www.mruni.eu

Viktorija ŠIMANAUSKIENĖ

DAKTARO DISERTACIJA

UNIVERSITETO VERSLUMO SKATINIMAS TAIKANT INFORMACINES IR KOMUNIKACINES TECHNOLOGIJAS

SOCIALINIAI MOKSLAI,
VADYBA (03 S)
VILNIUS, 2016

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS

Viktorija Šimanauskienė

UNIVERSITETO VERSLUMO SKATINIMAS TAIKANT INFORMACINES IR KOMUNIKACINES TECHNOLOGIJAS

Daktaro disertacija
Socialiniai mokslai, vadyba (03 S)

Vilnius, 2016

Mokslo daktaro disertacija rengta 2012–2016 metais Mykolo Romerio universitete pagal Vytauto Didžiojo universitetui su Klaipėdos universitetu, Aleksandro Stulginskio universitetu, Mykolo Romerio universitetu ir Šiaulių universitetu Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro 2011 m. birželio 8 d. įsakymu Nr. V-1019 suteiktą doktorantūros teisę.

Mokslinė vadovė:
prof. dr. Aelita Skaržauskienė (Mykolo Romerio universitetas, socialiniai mokslai, vadyba, 03 S)

ISBN 978-9955-19-840-6 (internete)
ISBN 978-9955-19-841-3 (spausdintinis)
© Mykolo Romerio universitetas, 2016

PADĖKA

Mane visada palaikiusiam vyrui Mažvydui Šimanauskui

Artimiesiems: Vilijai, Emilijai ir Gintarui Rumpiams,

Reginai Jankauskaitei, Justinai Šimanauskaitei.

Virginijai Šimanauskienei,

Dainai Darmydaitei (Dudutė), kariai kaip ir žadėjau, skiriu tau šeškel (po dr.), Laurai Zdlecienei.

Rūtai Tamošiūnaitei (disertacijos kriškiamotei), Aušrai Šarvijitei, Ugai Navickienei,

Loretai Paukštytei, Andriui Puišai, Gitai Lasytei,

Rasai Stukčienei, Loretai Šetkarei,

Ilonai Čiužauskaitei, Laurai Karneckienei,

Almai Daniūkenčiūtei, Nomedai Gudelienei.

Redai Kaunietei, Jolantai Banelytei, Gabrielei Kazėnienei.

Dėkoju:

Loretai Taujanienei,

Visiems palaikiusiems ir šalia buvusiems šalia

Draugams:

Kolegoms:

Lorutai Šeštokienei, Vidmantei Vaičekauskienei,

Emilijai Sabaliauskaitei,

Dėkoju:

Profesoriams ir prorektoriams:

Prof. dr. Kęstučiui Balčiūnui, Prof. dr. Irenai Žemaitaitytei,

Prof. dr. Birutei Pivoriūnaitei-Žilėnienei, Prof. dr. Birutei Mikuckienei,

Prof. dr. Dangolei Jankauskienei, Prof. dr. Tadui Sudnickui,

dr. Ingai Žilėnienei, dr. Stasiui Vaitkevičiui.

Mindaugui Morkūnui, Jurgitai Mikolaitytei,

Jolitai Skeržauskienei,

Tomui Baršauskui, Evelinai Gudbonaitei,

Disertaciją skiriu

savo tėveliams - Vidai ir Vladui Stokams.

TURINYS

SANTRUMPOS 6

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS 7

LENTELIŲ SĄRAŠAS 7

PRIEDŲ SĄRAŠAS 8

PAGRINDINĖS SĄVOKOS 9

ĮVADAS 10

1. UNIVERSITETO VERSLUMO TEORINIAI ASPEKTAI 16
   1.1. Verslumo fenomeno transformacija 16
   1.2. Verslaus universiteto sampratos raida 20
   1.3. Verslaus universiteto formavimosi teorinės prielaidos 27
      1.3.1. Inovacijų sistemų raidos aspektu 27
      1.3.2. Kolektyvinio intelekto aspektu 30
      1.3.3. Aukštojo mokslo valdymo aspektu 36
      1.3.4. Tinklaveikos aspektu 40
   1.4. Teoriniai verslaus universiteto modeliai 45
   1.5. Informacinių ir komunikacinių technologijų ir konteksto įtaka verslaus universiteto formavimui (-si) 53

2. UNIVERSITETO VERSLUMO SKATINIMO TAIKANT IKT MODELIO FORMAVIMAS 61
   2.1. Universiteto verslumo skatinimo taikant IKT modelio kūrimo metodologija 61
   2.2. Universiteto verslumo proceso Lietuvos inovacijų sistemoje tyrimas 64
      2.2.1. Universitetų transformacija ir verslaus universiteto samprata 69
         2.2.1.1. Verslaus universiteto samprata 69
         2.2.1.2. Universitetų transformacijos procesą sąlygojančios priežastys 70
      2.2.2. Verslaus universiteto charakteristikos 73
         2.2.2.1. Verslaus universiteto bruožai 74
         2.2.2.2. Verslaus universiteto veiklos 76
         2.2.2.3. Verslaus universiteto padaliniai 77
         2.2.2.4. Verslaus universiteto kritiniai individai 82
      2.2.3. Verslaus universiteto proceso trikdžiai 83
         2.2.3.1. Nacionaliniai trikdžiai 83
         2.2.3.2. Vidiniai verslaus universiteto proceso trikdžiai 87
         2.2.3.3. Išoriniai trikdžiai 89
      2.2.4. Verslaus universiteto vaidmuo nacionalinėje inovacijų sistemoje 91
         2.2.4.1. Verslo, universitetų, valdžios, visuomenės bendradarbiavimas 91
         2.2.4.2. Pagrindinės priežastys, sąlygojančios verslo, valdžios, universitetų ir visuomenės sinergijos neefektyvumą 96
         2.2.4.3. Trigubos spiralės modelis 98
         2.2.4.4. Verslių universitetų pavyzdžiai Lietuvoje ir užsienyje 100

2.2.5. Informacinių ir komunikacinių technologijų taikymas 103
2.2.5.1. Informacinių ir komunikacinių technologijų taikymo galimybės..... 104
2.2.5.2. Informacinių ir komunikacinių technologijų taikymo ribotumai..... 105
2.3. Lietuvos valstybinių universitetų verslumo raiška strateginiu ir finansiniu aspektu 107
2.3.1. Strateginių dokumentų analizė..... 108
2.3.2. Finansinių ataskaitų analizė..... 110
2.4. Universiteto verslumo skatinimo taikant informacines ir komunikacines technologijas modelis..... 114
2.5. Modelio aprobavimas: Lietuvos valstybinių universitetų interneto svetainių pagrindinių puslapių analizė..... 118
IŠVADOS 122
REKOMENDACIJOS..... 126
LITERATŪROS IR KITŲ ŠALTINIŲ SĄRAŠAS..... 128
PRIEDAI 144
SANTRAUKA 165
SUMMARY 183

SANTRUMPOS

AMV – aukštojo mokslo valdymas
angl. – angliškas vertimas
ASU – Aleksandro Stulginskio universitetas
eLABa – Lietuvos akademinė elektroninė biblioteka
ES – Europos Sąjunga
IKT – informacinės ir komunikacinės technologijos
IPOO – priemonių, proceso, rezultato ir pasekmių modelis (angl. IPPO: Input-process-output-outcome)
JAV – Jungtinės Amerikos Valstijos
KI – kolektyvinis intelektas
KTU – Kauno technologijos universitetas
KU – Klaipėdos universitetas
lent. – lentelė
LEU – Lietuvos edukologijos universitetas
liet. – lietuvių kalba, lietuviškai
LKA – Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija
LMTA – Lietuvos muzikos ir teatro akademija
LSMU – Lietuvos sveikatos mokslų universitetas
LSU – Lietuvos sporto universitetas
mėn. – mėnuo
min. – minutė
MOSTA – Mokslo ir studijų stebėsenos ir analizės centras
MRU – Mykolo Romerio universitetas
MTEP – mokslo tyrimai ir eksperimentinė (socialinė, kultūrinė) plėtra
MTTP – mokslo tyrimai ir technologinė plėtra
NBEA – Amerikos nacionalinė verslo švietimo asociacija (angl. The National Business Education Association)
NVV – naujoji viešoji vadyba
OVS – organizacinės valdymo struktūros
pan. – panašiai
pav. – paveikslas
psl. – puslapis
ŠMM – Švietimo ir mokslo ministerija
ŠU – Šiaulių universitetas
VDA – Vilniaus dailės akademija
VDU – Vytauto Didžiojo universitetas
VGTU – Vilniaus Gedimino technikos universitetas
VU – Vilniaus universitetas
ŽEF – Žinių ekonomikos forumas
žr. – žiūrėti

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Disertacijos loginė struktūra ... 14
2 pav. Verslumo tyrimų raida ... 17
3 pav. Trigubos spiralės modelio konfigūracijos ... 28
4 pav. Keturgubos spiralės modelis ... 30
5 pav. Intelektinio kapitalo valdymas versliame universitete kolektyvinio intelekto aspektu ... 31
6 pav. Kolektyvinio intelekto svarba verslaus universiteto formavimuisi ... 32
7 pav. Dominuojančios kolektyvinio verslumo tyrimų kryptys ... 34
8 pav. Virtualių organizacijų atsiradimą lemiančios priežastys ... 44
9 pav. Vidiniai ir išoriniai verslaus universiteto pokyčius sąlygojantys veiksniai ... 46
10 pav. Konceptualus verslaus universiteto modelis ... 49
11 pav. Konceptualus verslaus universiteto modelis ... 52
12 pav. Technologijų pavyzdžiai skirtingose žinių valdymo stadijose ... 54
13 pav. Disertacijos mokslinio tyrimo klausimai ... 63
14 pav. Verslumo procesas keturgubos spiralės modelyje ... 64
15 pav. Universiteto verslumo proceso nacionalinėje inovacijų sistemoje tyrimo temos ir kategorijos ... 68
16 pav. Universiteto verslumo proceso temų, kategorijų ir subkategorijų schema ... 106
17 pav. Verslaus universiteto vaidmuo nacionalinėje inovacijų sistemoje: temų, kategorijų ir subkategorijų schema ... 107
18 pav. Lietuvos valstybinių universitetų pagrindinių veikos pajamų palyginimas 2010–2014 m. ... 112
19 pav. Valstybinių universitetų pagrindinių veiklų pajamų pasiskirstymas procentais 2014 m. ... 113
20 pav. Koncepcinis universiteto verslumo skatinimo taikant IKT modelis ... 117

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Verslaus universiteto sąvokos raida ... 23
2 lentelė. Lietuvos universitetų autonomija Europos universitetų atlikto autonomijos tyrimo kontekste ... 26
3 lentelė. Vidiniai ir išoriniai verslaus universiteto veiksniai ... 47
4 lentelė. Iš dalies struktūruoto klausimyno dalys ... 65
5 lentelė. Ekspertų charakteristikos, interviu data ir trukmė ... 67
6 lentelė. Tyrimo dalyvių išskirti pagrindiniai verslaus universiteto bruožai ... 74
7 lentelė. Tyrimo dalyvių išskirtos verslaus universiteto veiklos ... 76
8 lentelė. Papildomų padalinių, centrų poreikio versliame universitete nustatymas ... 78
9 lentelė. Verslo, valdžios, universitetų, visuomenės bendradarbiavimo skatinimo priemonės ... 93
10 lentelė. Ekspertų išskirti verslių universitetų pavyzdžiai Lietuvoje ... 100
11 lentelė. Ekspertų išskirti verslumo švietimo politikos pavyzdžiai užsienio šalyse ... 102

12 lentelė. Universitetų strateginių dokumentų turinio analizė: prasminio vieneto – žodžio „verslumas“ kamieno „verslum-“ dažnis 108
13 lentelė. Prasminio vieneto vartojimo tematinės grupės 109
14 lentelė. Informacijos diversifikacija suinteresuotų šalių aspektu 118
15 lentelė. Bendradarbiavimo priemonės ir socialiniai tinklai 119
16 lentelė. Universitetų pagrindinių veiklų analizė 120

PRIEDŲ SĄRAŠAS

1 priedas 144
2 priedas 151
3 priedas 153
4 priedas 155
5 priedas 156
6 priedas 160

PAGRINDINĖS SĄVOKOS

Informacinės ir komunikacinės technologijos – skaitmeninių būdų ir priemonių visuma informacijai kurti, rinkti, saugoti, transformuoti ir skleisti (Veen, 1993).

Kolektyvinis intelektas – bendras grupės gebėjimas veikiant kolektyviai atlikti įvairias užduotis (Skaržauskienė, 2015).

Skatinimas – darbe laikomasi lietuvių kalbos žodyne pateikiamos antrosios žodžio „skatinti“ reikšmės (LKŽ$_e$, 2008): žadinti, palaikyti norą, palikimą ką daryti, stimuliuoti.

Universiteto trečioji misija – mokslinių tyrimų rezultatų praktinis pritaikymas, naujų žinių kūrimas, naudojimas, sklaida, dalyvavimas sprendžiant visuomenei svarbias problemas per interakcijas. Remiantis Vorley ir Nellesu (2008), laikomasi nuostatos, kad universiteto trečioji misija ne tik sujungia pirmąsias dvi universiteto misijas – mokymą ir mokslinę veiklą, bet ir lemia teigiamus mokymo ir mokslinės veiklos pokyčius per trečiosios misijos veiklas, t. y. skatina universiteto valdymo sistemos pokyčius, kai orientuojamasi į studijų ir mokslo tyrimų rezultatų praktinį pritaikymą, naujų žinių kūrimą, naudojimą, sklaidą, komercializavimą, skatinant socialinę atsakomybę ir konkurencingumą.

Universiteto verslumas – verslaus universiteto savybinė kategorija, gebėjimas (atliepiant kintančius ateities uždavinius) identifikuoti poreikius, įžvelgti realizacijos galimybes ir vykdyti verslumo veiklas, veikti versliai.

