkrečiai tai pastebite?
2. Kokią **vertę**, kaip naudą, aukštojo mokslo institucija kuria pagrindinėms suinteresuotoms šalims – studentams, akademiniam darbuotojams, socialiniams partneriams?
 - 2.1. Kaip manote, kokia **funkcinė vertė**, t.y. vertė, kurią suinteresuotos šalys supranta kaip praktinę naudą, atsispindi nagrinėjamos aukštojo mokslo institucijos strateginio žemėlapio dalyse?
 - 2.1.1. Kaip manote, ar **žinios**, kaip vertė (pvz., gebėjimas įsisavinti žinias, žinių kūrimas, mokymosi ir tobulėjimo galimybės ir pan.), atsispindi nagrinėjamos aukštojo mokslo institucijos strateginio žemėlapio dalyse? Kokiose dalyse konkrečiai tai pastebite?
 - 2.1.2. Kaip manote, ar **įgūdžiai**, kaip vertė (pvz., gebėjimas naudoti žinias, įgytų žinių taikymas, savęs tobulinimas), atsispindi pateiktose nagrinėjamos aukštojo mokslo institucijos strateginio žemėlapio dalyse? Kokiose dalyse konkrečiai tai pastebite?
 - 2.1.3. Kaip manote, ar **sprendimai**, kaip vertė (pvz., gebėjimas įgalinti žinias ir įgūdžius, sukauptų žinių ir įgūdžių panaudojimas), atsispindi pateiktose nagrinėjamos aukštojo mokslo institucijos strateginio žemėlapio dalyse? Kokiose dalyse konkrečiai tai pastebite?
 - 2.2. Kaip manote, kokia **socialinė vertė**, t.y. vertė, kurią suinteresuotos šalys supranta kaip naudą, pasireiškiančią per socialinių tikslų ar socialinio statuso pasiekiamumą, atsispindi nagrinėjamos aukštojo mokslo institucijos strateginio žemėlapio dalyse?
 - 1.2.1. Kaip manote, ar **tinklas**, kaip vertė (pvz., panašios veiklos vykdymas, siekiant bendro tikslo, atsispindintis per tarptautiškumą, tinklo plėtimą, komunikaciją, socialumą ir pan.), atsispindi pateiktose nagrinėjamos aukštojo mokslo institucijos strateginio žemėlapio dalyse? Kokiose dalyse konkrečiai tai pastebite?
 - 1.2.2. Kaip manote, ar **įtaka**, kaip vertė (pvz., gebėjimas daryti poveikį, reikšmę, pasireiškiantis per lyderystę, dominavimą, iniciatyvumą,

atsakingumą visuomenei ir pan.), atspindi pateiktose nagrinėjamos aukštojo mokslo institucijos strateginio žemėlapiu dalyse? Kokiose dalyse konkrečiai tai pastebite?

- 2.3. Kaip manote, kokia **emocinė vertė**, t.y. vertė, kurią suinteresuotos šalys supranta kaip naudą gaunamą per patiriamas emocijas, atspindi nagrinėjamos aukštojo mokslo institucijos strateginio žemėlapiu dalyse?
 - 2.3.1. Kaip manote, ar **santykiai**, kaip vertė (pvz., elgesys, siekiant bendro tikslo, pasireiškiantis per bendradarbiavimą, tarpusavio pagalbą, partnerystę, darbą komandoje ir pan.), atspindi pateiktose nagrinėjamos aukštojo mokslo institucijos strateginio žemėlapiu dalyse? Kokiose dalyse konkrečiai tai pastebite?
 - 2.3.2. Kaip manote, ar **ambicijos**, kaip vertė (pvz., savo vertės jautimas, pasireiškiantis jausmu, kad vertina, motyvacijos skatinimu, galima patirties sklaida, pripažinimu, įvaizdžio vertinimu, garbe ir pan.), atspindi pateiktose nagrinėjamos aukštojo mokslo institucijos strateginio žemėlapiu dalyse? Kokiose dalyse konkrečiai tai pastebite?
 - 2.3.3. Kaip manote, ar **fizinės savybės**, kaip vertė (pvz., darbo aplinkos ypatybės, pasireiškiančios fizine darbo aplinka, darbo krūviu, veiklos procesų skaidrumu, finansiniu saugumu ir pan.), atspindi pateiktose nagrinėjamos aukštojo mokslo institucijos strateginio žemėlapiu dalyse? Kokiose dalyse konkrečiai tai pastebite?
 - 2.4. Kaip manote, kokia **ekonominė/finansinė vertė** t.y. vertė, kurią suinteresuotos šalys supranta kaip finansinę naudą, atspindi nagrinėjamos aukštojo mokslo institucijos strateginio žemėlapiu dalyse?
 - 2.4.1. Kaip manote, ar **investicija**, kaip vertė (pvz., priemonės, kurioms išleisti pinigai laikui bėgant uždirba daugiau pinigų, pasireiškiančios galimo finansavimo galimybėmis, pridėtinės vertės didėjimu, našumu, efektyvumu, galimu papildomu pajamų šaltiniu ir pan.), atspindi pateiktose nagrinėjamos aukštojo mokslo institucijos strateginio žemėlapiu dalyse? Kokiose dalyse konkrečiai tai pastebite?
 - 2.4.2. Kaip manote, ar **graža**, kaip vertė (pvz., turimo turto (investicijos) generuojama vertė per tam tikrą laikotarpį, apimanti finansinę, emocinę, intelektinę gražą, kaštų mažinimą ir pan.), atspindi pateiktose nagrinėjamos aukštojo mokslo institucijos strateginio žemėlapiu dalyse? Kokiose dalyse konkrečiai tai pastebite?
 - 2.5. Ar egzistuoja kitos rūšies kuriama vertė aukštojo mokslo institucijoje, kuri nebuvo paminėta? Jei taip, kokia papildoma vertė yra kuriama aukštojo mokslo institucijoje?
 - 2.6. Ar Jūsų nuomone, aukštojo mokslo institucijoje kuriama vertė yra svarbi ir padeda užtikrinti aukštojo mokslo institucijos veiklos vykdymą? Gal kuri iš kuriamų verčių yra perteklinė (nereikalinga)?
3. Kaip manote, ar nagrinėjamos aukštojo mokslo institucijos **strategijos žemėlapis ir jo dalys yra suderintos/siejasi viena su kita?**
- 3.1. Kaip manote, ar nagrinėjamos aukštojo mokslo institucijos vizija, misija ir vertybės tarpusavyje yra suderintos?

- 3.2. Kaip manote, ar nagrinėjamos aukštojo mokslo institucijos **vertės grandinė „Studijos“ yra suderinta** tikslo, uždavinių ir rodiklių atžvilgiu?
- 3.3. Kaip manote, ar nagrinėjamos aukštojo mokslo institucijos **vertės grandinė „Mokslas“ yra suderinta** tikslo, uždavinių ir rodiklių atžvilgiu?
- 3.4. Kaip manote, ar nagrinėjamos aukštojo mokslo institucijos **vertės grandinė „Doktorantūra“ yra suderinta** tikslo, uždavinių ir rodiklių atžvilgiu?
- 3.5. Kaip manote, ar nagrinėjamos aukštojo mokslo institucijos **vertės grandinė „Technologijų perdavimas“ yra suderinta** tikslo, uždavinių ir rodiklių atžvilgiu?
4. Kaip manote, ar nagrinėjamos aukštojo mokslo institucijos **biudžeto straipsniai yra suderinti su** nagrinėjamos aukštojo mokslo institucijos **strategijos žemėlapiu ir jo dalimis**: vizija, misija, vertybėmis, vertės grandinių „Studijos“, „Mokslas“, „Doktorantūra“ ir „Technologijų perdavimas“ tikslais, vertės grandinių „Studijos“, „Mokslas“, „Doktorantūra“ ir „Technologijų perdavimas“ rodikliais, vertės grandinių „Studijos“, „Mokslas“, „Doktorantūra“ ir „Technologijų perdavimas“ uždaviniais bei vertės grandinių „Studijos“, „Mokslas“, „Doktorantūra“ ir „Technologijų perdavimas“ uždavinių rodikliais?

AMI VEIKLOS VERTINIMO SUDERINAMUMO TYRIMAS

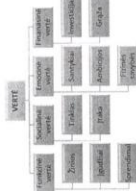
Tyrimo tikslas yra nustatyti aukštojo mokslo institucijos (AMI) veiklos vertinimo suderinamumą pagrindinių suinteresuotųjų šalių vertės, kaip nuorodos, atžvalgų institucijoje.

Numatomas rezultatas - identifikuotas aukštojo mokslo institucijos veiklos vertinimo suderinamumo lygis (vertinami aukštojo mokslo institucijos misija, vizija, vertybės, tikslai, rodikliai ir duomenų šaltiniai), kurie leis lyginti AMI suinteresuotųjų šalių vertinimo rezultatus su aukštojo mokslo institucijos vertės vertinimo ypač patalpinamas pagrindinių suinteresuotųjų šalių vertės suvokimais.

Pagal tyrimo rezultatus bus pateikiamas apibendrinimo išvados apie nagrinėjamos aukštojo mokslo institucijos veiklos vertinimą, ir rekomendacijos jo tobulinimui, kurios leis(į) veiksmingai didesnę ir taktiškai vertės kūrimą pagrindiniams suinteresuotoms šalims.