Verslumas – disertacijoje vadovaujamasi nuostata, kad angliškas žodis *entrepreneurship*, kilęs iš prancūziško *entreprendre*, lietuvių kalboje Valstybinės lietuvių kalbos komisijos ir Europos terminų žodyno „Eurovoc“ išaiškinimu nevartojamas dėl hibridinės darybos ir laikomas neteiktina svetimybe, t. y. kalbos klaida (Petrėtienė, Masiulionis, 2007), todėl mokslo darbe vartojama verslumo sąvoka. Verslumas disertacijoje, remiantis Cunninghamu ir Lischeronu (1991), traktuojamas kaip naujos organizacijos kūrimo procesas (įtraukiant galimybių radimąsi, įvertinimą ir panaudojimą).

Verslus universitetas – inovatyvi dinaminė konkurencinga aukštoji mokykla, veikianti rinkos santykių pagrindu aukštojo mokslo sistemoje, tenkinančioje viešuosius interesus; trečiosios misijos rezultatas ir įgyvendinimui būtina sąlyga; jis prisideda prie socialinio ir ekonominio regiono ir šalies vystymosi.

ĮVADAS

Temos aktualumas. XXI a. iš esmės kinta universiteto vaidmuo – vyksta tradicinio universiteto transformacija. Universiteto mokymo ir mokslo misijas sujungianti trečioji misija skatina universitetų valdymo pokyčius mokslo tyrimų praktiniam pritaikymui, naujų žinių kūrimui, naudojimui ir sklaidai, įvairiapusės pažangos inicijavimui, visuomenei svarbių problemų sprendimui. Verslus universitetas, traktuojamas kaip trečiosios misijos rezultatas, įgauna svarų vaidmenį inovacijų plėtroje, todėl Europos Sąjungoje ieškoma būdų, kaip gerinti aukštojo mokslo kokybę, didinti Europos universitetų potencialą stiprinant ne tik universiteto vaidmenį visuomenei, bet ir šalies, regiono ir visos Europos ekonominį augimą, kadangi tarptautiniame pasaulio universitetų 2015–2016 m. reitinge (angl. *Times Higher Education World University Rankings 2015–2016*) Europos universitetai praranda turėtas pozicijas vietą užleisdami Jungtinių Amerikos Valstijų universitetams.

Europos Komisijos ataskaitos apie šalių pažangą kuriant Inovacijų sąjungą švieslentės duomenimis pagal verslo ir mokslo bendradarbiavimo (verslumo bendrai) rodiklius Lietuva atsilieka nuo kitų Europos valstybių. Lietuvoje valstybinių universitetų esamos situacijos analizė, demografinės situacijos, finansavimo efektyvumo, studijų kokybės, tarptautinio konkurencingumo aspektais atskleidė valstybinių universitetų tinklo optimizacijos poreikį. Lietuvos universitetams šiuolaikinėje tinklo visuomenėje būtina gebėti inicijuoti pokyčius, todėl esama susirūpinimą keliančių požymių, tokių kaip nusivylimas aukštuoju mokslu, universitetinį išsilavinimą turinčių asmenų įsidarbinimo rodikliai, kurie lemia socialinius ir ekonominius universitetų nuostolius. Tai rodo, kad būtina ieškoti unikalių sprendimų, kurie lemtų sklandesnį universitetų transformacijos procesą ir padėtų įgyvendinti universitetų trečiąją misiją integruojant visų suinteresuotų šalių poreikius.

Dėl informacinių ir komunikacinių technologijų (toliau – IKT) augantis kolektyvinis intelektas tampa galimybe ir vienu didžiausių iššūkių – suprasti ir tinkamai panaudoti naujai tinkle atsirandantį kolektyvinio intelekto potencialą universiteto verslumo skatinimo tikslui pasiekti. Atsižvelgiama į tai, kad:

- universitetai susiduria su dinamiškos strategijos, atliepiančios rinką, užtikrinančios kitų išorinių veiksnių integraciją universiteto pagrindinių veiklų adaptacijai, poreikiu (gerinant mokslo tyrimų kokybę, siekiant pritraukti geriausius studentus ir dėstytojus) finansavimo diversifikacijai užtikrinti;
- verslus universitetas yra svarbus trigubos spiralės veikėjas, todėl kinta universiteto dalyvavimas ekonomikos plėtros procese: įgyvendinant trečiąją misiją siekiama prisidėti prie socialinio ir ekonominio šalies ir regiono vystymosi;
- vykstant tradicinio universiteto transformacijai link verslaus universiteto modelio, dinamiškas bendradarbiavimas su valdžia, verslu ir visuomene tampa būtinybe.

Darbe keliama universiteto verslumo skatinimo pasitelkiant IKT būtinybė inicijuoja sisteminių integruotų sprendimų paiešką ir pokyčių, tiesiogiai susijusių su pažanga ir vystymosi idėja, poreikį.

Mokslinė problema ir jos ištyrimo lygis. Įvairiapusiškai traktuojamas verslumo fenomenas intensyviai tyrinėjamas tarpdalykinių mokslų kontekste. Verslumo reiškinys analizuojamas socialiniu ir psichologiniu aspektu (McClelland, 1961), kaip verslus elgesys visuo-

menėje (Shapero, 1975; Vesper, 1980; Hisrich ir Peters, 1989; Lydeka, 1996), kaip procesas (Drucker, 1985; Hisrich, 1986, 1989; McMullan ir Long, 1987; Peters, 1992; O'Gorman ir Cunningham, 1997; Kirby, 2003; Timmons ir Spinelli, 2003; Heinonen ir Poikkijoki, 2006; Watson, 2007), kaip versli organizacija (Stopford ir Baden-Fuller, 1994; Jucevičius, 1998). Verslumas tirtas kaip aktyvus naujų galimybių diegimas (Messeghem, 2003), socialinis verslumas (Dees, 2001; Hemingway, 2005; Miller ir kt., 2012; Grimes ir kt., 2013), pozityvesnės aplinkos kūrimas (Cunningham ir Lischeron, 1991), kolektyvinis verslumas (Sarachek, 1980; Bottomore, 1992; Hagedoorn, 1996; Dijk ir Ende, 2002; Santos ir Spann, 2011).

Užsienio mokslinėje literatūroje verslus universitetas traktuojamas įvairiapusiškai: kaip technologijų perdavėjas (Dill, 1995); rinka paremtas universitetas, kuriam būdingas akademinis kapitalizmas (Slaughter ir Leslie, 1997); kaip versli organizacija, (Ropke, 1998); kaip inovatyvus universitetas (Clark 1998; Van Vught, 1999, Kirby 2002); kaip korporacinis universitetas (Aronowitz, 2000); kaip socialinė (Blenker ir kt., 2004), dinaminė (Salamzadeh ir kt., 2011) ar kolektyvinio intelekto sistema (Secundo ir kt., 2014).

Verslus universitetas, įgyvendindamas trečiąją misiją, pasak Etzkowitziaus ir kitų (2000), tampa svarbiu inovacijų sistemos elementu trigubos, keturgubos ar penkiagubos spiralės modeliuose (Carayannis, Campbell, 2012), todėl akcentuojama kolektyvinio intelekto svarba verslaus universiteto formavimuisi (Jonsson, 1995; Aldrich, 1999; Schoonhoven ir Romanelli, 2001; Ruef ir kt., 2003; West, 2007; Felin ir Zenger, 2007), universiteto transformacijos procese, nes pasitelkus kolektyvinį intelektą, sutelkus suinteresuotas šalis efektyviau įgyvendinami iškelti uždaviniai, sprendžiamos iškilusios problemos, vyksta spartesnė inovacinių sistemų plėtra dalijantis žiniomis ir bendradarbiaujant (Lévy, 1994; Pór, 1995; Heylighen, 1999; Malone ir kt., 2008; Boulesnane ir Bouzidi, 2013; Skaržauskienė ir kt., 2013; Secundo ir kt., 2014; Metz ir kt., 2014).

IKT svarba neabejojama ir mokslinėje literatūroje analizuojama IKT integracija, sukurianti naujas galimybes ne tik keistis, rinkti, bet ir kurti naujas žinias (Veen 1993; Hammer ir Champy, 1993; Davenport ir Prusak, 2000; Lou ir kt., 2007; Davis, 1993; Krogh ir kt., 2000; Goyal ir Akhilesh, 2007; Zupan ir Kaše, 2007; Stiles ir Cui, 2010; Johannessen, 2012; Evans ir Ali, 2013; Gore, 2013 ir kt.), tikslingai išnaudoti kolektyvinio intelekto kūrimui pasitelktas technologijas (Lévy, 1999; Zara, 2011).

Nors verslumas Lietuvoje nagrinėjamas įvairiapusiškai: aptariama verslumo raiška moksleivių populiacijoje (Valuckienė, Ruškus, Balčiūnas, 2004), verslumo kompetencijos ugdymas praktinio mokymo firmoje (Strazdienė, Garalis, 2005), skirtingų grupių verslumo samprata (Armonas, 2006), verslumo ugdymo reikšmė ir besimokančiųjų įgyjami verslumo gebėjimai (Strazdienė, 2006), verslumo ugdymas profesiniame mokyme (Paulionienė, 2007), studentų požiūris į verslumą (Jalagaitė, 2008), verslumo gebėjimų raiška kryptingo ugdymo sąlygomis (Gevorgianienė, Galkienė, Grincevičienė, 2008), mokytojų požiūris į verslumo ugdymo prielaidas (Zaleskienė ir Žadeikaitė, 2008), verslumo įgūdžių ugdymas kaime (Atkočiūnienė, ir kt. 2011), studentų verslumo ugdymo plėtra Lietuvoje (Župerka, 2011), verslumo proceso ir verslios organizacijos tyrimai nėra gausūs. Nors Lietuvoje universitetų verslumo tematika išsamiai netirta, akcentuotinas Zakarevičiaus ir Župerkos (2011) indėlis. Autorių atlikti tyrimai telkiasi į studentų verslumo gebėjimų ir mentaliteto vystymo poreikį (analizuojama tik viena iš universiteto suinteresuotų grupių), tyrimų

išvadose pabrėžiamas ir verslaus universiteto tyrimų poreikis. Su nagrinėjama tematika susijusios ir apgintos disertacijos: Gudelienės daktaro disertacija „Lietuvos universitetų ir verslo bendradarbiavimo valdymas“ (2016 m.) ir Greblikaitės daktaro disertacija „Antreprenerišku mo raiškos raida ir šiuolaikiniai bruožai inovatyviose smukiose ir vidutinėse įmonėse“ (2011).

Universitetų, valstybės, verslo ir visuomenės sinergijos rezultatams pasiekti būtina strateginė aukštojo mokslo vizija, konkrečių problemų identifikavimas ir integruotų sprendimų paieška pirmiausia nacionaliniame kontekste įtraukiant visas suinteresuotas šalis. Verslumo raiška neatskiriama nuo technologijų plėtros, todėl atsižvelgiant į informacinių ir komunikacinių technologijų plėtrą, pritaikymą, populiarumą ir nuolatinį kismą keliama universiteto verslumo skatinimo kaip strateginio aukštojo mokslo institucijų tikslo mechanizmo formavimo būtinybė taikant informacines ir komunikacines technologijas. Atsižvelgiant į tai iškyla **mokslinė problema** – kaip taikant informacines ir komunikacines technologijas skatinti universiteto verslumą.

Tyrimo objektas – universiteto verslumo skatinimas.

Tyrimo tikslas – sukurti universiteto verslumo skatinimo modelį taikant informacines ir komunikacines technologijas.

Tyrimo uždaviniai

1. Teorinių šaltinių ir mokslinių tyrimų analizės pagrindu atskleisti verslumo fenomeną ir verslaus universiteto sampratos raidą.
2. Pateikti verslaus universiteto teorines formavimosi prielaidas įvertinant IKT įtaką universitetų transformacijos procesui.
3. Atskleisti universiteto verslumo procesą Lietuvos inovacijų sistemoje.
4. Identifikuoti Lietuvos valstybinių universitetų verslumo raišką strateginiu lygmeniu ir finansiniu aspektu.
5. Parengti universiteto verslumo skatinimo taikant IKT modelį.
6. Aprobuoti universiteto verslumo skatinimo taikant IKT modelį atliekant Lietuvos valstybinių universitetų interneto svetainių pagrindinių puslapių analizę.

Ginamieji teiginiai

1. Lietuvoje susiduriama su verslumo sąvokos vartojimo ir sampratos problematika, todėl būtina sąvokos kategorizacija ir sampratos suvienodinimas.
2. Universiteto transformacijos procesas, universiteto misijos kaita, verslaus universiteto formavimasis susijęs su inovacijų sistemų ir aukštojo mokslo valdymo, kolektyvinio intelekto ir tinklaveikos teorijų raida.
3. Lietuvos inovacijų sistemoje prasideda universiteto verslumo procesas. Suinteresuotos šalys (trigubos spiralės veikėjai) verslų universitetą traktuoja skirtingai, todėl tokio universiteto vaidmuo nacionalinėje inovacijų sistemoje ir verslumo skatinimo poreikis nėra iki galo suprastas.
4. Universitetų verslumas gali būti skatinamas taikant parengtą universiteto verslumo skatinimo taikant IKT modelį.

Metodologija. Remiantis Steyaertu (2007), konstatuota būtinybė demistifikuoti verslumo proceso fenomeną pasitelkiant daugiau interpretacinių – aiškinamųjų, kokybinių, kontekstualiųjų – į procesą orientuotų perspektyvų. Pasak Harvey'aus (1992), visuomeniniai pokyčiai yra tokie dideli, kad negalima tikėtis juos visiškai išreikšti, todėl remiamasi postmodernizmo filosofinėmis nuostatomis – atmetamos konservatyvios tarpdalykinės ribos ir sujungiamos prieštaraujančios mąstysenos ir praktikos, pripažįstama prieštaringų teorijų vieta socialiniame diskurse. Empirinio tyrimo metodologinės prielaidos suformuluotos remiantis sistemų metodologijos kūrėjų (Ackoff, 1999; Wheatley, 1994; Churchmann, 1979; Capra, 1983; Warren, 1999; Midgley, 2000; Laszlo, 2002; Skaržauskienė, 2008), kurie traktuoja organizacijas kaip atviras, kompleksines ir prisitaikančias sociokultūrines sistemas, įžvalgomis. Siekdamas tvarumo, universitetas kaip sistema turi sugebėti egzistuoti ir kisti ateityje, t. y. keisdamasis leisti veikti visoms sudedamosioms dalims ir dėl sinergijos kurti subalansuotą aplinką, tiksliau, visumą. Vykstant tradicinio universiteto transformacijai, kur dinamiškas bendradarbiavimas su visuomene, valdžia ir verslu yra būtinas, o pagrindiniu verslų universitetą apibūdinančiu bruožu laikoma trečioji misija, empirinio tyrimo metu remtasi sisteminio mąstymo principais. Į universitetų transformacijos proceso problemas žiūrima kaip į sistemos problemas (Senge, 1990) ir ieškoma integruotų verslumo skatinimo taikant IKT galimybių.