AUKŠTOJO MOKSLO INSTITUCIJOS KURIAMA VERTĖ, KAIP NAUDA, PAGRINDINĖMS SUINTERESUOTOMS ŠALIMS

Aukštojo mokslo institucijos vertės kūrimo proceso pagrindinis suinteresuotos šalys - studentai, akademiniai darbuotojai ir darbdaviai - vertės, kaip nuorodos, atžvalgų skirtingai suvokia vertę, kaip gaunamą naudą.



1.

ŽINIOS (angl. knowledge) - gebėjimas įsisavinti žinias, žinių kūrimas, mokymosi ir tobulėjimo galimybės



2.

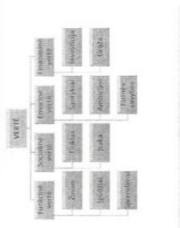
ŽINIOS (angl. knowledge) - gebėjimas įsisavinti žinias, žinių kūrimas, mokymosi ir tobulėjimo galimybės

3. Kaip manote, ar ŽINIOS, kaip vertė, atspindinti pateiktose nagrinėjamos aukštojo mokslo institucijos strateginio žemėlapyje dalyse?

Kiekvienoje eilutėje pažymėkite tik vieną ovalą.

	Veikšiai sutinku	Sutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Nesutinku	Veikšiai nesutinku
Vizija	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Misija	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vertybės	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Universiteto rodikliai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
STUDIJOS	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verės grandinės	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
DOKTORANTŪRA	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verės grandinė	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
MOKSLAS	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verės grandinės	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
PERDAVIMAS	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verės grandinės	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
STUDIJOS rodikliai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
DOKTORANTŪRA	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verės grandinės	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
MOKSLAS rodikliai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verės grandinės	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
TECHNOLOGIJ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verės grandinės	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verės grandinės	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verės grandinės	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
DOKTORANTŪRA	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verės grandinės	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
MOKSLAS uždaviniai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verės grandinės	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
PERDAVIMAS uždaviniai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verės grandinės	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
STUDIJOS uždavinių rodikliai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verės grandinės	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
DOKTORANTŪRA uždavinių rodikliai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verės grandinės	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
MOKSLAS uždavinių rodikliai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verės grandinės	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
PERDAVIMAS uždavinių rodikliai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

ĮGŪDŽIAI (angl. skills) - gebėjimas naudoti žinias, įgytų žinių taikymas, savęs tobulinimas



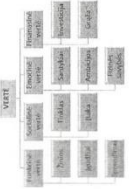
4.

JGŪDŽIAI (angl. skills) - gebėjimas naudoti žinias, įgytų žinių taikymas, savęs tobulinimas

5. Kaip manote, ar JGŪDŽIAI kaip vertė, atspindinti pateiktose nagrinėjamos aukštojo mokslo institucijos strateginio žemėlapiio dalyse?
Kiekviename eilučiulyje pažymėkite šią vieno ovalą.

	Viskai sutinku	Sutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Nesutinku	Viskai nesutinku
Vižija	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mėlyba	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Varybės	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Universiteto rokliai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vertės grandinės	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
STUDIJOS tikslas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ypatybės	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
DOKTORANTŪRA	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vertės grandinės	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
MOKSLAS tikslas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vertės grandinės	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
PERDAVIMAS tikslas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
STUDIJOS tikslas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vertės grandinės	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
STUDIJOS rodikliai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vertės grandinės	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
DOKTORANTŪRA	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
uždavimai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
uždavimai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
MOKSLAS uždavimai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vertės grandinės	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
TECHNOLOGIJŲ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
PERDAVIMAS rodikliai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vertės grandinės	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
STUDIJOS uždavimai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vertės grandinės	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
STUDIJOS rodikliai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vertės grandinės	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
DOKTORANTŪRA	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
uždavimų rodikliai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vertės grandinės	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
MOKSLAS uždavimų rodikliai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vertės grandinės	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
TECHNOLOGIJŲ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
PERDAVIMAS uždavimų rodikliai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vertės grandinės	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
STUDIJOS uždavimų rodikliai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vertės grandinės	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
PERDAVIMAS uždavimų rodikliai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

SPRENDIMAI (angl. solutions) - gebėjimas įgauti žinias ir įgūdžius, sukauptų žinių ir įgūdžių panaudojimas



6.

SPRENDIMAI (angl. solutions) - gebėjimas įgauti žinias ir įgudžius, sukaupyti žinių ir įgudžių panaudojimas

7. Kaip manote, ar SPRENDIMAI kaip vertė, atsirandanti pateiktose nagrinėjamos veiklos mokslinė institucijos strateginio žemėlaidžio dalyse?
 Keičiančioje esančioje pažymėkite tik vieng ovalą!

	Visiškai sutinku	Sutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Nesutinku	Visiškai nesutinku
Vizija	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Misija	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Viešybės	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Universiteto rodikliai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vertės grandinės	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
STUDIJOS rodo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
PERDAVIMAS rodo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
DOKTORANTŪRA, Išsilais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vertės grandinės	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
MOKSLAS tikslas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vertės grandinės	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
PERDAVIMAS rodo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vertės grandinės	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
STUDIJOS rodo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
DOKTORANTŪRA	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vertės grandinės	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
MOKSLAS rodo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vertės grandinės	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
TECHNOLOGIJŲ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
PERDAVIMAS rodo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vertės grandinės	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
STUDIJOS uždaviniai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vertės grandinės	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
DOKTORANTŪRA	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
uždaviniai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vertės grandinės	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
MOKSLAS uždaviniai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vertės grandinės	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
TECHNOLOGIJŲ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
PERDAVIMAS uždaviniai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vertės grandinės	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
STUDIJOS uždaviniai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vertės grandinės	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
DOKTORANTŪRA	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
uždaviniai rodo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vertės grandinės	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
MOKSLAS uždaviniai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vertės grandinės	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
TECHNOLOGIJŲ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
PERDAVIMAS uždaviniai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
rodikliai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

TINKLAS (angl. network) - panašios veiklos vykdymas, siekiant bendro tikslo, atsirandantis per tarptautiskumą, tinklo plėtimą, komunikaciją, socialumą ir pan.



8.

TINKLAS (angl. network) - panašios veiklos vykdymas, siekiant bendro tikslo, atsispindintis per tarptautiškumą, tinklo pietimą, komunikaciją, socialumą ir pan.

9. Kaip manote, ar **TINKLAS**, kaip vertė, atspindinti pateiktose nagrinėjamos auklėtojo mokslo institucijos strateginio žemėlapis dalyse? *Kvadranguose esančioje pažymėkite iš vieną ovalą.*

	Viskai sutinku	Sutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Nesutinku	Viskai nesutinku
Vizija	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Misija	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vertybės	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Universiteto rodomai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vertės grandinės	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mokslas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vertės grandinės	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
DOKTORANTŪRA, Išsilavinimas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vertės grandinės	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
MOKSLAS Išsilavinimas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vertės grandinės	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
TARPINIS UŽDAVINIAI	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
PERDAVIMAS Išsilavinimas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vertės grandinės	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
STUDIJOS rodomai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vertės grandinės	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
DOKTORANTŪRA rodomai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vertės grandinės	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
MOKSLAS rodomai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vertės grandinės	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
TECHNOLOGIJŲ pramonė	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vertės grandinės	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vertės grandinės	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
STUDIJOS užsavinimai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vertės grandinės	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
DOKTORANTŪRA užsavinimai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vertės grandinės	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
MOKSLAS užsavinimai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vertės grandinės	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
TECHNOLOGIJŲ PERDAVIMAS užsavinimai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vertės grandinės	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
STUDIJOS užsavinimai rodomai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vertės grandinės	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
DOKTORANTŪRA užsavinimai rodomai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vertės grandinės	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
MOKSLAS užsavinimų rodomai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vertės grandinės	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
TECHNOLOGIJŲ PERDAVIMAS užsavinimų rodomai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

ĮTAKA (angl. influence) - gebėjimas daryti poveikį, reikšmę, pasireiškiantis per lyderystę, dominavimą, iniciatyvumą, atsakingumą visuomeni ir pan.



10.

ITAKA (angl. influence) - gebėjimas daryti poveikį, reikšmę, pasireiškiantis per lyderystę, dominavimą, iniciatyvumą, atsakingumą visuomenei ir pan.

11. Kaip manote, ar **ITAKA**, kaip vertė, atspindi patikimos nagrinėjamos sūktūlojo mūktūlo institucijos strateginio žemėlapio dalygų? Kiekvėnėgė atkūgtė pažymėkite šė vieną ovalę.

	Viskākas atkūgtė	Sutinka	Nei sutinka, nei neatsutinka	Neatsutinka	Viskākas neatsutinka
Vižja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mėjja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vėrybėkė	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Universiteto rodkūlāi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Stipendijā	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
STUDIJŲ SKAIČIUS	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vėrdė grandinė	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
DOKTORANTŪRA	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vėrdė grandinė	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
MOKSLAS	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
MOKSLAS	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
TECHNOLOGIJŲ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
PERDAVIMAS	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vėrdė grandinė	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
STUDIJŲ rodkūlāi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vėrdė grandinė	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
INICIATYVŪRA	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
rodkūlāi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vėrdė grandinė	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
MOKSLAS rodkūlāi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vėrdė grandinė	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
PERDAVIMAS rodkūlāi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vėrdė grandinė	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
STUDIJŲ užsavimā	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vėrdė grandinė	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
DOKTORANTŪRA	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vėrdė grandinė	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
MOKSLAS užsavimā	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vėrdė grandinė	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
TECHNOLOGIJŲ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
PERDAVIMAS užsavimā	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vėrdė grandinė	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
STUDIJŲ užsavimā	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
rodkūlāi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vėrdė grandinė	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
DOKTORANTŪRA	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vėrdė grandinė	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vėrdė grandinė	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
MOKSLAS užsavimā	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
rodkūlāi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vėrdė grandinė	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
PERDAVIMAS užsavimā	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
rodkūlāi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

SANTYKIAI (angl. relationships) - elgėsys, siekiant bendro tikslo, pasireiškiantis per bendradarbiavimą, tarpusavio pagalbą, partnerystę, darbą komandoje ir pan.