Teorinėje dalyje taikyti bendrieji mokslinių tyrimų metodai: mokslinės literatūros lyginamoji turinio analizė, sintezės, klasifikavimo ir kompleksinio apibendrinimo metodai.

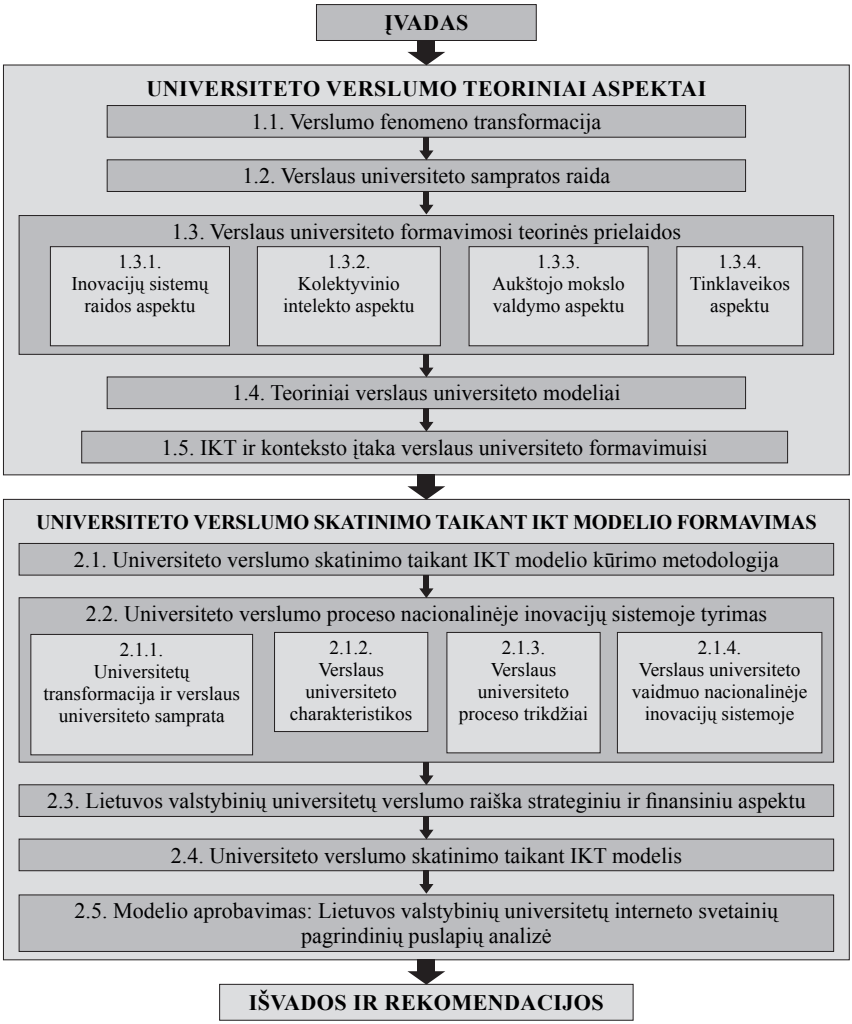
Metodų įvairovė pasitelkta sudarant universiteto verslumo skatinimo modelį taikant IKT, t. y. disertacijoje taikomas kokybinių tyrimų trianguliacijos principas. Taikyti kokybiniai empiriniai metodai: ekspertinio interviu, kokybinės turinio analizės, dokumentų analizės metodai.

Iš gausybės sisteminio mąstymo teoretikų pasiūlytų metodų ir priemonių pasirinktas ir praktiškai darbe naudojamas Ackoffo (1981) naudojamas interaktyvaus planavimo principas, kurio tikslas – suvienyti kiekvieno (suinteresuotų šalių – universiteto, verslo, valdžios) žinias ir kūrybinius gebėjimus parengti universitetų verslumo skatinimo modelį taikant informacines ir komunikacines technologijas. Nustačius esminius universitetų verslumo proceso taškus ir pasitelkus teorines prielaidas sudarytas koncepcinis universiteto verslumo skatinimo taikant IKT modelis (modeliavimo metodas) panaudotas atliekant Lietuvos valstybinių universitetų interneto svetainių pagrindinių puslapių analizę (internetinių šaltinių analizės metodas).

Mokslinio darbo struktūra. Disertacijos loginė struktūra grindžiama tyrimo tikslu ir uždaviniais. Pirmojoje teorinėje disertacijos dalyje apžvelgiama verslumo fenomeno transformacija: nuo ilgą laiką taikytos ekonomikos moksle, verslumo kaip įgimtos ir (arba) įgytos asmens savybės sampratos iki tarpdalykinių mokslų susidomėjimo susilaukusio verslumo kaip proceso, verslios organizacijos ar verslumo fenomeno bendrąja prasme sampratos. Atskleidžiama verslaus universiteto sąvokos raida ir kompleksiškumas, pateikiamos verslaus universiteto formavimo (-si) teorinės prielaidos: inovacinių sistemų raidos sąveikoje, kolektyvinio intelekto, aukštojo mokslo valdymo, tinklaveikos aspektais bei pateikiama teorinių verslaus universiteto modelių įvairovė. Įvertinta informacinių ir komunikacinių technologijų bei konteksto įtaka universitetų transformacijos procesui Europos Sąjungoje ir Lietuvoje.

Antrojoje disertacijos dalyje empirinio tyrimo metu remiamasi sisteminio mąstymo principais orientuojantis į elementų tarpusavio ryšius, sąveiką ir sinergiją. Atliktas uni-

versiteto verslumo proceso nacionalinėje inovacijų sistemoje tyrimas (identifikuota verslaus universiteto samprata, pagrindinės verslaus universiteto charakteristikos, universitetų transformaciją sąlygojusios priežastys, verslaus universiteto vaidmuo nacionalinėje inovacijų sistemoje, išskirti universiteto verslumo proceso trikdžiai bei nustatytos informacinių ir komunikacinių technologijų taikymo galimybės ir ribotumai). Atlikta Lietuvos valstybinių universitetų strateginių dokumentų ir finansinių ataskaitų analizė. Apibendrinus teorinės analizės ir empirinių tyrimų duomenis sukurtas universiteto verslumo skatinimo taikant informacines ir komunikacines technologijas modelis, kuris aprobuotas atlikus Lietuvos valstybinių universitetų interneto svetainių pagrindinių puslapių analizę (žr. 1 pav.).



Šaltinis: *parengta autorės.*
1 pav. *Disertacijos loginė struktūra*

Disertacijos mokslinė vertė ir mokslinis darbo naujumas

1. Iškelta verslumo sąvokos suvienodinimo būtinybė, pasiūlyta sąvokos kategorizacija, išplėsta verslumo fenomeno samprata identifikuojant verslaus universiteto vaidmenį.
2. Teorinis darbo naujumas grindžiamas verslaus universiteto formavimosi teorinių prielaidų analize: inovacijų sistemų (trigubos, keturgubos spiralės modeliuose), aukštojo mokslo valdymo (vidiniu, sisteminiu, globaliu lygmenimis) aspektais, kolektyvinio intelekto ir tinklaveikos (mikro-, mezo-, makro lygmenimis) teorijų kontekste.
3. Lietuvos universitetams susiduriant su spartesnių pokyčių būtinybe, turi būti panaikinta egzistuojanti atoskyra pirmiausia nuo kitų Europos universitetų, o siekiant išlikti turi būti veikiama greitai ir inovatyviai. Dėl Lietuvoje susiklosčiusios išskirtinės situacijos, ilgalaikiam procesui – universiteto verslumo formavimui (-si) – laiko skirta nebuvo, todėl Lietuvos situacijos analizė ypač įdomi moksliniu požiūriu.
4. Atliktas universiteto verslumo proceso nacionalinėje inovacijų sistemoje tyrimas leido identifikuoti verslaus universiteto sampratą ir vaidmenį nacionalinėje inovacijų sistemoje išskiriant pagrindines verslaus universiteto charakteristikas, universiteto verslumo proceso priežastis ir trikdžius, tobulinimo galimybes, kritinius individus, IKT taikymo galimybes ir ribotumus suinteresuotų šalių trigubos spiralės veikėjų aspektu.
5. Empirinio sisteminio mąstymo tyrimas ir refleksijos leido parengti unikalų universiteto verslumo skatinimo taikant informacines ir komunikacines technologijas modelį.
6. Universitetų verslumo skatinimo taikant IKT modelyje identifikuoti trys kertiniai kolektyvinio verslumo taškai: vidinis kolektyvinis verslumas (mikro lygmeniu, vidiniame tinkle), išorinis kolektyvinis verslumas (mezo lygmeniu, keturgubos spiralės modelyje) ir tarptautinis kolektyvinis verslumas (makrolygmeniu, globaliuose tinkluose)

Praktinė darbo reikšmė. Universiteto verslumo skatinimo taikant informacines ir komunikacines technologijas modelį Lietuvos universitetai gali pritaikyti verslumo skatinimo strategijų kūrimui, konkrečių verslumo skatinimo veiklų įgyvendinimui.

Nacionaliniu mastu sukurtas modelis gali būti ilgalaikės nacionalinės inovacijų sistemos gerinimo, Lietuvos aukštojo mokslo strategijos tobulinimo, Lietuvos universitetų tinklo optimizavimo įrankiu, t. y. dėl sinergijos, taikant IKT, gali būti skatinamas Lietuvos universitetų kolektyvinis verslumas skirtingais lygiais.

Reikšminiai žodžiai: universiteto verslumas, verslus universitetas, trečioji universitetų misija, informacinių ir komunikacinių technologijų taikymas verslumui skatinti, kolektyvinis verslumas.

1. UNIVERSITETO VERSLUMO TEORINIAI ASPEKTAI

1.1. Verslumo fenomeno transformacija

Plačiai pasaulyje vartojamas ir įvairiapusiškai traktuojamas verslumo fenomenas susiduria su termino vartojimo prieštaringumu: ir su apibrėžimo, ir su sampratos problemomis. Verslumas nagrinėjamas vadybos, ekonomikos, sociologijos, edukologijos, psichologijos ir kitose srityse, tačiau mokslinėje literatūroje nėra nusistovėjusio bendro požiūrio, nes sąvoka kinta atsižvelgiant į kontekstą. Tyrimų pobūdis skatina pasitelkti skirtingus argumentus, metodus ir instrumentus. Akcentuotina, kad verslumo kaip įgimtos ir įgytos žmogaus savybės, leidžiančios jam novatoriškai mąstyti, aktyviai ir rizikingai veikti, samprata, ilgą laiką vyravusi mokslo tyrimuose, tyrinėta plačiausiai, o verslumo kaip mąstymo būdo, proceso ar verslumo kaip organizacijos savybinės kategorijos, verslios organizacijos tyrimai pradėti gerokai vėliau, tačiau jie sulaukė didelio populiarumo tarpdalykinių mokslų kontekste.

XX a. industrinei ekonomikai transformuojantis į žiniomis grįstą ekonomiką, kurios pagrindą sudaro žinių kūrimas ir panaudojimas, integraliai vyko verslumo sampratos ir sąvokos kaita, kuri šiame darbe aptariama tikslingai – siekiant atskleisti verslumo fenomeno raidą. Pagal atliekamų tyrimų verslumo tematika pobūdį ir kontekstą sudaryta verslumo fenomeno tyrimų mokslinėje literatūroje kaitos schema (žr. 2 pav.) atskleidžia verslumo tyrinėjamų krypčių įvairovę. Verslumas šiandien nėra ir negali būti tapatinamas tik su versliu asmeniu ar versliu individo elgesiu. Apibendrinant verslumo tyrimų raidą nustatyta, kad XX a. septintame dešimtmetyje verslumas pradėtas nagrinėti socialiniu ir psichologiniu aspektu (McClelland, 1961). Išskirta verslaus elgesio visuomenėje tendencija, apimanti socialinių / ekonominių mechanizmų organizaciją ir reorganizaciją, papildomą vertės kūrimą, pokyčių ir inovacijų iniciatyvą (Shapero, 1975; Vesper, 1980; Hisrich, Peters, 1989; Lydeka, 1996).

XX a. aštuntame dešimtmetyje suintensyvėjo verslumo kaip proceso tyrinėjimai (Hisrich, 1986, 1989; McMullan, Long, 1987; Peters, 198; O'Gorman, Cunningham, 1997; Kirby, 2003; Timmons, Spinelli, 2003; Heinonen, Poikkijoki, 2006; Watson, 2007) – verslumas pradėtas nagrinėti kaip pastangų reikalaujantis procesas, kurio metu nustatomos galimybės, sukuriama pridėtinė vertė, o rezultatai, pasak Hisricho (1986), – ne tik finansinė nauda, bet ir asmeninis (visuomeninis) pasitenkinimas.

Verslumas kaip nuolatinių pokyčių ieškojimo, reagavimo į juos ir atsiradusių galimybių išnaudojimo procesas didinant ir plečiant galimybes susietas su poreikiu prisiderinti prie informacinių technologijų (Drucker, 1985). Tiriant verslią organizaciją išskirti jos verslumo formavimosi etapai (Stopford, Baden-Fuller, 1994) ir pagrindiniai bruožai (Jucevičius, 1998). Verslumas tirtas kaip aktyvus naujų galimybių diegimas (Messeghem, 2003).

XX a. septintame–aštuntame dešimtmetyje identifikuotas verslo vaidmens visuomenėje ir atsakomybės visuomenei aspektas (Drucker, 1989). Deeso pasiūlyta viena pirmųjų socialinio verslumo apibrėžimo intencijų (pateiktas socialinių verslininkų (angl. *social entrepreneurs*) – pokyčių agentų socialiniame sektoriuje – apibrėžimas (angl. *change agents in the social sector*) iki šiol lieka socialinio verslumo tyrinėjimų pagrindu. Vis dėlto, nepaisant socialinio verslumo proceso populiarumo, pripažįstama, kad jis dar nėra iki galo suprastas (Grimes ir kt., 2013).



2 pav. *Verslumo tyrimų raida*

Verslumas, jo samprata ir tyrimų raida susijusi tiek su individu ir ekonominės vertės kūrimu, tiek su pozityvesnės aplinkos kūrimu – galimybe pakeisti gyvenimo kokybę, pasinaudojant aplinkoje esančiais privalumais. Cunninghamas ir Lischeronas (1991), apibendrinę mokslinėje literatūroje pateiktus požiūrius, išskiria šešias pagrindines mokyklas:

1. *Žymaus žmogaus* mokykla vadovaujasi pagrindine nuostata, kad verslininkas turi įgimtą intuiciją (šeštą pojūtį).
2. *Psichologinių savybių* mokyklos atstovų teigimu, verslininkai išsiskiria unikaliomis vertybėmis, savybėmis ir požiūriu, kuriais vadovaujasi siekdami užsibrėžtų tikslų ir norėdami patenkinti poreikius.
3. *Klasikinė* mokykla inovatyvumą traktuoja kaip pagrindinį verslaus elgesio, verslumo bruožą, o vertinant kritiniu verslumo aspektu svarbesniu yra laikomas veiksmas / veikimas nei turėjimo faktas.
4. *Vadybos* mokykla verslininką apibūdina kaip žmogų, kuriantį ekonominę vertę, organizuojantį, valdantį ir prisiimantį riziką, t. y. laikomasi nuostatos, kad šių kompetencijų galima įgyti ir jų išmokti.
5. *Lyderystės* mokykla verslius asmenis traktuoja kaip lyderius, turinčius gebėjimą prisitaikyti prie poreikių, tačiau akcentuojama, kad verslus asmuo užsibrėžtų tikslų gali pasiekti ne vienas, o tik padedamas kitų.

6. *Organizacijos vidinio verslumo* (angl. *intrepreneurschip*) mokykla verslumo įgūdžius laiko naudingais kompleksinėse organizacijose, kurios turi prisitaikyti (plėsti rinką, paslaugas), įžvelgti galimybes, priimti tinkamus sprendimus, o verslumo plėtra lemia organizacijos stiprinimą, kur ypač svarbus vadovų vaidmuo.

Apibendrinant konstatuotinas verslumo sampratos įvairiapusiškumas ir tyrimų įvairovė užsienio mokslinėje literatūroje. Verslumo sąvokos, sampratos ir tyrimų pobūdžio analizė mokslinėje literatūroje lietuvių kalba traktuojama kaip integrali darbo dalis ir aptariama detaliau. Mokslinėje literatūroje lietuvių kalba akivaizdi verslumo, entreprenerystės, antreprenerystės, intreprenerystės sąvokų vartojimo problema. Pabrėžtina, kad skirtingų sąvokų vartojimas būdingas mokslo straipsniams, o nacionaliniuose ir oficialiuose Europos Sąjungos (toliau – ES) dokumentuose (ES dokumentų vertimuose į lietuvių kalbą) visuotinai vartojamas verslumo terminas. Disertacijoje laikomasi nuostatos, kad žodis *entrepreneris, -ė (antrepreneris)*, kilęs iš prancūziško žodžio *entreprendre* (angl. *entrepreneurship*), lietuvių kalboje Valstybinės lietuvių kalbos komisijos ir Europos terminų žodyno „Eurovoc" išaiškinimu nevartotinas dėl hibridinės darybos. Žodis *entrepreneris (-ystė) (antrepreneris)* laikomas svetimybe, t. y. kalbos klaida, ir bendrinei kalbai neteiktinas (Petraitienė, Masiulionis, 2007), todėl disertacijoje vartojama verslumo sąvoka. Mokslo darbuose lietuvių kalba aptinkamų hibridinės darybos sąvokų (*entreprenerystė, antreprenerystė, intraprenerystė*) pasirinkimas argumentuojamas įvairiai. Dažniausiai tai aiškinama siekiu atskirti verslumą kaip išskirtinai verslininkui būdingą kompetenciją nuo platesnio konteksto, kur antreprenerystės sąvoka laikoma tinkamesne. Pabrėžtina, kad ne tik lietuvių, bet ir, pavyzdžiui, prancūzų kalboje, iš kurios ir kilo ši sąvoka, vyko panašios diskusijos, susijusios su sąvokos kismu ir plėtra. Verslumo sąvokos ištakos – ekonomikos teorijos, t. y. pirminė sąvoka taikyta išskirtinai verslininkui, jo bruožams, vaidmeniui, kurį jis daro ekonomikai, apibūdinti. Natūralu, kad keičiantis visuomeninei santvarkai ir ekonomikai pradinis sąvokos taikymo laukas plečiasi, o verslumo fenomenas skverbiasi į asmeninį gyvenimą ir viešąją sritį lemdamas organizacinius, nacionalinius, regioninius, ES ir netgi globalius pokyčius, tačiau naujų sąvokų taikymas, autorės nuomone, yra gana ribotas, nes neatskleidžia verslumo raidos ir fenomeno plėtros masto.

Siekiant atskleisti verslumo, entreprenerystės, antreprenerystės ir intraprenerystės sąvokų problematiką mokslo publikacijose lietuvių kalba, analizuota mokslinė literatūra (žr. 1 priedą). Atlikus entreprenerystės, intraprenerystės ir antreprenerystės raktažodžių paiešką Lietuvos akademinėje elektroninėje bibliotekoje (eLABa) ir palyginus šių sąvokų vertimą į anglų kalbą nustatyta, kad šioje kalboje vartojamas vienas žodis *entrepreneurship* (išskyrus *intrapreneurship* sąvoką), o lietuvių kalboje – net keturios formos: entreprenerystė, antreprenerystė, intreprenerystė, verslumas.

Tyrimo duomenys patvirtina sąvokos suvienodinimo būtinybę, nes apibendrinus lietuvių kalba vartojamas sąvokas nustatyta, kad:

1. Entreprenerystės sąvokos vartojimas nėra paplitęs, šis žodis aptiktas keliose mokslo publikacijose, tad daroma išvada, kad išvertus iš anglų kalbos neatitikimas atsirado nepatikrinus sąvokos vartojimo lietuvių kalboje rekomendacijų.
2. Intraprenerystės sąvoka (angl. *intrepreneur, intrepreneurship*) anglakalbėje mokslinėje literatūroje vartojama apibūdinant įmonių vidinį verslumą (Rekha ir kt.,

2015); lietuvių autoriai šią sąvoką traktuoja prieštaringai; ji neatitinka sąvokos anglų kalba reikšmės.

3. Plačiausiai vartojama antreprenerystės sąvoka. Verslumo sąvokos netinkamumą pagrindžiantys argumentai yra šie: antreprenerystės sąvoka apibūdinama plačiau ir specifiškiau, t. y. verslumas traktuojamas per „siaurai", siejamas su verslu ir laikomas tinkamu tik asmens savybėms nusakyti. Antreprenerystės sąvoka suvokiama plačiau – kaip apimanti asmens (verslininko) savybes, kompetencijas, įmonės (kaip verslo subjekto) charakteristikas ir veiklą, viešojo sektoriaus organizacijas ir kaip pasireiškianti ne tik versle, bet ir kitose žmogaus veiklose.

Remiantis užsienio mokslinės literatūros analize, pastarasis argumentas laikomas netinkamu, nes anglų kalboje sąvoka *entreprenerushiр* nebuvo keičiama „platesne" ir analogiškai vartojama tiek versliam asmeniui, tiek organizacijai ar mąstymo būdui apibūdinti. Tai patvirtina ir atlikta verslumo fenomeno raidos analizė, todėl konstatuotina sąvokos suvienodinimo būtinybė lietuvių kalboje. Darbe laikomasi nuostatos, kad verslumo terminas taikomas šiais atvejais:

- identifikuojant tiriamąjį objektą (t. y. nurodant asmens ar organizacijos (smulkių ir vidutinių įmonių, universitetų, valstybės institucijų ir pan.) verslumą);
- identifikuojant verslumo pobūdį (verslumas kaip asmens bruožas, kaip verslininkui būdingos kompetencijos, kaip organizacijos savybinė kategorija ir pan.);
- identifikuojant taikymo lauką (organizacijos viduje, vieno asmens verslumo įtaka organizacijai, organizaciją sudarančių individų įtaką verslumui ir pan.);
- identifikuojant požiūrį, kontekstą (ekonominis, vadybinis, psichologinis ir pan.).

Pateikiami rekomendaciniai kriterijai verslumo sąvokai diferencijuoti skatina mokslinę diskusiją, kuria siekiama, atsisakant hibridinės darybos sąvokų, vartoti aiškesnę verslumo sąvoką ir sampratą.

Aptarus sąvokos vartojimo problematiką, toliau pateikiamas verslumo tematikos ištyrimo lygis Lietuvoje ir egzistuojančių tyrimų kryptys. Nacionalinėje akademinėje bendruomenėje yra įvairių verslumo mokyklų šalininkų, kai kurie jų užima tarpines pozicijas.

Pavyzdžiui, verslumo suvokimas, pasak Lydekos (1996), skirstytinas į tris pagrindinius etapus, kuriuose atsispindi skirtingos verslumo savybės:

1. pripažįstama *rizikos* svarba (XVIII a. – Law, Cantillon);
2. pripažįstama *inovacijos* svarba (XIX–XX a. – Say, Mill, Menger, Schumpeter, Marshall) – nauji produktai, naujos rinkos, naujos organizacijos valdymo formos;
3. pripažįstama *ypatingų savybių* svarba (XX a. antra pusė – McClelland, Drucker, Shapiro, Vesper ir kt.) – intuicija, gebėjimas reaguoti į aplinkos pokyčius ir kt.

Šis požiūris apima tiek pirmosios mokyklos (angl. *Great Person*) intuicijos svarbą, tiek klasikinės mokyklos nuostatas, pabrėžiančias inovatyvumo reikšmę, tiek vadybos mokyklos iškeltą verslininko kaip žmogaus, kuriančio ekonominę vertę, organizuojančio, valdančio ir prisiimančio riziką, sampratą. Jasinavičius (2007) gali būti laikomas lyderystės mokyklos šalininku dėl išskiriamų verslaus asmens lyderystės, įtakos visuomenės poreikių tenkinimo kokybei bei plėtrai savybių, dėl kurių versli asmenybė tobulėja, o verslumas laikomas savarankiškumo ir laisvės įrankiu, visuomenės gyvenimo kokybės gerinimo katalizatoriumi.

Gegieckienė ir Grikšienė (2009) akcentuoja dvi pagrindines verslumo sampratas: verslumo kaip įgimtos ir įgytos žmogaus savybės (leidžiančios jam novatoriškai mąstyti ir aktyviai bei rizikingai veikti visose gyvenimo situacijose) bei verslumo kaip gebėjimo sėkmingai organizuoti ir valdyti savo gyvenimą bei verslą sampratą. Zakarevičius (2012) organizacijos „antrepreneriškumą" sieja su organizacijos vadovu, savininko savybėmis, intuicija, patyrimu, vadovavimo stiliumi. Autorius verslią organizaciją apibūdina kaip sistemiškai organizuotą, struktūruotą, profesionaliai valdomą, tokioje organizacijoje ekonominiai, socialiniai, vadybiniai mechanizmai veikia taip, kad yra visos galimybės integruoti darbuotojų inovacines, kūrybines, vadybines idėjas, mobilizuoti juos ir kitus išteklius šioms idėjoms įgyvendinti, t. y.:

- skatinamas organizacijos personalo iniciatyvumas, tobulinimosi siekiai, rizikos toleravimas, dinamizmas, ugdomas atsakomybės jausmas, pagarba kolegoms. Siekiama, kad organizacijoje neįsivyrautų nepasitenkinimo atmosfera – užtikrinamas struktūrinių padalinių lankstumas ir mobilumas, skatinami pokyčiai, tobulinami valdymo procesai;
- ieškoma naujų santykių su aplinka formų ir galimybių, maksimaliai išnaudojamos susiklosčiusios išorės sąlygos, išlaikoma aktyvi adaptavimosi pozicija, užtikrinamas vadovavimo demokratiškumas, taikomi visuotinio dalyvavimo valdymo procese principai, skatinamas tikslinių grupių formavimasis, inicijuojamas komandinis vadovavimas;
- formuojama organizacijos kultūra, kurios pagrindiniai principai – darbuotojų pripažinimo, pagarbos, pasitikėjimo, tolerancijos, pasitenkinimo atmosferos sukūrimas.

Lietuvos akademinėje elektroninėje bibliotekoje eLABa atlikta mokslo šaltinių, kurių pavadinime yra žodis „verslumas", paieška. Apibendrinant konstatuotina, kad verslumo tyrimai didėjančia progresija Lietuvoje atliekami nuo 1996 m. Daugiausia verslumas tiriamas asmens gebėjimo, verslumo kompetencijos ugdymo aspektais. Verslumo proceso ir verslios organizacijos tyrimai atliekami rečiau.

Aptarta, kaip verslumo fenomenas kito nuo pat sąvokos ištakų – ekonomikos teorijų, kur pirminė sąvoka taikyta išskirtinai verslininkui, jo bruožams, vaidmeniui ekonomikoje apibūdinti. Keičiantis visuomeninei santvarkai ir ekonomikai, pradinis sąvokos taikymo laukas plėtėsi, o verslumo fenomenas pradėtas taikyti įvairiapusiškos pozityvesnės aplinkos kūrimui – galimybei pakeisti gyvenimo kokybę pasinaudojant aplinkoje esančiais privalumais. Mokslinėje literatūroje lietuvių kalba konstatuojama verslumo sąvokos vartojimo problema. Entreprenerystės, intreprenerystės, antreprenerystės sąvokų kaip neteiktinų vartojimas laikomas ribotumu – jos neatskleidžia verslumo raidos ir fenomeno plėtros masto. Darbe pasiūlyti verslumo termino diferenciacijos kriterijai identifikuojant tiriamąjį objektą, verslumo pobūdį, taikymo lauką, požiūrį, kontekstą, tikimasi, paskatins mokslinę diskusiją dėl termino vartojimo ir sampratos. Verslumo tyrimai Lietuvoje atliekami vis dažniau, tačiau verslumo proceso ir verslios organizacijos tyrimai fragmentiški ir neišplėtoti.