12.

SANTYKIAI (angl. relationships) - elgesys, siekiant bendro tikslo, pasireiškiantis per bendradarbiavimą, tarpusavio pagalbą, partnerystę, darbą komandoje ir pan.

13. Kaip manote, ar **SANTYKIAI**, kaip vertė, atsišipindį pateiktose nagrinėjamos auklėtojo mokykloje institucijos strateginio žemėlapičio dalyse?
Kaip vertė elgtis pažymėkite šia vėgtą ovalą:

	Vidiskai sutinku	Sutinku	Neu sutinku, nei nesutinku	Nesutinku	Vidiskai nesutinku
Viečia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mesija	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Universiteto rokiškiai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vertės grandinės	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Užsakovų vertės grandinės	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
DOKTORANTŪRA	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
MOKSLAS	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
TECHNOLOGIJŲ PERDAVIMAS	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
STUDIJOS	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
STUDIJOS rokiškiai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
DOKTORANTŪRA rokiškiai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
MOKSLAS rokiškiai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
TECHNOLOGIJŲ PERDAVIMAS rokiškiai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
STUDIJOS užsakoviai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
DOKTORANTŪRA užsakoviai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
MOKSLAS užsakoviai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
TECHNOLOGIJŲ PERDAVIMAS užsakoviai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
STUDIJOS užsakovų rokiškiai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
DOKTORANTŪRA užsakovų rokiškiai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
MOKSLAS užsakovų rokiškiai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
TECHNOLOGIJŲ PERDAVIMAS užsakovų rokiškiai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

AMBICIJOS (angl. ambitions) - savo vertės jautimas, pasireiškiantis jausmu, kad vertina, motyvacijos skatinimu, galima patirties sklaida, pripažinimu, įvaizdžio vertinimu, garbe ir pan.



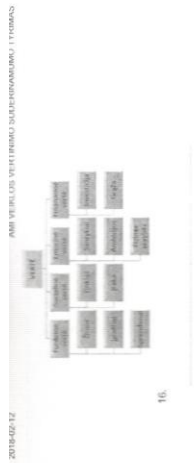
14.

AMBICIJOS (angl. ambitions) – savo vertės jautimas, pasireiškiantis jausmu, kad vertina, motyvacijos skatinimu, galima patirties sklaida, pripažinimu, įvaizdžio vertinimu, garbe ir pan.

15. **Kaip manote, ar AMBICIJOS, kaip vertė, atsispaindi pateiktose nagrinėjamos auklėtojo mokykloje institucijos strateginio žemėlapis dalyse?**
Kiekviename eilutėje pažymėkite tik vieną ovalą.

	Vidiniai sąlygiai	Suanksti	Nei suanksti, nei nėsuanksti	Nėsuanksti	Vidiniai nėsuanksti
Vieja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mesija	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vienybė	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Universiteto rodiskiai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
STUDIJOS rodiskiai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vėrdė grandinė	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
DOKTORANTŪRA, ikklas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vėrdė grandinė	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
MOKSLAS, ikklas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
TECHNOLOGIJŲ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
PERDAVIMAS, ikklas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vėrdė grandinė	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
STUDIJOS rodiskiai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
DOKTORANTŪRA, rodiskiai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vėrdė grandinė	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
MOKSLAS, rodiskiai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vėrdė grandinė	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
PERDAVIMAS, rodiskiai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vėrdė grandinė	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
STUDIJOS uždavimai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vėrdė grandinė	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
DOKTORANTŪRA	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vėrdė grandinė	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
MOKSLAS, uždavimai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vėrdė grandinė	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
TECHNOLOGIJŲ, uždavimai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vėrdė grandinė	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
STUDIJOS uždavimų rodiskiai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vėrdė grandinė	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
DOKTORANTŪRA, uždavimai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vėrdė grandinė	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
MOKSLAS, uždavimų rodiskiai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vėrdė grandinė	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
PERDAVIMAS, uždavimų rodiskiai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

FIZINES SAVYBĖS (angl. physical properties) - darbo aplinkos ypatybės, pasireiškiančios fizine darbo aplinka, darbo krūviu, veiklos procesų skaidrumu, finansiniu saugumu ir pan.



16.

FIZINĖS SAVYBĖS (angl. physical properties) - darbo aplinkos ypatybės, pasireiškiančios fizine darbo aplinka, darbo krūviu, veiklos procesų skaidrumu, finansiniu saugumu ir pan.

AUŠRAČIŠKĖ

17. Kaip manote, ar FIZINĖS SAVYBĖS, kaip vertę, atsipindį pateiktose nagrinėjamos aukštojo mokslo institucijos strateginio žemėlapis dalyse?
Kiekvienoje eilutėje pažymėkite tik vieną ovalą.

	Visškai sutinku	Sutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Nesutinku	Visškai nesutinku
Viečia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mėreja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vienybėja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Universiteto roditklai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vėrdje grandinės	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
STUDIJOS	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vėrdje grandinės	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
DOKTORANTŪRA	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
DOKTORANTŪRA Ikišas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
MOKSLAS	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
TECHNOLOGIJ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
PERDAVIMAS	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vėrdje grandinės	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
STUDIJOS roditklai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vėrdje grandinės	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
DOKTORANTŪRA roditklai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vėrdje grandinės	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
MOKSLAS roditklai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vėrdje grandinės	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
PERDAVIMAS roditklai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vėrdje grandinės	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
STUDIJOS užsavinių	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vėrdje grandinės	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
DOKTORANTŪRA	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vėrdje grandinės	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
MOKSLAS užsavinių	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vėrdje grandinės	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
TECHNOLOGIJ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
PERDAVIMAS užsavinių	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vėrdje grandinės	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
STUDIJOS užsavinių roditklai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vėrdje grandinės	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
DOKTORANTŪRA užsavinių	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vėrdje grandinės	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
MOKSLAS užsavinių roditklai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vėrdje grandinės	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
PERDAVIMAS užsavinių roditklai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

INVESTICIJA (angl. investment) - priemonės, kurioms išleisti pinigai laiku bėgant uždirba daugiau pinigų, pasireiškiančios galimo finansavimo galimybėmis, pridėtinės vertės didėjimu, našumu, efektyvumu, galimu papildomu pajamų šaltiniu ir pan.

2018-04-12

AMB VEIKLOS VEIKTINUMU ŽALDYMŲ RINKIMŲ I TIRIMAS

13 PRIEDAS. EMPIRINIO TYRIMO TREČIOJO ETAPO – EKSPERTŲ INTERVIU NAUDOJAMA APKLAUSOS FORMA (9)



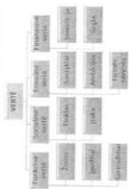
18.

INVESTICIJA (angl. investment) - priemonės, kurioms išleisti pinigai laikui bėgant uždirba daugiau pinigų, pasireiškiančios galimo finansavimo galimybėmis, pridėtinės vertės didėjimu, našumu, efektyvumu, galimu papildomu pajamų šaltiniu ir pan.

19. **Kaip manote, ar INVESTICIJA, kaip vertė, atspindi patirtose nagrinėjamos aukštojo mokslo institucijos strateginio žemėlapyje dalyse?**
 Kiekvienoje eilutėje pažymėkite tik vieng ovalą

	Višškai sutinku	Sutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Nesutinku	Višškai nesutinku
Vizija	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Misija	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vertybės	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Universiteto rodikliai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vertės grandinės	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
STUDIJOS tikslas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vertės grandinės	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
DOKTORANTŪRA tikslas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vertės grandinės	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
MOKSLAS tikslas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vertės grandinės	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
TECHNOLOGŲ PERDAVIMAS tikslas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vertės grandinės	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
STUDIJOS rodikliai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vertės grandinės	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
DOKTORANTŪRA rodikliai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vertės grandinės	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
MOKSLAS rodikliai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vertės grandinės	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
TECHNOLOGŲ PERDAVIMAS rodikliai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vertės grandinės	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
STUDIJOS uždariniai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vertės grandinės	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
DOKTORANTŪRA uždariniai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vertės grandinės	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
PERDAVIMAS uždariniai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vertės grandinės	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
STUDIJOS uždarinių rodikliai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vertės grandinės	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
DOKTORANTŪRA uždarinių rodiklių	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vertės grandinės	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
MOKSLAS uždarinių rodiklių	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vertės grandinės	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
TECHNOLOGŲ PERDAVIMAS uždarinių rodiklių	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vertės grandinės	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

GRĄŽA (angl. return) - turimo turto (investicijos) generuojama vertė per tam tikrą laikotarpį, apimanti ekonominę, emocinę, intelektualinę grąžą, kaštų mažinimą ir pan.



20.

GRAŽA (angl. return) - turimo turto (investicijos) generuojama vertė per tam tikrą laikotarpį, apimanti ekonominę, emocinę, intelektualinę grąžą, kaštų mažinimą ir pan.

21. Kaip manote, ar GRAŽA, kaip vertė, atsišpininti patiektose nagrinėjamos auklėtojų mokyklose institucijos strateginio žemėlapiu dalyse?
Kiekvienaje eilutėje pažymėkite tik vieng ovalų.