1.2. Verslaus universiteto sampratos raida

Aptarus verslumo fenomeno, sąvokos raidą ir tyrimų verslumo tematika įvairovę, šiame skyriuje dėmesys sutelkiamas į universiteto transformacijos procesą ir verslaus universiteto sampratos raidą. XXI a. iš esmės kinta universiteto vaidmuo. Aukštojo mokslo modernizavimo darbotvarkėje konstatuojama aukštojo mokslo institucijų potencialo (visuomeninio,

nacionalinio, regioninio, Europos ekonominio augimo) stiprinimo ir augimo perspektyvos būtinybė. Pasak Miano (2003), išsivysčiusiose ir besivystančiose šalyse universitetai atlieka svarbų vaidmenį žinių ekonomikos kūrimo procese – patys daro įtaką ir yra veikiami dinamiškos aplinkos, t. y. universitetai susiduria su dinamiškos strategijos, atliepiančios rinką, užtikrinančios kitų išorinių veiksnių integraciją siekiant pritaikyti pagrindines universiteto veiklas, poreikiu gerinant mokslo tyrimų kokybę, siekiant pritraukti geriausius studentus bei dėstytojus finansavimo diversifikacijai užtikrinti. Šiame skyriuje aptariama mokslinėje literatūroje pateikiama verslaus universiteto samprata ir unikalių sprendimų, kurie lemtų sklandesnį universitetų transformacijos procesą ir padėtų įgyvendinti universitetų trečiąją misiją integruojant visų suinteresuotų šalių poreikius, paieška.

Polemiška verslaus universiteto sąvoka ir samprata mokslinėje literatūroje apibrėžiama skirtingai, tačiau išanalizavus verslaus universiteto sampratą konstatuotina, kad nepaisant nuolatinio kismo ir verslaus universiteto kompleksiškumo (naujų elementų atsiradimo ir sąveikos) išskirtini bendri bruožai. Verslų universitetą tyrinėjančioje mokslinėje literatūroje sutariama, kad universiteto transformacija verslaus universiteto link, verslaus universiteto kūrimas (-is) yra ilgalaikis procesas, vykstantis iš apačios į viršų, kur nacionaliniai aspektai / skirtumai lemia eigą ir sandarą / tipologiją. Verslaus universiteto sąvokos kompleksiškumas taip pat laikytinas verslaus universiteto būdingu elementu, nes verslus universitetas, veikdamas sudėtingoje aplinkoje, reikalauja diferencijuotų sprendimų. Verslaus universiteto tyrimų vienu iš pradininkų laikomas amerikiečių sociologas Clarkas, kurio knyga „Verslaus universiteto kūrimas: organizacijos kelias transformacijos link“ (angl. *Creating entrepreneurial universities: Organizational pathways of transformation*, 1998) iki šiol remiamasi tyrinėjant verslų universitetą. Autoriaus išskirti penki elementai, lemiantys sėkmingą verslaus universiteto institucinę transformaciją, yra šie:

1. Stiprus pagrindinis sprendimų priėmimo organas, sustiprintas valdymas (angl. *strengthened steering core*), gebantis decentralizuoti ir (arba) centralizuoti kontrolę, t. y. lemiantis biurokratijos mažėjimą ir universiteto lankstumo augimą per gebėjimą greitai ir inovatyviai mobilizuoti išteklius.
2. Išplėsta vystymosi periferija (angl. *an expanded developmental periphery*); versliame universitete neabejojama išliekamąja akademinių tradicijų tąsa, tačiau akcentuojama tarpdalykinių tinklų ir sąsajų su išore kūrimo būtinybė steigiant paslaugų centrus ir kitus departamentus, kad būtų galima įtraukti kuo daugiau suinteresuotų šalių ir plėsti bendradarbiavimą su jomis.
3. Diversifikuota finansavimo bazė, užtikrinanti autonomiją ir lemianti lankstumą, spartesnį trečiosios misijos įgyvendinimą, siekiant pritraukti finansavimą iš skirtingų šaltinių.
4. Stiprinama akademinė širdis (angl. *stimulated academic heartland*) – verslaus universiteto transformacija pirmiausia prasideda ir vyksta akademinėje bendruomenėje, kurios palaikymo užtikrinimas apibūdinamas kaip vienas sudėtingiausių iššūkių. Kaip pastebi Gjerdingas ir kt. (2006), šis procesas yra sudėtingesnis socialinių ir humanitarinių mokslų universitetuose.
5. Integruota verslumo kultūra (angl. *integrated* ***entrepreneurial*** *culture*); sėkmingi verslūs universitetai, autoriaus teigimu, formuoja verslaus universiteto kultūrą vi-

sais lygmenimis. Verslumą traktuojant kaip neatskiriamą darbo dalį, sparčiau priimami pokyčiai, o verslumo kultūros lygis universitete iš esmės lemia tolimesnę universiteto sėkmę ir raidą.

6. Teorinėje darbo dalyje nustatyta, kad universitetų pokyčių skatinimas prasideda nuo lanksčių inovatyvių valdymo ir atsakomybės struktūrų taikymo diegiant strateginį planavimą ir ieškant nevalstybinio finansavimo galimybių, kai bendradarbiaujama su verslo sektoriumi. Atsižvelgiant į tai, kad universitetų verslumo skatinimas laikomas universitetų prioritetine sritimi, o universitetų finansavimo diversifikavimas traktuojamas kaip vienas svarbiausių verslaus universiteto bruožų, atlikta keturiolikos Lietuvos valstybinių universitetų strateginių dokumentų ir finansinių ataskaitų analizė. Valstybinių universitetų strateginių dokumentų analize siekiama nustatyti universitetų verslumo raišką strateginiu lygmeniu, finansinių ataskaitų analize siekiama atskleisti finansavimo diversifikavimo situaciją Lietuvoje.

Išskirti penki verslaus universiteto elementai padėjo pagrindus verslaus universiteto tyrinėjimams, tačiau, kaip minėta, mokslinėje literatūroje nėra nusistovėjusios verslaus universiteto sampratos ir pastebimas fragmentiškumas. Šalia verslaus universiteto termino, mokslinėje literatūroje aptinkami versliam universitetui charakterizuoti taikomi apibūdinimai, pavyzdžiui:

- technologijų perdavėjas, t. y. universitetui priskiriama ir technologijų perdavimo funkcija (angl. *University Technological Transfer*, Dill, 1995);
- rinka paremtas universitetas, kuriam būdingas akademinis kapitalizmas (angl. *Market University*, Slaughter ir Leslie 1997). Autorių tyrinėti verslaus universiteto pavyzdžiai Australijoje, Kanadoje, Jungtinėje Karalystėje, Jungtinėse Amerikos Valstijose) rodo, kad vyriausybės prioritetu laiko į komercializaciją orientuotus tyrimus. Slaughteris ir Leslie (1997) kelia universiteto autonomijos klausimą ir tarpdalykinę / tarpfakultetinę atoskyrą, nes tam tikri padaliniai, mokslininkų teigimu, tiesiogiai gali nukentėti nuo akademinio kapitalizmo;
- inovatyvus universitetas (Clark, 1998; Van Vught, 1999; Kirby, 2002);
- versli organizacija, kuri taiko verslų valdymo stilių ir kurios nariai veikia versliai ir sąveikauja su aplinka (Ropke, 1998). Išskiriami trys modernaus verslaus universiteto elementai: verslus valdymo stilius; verslininkų įtraukimas; versli sąveika su aplinka;
- korporacinis universitetas, kuriame vykdomos naudingos veiklos ir praktikos, įskaitant mokymo ir mokslo tyrimų komercinimą (Aronowitz, 2000);
- natūralus inkubatorius, suteikiantis sąlygas dėstytojams ir studentams kartu kurti ir plėtoti naujus, intelektualius, komercinius ir bendrus sumanymus, padedančius ugdyti gebėjimus, kurių reikia siekiant įsitvirtinti darbo rinkoje (Etzkowitz, 2003); socialinė sistema, kur vidiniai padaliniai – mokslo centrai ir fakultetai – siekia atliepti rinkos poreikius ir prisitaikyti prie kintančios aplinkos veikdami inovatyviai (Blenker ir kt., 2004);
- dinaminė sistema, kurią sudaro specialios pastangos, procesai ir rezultatai. Versliame universitete tikslui pasiekti mobilizuojami visi ištekliai, gebėjimai ir pajėgumai siekiant įgyvendinti trečiąją misiją (Salamzadeh ir kt., 2011);
- kolektyvinio intelekto sistema (Secundo ir kt., 2014).

Besidesas, Rothaermelis ir kt. (2007), išanalizavę verslų universitetą tyrinėjančią mokslinę literatūrą (173 straipsnių, publikuotų 1981–2005 m., apžvalga), konstatuoja, kad vers-

laus universiteto tema pasirodžiusius mokslo straipsnius galima suskirstyti į keturias kategorijas: nagrinėjantys verslų mokslo universitetą (angl. *entrepreneurial research university*); technologijų perdavimo našumą (angl. *productivity of Technology Transfer Offices*); naujų įmonių kūrimą (angl. *new firm creation*); aplinkos kontekstą (angl. *environmental context*).

Pasak Antoncico ir Hisricho (2001), verslus universitetas ne tik skatina verslumą įvairiomis priemonėmis, bet ir tobulina administracines technikas, strategijas ir užima konkurencinę poziciją. Pasak Rinne ir Koivulos (2005), naujas verslaus universiteto vaidmuo gali būti apibūdinamas kaip vertybių pokytis, o verslumas galėtų būti traktuojamas (tęsiant Shumpeterio tradiciją) kaip kūrybinė destrukcija.

Verslaus universiteto (angl. *entrepreneurial university*) sąvoka pasižymi polisemiškumu, todėl atlikus mokslinėje literatūroje pateiktų verslaus universiteto apibrėžimų analizę (žr. 1 lentelę) konstatuojama verslaus universiteto sampratos kaita.

1 lentelė. *Verslaus universiteto sąvokos raida*

Metai	Autorius	Verslaus universiteto apibrėžimas
1983	Etzkowitz	Verslus universitetas svarsto naujus lėšų šaltinius (patentus, užsakomuosius tyrimus) ir akcentuoja partnerystę su privačiu sektoriumi.
1995	Dill	Verslus universitetas – technologijų perdavėjas.
1995	Chrisman ir kt.	Verslus universitetas orientuotas į naujų verslo idėjų kūrimą ir realizavimą, įtraukiant universiteto dėstytojus, techninį personalą, studentus.
1997	Slaughter ir kt.	Verslus universitetas – rinka paremtas universitetas, kuriam būdingas akademinis kapitalizmas.
1998	Clark	Moderniame versliame universitete (angl. *modern entrepreneurial university*) svarbus inovatyvumo aspektas. Verslus universitetas nuolat savarankiškai siekia keisti savo vaidmenį versle: kuria tvirtą organizacinę politiką, užtikrinančią universiteto ateitį. Verslių universitetų tikslas – tapti efektyviais universitetais, turinčiais svarų vaidmenį visuomenėje.
1998	Ropke	Verslus universitetas traktuojamas kaip versli organizacija, kuri taiko verslų valdymo stilių ir kurios nariai veikia versliai bei sąveikauja su aplinka.
1998	Ryu	Verslus universitetas atitinka rinkos poreikius ir kuria naujas žinias.
1999	Schmoch	Verslus universitetas bendradarbiauja su verslu ir pramone.
1999	Subotzky	Versliam universitetui būdinga glaudi universiteto ir privataus sektoriaus partnerystė, didesnė atsakomybė dėl išorinių finansavimo šaltinių pritraukimo bei valdymo kaita instituciniame kontekste, lyderystės ir planavimo plėtotėje.
2000	Aronowitz	„Korporacinis universitetas“ vykdo naudingas veiklas ir praktikas, įskaitant mokymo ir mokslo tyrimų komercinimą.
2000	Etzkowitz ir kt.	Verslus universitetas yra universitetų misijos revoliucijos rezultatas.
2001	Sporn	Verslus universitetas adaptuojasi prie jį supančios nuolat kintančios aplinkos.
2002	Kirby	Verslus universitetas siekia kurti ir plėtoti naujas galimybes, dirbti komandoje, rizikuoti ir priimti iššūkius.
2003	Williams	Verslus universitetas skatina ir komercializuoja mokslo tyrimus.
2003	Etzkowitz	Verslus universitetas yra „natūralus inkubatorius“, suteikiantis sąlygas dėstytojams ir studentams kartu kurti ir plėtoti naujus, intelektualius, komercinius ir bendrus sumanymus, padedančius ugdyti gebėjimus, kurių reikės baigus studijas ir įsitvirtinus darbo rinkoje.

Metai	Autorius	Verslaus universiteto apibrėžimas
2004	Schulte	Verslus universitetas turi dvi pagrindines užduotis: ugdyti ateities verslininkus ir veikti versliai.
2004	Blenker ir kt.	Verslus universitetas – socialinė sistema, kur vidiniai padaliniai, tokie kaip mokslo centrai ir fakultetai, siekia atliepti rinkos poreikius ir prisitaikyti prie kintančios aplinkos veikdami inovatyviai.
2005	Kirby	Verslus universitetas vykdo strategines verslumo skatinimo veiklas.
2005	Lazzeretti ir kt.	Verslus universitetas turi verslią viziją ir tarptautines kompetencijas.
2006	Guerrero ir kt.	Versliam universitetui svarbūs aplinkos veiksniai, kurie lemia verslių universitetų kūrimąsi ir vystymąsi.
2006	Cano ir kt.	Verslus universitetas siekia nuolatinio atsinaujinimo.
2011	Salamzadeh ir kt.	Verslus universitetas traktuojamas kaip dinaminė sistema, kurioje mobilizuojami ištekliai, gebėjimai ir pajėgumai siekiant įgyvendinti universitetų trečiąją misiją.
2014	Secundo ir kt.	Verslus universitetas traktuojamas kaip kolektyvinio intelekto sistema.