	Vidiskai sutinku	Sutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Nesutinku	Visiškai nesutinku
Vizija	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Misija	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vertybės	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Universiteto rodikliai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vertės grandinės	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
STUDIJOS	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
VERTĖS GRANDINĖS	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
DOKTORANTŪRA	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vertės grandinės	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
MOKSLAS	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
TECHNOLOGIJŲ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
PERDAVIMAS	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
VERTĖS GRANDINĖS	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
STUDIJOS rodikliai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
DOKTORANTŪRA rodikliai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
VERTĖS GRANDINĖS	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
MOKSLAS rodikliai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
VERTĖS GRANDINĖS	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
PERDAVIMAS rodikliai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
VERTĖS GRANDINĖS	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
STUDIJOS uždavimai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
VERTĖS GRANDINĖS	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
DOKTORANTŪRA uždavimai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
VERTĖS GRANDINĖS	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
MOKSLAS uždavimai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
TECHNOLOGIJŲ uždavimai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
VERTĖS GRANDINĖS	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
PERDAVIMAS uždavimai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
STUDIJOS uždavinių rodiklių	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
VERTĖS GRANDINĖS	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
DOKTORANTŪRA uždavinių rodiklių	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
VERTĖS GRANDINĖS	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
MOKSLAS uždavinių rodiklių	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
VERTĖS GRANDINĖS	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
PERDAVIMAS uždavinių rodiklių	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

STRATEGIJOS ŽEMĖLAPIO ANALIZĖ - VIZIJOS, MISIJOS IR VERTYBIŲ SUDERINAMUMAS

22. Jūsų nuomone, nagrinėjamos aukštojo mokslo institucijos vizija, misija ir vertybės tarpusavyje yra suderintos

Pažymėkite tik vieng ovalą:

Visiškai sutinku

Sutinku

Nei sutinku, nei nesutinku

Nesutinku

Visiškai nesutinku

STRATEGIJOS ŽEMĖLAPIO ANALIZĖ - VERTĖS GRANDINĖS "STUDIJS" SUDERINAMUMAS

23. Jūsų nuomone, nagrinėjamos aukštojo mokslo institucijos vertės grandinė "Studijos" yra suderinta (tikslu, uždavinių ir rodiklių atžvilgiu)

Pažymėkite tik vieng ovalą:

Visiškai sutinku

Sutinku

Nei sutinku, nei nesutinku

Nesutinku

Visiškai nesutinku

STRATEGIJOS ŽEMĖLAPIO ANALIZĖ - VERTĖS GRANDINĖS "MOKSLAS" SUDERINAMUMAS

24. Jūsų nuomone, nagrinėjamos aukštojo mokslo institucijos vertės grandinė "Mokslas" yra suderinta (tikslu, uždavinių ir rodiklių atžvilgiu)

Pažymėkite tik vieng ovalą:

Visiškai sutinku

Sutinku

Nei sutinku, nei nesutinku

Nesutinku

Visiškai nesutinku

STRATEGIJOS ŽEMĖLAPIO ANALIZĖ - VERTĖS GRANDINĖS "DOKTORANTŪRA" SUDERINAMUMAS

25. Jūsų nuomone, nagrinėjamos aukštojo mokslo institucijos vertės grandinė "Doktorantūra" yra suderinta (tikslu, uždavinių ir rodiklių atžvilgiu)

Pažymėkite tik vieng ovalą:

Visiškai sutinku

Sutinku

Nei sutinku, nei nesutinku

Nesutinku

Visiškai nesutinku

STRATEGIJOS ŽEMĖLAPIO ANALIZĖ - VERTĖS GRANDINĖS "TECHNOLOGIJŲ PERDAVIMAS" SUDERINAMUMAS

26. Jūsų nuomone, nagrinėjamos aukštojo mokslo institucijos vertės grandinė "Technologijų perdavimas" yra suderinta (tikslu, uždavinių ir rodiklių atžvilgiu)

Pažymėkite tik vieng ovalą:

Visiškai sutinku

Sutinku

Nei sutinku, nei nesutinku

Nesutinku

Visiškai nesutinku

STRATEGIJOS ŽEMĖLAPIO ANALIZĖ - BENDRAS SUDERINAMUMAS

27. Jūsų nuomone, nagrinėjamos aukštojo mokslo institucijos strategijos žemėlapis yra suderintas su strategijos tikslais

Pažymėkite tik vieng ovalą:

Visiškai sutinku

Sutinku

Nei sutinku, nei nesutinku

Nesutinku

Visiškai nesutinku

STRATEGIJOS ŽEMĖLAPIO ANALIZĖ - SUDERINAMUMAS SU BIUDŽETU

28. Jūsų nuomone, nagrinėjamos aukštojo mokslo institucijos biudžeto straipsniai yra suderinti su nagrinėjamos aukštojo mokslo institucijos

Kvadrante esančyje pažymėkite tik vieng ovalą.

	Visiškai sutinku	Sutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Nesutinku	Visiškai nesutinku
vėžija	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
misija	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
vertybomis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
rodikliais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
tikslais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
išskirtinai vertės grandinių	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
rodikliais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
išskirtinai vertės grandinių	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
uždavimais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
uždavinių grandinių	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
uždavinių rodikliais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

STRATEGIJOS ŽEMĖLAPIO ANALIZĖ SUINTERESUOTŲ ŠALIŲ ATŽVILGIU

29. Kaip manote, ar pateiktose nagrinėjamos aukštojo mokslo institucijos strateginio žemėlapiu dalyse atspindi orientacija pagrindinių suinteresuotųjų šalių atžvilgiu - STUDENTŲ?

Kelivimoje eilėje pažymėkite tik vieną ovalą.

	Visiškai sutinku	Sutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Nesutinku	Visiškai nesutinku
Vizija	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Misija	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vertybės	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Universiteto rodikliai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ugdymo grandinės	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
STUDIJOS	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Veritės grandinės	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
DOKTORANTŪRA	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ikšlas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
MOKSLAS	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
TECHNOLOGIJOS	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
PERDAVIMAS	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ikšlas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
STUDIJOS	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
rodikliai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Veritės grandinės	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
MOKSLAS	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
rodikliai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Veritės grandinės	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
PERDAVIMAS	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
rodikliai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Veritės grandinės	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
STUDIJOS	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
rodikliai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Veritės grandinės	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
PERDAVIMAS	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
rodikliai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Veritės grandinės	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
STUDIJOS	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
rodikliai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Veritės grandinės	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
PERDAVIMAS	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
rodikliai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Veritės grandinės	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
STUDIJOS	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
rodikliai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Veritės grandinės	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
PERDAVIMAS	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
rodikliai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Veritės grandinės	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
STUDIJOS	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
rodikliai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Veritės grandinės	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
PERDAVIMAS	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
rodikliai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

STRATEGIJOS ŽEMĖLAPIO ANALIZĖ SUINTERESUOTŲ ŠALIŲ ATŽVILGIU

13 PRIEDAS. EMPIRINIO TYRIMO TREČIOJO ETAPO – EKSPERTŲ INTERVIU NAUDOJAMA APKLAUSOS FORMA (12)

30. Kaip manote, ar pateiktose nagrinėjamos aukštojo mokslo institucijos strateginio žemėlapiu dalyse atspindi orientacija pagrindinių suinteresuotųjų šalių atžvilgiu - AKADEMINIŲ DARBUOTOJŲ?

Kelivimoje eilėje pažymėkite tik vieną ovalą.

	Visiškai sutinku	Sutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Nesutinku	Visiškai nesutinku
Vizija	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Misija	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vertybės	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Universiteto rodikliai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ugdymo grandinės	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
STUDIJOS	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ikšlas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
DOKTORANTŪRA	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ikšlas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
MOKSLAS	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
TECHNOLOGIJOS	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
PERDAVIMAS	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ikšlas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
STUDIJOS	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
uždaviniai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
DOKTORANTŪRA	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
uždaviniai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Veritės grandinės	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
MOKSLAS	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
uždaviniai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
TECHNOLOGIJOS	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
PERDAVIMAS	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
uždaviniai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Veritės grandinės	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
STUDIJOS	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
uždavinių rodikliai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Veritės grandinės	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
DOKTORANTŪRA	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
uždavinių rodikliai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Veritės grandinės	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
MOKSLAS	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
uždavinių rodikliai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Veritės grandinės	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
PERDAVIMAS	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
uždavinių rodikliai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Veritės grandinės	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
TECHNOLOGIJOS	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
PERDAVIMAS	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
uždavinių rodikliai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

STRATEGIJOS ŽEMĖLAPIO ANALIZĖ SUINTERESUOTŲ ŠALIŲ ATŽVILGIU

2018-06-12

AMŲ VERTINIMO SUDERINAMUMO TYRIMAS

31. Kaip manote, ar pateiktose nagrinėjamos aukštojo mokslo institucijos strateginio dokumentų srityse atsižvelgiami orientacija pagrindinių sumteresuotų šalių atžvilgiai -

Kiekviena atžvilgyje pažymėkite tik vieną apimtį:

	Vidiskai sutinku	Sutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Nesutinku	Vidiskai nesutinku
Vizija	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Miejia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vertybės	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Universiteto rodikliai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vertės grandinės	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
STUDIJOS likslas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vertės grandinės	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vertės grandinės	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
MOKSLAS likslas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
TECHNOLOGIJŲ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
PERDAVIMAS likslas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
STUDIJOS rodikliai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vertės grandinės	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
DOKTORANTŪRA	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
rodikliai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vertės grandinės	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
MOKSLAS rodikliai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vertės grandinės	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
PERDAVIMAS rodikliai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vertės grandinės	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
STUDIJOS rodikliai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vertės grandinės	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
DOKTORANTŪRA	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
uždavimai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vertės grandinės	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
MOKSLAS uždavimai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vertės grandinės	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
TECHNOLOGIJŲ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
PERDAVIMAS uždavimai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vertės grandinės	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
STUDIJOS uždavimai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vertės grandinės	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
DOKTORANTŪRA	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
uždavinių rodikliai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vertės grandinės	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
MOKSLAS uždavinių	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
rodikliai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vertės grandinės	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
TECHNOLOGIJŲ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
PERDAVIMAS uždavinių	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
rodikliai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Skiltis be pavadinimo

2018-06-12

32. Gal turite pastebėjimų?

AMŲ VERTINIMO SUDERINAMUMO TYRIMAS

AČIŲ UŽ JŪSŲ LAIKĄ!

Prisitaipinti vaizdas
Google Forms

https://docs.google.com/forms/d/1BWS3A4wF3JtS-urFhZCVTV_-zqDQzZDn7y1f5q4w4d

25/26

https://docs.google.com/forms/d/1BWS3A4wF3JtS-urFhZCVTV_-zqDQzZDn7y1f5q4w4d

26/26

14 PRIEDAS. EMPIRINIO TYRIMO PIRMOJO ETAPO (TIKLSINĖS GRUPĖS DISKUSIJOS) REZULTATŲ SUVESTINĖ: DALYVAVIMO ASPEKTAI VERTĖS BENDRAKŪROJE (1)

Subkategorija		Citata
Vertės bendrakūros samprata	Studentai	<p>„Manau, kad tai <i>bendras vertės kūrimas</i>, tiek organizacijai, tiek vartotojams, tiek visuomenei, prie kurio prisideda visi naudos gavėjai <...>.“</p> <p>„Mano nuomone, tai <i>procesas, kurio metu sukuriama vertė</i>, kuria gali naudotis visi. Pavyzdžiui, mokslininkai atranda ką nors, tada per paskaitas jie išmokina tai daryti studentus, o studentai nuėję dirbti į įmonę, pritaiko jos veikloje <...>.“</p> <p>„Pritariu, kad tai procesas, bet manau, kad jo esmė yra <i>įsitraukimas į bendrakūrą, siekiant sukurti vertę</i><...>.“</p> <p>„<...> Tai <i>bendras vertės kūrimas</i>, kuriame dalyvauja visi norintys gauti naudą, tačiau dalyvavimas ir gauta vertė turbūt priklauso kiek giliai į tai įsitrauki.“</p>
	Akademiniai darbuotojai	<p>„<...> Manau, kad bendrakūra yra <i>lygiavertė partnerystė vertės kūrimo procese</i>, kuriame ne tik kuriama vertė vartotojui bei organizacijai, bet ir kitiems į šį procesą įsitraukiantiems.“</p> <p>„...<...> <i>bendras vertės kūrimas, kai sujungiami skirtingi ištekliai</i>, pavyzdžiui dėstytojas suteikia žinias, darbdavys leidžia pasisemti patirties, o studentas gali gauti tam tikrą kompetenciją, apjungdamas gautą naudą.“</p> <p>„Manau, kad tai dalyvių <i>įsitraukimas daryti kažką bendro, kas būtų naudinga visai visuomenei</i>.“</p> <p>„Manau, kad tai <i>vertės kūrimas, siekiant patenkinti visų suinteresuotų šalių poreikius</i>.“</p>
	Socialiniai partneriai	<p>„... <...> įmonės realus bendradarbiavimas su klientais, atsižvelgiant į jų idėjas apie ateities produktus ar paslaugas. Šis procesas manau gali vykti ir tarp įmonės ir universiteto, kai kartu pasitelkus savus išteklius, gali būti sukuriami inovatyvūs produktai.“</p> <p>„Manau, kad vertės bendrakūra – tai <i>bendras produkto ar paslaugos vertės kūrimas, kuriame dalyvauja įmonė ir vartotojas</i>.“</p> <p>„...<...><i>išteklių dalinimasis, siekiant didesnės vertės</i>.“</p>

14 PRIEDAS EMPIRINIO TYRIMO PIRMOJO ETAPO (TIKLSINĖS GRUPĖS DISKUSIJOS) REZULTATŲ SUVESTINĖ: DALYVAVIMO ASPEKTAI VERTĖS BENDRAKŪROJE (2)

Subkategorija		Citata
Vertės bendrakūros tikslas	Studentai	<p>„Bendros vertės kūrimu galima siekti <i>naujos patirties įgijimo</i>, dalyvaujant tokiame procese.“</p> <p>„Manau, kad siekiant įsitraukti į bendros vertės kūrimo procesus, galima ne tik gauti naujos patirties, bet galima <i>užmegzti įvairių kontaktų</i>, kas studentams yra labai svarbu<...>.“</p> <p>„<...> Pavyzdžiui, bendros vertės kūrimas universitete galėtų pasireikšti, kaip <i>siekis apjungti mokslą ir praktiką</i>, gi studentai įgytas žinias patitkina atlikdami praktišką įmonėje, o tai jau žinių kūrimas universiteto ir įmonės pastangomis.“</p> <p>„Manau, kad į bendros vertės kūrimą yra įsitraukiama, kai <i>siekiami įgyvendinti savo asmeninius tikslus arba kai siekiama įgyvendinti savo turimas idėjas</i>“.</p>
	Akademiniai darbuotojai	<p>„...<...> dalyvavimas bendros vertės kūrime universitete, siekiant <i>geresnės studijų ir mokslo kokybės</i>. Kai mokslo žinios yra pritaikomos ne tik studijų procese, bet ir įgyvendinant verslo sprendimus.“</p> <p>„Kryptingas vertės kūrimas suinteresuotoms šalims <i>užtikrina vertės kūrimą pačiais organizacijai</i>. Jei universitetas kuria akivaizdžią vertę visoms suinteresuotoms šalims, tai ir jo, kaip organizacijos, gaunama vertė auga – didėja pasitikėjimas organizacija, auga reputacija, o tai gali įtakoti rinkos dalies augimą.“</p> <p>„Manau, kad pagrindinis to tikslas yra <i>kurti vertę, kuri paliestų etikos, socialines ar aplinkos problemas</i>.“ „Pritariu, tiek universiteto atstovai, tiek verslo atstovai, tiek studentai gali <i>suprasti tam tikrą visuomenės problemą ir bendradarbiaudami</i> sukurti produktą/paslaugą, kuri tą <i>problemą išspręstų</i> <...>.“</p> <p>„Dalyvaujant bendros vertės kūrime, manau visi dalyviai vieni iš kitų <i>mokosi</i> – nes visi esame su skirtingomis patirtimis, visi skirtingai žvelgiame į tuos pačius dalykus.“</p> <p>„...<...> galimas <i>naujų santykių užmezgimas</i>, dažnai turintis įvairių bendradarbiavimo formų – <i>žinių, išteklių, patirties pasidalinimas</i> vertės kūrime. Universitete mes perduodame žinias studentams, verslo atstovai ateina skaityti paskaitų, tuo metu jie dalinasi savo patirtimi. Vyksta <i>nuolatinis dalinimasis skirtingos formos ištekliais</i>.“</p>
	Socialiniai partneriai	<p>„...<...> tikslas yra <i>didesnės vertės kūrimas, mažesniais savo ištekliais</i>. Kaip daugiau dalyvių dalyvauja vertės kūrime, tuo skirtingesni ištekliai patenka į šį procesą, todėl galima <i>sutaupyti savų išteklių</i>.“</p> <p>„...<...> <i>rinkos dalies užtikrinimas</i>, kuriant vertę vartotojams. Vartotojai yra linkę prisidėti prie vykstančių procesų, todėl jie tiesiog dėl prisijungimo į vertės kūrimo procesą, gali keisti šiek tiek savo įpročius.“</p> <p>„Pritariu, kad daugiau dalyvių įsijungimas į vertės kūrimą, keičia šio proceso rezultata – atsiranda <i>inovatyvių produktų kūrimas</i>, kurį dažnai nulemia <i>skirtingų nuomonių suderinimas, siekiant geriausio rezultato</i>.“</p> <p>„Manau, kad įsitraukiama į bendros vertės kūrimą dėl <i>naujų idėjų generavimo</i>, jei vertintume verslo aspektu, tai galimybė atrasti naują sferą, kuri nešėtų pelną, jei vertintume universitetų aspektu, tai galimybė keisti studijų procesą, kuris nešėtų daugiau naudos <...>“.</p> <p>„...<...> pats svarbiausias tikslas yra <i>mokymasis, galimybė gauti naujas įžvalgas</i>, kad patobulinti galutinį produktą arba pasiekti geriausią rezultatą“.</p> <p>„Vertės kūrimas, <i>siekiant užtikrinti žinių sklaidą</i> – kad būtų galima dalintis tuo ką pats padarei ir gauti žinių iš kitų.“</p>

15 PRIEDAS. EMPIRINIO TYRIMO PIRMOJO ETAPO (TIKLSINĖS GRUPĖS DISKUSIJOS) REZULTATŲ SUVESTINĖ: VERTĖ SUINTERESUOTOMS ŠALIMS – STUDENTAMS