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis *Etzkowitz ir kt. (2000); Clark (2004); Cano ir kt. (2006); Salamzadeh ir kt. (2011), Sooreh ir kt. (2011); Secundo ir kt. (2014).*

Apibendrinant mokslinėje literatūroje pateiktus verslaus universiteto apibrėžimus matyti verslaus universiteto sampratos polisemiškumas ir kompleksiškumas, nes veikdamas sudėtingoje aplinkoje jis turi priimti diferencijuotus sprendimus. Pirmosios pastangos apibrėžti verslų universitetą pasireiškė vieno ar kito aspekto išskyrimu (papildomų lėšų pritraukimo, bendradarbiavimo su verslu, technologijų aspektus), palaipsniui verslaus universiteto samprata įtraukė naujas suinteresuotų šalių grupes, pradėta akcentuoti inovatyvumo svarba ir nuolatinių pokyčių būtinybė, siekiant atliepti kintančius ne tik rinkos, bet ir visuomeninius pokyčius. Verslus universitetas traktuojamas kaip universitetų trečiosios misijos rezultatas ir įgyvendinimui būtina sąlyga, o naujausi tyrimai tokį universitetą apibūdina kaip kolektyvinio intelekto sistemą. Atkreiptinas dėmesys, kad naujausi tyrinėjimai atskleidžia ne iš esmės naujus verslaus universiteto bruožus, jie tik išplėtoja pirmtakų suminėtus ypatumus išryškindami naujas reikšmes.

Aukštojo mokslo institucijos (atviros sistemos), viena vertus, yra smarkiai veikiamos aplinkos, kita vertus, jos pačios daro įtaką aplinkai, todėl socialaus verslumo sklaidos ir kultūros formavimo būtinybė aukštojo mokslo institucijose akcentuotina tiek nacionaliniu, tiek tarptautiniu lygiu. Atitinkamai pastebėta, kad socialinis verslumas vis dažniau nagrinėjamas aukštojo mokslo kontekste. Bendrąja prasme socialinis verslumas laikomas sudėtingu uždaviniu dėl priskiriamos hibridinės prigimties aiškinimo (Dees, 2001; Hemingway, 2005; Miller ir kt., 2012) bei suinteresuotų šalių įtraukimo į socialinio verslumo procesą. Smith-Hunteris (2008) patvirtina, kad esminis verslumo ir socialinio verslumo skirtumas yra požiūris į veiklos rezultatus, socialinis verslumas akcentuoja dvejopą naudą: kūrybišką išteklių naudojimą socialinei ir ekonominei gerovei sukurti.

Deeso (2001) pasiūlyta pirminė socialinio verslumo idėja akcentavo kūrybišką išteklių naudojimą socialinei ir ekonominei gerovei sukurti. Pasiūlyta viena pirmųjų socialinio verslumo kaip socialinio sektoriaus pokyčių agentų apibrėžčių, apimančių Jeano Baptiste'o Say'aus vertės kūrimo sąvoką, Josepho Schumpeterio pokyčių agentų sampratą, Peterio

Druckerio galimybių atpažinimo reikšmę ir Howardo Stevensono išskirto elemento – išradingumo – svarbą, iki šiol lieka socialinio verslumo tyrinėjimų pagrindu. Nors socialinio verslumo procesas ir populiarus, socialinis verslumas, pasak Grimeso ir kt. (2013), dar menkai suprantamas.

Socialinis verslumas neatsirado staiga iš niekur – jis egzistavo visada, tačiau sąvokos sampratos problema sąlygojo skirtingą socialinio verslumo suvokimą. Pagrindinis socialinį verslumą, socialinę organizaciją ir socialinį verslininką apibūdinantis bruožas – socialinė misija ir kuriama socialinė vertė – sunkiai pamatuojama socialinio verslumo (bendrąja prasme) dilema. Mokslinėje literatūroje ieškoma atsakymų ne tik į klausimą, kas yra socialinis verslumas, kokie būdingi bruožai, tačiau ir į tai, kaip ugdyti socialinį verslumą kaip kompetenciją ir bruožą (Miller ir kt., 2012). Zietsma ir Tuckas (2012), išanalizavę socialinį verslumą, akcentuoja socialaus verslumo idealizavimo pavojų. Kviečiama kritiškai vertinti socialinio verslumo iniciatyvas ir skatinti kritinį studentų mąstymą socialinio verslumo mokymo (-osi) procese. Socialinio verslumo svarba neabejojama, tačiau ieškant būdų, kaip mokyti socialinio verslumo, prieinama prie išvados, kad pirmiausia turi būti pabrėžiamas svarbių socialinių problemų indentifikavimas ir sprendimų paieška artimoje aplinkoje. Kaip tik suinteresuotų šalių parama ir įtraukimas yra ypač svarbus ne tik siekiant įgyvendinti socialinę misiją, bet ir didinant socialinio verslumo žinomumą. Didelio masto problemos gali būti sprendžiamos pradedant nuo mažesnių, bet tikslingų sprendimų, kurie iš esmės ir iš karto nepašalina egzistuojančios problemos, tačiau pamažu ilgalaikėje perspektyvoje prisideda prie jos mažinimo. Apibendrinant konstatuotina, kad naujausi tyrimai globaliu mastu atliekami ne tik gilinantis į socialinio verslumo teorinį pagrindą, bet ir tiriant socialaus verslumo ugdymo būdus, reikalingas kompetencijas ir socialinio verslumo kultūros formavimo mechanizmus (tarp jų ir universitetuose).

Dar vienas svarbus aspektas – Farsio ir kt. (2012) pateikta verslaus universiteto konceptualizacija atsižvelgiant į vietinius (nacionalinius) ir kontekstualius aspektus besivystančiose šalyse. Metsas ir kt. (2014), išanalizavę vakarų ir posovietinių šalių aukštojo mokslo institucijas, konstatuoja istorinių, kultūrinių ir ekonominių aspektų įtaką universitetų transformacijos procesui. Lietuva nėra išimtis. 2014–2020 metų nacionalinės pažangos programoje, strategijoje „Lietuva 2030“ Lietuvos aukštojo mokslo institucijoms orientuojantis į ES mastu keliamus uždavinius Lietuvos universitetai susiduria pirmiausia su spartesnių pokyčių būtinybe egzistuojančios atoskyros mažinimo tikslais šiais aspektais:

– Verslo ir mokslo bendradarbiavimo (verslumo bendrai) aspektu. Vadovaujantis Europos Komisijos ataskaitos apie šalių pažangą kuriant Inovacijų sąjungą švieslentės duomenimis, pagal verslo ir mokslo bendradarbiavimo (verslumo bendrai) rodiklius Lietuva smarkiai atsilieka nuo kitų Europos valstybių. Pasak Chano ir Lo (2007), „konkurencija tapo normaliu ir plačiai priimtinu reiškiniu tarp universitetų visame pasaulyje“, tačiau atsižvelgiant į esamus nacionalinius skirtumus ir į universiteto transformacijos verslaus universiteto link skirtingų pagreičių aspektą (Vorley ir Nelles, 2008), natūralu, kad universitetams Lietuvoje, kurie ilgą laiką buvo netiesioginiai ekonomikos plėtros proceso dalyviai (López, 2013), keliamas ambicingas uždavinys panaikinti nacionalinį atotrūkį nuo pirmaujančių verslių universitetų, pirmiausia Europoje.

– Studentų pritraukimo aspektu. Vienas iš nacionalinę konkurenciją tarp universitetų sąlygojančių veiksnių – studentų skaičius – tiek dėl emigracinio aspekto (didžiausia Europoje grynoji metinė emigracija), tiek dėl demografinės situacijos šalyje nuo 2009 m. kasmet mažėja. Dar vienas svarbus veiksnys - menkas Lietuvos aukštojo mokslo patrauklumas - pavyzdžiui, užsieniečių, studijuojančių Lietuvos aukštosiose mokyklose dalis, Lietuvos statistikos departamento duomenimis, 2014 m. sudarė apie 2 proc. visų studentų.
– Universitetų autonomijos aspektu. Atkūrus nepriklausomybę, 1991 m. priimtame Mokslo ir studijų įstatyme iš naujo įteisintas aukštųjų mokyklų autonomijos ir akademinės laisvės principas, todėl nenuostabu, kad, 2011 m. Europos universitetų atlikto autonomijos tyrimo duomenimis, Lietuva autonomijos aspektu nėra pirmaujanti šalis, lyginant su kitomis Europos aukštojo mokslo sistemomis (žr. 2 lentelę).

2 lentelė. *Lietuvos universitetų autonomija Europos universitetų atlikto autonomijos tyrimo kontekste*

Autonomijos sritis	Rangas iš 28	Lietuvos nesvertinis vidurkis	Didžiausias nesvertinis vidurkis %	Mažiausias nesvertinis vidurkis %
Organizacinė autonomija	11	75 %	Didžioji Britanija 100 %	Liuksemburgas 31 %
Finansinė autonomija	19	51 %	Liuksemburgas 91 %	Kipras 23 %
Personalo autonomija	10	83 %	Estija 100 %	Graikija 14 %
Akademinė autonomija	26	42 %	Airija 100 %	Prancūzija 37 %

Šaltinis: *sudaryta autorės remiantis Estermann ir kt. (2011).*

Lietuvos aukštojo mokslo institucijų autonomijos trūkumą užsienio ekspertai laiko Lietuvos aukštojo mokslo sistemos silpnybe ir išskiria ne tik per didelį valstybės reguliavimą, bet ir lankstumo stoką, konstatuoja neigiamą politikų įtaką, didelį aukštojo mokslo sistemą valdančių institucijų skaičių ir juose dirbančiųjų kompetencijų stoką. Universitetų autonomija Lietuvoje (ir su ja susijęs finansavimo diversifikavimo aspektas) buvo ir yra pokytis, prie kurio reikėjo ir vis dar reikia prisitaikyti naujai formuojant universiteto vaidmenį ir pereinamuoju laikotarpiu iš esmės kintant universiteto suvokimui. Sumažėjęs valstybinis universitetų finansavimas, pasak Dano (2012), buvo viena pagrindinių priežasčių, lėmusių bendradarbiavimo su verslu plėtrą. Akcentuotina, kad Lietuvoje valstybės funkcijų transformacija aukštojo mokslo aspektu pereinant nuo kontrolės prie stebėjimo nebuvo natūralus procesas suvokiant kintančią socialinę tikrovę ir siekiant atliepti augančius poreikius, kaip, pavyzdžiui, Junginėse Amerikos Valstijose. Požiūris, kad aukštasis mokslas, įskaitant kokybės, prieinamumo, išlaikymo aspektus, yra vyriausybių atsakomybės dalis, lėtina finansavimo diversifikavimo ir universitetų transformacijos procesus, kai keičiantis inovacinėms sistemoms jos sąveikauja. Kaip tik dėl Lietuvoje susiklosčiusios išskirtinės situacijos ilgalaikiam procesui - universiteto verslumo formavimuisi – laiko skirta nebuvo,

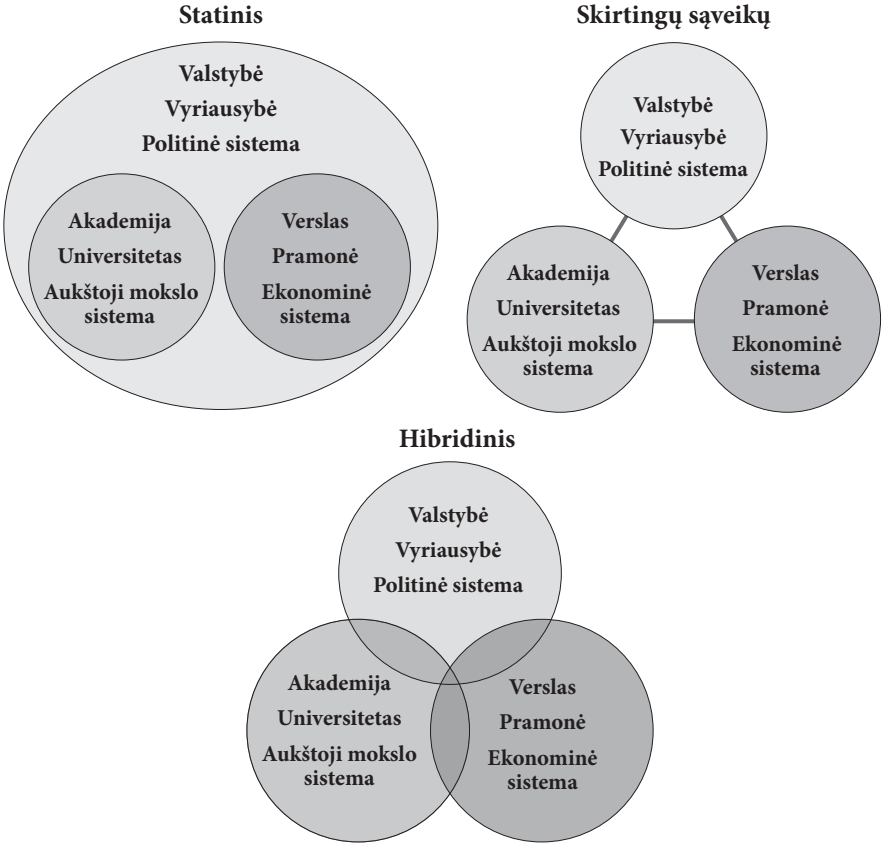
todėl Lietuvos situacijos analizė yra ypač įdomi mokslo požiūriu, o verslaus universiteto formavimosi teorinės prielaidos bus aptariamos detaliau.

1.3. Verslaus universiteto formavimosi teorinės prielaidos

1.3.1. Inovacijų sistemų raidos aspektu

Universiteto transformacija pirmiausia siejama su universiteto misijos kismu istorijos raidoje. Pagrindinis viduramžių universiteto vaidmuo buvo pažinimo ribų plėtra, tačiau ne žinojimo pažanga *per se*. XIX a. vykę paradigminiai pokyčiai apibūdinami kaip pirmoji akademinė revoliucija (Etzkowitz ir kt., 2000), nes mokslas šalia mokymo laikomas antrąja universiteto misija.