Subkategorija	Citata
Funkcinė vertė	<p>„<...> vertė pasireiškia per <i>žinias</i>, kurias galėsiu panaudoti ateityje dirbdamas“.</p> <p>„Aš manau, kad didžiausia vertė yra <i>žinios ir gebėjimas jas pritaikyti</i>, gi dažnai galima atlikti <i>praktiką įmonėje</i> ir ten pritaikyti gautas žinias studijų metu“.</p> <p>„Manau studentui svarbu, gauti jo studijose pačias naujausias <i>teorines ir praktines žinias</i>“.</p> <p>„<...> naudingiausias dalykas iš studijų <i>gebėti gautas teorines žinias pritaikyti praktiškai</i>, pavyzdžiui atrandant naują vaistų rūšį, arba įgyvendinant verslo idėją, kuri tampa kitiems reikalinga ir naudinga“.</p> <p>„Dažnas studentas gi gali <i>išvažiuoti studijuoti į užsienį</i>, tada gali palyginti kaip ir ko tave mokina skirtingos aukštosios mokyklos“.</p> <p>„Aš sakytčiau, kad didžiausia vertė yra galimybė pradėjus dirbti, <i>rasti praktinį sprendimą, kaip pagerinti įmonės veiklą</i>, <...> taip tu parodai, kad ne tik knygas ir konspektus skaitai studijų metu“.</p> <p>„<...> nauda pasireiškia per galimybę <i>išmokyti naudotis įvairiomis programomis</i>“.</p>
Finansinė vertė	<p>„<...> jei gerai mokaisi, gauni stipendiją, reiškia turi <i>papildomų pajamų</i>, kas manau studentui yra svarbu“.</p> <p>„<...> gautos žinios ir įgūdžiai studijų metu, leis man <i>ateityje daugiau uždirbti</i>, žinoma jei dirbsiu toje srityje, kurioje mokausi“.</p> <p>„Pritariu, teisingas gautos informacijos studijų metu panaudojimas, gali leisti nemažai <i>uždirbti ateityje</i>, ypač, jei tai bus savos idėjos įgyvendinimas arba tarkim, koks patentas už naują išradimą“.</p> <p>„<...> galbūt aš gausiu <i>didesnį atlyginimą</i> po savo studijų, nei tas kuris nestudijavo“.</p>
Socialinė vertė	<p>„Studijos universitete leidžia susirasti <i>bendraminčių</i>, ne tik darbų rengimui kartu, laisvalaikiiui, bet ir idėjų įgyvendinimui“.</p> <p>„<...> aš iš dalies manau, kad studijos užtikrina <i>geresnę tavo situaciją</i> ateityje – tu gali gauti geresnį darbą, daugiau uždirbti, priimti svarbesnius sprendimus ir pan.“.</p> <p>„Studijų metu galima dalyvauti konferencijose, ten galima <i>susipažinti su panašių krypčių studentais</i>“.</p> <p>„Studijos formuoja tavo <i>socialinį statusą</i>, visgi tu baigėi aukštąją mokyklą, o ne tik vidurinę“.</p> <p>„Man tai patinka, kad studijų metu esu daug kur įtraukiama, pavyzdžiui, į renginius, kuriuose gali <i>sutikti savo būsimus darbdavius</i>“.</p> <p>„Pas mus labai aktyvius studentus <i>įtraukia į įvairias grupes, kurios prisideda prie studijų tobulinimo</i>“.</p> <p>„<...> man studijos taip pat duoda daug naudos per renginius, kuriuose <i>sutinki labai įdomių žmonių</i>, dažnai jie ne tik pasidalija savo patirtimi, bet ir tau pačiam padeda“.</p>
Emocinė vertė	<p>„<...> man svarbu paskaitų metu <i>jaustis gerai</i>, kad nebūtų kaip viduramžiais – negalima pasinaudoti kompiuteriu, negalima gauti medžiagos, ar tiesiog paskaitos metu būtų šalta“.</p> <p>„Aš jaučiuosi gerai, kai paskaitos metu vyrauja labai <i>geri santykiai</i> – dėstytojai nėra pikti ir vaizduojantys, kad viską žino, o su grupiokais galime paprastai bendrauti, ir žinoti, kad visi esame lygūs“.</p> <p>„Mano vyresnis brolis yra baigęs šį universitetą ir jie kiekvienais metais <i>daro grupės susitikimus universitete</i>, manau, kad tai šauni idėja“.</p> <p>„<...> manyčiau, kad iš dalies, kiekvienas studijuojame universitete, kad <i>kažką įrodyti</i> sau arba kitiems – kad galiu baigti studijas, kad galiu jas baigti gerai, kad studijos man bus naudingos ir pan.“.</p>

16 PRIEDAS. EMPIRINIO TYRIMO PIRMOJO ETAPO (TIKLSINĖS GRUPĖS – DISKUSIJOS) REZULTATŲ SUVESTINĖ: VERTĖ SUINTERESUOTOMS ŠALIMS – AKADEMINIAMS DARBUOTOJAMS

Subkategorija	Citata
Funkcinė vertė	<p>„<...> galimybė išvykti stažuotis į užsienį, kad įgyti daugiau žinių srityje, kurioje dirbu“.</p> <p>„<...> galimybė savo veiklos rezultatus pristatyti mokslinėse konferencijose, kuriose mano <i>žinių pritaikymas</i> būtų įvertintas“.</p> <p>„Man svarbu, kad universitetas suteiktų galimybę gauti naujausius straipsnius ir galimybę naudotis naujausiomis programomis, kad studentams perteikti <i>naujausias žinias</i>“.</p> <p>„Man vertė yra <i>išvažiuoti pasitobulinti į užsienį</i>, tada gali palyginti kaip dirba kolegos svetur, kaip dirba skirtingos aukštosios mokyklos“.</p> <p>„<...> nauda pasireiškia per galimybę <i>dalyvauti įvairiuose savo srities mokymuose</i>, kuriuose lektorai papildo tavo žinojamą naujomis išvalgomis, ir šias patobulintas žinias galime naudoti savo darbe“.</p>
Finansinė vertė	<p>„<...> galimybė gauti <i>finansavimą mokslinių tyrimų vykdymui</i>, kas manau kiekvienam akademinio sluoksnio atstovui yra svarbu“.</p> <p>„<...> pritariu VI nuomonei, tačiau manau, kad <i>finansavimo gavimo galimybė iš verslo</i> taip pat yra svarbi, nes tai parodo, kad tavo atliekami tyrimai yra reikalingi verslui ir visuomenei, tam tikroms problemoms spręsti. <...> tyrimai tampa ne tik teoriniai, bet ir praktiškai pritaikomi“.</p> <p>„<...> svarbu, kad yra suteikiamos <i>darbui atlikti reikalingos priemonės</i>, nes įgyvendinti tyrimus arba pasiruošti paskaitoms iš savo lėšų būtų sudėtinga“.</p> <p>„<...> turbūt didžiausia finansinė nauda yra būti vertinamam, o tas vertinimas gali pasireikšti per institucijos mokamą atlygį, kuris atitinką atliktą darbą. Iš kitos pusės yra džiugu, kai yra papildomai taikomas <i>finansinis skatinimas</i>, kuris skatina bei motyvuoja dirbti“.</p> <p>„Turiu pritari kolegei, bene svarbiausia nauda dėl ko mes visi dirbame yra motyvuojantis <i>atlyginimas</i>, deja jis toks yra ne visada“.</p> <p>„Kaip galima nauda, dar gali būti išskirtos <i>papildomos pajamos</i>, kurias dažniausiai gali tyrėjai, tai yra įvairių <i>projektų pajamos</i>“.</p> <p>„Bet papildomas pajamas gali gauti ir dėstytojai, jiems jos dažniausiai pasireiškia <i>vedamų mokymų atlygiu</i>. Taigi abi akademinio darbuotojo veiklos kryptys gali gauti papildomas pajamas“.</p>
Socialinė vertė	<p>„Darbas akademinėje bendruomenėje dažnai suteikia <i>bendrumo jausmą</i>, kuris yra skatinamas universiteto arba vidinio kolektyvo organizuojamomis šventėmis“.</p> <p>„Pritariu kolegei, <i>bendrumo jausmą</i> tikrai universitetas stengiasi palaikyti įvairių švenčių ir akcijų organizavimu, tačiau galiu pastebėti, kad kartais jų būna net per daug“.</p> <p>„Darbas universitete suteikia lengvesnę galimybę dalyvauti konferencijose, kuriose susipažįstama su tiriamos <i>srities bendraminčiais</i>“.</p> <p>„Darbas aukštojo mokslo institucijoje turbūt formuoja tavo <i>socialinį statusą</i>“. „Žinoma formuoja, nes dirbti akademinį darbą gali tikrai ne kiekvienas“.</p> <p>„aktyvus dalyvavimas akademiniam gyvenime užtikrina <i>įtraukimą į įvairias grupes, kurios prisideda prie studijų tobulinimo</i>“.</p> <p>„<...> duoda daug naudos per renginius, tokius, kurie susiję su karjeros vystymu, nes juose <i>sutinki labai naudingų žmonių</i>, kuriuos galima <i>įtraukti į studijų procesą</i> – paskaitų vedimas, programų tobulinimas ir pan.“.</p> <p>„Pritariu, dėl universiteto renginių teikiamos naudos, juose dažnai galima sutikti <i>potencialius užsakovus tyrimų vykdymui</i>“.</p>
Emocinė vertė	<p>„<...> man svarbu, kad darbo metu galėčiau <i>jaustis gerai</i>, o šį jausmą manau visiems sudaro tas pats – <i>geros darbo sąlygos, geri santykiai, vidinė ir išorinė motyvacija, vadovų vertinimas</i>“.</p> <p>„Manau svarbu, kad vyrautų labai <i>geri santykiai</i> – tiek su kolegomis, tiek su administraciniu personalu, tiek su tais pačiais studentais“.</p> <p>„<...> manau, kad iš dalies, kiekvienas dirbame, kad <i>patenkintume savo vidinius poreikius</i> – jaučiamės gerai, studentams perdavę savo žinias, jaučiamės gerai, ištyrę naują tiriamąjį ir galėdami padaryti kažkokias išvadas. Iš dalies tai darbas universitete yra <i>savęs realizacija</i>“.</p>

17 PRIEDAS. EMPIRINIO TYRIMO PIRMOJO ETAPO (TIKLSINĖS GRUPĖS DISKUSIJOS) REZULTATŲ SUVESTINĖ: VERTĖ SUINTERESUOTOMS ŠALIMS – SOCIALINIAMS PARTNERIAMS

Subkategorija	Citata
Funkcinė vertė	<p>„<...> nauda pasireiškia per <i>bendradarbiavimą</i> – suteikiant galimybę tiek studentams, tiek akademiniam darbuotojams <i>įsitraukti į praktinę veiklą</i> mūsų organizacijoje. Akademiniai darbuotojai atneša į organizacijos veiklą moksliskumo, t.y. vykstančius dalykus organizacijoje paaiškina savo turimomis žiniomis, o studentų įsitraukimas į organizacijos veiklą pasireiškia gautų žinių pritaikymu veikloje ir dažnai nekasdieniškų sprendimų pasiūlymu“.</p> <p>„<...> akademinės visuomenės dalyvių, tokių kaip akademiniai darbuotojai ir studentai, <i>įsitraukimas į organizacijų veiklą</i> pasireiškia verslo ir visuomenės problemų sprendimu. Dažnai kartu ieškoma būdų kaip pagerinti vienokią ar kitokią situaciją. Pavyzdžiui, pas mus kiekvienais metais yra priimami studentai į praktiką, kurie turi atlikti užduotis, kurios būna skirtos tiek dėstytojų, tiek vadovų praktikoje. Visa tai sieja žinių pritaikymą praktikoje“.</p> <p>„Man svarbu, kad universitetas suteiktų galimybę gauti <i>naujausias žinias ir galimybę naudotis naujausiomis programomis</i>, studentui, kuris atėjęs pas mane kaip darbuotojas turėtų žinių ir įgūdžių“.</p> <p>„Man vertė yra <i>dalyvauti įvairiuose projektuose</i>, kuriuos organizuoja universitetai. Iš vienos pusės tu pasidalini tuo ką žinai, iš kitos pusės pats nemažai sužinai“.</p> <p>„<...> nauda pasireiškia per galimybę <i>dalyvauti įvairiuose mokymuose</i>, kuriuose lektorai papildo tavo žinojamą naujomis išvalgomis, ir šias patobulintas žinias galime naudoti savo darbe“.</p>
Finansinė vertė	<p>„<...> galimybė gauti <i>finansavimą veiklos vykdymui</i>, kai yra dalyvaujama jungtiniuose projektuose su universitetais“.</p> <p>„<...> manau, kad vertė pasireiškia per <i>grąžą</i> – gi atsiranda pridėtinės <i>vertės kūrimas, didesnis našumas, greitesnis investicijų įsisavinimas</i>“.</p> <p>„<...> papildomų veiklų vykdymas su aukštojo mokslo organizacija, tokių kaip projektinė veikla, dažnai įmonei atneša <i>papildomų pajamų</i>, kurios gali būti investuojamos“.</p> <p>„Pritariu, kaip galima nauda, dar gali būti išskirtos <i>papildomos pajamos</i>, kurias dažniausiai yra iš įvairių <i>projektų pajamos</i>“.</p> <p>„<...> <i>įsitraukimas į vertės kūrimą</i> pats iš savęs yra ekonominė nauda, kuri gali pasireikšti vartotojų pritraukimu, vien dėl to, kad dalyvauji jungtinėse veiklose, o kaip žinia vartotojų pritraukimas lemia <i>didesnes pajamas</i>“.</p>
Socialinė vertė	<p>„<i>Informacijos sklaida</i> gali būti išskiriama kaip nauda, nes tiek mes, darbdaviai galime dalintis savo informacija, pavyzdžiui darbo skelbimais, suteikiamu finansavimu, projektais ir pan., tiek mes galime gauti informacijos, kur galėtume sudalyvauti“.</p> <p>„manau, kad verslo ir visuomenės aktyvus dalyvavimas akademiniam gyvenime užtikrina <i>įtraukimą į įvairias grupes, kurios prisideda prie studijų tobulinimo</i>“.</p> <p>„<...> universiteto renginių teikiama nauda yra akivaizdi, juose dažnai galima sutikti <i>potencialius darbuotojus, partnerius</i>“.</p>
Emocinė vertė	<p>„<...> manau, kad svarbu, egzistuojantys <i>santykiai, partnerystė</i> su universitetu, kuri užtikrina glaudumą“.</p> <p>„pritariu, svarbu, kad vyrautų labai <i>geri santykiai</i> tarp darbdavių ir universiteto“.</p> <p>„<...> manau, kad galima nauda yra <i>savirealizacija</i>, arba savo vidinių poreikių patenkinimas, kai galime savo žiniomis ir patirtimi prisidėti prie studijų ir mokslo proceso tobulinimo.“</p>

18 PRIEDAS. EMPIRINIO TYRIMO PIRMOJO ETAPO (TIKLSINĖS GRUPĖS DISKUSIJOS) REZULTATŲ SUVESTINĖ: VERTĖ AMI

Sub-kategorija		Citata
Finansinė vertė	Studentai	„Manau, kad universiteto dalyvavimas vertės bendrakūroje yra patrauklus reiškinyms, kuris skatina studentus rinktis būtent šį universitetą. Kaip žinia, studentų pasirinkimas tam tikrą universitetą įtakoja jo <i>pajamų/finansavimo augimą</i> “. „Manau, gali atsirasti <i>papildomų investicijų</i> iš verslo įmonių, jei jos suinteresuotos dalyvavimu tokioje veikloje.“
	Akademiniai darbuotojai	„Universitetas dalyvaudamas tokiuose procesuose, gali sulaukti <i>investicijų iš išorinių organizacijų</i> .“ „ <i>Išteklių pasidalinimas</i> manau gali būti išreiškiamas, kaip gaunama nauda, nes universitetas gali <i>sutaupyti savo išteklių</i> , o pasinaudoti kito dalyvio ištekliais.“ „Manau, kad galima gauti ir finansinę naudą ilguoju laikotarpiu kaip <i>finansinę grąžą</i> – dažnai tokios veikos pradžioje būna reikalaujančios daug išteklių, tačiau po kurio laiko labai atsiperka.“
	Socialiniai partneriai	„<...>jei žiūrėtume iš universiteto perspektyvos, tai dalyvavimas bendros vertės kūrimo užtikrina <i>papildomų pajamų gavimą</i> , nes verslo organizacijos žiūri teigiamai į atvirus universitetus <...>“. „Finansinė nauda gali būti pasiekta per <i>kaštų sumažinimą</i> , dalyvavimas vertės bendrakūroje dažnai remiasi principu, kad ištekliai yra apjungiami, tai įgyvendinti kokią nors idėją gali tapti pigiau, tam tikrą finansinę naštą perkėlus vertės bendrakūros dalyviams.“
Funkcinė vertė	Studentai	„Manau, kad dalyvavimas, vertės bendrakūros procese gali lemti <i>studijų kokybės gerinimą</i> .“ „Pritariu, tačiau šis dalyvavimas įtakoja ir <i>neformalaus ugdymo plėtojimą</i> .“ „Bet kokių atveju orientacija į <i>aktualių šalies ir regiono problemų sprendimą</i> .“ „Manau, dalyvavimas bendros vertės kūrimo lemia turimų <i>žinių panaudojimą</i> , siekiant išspręsti verslo problemas.“
	Akademiniai darbuotojai	„ <i>Žinių kaupimo vieta</i> , o taip pat ir <i>kompetetingo darbo (darbuotojų) potencialo vieta</i> <...>.“ „<...> <i>visuomenės problemų sprendimas</i> .“ „ <i>Nuolatinis tobulėjimas</i> , tiek kaip individų, tiek kaip universiteto <...>.“
	Socialiniai partneriai	„Manau, kad kitų dalyvių įsitraukimas ir <i>naujų idėjų generavimas</i> , gali įtakoti ir keisti universiteto veiklos pobūdį, <i>gerinti studijų kokybę, užtikrinti mokslo vystymą</i> .“ „Dalyvavimas šiuose vertės kūrimo procesuose užtikrina <i>verslo ir mokslo sinergiją</i> <...>.“ „<...> universiteto <i>žinių potencialo panaudojimas verslo problemų sprendimui</i> .“
Socialinė vertė	Studentai	„<...> kuriamas <i>pasitikėjimas visuomenėje</i> .“ „Vertės bendrakūros metu gali būti formuojamas <i>universiteto įvaizdis</i> .“
	Akademiniai darbuotojai	„ <i>Stiprinamas universiteto įvaizdis ir reputacija</i> .“ „Formuojamas <i>atsakingumas visuomenei</i> <...>.“
	Socialiniai partneriai	„Palaikomi <i>stiprūs bendradarbiavimo santykiai</i> su partneriais“ „Sukuriamas <i>patikimo universiteto įvaizdis</i> “
Emocinė vertė	Studentai	„Dalyvavimas bendros vertės kūrimo formuoja universiteto <i>atvirumą, imlumą naujovėms</i> , o tai lemia universiteto kaip organizacijos <i>patrauklumą</i> , norą jam priklausyti. Atsiranda vieningumo jausmas“
	Akademiniai darbuotojai	„Manau, kad šiame procese yra perkeliamas <i>universiteto dvasios palaikymas</i> į platesnę visumą.“ „Universitetas tampa <i>patrauklus</i> ne tik studentui bei darbuotojui, bet ir verslui bei visuomenei.“
	Socialiniai partneriai	„Universiteto <i>pripažinimas</i> kitų organizacijų atžvilgiu, kas užtikrina pasitikėjimą organizacija.“ „Įsitraukiant į tokius procesus, universitetas manau tampa <i>iniciatyvus, užimantis lyderio vietą</i> <...>.“