Antroji akademinė revoliucija siejama su universitetų trečiosios misijos įgyvendinimu – siekiu prisidėti prie socialinio ir ekonominio regiono ar šalies vystymosi (Etzkowitz, 2003). Mokslinėje literatūroje nėra nusistovėjusios universitetų trečiosios misijos sampratos. Trečiąja universitetų misija laikomas universitetų mokslo tyrimų rezultatų praktinis pritaikymas, naujų žinių kūrimas, naudojimas ir sklaida ‑ dalyvavimas sprendžiant visuomenei svarbias problemas per interakcijas. Trečiąja universitetų misija Campbellas ir Carayannis (2012) nurodo inovacijų kūrimą. Trečioji misija – tai paslaugos visuomenei (angl. *services to society*), o kompleksinę trečiosios misijos sąvoką autoriai skirsto į tris elementus: socialinį atsakingumą, verslumą ir inovatyvumą (Montesinos ir kt., 2008). Remiantis tyrėjų (Vorley ir Nelles, 2008) mintimis, laikomasi nuostatos, kad universiteto trečioji misija ne tik sujungia pirmąsias dvi universiteto misijas (mokymą ir mokslinę veiklą), bet ir lemia teigiamus mokymo ir mokslinės veiklos pokyčius per trečiosios misijos veiklas, t. y. skatina universitetų valdymo sistemos pokyčius, kai orientuojamasi į praktines visuomenės reikmes, studijų ir mokslo tyrimų rezultatų perdavimą bei komercializavimą, socialinę atsakomybę ir konkurencingumą. Pirmosios universiteto misijos – mokymo, studijų, žinių kūrimo ir plėtros – tikslas kinta, nes siekiama parengti studentus, kurie gebėtų kurti naujas žinias, žinojimą ir idėjas sėkmingai realizuotų darbo rinkoje. Antroji – mokslo tyrimų misija, neatskiriama aukštojo mokslo dalis, nebėra matuojama vien mokslo publikacijomis, tačiau vis didesnę svarbą įgauna atliekamų tyrimų komercializacija ir naujų įmonių steigimas. Verslaus universiteto misija nuo tradicinio universiteto skiriasi kaip tik siekiu prisidėti prie socialinio ir ekonominio regiono ar šalies vystymosi. Verslus universitetas yra tiesiogiai susijęs su trečiosios misijos įgyvendinimu, t. y. trečiajai misijai įgyvendinti būtina sąlyga (Secundo ir kt., 2014). Verslus universitetas traktuojamas kaip universitetų misijos revoliucijos rezultatas (Etzkowitz ir kt., 2000). Taigi universitetai, ypač verslūs, autorių teigimu, yra svarbūs trigubos spiralės veikėjai. Pabrėžtina, kad suformuluoto trigubos spiralės modelio (universitetas, verslas ir valstybė) evoliucijos procesas skaidomas į tris pagrindinius etapus (žr. 3 pav.):



Šaltinis: *Etzkowitz ir kt., 2000; Chlivickas, Petraukaitė, 2009; Carayannis, Campbell, 2012.*
3 pav. *Trigubos spiralės modelio konfigūracijos*

- statinis etapas, kai dominuoja vienas iš veikėjų (valstybė arba verslas, arba universitetas);
- *laissez-faire* etapas, kai formuojasi tarpusavio ryšiai;
- hibridinis, arba sutampančių elementų, etapas (Chlivickas, Petraukaitė, 2009).

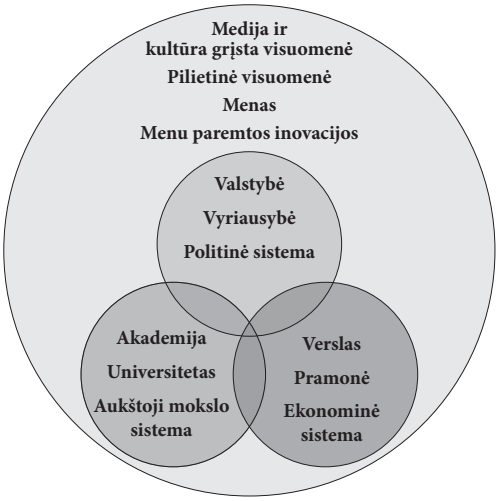
Hibridinis trigubos spiralės modelis suprantamas kaip siekiamybė, nes trigubos spiralės veikėjams veikiant atskirose erdvėse jų sinergija yra sudėtingas uždavinys, o verslus universitetas laikomas pagrindiniu trigubos spiralės modelio evoliucijos veiksniu. Akcentuotina, kad dažnai klaidingai trigubos spiralės terminas taikomas ir suvokiamas iš esmės kaip hibridinė trigubos spiralės konfigūracija, eliminuojant statinę ir skirtingų sąveikų (*laissez-faire*) trigubos spiralės konfigūracijas.

Priešingai statiniam etapui, kur dominuoja vienas iš veikėjų (valstybė arba verslas, arba universitetas), skirtingų sąveikų (*laissez-faire*) etape pradeda formuotis tarpusavio ryšiai, kurie persidengia tik hibridiniame etape (Etzkowitz, Gulbrandsen, Levitt, 2000; Chlivickas, Petraskaitė, 2009). Inovacijų sistemų tyrimai mokslo visuomenėje intensyviai plėtojami: keturgubos spiralės (angl. *Quadruple Helix*) modelis papildo trigubos spiralės modelį ketvirtuoju veikėju – visuomene (žr. 4 pav.).

Pasak Carayannio ir Campbello (2012), būtina keturgubos spiralės modelio sąlyga yra demokratija, nes pirmiausia jis orientuotas į žmogų ir tik tada į instituciją. Ketvirtasis spiralės elementas susideda, autorių teigimu, iš medija ir kultūra grįstos visuomenės, pilietinės visuomenės, meno, meninės veiklos ir menu paremtų inovacijų. Meninė veikla atveria tarpdalykines ir įvairių disciplinų konfigūracijas, žinių kūrimo tinklus, grindžiamus mokslo tyrimais. O menu paremtos inovacijos skatina kūrybiškumą žinių ir inovacijų kūrimo procese Keturgubos spiralės modelio tęstinumu laikytinas penkiagubos spiralės modelis, pasak Carayannio ir Cambello (2012), sukuria visiems naudingą padėtį (angl. *win-win situation*) per ekologijos, žinių ir inovacijų, ekonomikos, visuomenės ir demokratijos sinergiją. Pritariant autorių (Carayannis, Cambell, 2012) pasiūlytoms inovacijų modelio plėtros idėjoms, šiame darbe apsiribojama trigubos spiralės modeliu laikantis nuostatos, kad trigubos spiralės modelio konfigūracija Lietuvoje dar nėra hibridinė, tačiau akcentuojama didesnio visuomenės įtraukimo būtinybė pereinamuoju laikotarpiu.

Trigubos spiralės modeliui ir jo veikėjams vidinė (kiekvieno elemento viduje) ir išorinė (tarp trigubos spiralės veikėjų) komunikacija, keitimasis žiniomis traktuojamas kaip pagrindinė dedamoji, o verslaus universiteto, kaip trečiosios misijos būtinos sąlygos, vaidmuo įvardijamas kaip vienas svarbiausių kuriant ir plėtojant daugiašalį bendradarbiavimą inovacijų kūrimo procese (Brundin ir kt., 2008). Atsižvelgiant į tai, kad ir nacionaliniu, ir ES mastu ieškoma tinkamiausių ekonominio konkurencingumo plėtros modelių, verslus universitetas įgauna svarų vaidmenį inovacijų plėtroje dėl plataus kuriamų mokslo žinių taikymo lauko.

Atlikus mokslinės literatūros analizę nustatyta, kad nėra nusistovėjusios trečiosios misijos sampratos, tačiau, nors ir esama skirtumų, visuotinai sutariama, kad trečioji misija keičia universiteto dalyvavimą ekonomikos plėtros procese. Trečiąja universitetų misija siekiama prisidėti prie socialinio ir ekonominio regiono ir šalies vystymosi. Inovacijoms skatinti gali būti taikomos įvairios priemonės: mokslo tyrimų ir technologinės plėtros stiprinimas, bendradarbiavimo su suinteresuotais asmenimis skatinimas, atvirų inovacijų inicijavimas ir darbuotojų motyvacijos didinimas. Inovacijų teorijoje taip pat atkreipiamas dėmesys, kad inovacijos gali ateiti iš skirtingų (galbūt kartais ir netikėtų) šaltinių (vartotojų, darbuotojų, gamintojų, tiekėjų etc. (Hippel, 1988). Darbuotojai kaip inovacijų šaltinio potencialas, autorių teigimu (Bhide, 1994; van Dijk ir van den Ende, 2002), yra vienas svarbiausių ir mažiausiai išnaudojamų inovacijų šaltinių (Santos, Spann, 2011).



Šaltinis: *Etzkowitz ir kt., 2000; Chlivickas, Petrauskaitė, 2009; Carayannis, Campbell, 2012.*
4 pav. *Keturgubos spiralės modelis*

Verslus universitetas, būdamas svarbus trigubos spiralės veikėjas, yra ne tik tiesiogiai susijęs su trečiosios misijos įgyvendinimu, tai kartu ir trečiajai misijai įgyvendinti būtina sąlyga. Vykstant tradicinio universiteto transformacijai link verslaus universiteto modelio, kur dinamiškas bendradarbiavimas su visuomene ir verslu yra būtinas, pagrindiniu verslų universitetą apibūdinančiu bruožu laikoma trečioji misija, kuriai įgyvendinti gali būti pasitelktos įvairios priemonės ir metodai. Apibendrinant daroma išvada, kad verslus universitetas svarbus inovacijų procese, nes jo formavimosi procesas lemia trečiosios misijos spartesnį įgyvendinimą ir hibridinio trigubo spiralės (link keturgubo) evoliuciją.

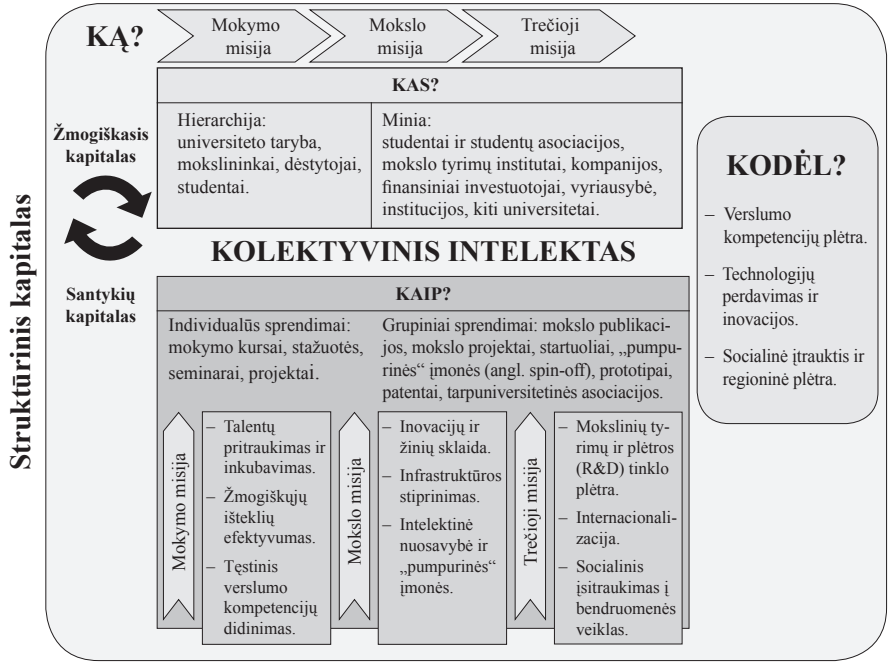
1.3.2. Kolektyvinio intelekto aspektu

Dedamos pastangos siekiant išskirti bendrus verslaus universiteto kriterijus ir standartizuoti šiuo metu egzistuojančias skirtingas praktikas ir patirtis. Nors ir esama nacionalinių ir unikalių tam tikram universitetui būdingų skirtumų, pastebėti ir bendri dėsningumai, pavyzdžiui, visuotinai sutariama, kad universiteto transformacijai ypač svarbi verslumo kultūra, ir akcentuojama kolektyvinio mąstymo ir veiksmų būtinybė. Pirmas verslaus universiteto žingsnis – visų suinteresuotų šalių susitelkimas ir sutarimas dėl naujos organizacinės vizijos (Gjerding ir kt., 2006). Universitetams siekiant efektyviai palaikyti ryšį su socialiniais partneriais, kad būtų įgyvendinta trečioji misija, kolektyvinis intelektas ir verslumas visame pasaulyje tapo aukštojo mokslo valdymo filosofija (Williams, 2003). Mokslininkai (Secundo ir kt., 2014) verslų universitetą traktuoja kaip kolektyvinio intelekto sistemą, kur materialusis turtas ir intelektinis kapitalas sutelkiamas trečiosios misijos įgyvendinimo tikslais, t. y. kolektyvinio intelekto svarba išskiriama kaip verslaus universiteto formavimosi proceso dedamoji, verslaus universiteto pajėgumų šaltiniu įgyvendinant trečiąją misiją.

Pati kolektyvinio intelekto sąvoka (grupės intelektas, susiformuojantis bendradarbiaujant ir konkuruojant daugeliui individų, kad būtų pasiektas bendras tikslas) nėra nauja, tačiau nuo 1990 m. didėjantis susidomėjimas kolektyvinio intelekto tematika lėmė sparčią evoliuciją ir formalizavimą (Lévy, 1994; Pór, 1995; Malone ir kt., 2008, Secundo ir kt., 2014). Jau pirmuosiuose verslaus universiteto tyrimuose Clarkas teigia, kad siekiant didinti universiteto verslumą organizacinei kultūrai turi būti būdingas kolektyvinis mąstymas ir veikimas, kuris palengvina verslumo plėtrą iš apačios į viršų ir kur rizikos prisiėmimas traktuojamas kaip natūralus ir būtinas elementas, sąlygojantis inovacijas. Verslaus universiteto transformacija tampa įmanoma per kolektyvinį veiksmą, paskatinus suinteresuotuosius ir sutarus dėl naujos organizacijos vizijos, t. y. universitetas yra sąlygojamas kolektyvinių veiksmų.