19 PRIEDAS. RESPONDENTŲ (STUDENTŲ) DEMOGRAFINĖS CHARAKTERISTIKOS

Respondentų charakteristikos		N	%
Universitetas	ISM	33	8,23
	KTU	232	57,86
	LSMU	41	10,22
	VGTU	37	9,23
	VU	45	11,22
	Kita	13	3,24
	<i>Iš viso:</i>	<i>401</i>	<i>100,00</i>
Studijų sritis	Humanitarinių mokslų studijų sritis	47	11,72
	Meno studijų sritis	10	2,49
	Socialinių mokslų studijų sritis	138	34,41
	Fizinių mokslų studijų sritis	64	15,96
	Biomedicinos mokslų studijų sritis	41	10,22
	Technologijos mokslų studijų sritis	101	25,19
	Kita	0	0,00
<i>Iš viso:</i>	<i>401</i>	<i>100,00</i>	
Studijų pakopa	Pirmoji pakopa	265	66,08
	Antroji pakopa	106	26,43
	Trečioji pakopa	11	2,74
	Kita	19	4,74
	<i>Iš viso:</i>	<i>401</i>	<i>100,00</i>
Kursas	1 kursas	108	26,93
	2 kursas	113	28,18
	3 kursas	56	13,97
	4 kursas	95	23,69
	5 kursas	4	1,00
	6 kursas	23	5,74
	Kita	2	0,50
<i>Iš viso:</i>	<i>401</i>	<i>100,00</i>	
Studijų pažymių vidurkis	9–10	231	57,61
	7–8	162	40,40
	5–6	6	1,50
	3–4	0	0,00
	1–2	0	0,00
	Kita	2	0,50
	<i>Iš viso:</i>	<i>401</i>	<i>100,00</i>

20 PRIEDAS. RESPONDENTŲ (AKADEMINIŲ DARBUOTOJŲ) DEMOGRAFINĖS CHARAKTERISTIKOS

Respondentų charakteristikos		N	%
Universitetas	ISM	36	8,07
	ASU	32	7,17
	KTU	168	37,67
	LSU	26	5,83
	LSMU	50	11,21
	VGTU	32	7,17
	VU	58	13,00
	Kita	44	9,87
	<i>Iš viso:</i>	<i>446</i>	<i>100,00</i>
Studijų sritis	Humanitarinių mokslų studijų sritis	31	6,95
	Meno studijų sritis	4	0,90
	Socialinių mokslų studijų sritis	194	43,50
	Fizinių mokslų studijų sritis	47	10,54
	Biomedicinos mokslų studijų sritis	82	18,39
	Technologijos mokslų studijų sritis	81	18,16
	Kita	7	1,57
	<i>Iš viso:</i>	<i>446</i>	<i>100,00</i>
Darbo pobūdis	Administracijos darbuotojas	20	4,48
	Profesorius	58	13,00
	Docentas	121	27,13
	Lektorius	137	30,72
	Asistentas	61	13,68
	Mokslo darbuotojas	39	8,74
	Kita	10	2,24
	<i>Iš viso:</i>	<i>446</i>	<i>100,00</i>
Darbo patirtis	Iki 5 metų	98	21,97
	5–10 metų	119	26,68
	Daugiau nei 10 metų	229	51,35
	<i>Iš viso:</i>	<i>446</i>	<i>100,00</i>

21 PRIEDAS. RESPONDENTŲ (SOCIALINIŲ PARTNERIŲ) DEMOGRAFINĖS CHARAKTERISTIKOS

Respondentų charakteristikos		N	%
Universitetas	ISM	57	7,53
	ASU	92	12,15
	LKA	11	1,45
	KTU	159	21,00
	KU	22	2,91
	LEU	20	2,64
	LMTA	31	4,10
	LSU	17	2,25
	LSMU	32	4,23
	MRU	43	5,68
	ŠU	20	2,64
	VGTU	71	9,38
	VU	91	12,02
	VDU	38	5,02
	Kita	53	7,00
	<i>Iš viso:</i>	757	100,00
Veiklos pobūdis	Finansinės paslaugos	61	14,99
	IT paslaugos	24	5,90
	Statybos paslaugos	56	13,76
	Medicinos paslaugos	48	11,79
	Teisinės paslaugos	17	4,18
	Kita	201	49,39
		<i>Iš viso:</i>	407
Organizacijos dydis	1–9 darbuotojai	177	43,49
	10–49 darbuotojai	131	32,19
	50–249 darbuotojai	89	21,87
	250 ir daugiau darbuotojų	10	2,46
		<i>Iš viso:</i>	407
Pareigos	Vadovas	299	73,46
	Specialistas	105	25,80
	Technikai ir jaunesnieji specialistai	1	0,25
	Paslaugų sektoriaus darbuotojai ir pardavėjai	2	0,49
	Kita	0	0,00
		<i>Iš viso:</i>	407

22 PRIEDAS. EMPIRINIO TYRIMO TREČIOJO ETAPO (DOKUMENTŲ ANALIZĖS) REZULTATŲ SUVESTINĖ

VERTĖS DIMENSIJA		Finansiinė vertė		Funkcinė vertė		Socialinė vertė		Emocijinė vertė				
VERTĖS DIMENSIJOS KRITERIJUS		Investicija	Grąža	Zinios	Išūdai	Sprendimai	Tinklas	Įtaka	Santykiai	Ambicijos	Finansė	
VISO	Vizija			1	1	1	1	1				
	Uždarai			1	1	1	1	1				
	Veiklos			1	1	1	1	1				
	Rodikliai			3	2	3	1	2				
	Biudžetas			6	6	17	5	4				
	viso		7	1	6	29	9	4	5	2	0	12
TIKSLAI IR UŽDAVINIAI	VISO											
	Vertės grandinė	1	1	3	1	1	13	3				
	Rodikliai	2	3	3	2	2	2	3				
	Uždariniai	10										
	Tarpautikumas	1	1	2	1	1	1	3				
	Tarpdalininkai	4	1	1	1	1	1	1				
	Talantai	7	2	2	2	2	1	1				
	Tvarumas	3	1	1	6	1	2	1				
	Rodikliai	9	10	1	8	6	7	3				
	Biudžetas	24	18	1	15	3	2	1				
viso studijos	120	23	3	21	42	6	29	6	6	1	10	
DOKTORANTŪRA	Vertės grandinė	1	1	1	1	1	1	1				
	Rodikliai	7	1	1	1	1	2	1				
	Uždariniai	0										
	Tarpautikumas	1	1	1	1	1	1	1				
	Tarpdalininkai	2	1	1	1	1	1	1				
	Talantai	2	1	1	1	1	1	1				
	Tvarumas	1	1	1	1	1	1	1				
	Rodikliai	21	2	4	4	4	4	6				
	Biudžetas	7	2	1	7	1	1	2				
	viso doktorantūra	49	8	1	9	17	1	12	0	8	3	0
MOKSLAS	Vertės grandinė	4		1	1	1	1	1				
	Rodikliai	5		2			2					
	Uždariniai	0										
	Tarpautikumas	4		1	1	1	1					
	Tarpdalininkai	3		1	1	1	1					
	Talantai	3		1	1	1	1					
	Tvarumas	1		1	1	1	1					
	Rodikliai	26	4	1	6	7	1	6				
	Biudžetas	4	1	1	3	4	1	2				
	viso mokslas	64	10	1	14	34	5	13	0	4	0	2
TECHNOLOGIJŲ PERDAVIMAS	Vertės grandinė	6		1	1	1	1	1				
	Rodikliai	6		1	1	1	1	1				
	Uždariniai	0										
	Tarpautikumas	2		1	1	1	1					
	Tarpdalininkai	2		1	1	1	1					
	Talantai	2		1	1	1	1					
	Tvarumas	4		1	1	1	1					
	Rodikliai	26	6	2	3	4	2	9				
	Biudžetas	9	2	5	8	2	1	2				
	viso technologijų perdavimas	57	10	2	11	24	11	15	1	4	0	1
Šių programų lėšos, anksčiau vertintos												
		0	0	3	2	3	1	2	2	0	0	1
Šių programų lėšos, dar nevertintos												
		33	0	48	40	17	62	9	23	4	8	8
Biudžetinė vertė		24	2	4	105	20	11	0	2	0	16	
Biudžetinė vertė		26	2	4	33	11	11	0	2	0	18	
Universiteto veiklos vertinimo sistema		352	65	146	85	146	85	146	85	146	85	
Universiteto veiklos vertinimo sistema		352	65	146	85	146	85	146	85	146	85	

SL344. 2018-05-30, 28.5 leidyb. apsk. I. Tiražas 12 egz. Užsakymas 193.
Išleido Kauno technologijos universitetas, K. Donelaičio g. 73, 44249 Kaunas
Spausdino leidyklos „Technologija“ spaustuvė, Studentų g. 54, 51424 Kaunas