Kaip pažymi Skaržauskienė ir kt. (2013), kolektyvinis intelekto potencialas gali būti panaudojamas bendruomenių produktyvumui didinti efektyviau sprendžiant visuomenines problemas (pasitelkus kolektyvinį intelektą). Boulesnane ir Bouzidi (2013), straipsnyje apibendrinę mokslinę literatūrą, išskiria skirtingas kolektyvinio intelekto sampratas:

- Kolektyvinis intelektas kaip grupės gebėjimas išspręsti daugiau problemų, nei tai galėtų padaryti bet kuris individas atskirai (Heylighen, 1999).
- Kolektyvinis intelektas kaip svarbus sprendimų priėmimo proceso veiksnys, paremtas bendradarbiavimu ir informacijos keitimusi tarp skirtingų aktorių (Gregg Dawn, 2009, 2010).
- Kolektyvinis intelektas kaip protingas žmonių grupės informacijos naudojimas tam tikrai problemai spręsti (Malone, 2008).

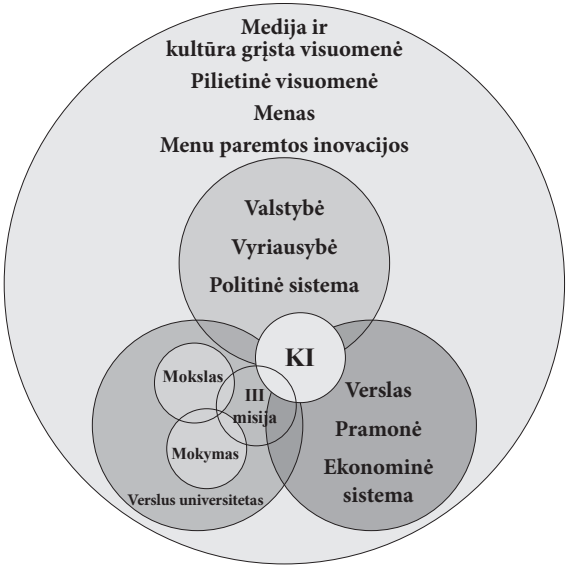


Šaltinis: *Secundo ir kt., 2014.*

5 pav. *Intelektinio kapitalo valdymas versliame universitete kolektyvinio intelekto aspektu*

Secundo ir kt. (2014) pateiktame konceptualiame modelyje (žr. 5 pav.) akcentuojama, kad pasitelkus kolektyvinio intelekto sampratą, suderintą su intelektinio kapitalo valdymu, ne tik būtų spartesnė universitetų transformacija, bet ir aukštojo mokslo sistemų kokybės gerinimo procesas vyktų sparčiau. Autoriai, remdamiesi keturiais Malone's ir kt. (2010) išskirtais esminiais klausimų blokais (kas yra daroma?, kas daro?, kaip tai daroma?, kodėl tai daroma?), pateikia bendrą intelektinio kapitalo valdymo požiūrį, vedantį link pagrindinio verslaus universiteto tikslo – „kolektyvinio žmogiškojo kapitalo" (Secundo ir kt., 2014). Kolektyvinio intelekto svarba akcentuotina:

- pirma, verslių universitetų vidiniame tinkle (sujungiant vidinius ir išorinius universiteto suinteresuotuosius trečiajai misijai įgyvendinti);
- antra, trečiajai misijai įgyvendinti hibridinio trigubos spiralės modelio transformacijoje link keturgubos spiralės modelio (žr. 6 pav.).



Šaltinis: *parengta autorės remiantis: Metz, 2010; Metz ir kt., 2014; Secundo ir kt., 2014.*
6 pav. *Kolektyvinio intelekto svarba verslaus universiteto formavimuisi*

Apibendrinant mokslinę literatūrą keliama kolektyvinio intelekto svarba verslaus universiteto formavimuisi, universiteto transformacijos procese, nes pasitelkus kolektyvinį intelektą, sutelkus suinteresuotas šalis efektyviau įgyvendinami iškelti uždaviniai (trečioji misija), sprendžiamos iškilusios problemos, vyksta spartesnė inovacinių sistemų plėtra dalijantis žiniomis ir bendradarbiaujant. Sudaryta schema parodo kolektyvinio intelekto tyrimų poreikį:

1. Verslaus universiteto formavimosi procese.
2. Trečiajai universitetų misijai įgyvendinti ir inovacijoms skatinti tiek verslaus universiteto vidiniame tinkle, kur būtina įtraukti visas suinteresuotas šalis (visus hibridinės trigubos spiralės modelio veikėjus – valstybę, verslą ir universitetą).

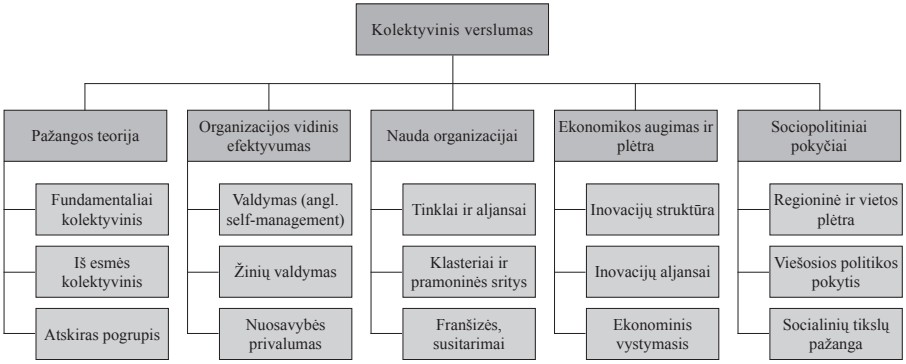
3. Hibridinio trigubos spiralės modelio transformacijoje link „keturgubos spiralės“ modelio, vadovaujantis Carayanniu ir Campbellu (2012), augant keturgubos spiralės ketvirto elemento – visuomenės įtraukimo – svarbai.

Akcentuotina, kad ugdant kolektyvinį intelektą lygiagrečiai ugdomas ir socialinis (sociokultūrinis) verslumas. Kalbant apie sociokultūrinio verslumo ugdymą, svarbu suvokti, kad būtina pradėti nuo kritinio individų kiekio (jų ugdymo), nes ilgalaikio pokyčio dinamika (aukštojo mokslo institucijų virsmas sociokultūriškai versliomis) prasideda nuo motyvacinio pokyčio, pereina prie elgsenos ir kultūrinių pokyčių.

Socialinis verslumas (socialinio verslumo kultūros formavimas (-sis) aukštojo mokslo institucijose traktuojamas kaip sudėtinė aukštojo mokslo institucijų atsakomybės dalis. Atsižvelgiant į tai, kad verslaus universiteto misija nuo tradicinio universiteto skiriasi siekiu prisidėti prie socialinio ir ekonominio regiono / šalies vystymosi (Farsi ir kt., 2012), socialinis verslumas aptariamas kaip ilgalaikio pokyčio dinamikos ir kolektyvinio verslumo veiksnys.

Aukštojo mokslo institucijos, būdamos bendruomenės dalis, neišvengiamai susiduria su unikalių tiek visuomenės, tiek universitetų ir studentų vertybes atitinkančių kompetencijų modelių, kurie sąlygotų socialinę atsakomybę, poreikiu. Universiteto veikla reikalauja persiorientuoti nuo procesų prie rezultato, ypač ieškant jo veiklos naudos visuomenei (Васильевене, 2009; Tauginienė, 2013). Tai reiškia, kad universitetas, siekdamas veikti kintančiomis sąlygomis, turi elgtis socialiai atsakingai. Pasak Zakarevičiaus (2012), organizacijos santykiai su išorės aplinka yra dvipusiai – aplinka veikia organizacijos veiklos procesus, antra vertus, organizacija atlieka poveikį supančiai aplinkai. Kalbant apie universitetą, ypač verslų, atsakingos elgsenos principas tampa esminis, nes, autoriaus teigimu, priešingu atveju kyla organizacijos ir visuomenės konfliktas. Lietuvoje galima matyti susirūpinimą keliančių požymių, tokių kaip nusivylimas aukštuoju mokslu, įsidarbinimo rodikliai tarp universitetinį išsilavinimą turinčių asmenų ir kt., kurie sąlygoja socialinius ir ekonominius universitetų nuostolius. Zakarevičius (2012) akcentuoja, kad organizacijos socialinė atsakomybė – tai ne tik įsipareigojimas elgtis etiškai visuomenės atžvilgiu, bet ir pokyčių visuomenės gyvenime inicijavimas, vystymosi skatinimas: „Organizacija, kurdama ir naudodama modernias technologijas, vadybos sistemas, jas perduodama kitoms organizacijoms ar net globaliems tinklams, gali tapti visuomenės vystymosi kryptį apibūdinančiu subjektu.“ Colemanas (2005) tikslinga socialine organizacija laiko tą, „kuri dabar supa daugumos asmenų gyvenimus, yra į juos prasismelkusi, taip pat kuria naujų žinių, disciplinų, kurios gali būti žinių, padedančių konstruoti ateitį, pamatas ir antstatas, paklausą“. O konkurencinga valstybe mokslininkai (Fagerberg, 1988; Landau, 1992; Oughton, Whittam, 1997; Aiginger, 2006) įvardija tą, kuri užtikrina gyventojams gyvenimo gerovę: aukštą pragyvenimo lygį, kokybišką išsilavinimą, tinkamą socialinę apsaugą, pasirinkimo laisvę (Staskevičiūtė, Tamošiūnienė, 2010). Šalies konkurencingumo sampratos turinio aktualumas aukštojo mokslo sistemos konkurencingumo supratimui grindžiamas aukštojo mokslo sistemos ypatumais, siejamais su savita viešųjų interesų sąlygojama aukštųjų mokyklų misija, ją įgyvendinančiais aukštųjų mokyklų veiklos tikslais ir funkcijomis. Pavyzdžiui, kaip pastebi Bulajeva, internacionalizacijos tendencijos aukštajame moksle globalizacijos sąlygomis lėmė tai, kad aukštosioms mokykloms siūloma perimti „nacionalinės ir regioninės politikos įgyvendinimo funkcijas ir perduodama daugiau atsakomybės už kultūrinę, socialinę, ūkinę regionų ir šalies plėtrą“ (Bulajeva, 2005).

Nagrinėjant verslaus universiteto formavimąsi kolektyvinio intelekto aspektu svarbu išskirti ir plačiau apibūdinti patį kolektyvinį verslumą. Kaip jau aptarta ankstesniame skyriuje, ilgą laiką verslumo tyrimai buvo nukreipti į pavienį verslininką, tačiau dabar daugybė mokslininkų (Schoonhoven & Romanelli, 2001; Aldrich, 1999; Jonsson, 1995; Schoonhoven & Romanelli, 2001; Ruef, Aldrich, & Carter, 2003; West, 2007; Felin & Zenger, 2007) konstatuoja, kad verslumas vis plačiau nagrinėjamas kaip kolektyvinis veiksmas. Atsiverianti nauja tyrimų sritis akcentuoja naujų kintamųjų – tinklo, priklausomybės, socialinio konteksto, kilmės / lokalizacijos, bendruomenės / visuomenės dinamikos, bendros verslumo galimybių konceptualizacijos – svarbą. Kolektyvinio verslumo koncepcija iškeliama Schumpeterio (Schumpeter, 1928, 1949) darbuose, kuriuose akcentuojamos inovacijos, nors pats terminas nėra vartojamas, tačiau dėl priskiriamo bendrumo verslumui (bendro, kolektyvinio veiksmo būtinybės) jo mintimis remiasi daugelis kolektyvinio verslumo tyrėjų (Sarachek, 1980; Bottomore, 1992; Hagedoorn, 1996). Detali kolektyvinio verslumo apibrėžimo pavyzdžių lentelė pateikiama prieduose (žr. 2 priedą). Kolektyvinio verslumo tyrimai gali būti kategorizuojami pagal nuostatas, kai verslumas iš esmės traktuojamas kaip kolektyvinis; dažnai kaip kolektyvinis; arba kai kolektyvinis verslumas iš esmės traktuojamas kaip skirtingas, todėl jam turėtų būti skiriamas atitinkamas dėmesys. Laikantis pastarosios nuostatos akcentuojamas kolektyvinio verslumo termino vartojimo įvairialypiškumas ir išskiriamos penkios pagrindinės kolektyvinio verslumo tyrimų kategorijos: teorinė pažanga, organizacijos vidinis efektyvumas, nauda organizacijai, ekonomikos augimas ir plėtra, sociopolitiniai pokyčiai (žr. 7 pav.).



Šaltinis: *Molly ir kt., 2009.*
7 pav. *Dominuojančios* kolektyvinio verslumo tyrimų kryptys

Kolektyvinis iš esmės reiškia suinteresuotųjų įtraukimą į verslumo procesą, tačiau pats suinteresuotų šalių įtraukimas priklauso nuo organizacijos pobūdžio ir suinteresuotųjų įtraukimo eiliškumo, t. y. kuriame etape jie įtraukiami (pavyzdžiui, ar galimybių atpažinimo, ar finansavimo, ar vystymo ir pan.).

Santosas ir Spannas (2011) kolektyvinį verslumą apibrėžia kaip darbuotojų idėjų šaltinio, kolektyvinio intelekto metodų, atrenkant perspektyvias idėjas, ir verslumo techni-

kų derinį. Kalbant apie kolektyvinį verslumą darbuotojas laikomas galingu naujų idėjų ir inovacijų šaltiniu (van Dijk, van den Ende, 2002). Pagrindiniai darbuotojo – potencialaus inovatoriaus – argumentai yra tie, kad jis geriausiai supranta problemas, rinkos situaciją ir kitus niuansus, taip pat yra motyvuotas skatinti inovacijas (didesnės karjeros galimybės, savirealizacija). Be kita ko, darbuotojai suvokiami ir kaip inovacijos šaltinis – ekonomiškas, palengvinantis intelektinės nuosavybės klausimus (Chesbrough, 2003).

Nors iš esmės taikytina verslo sektoriui, kolektyvinio verslumo idėja sėkmingai pasiteisino universitetų atveju. Pavyzdžiui, JAMK taikomųjų moklsų universitete (angl. JAMK *University of Applied Sciences*) Suomijoje išplėtota „JAMK generatoriaus" idėja sujungia įvairias priemones inovacijoms ir verslumui skatinti. Remiantis universitetų ir verslo inovacijų tinklo (angl. *University Industry Innovation Network*) gerosiomis praktikomis (2013), išskiriami trys pagrindiniai kolektyvinio verslumo iššūkiai:

1. Darbuotojai turi būti motyvuoti perduoti idėjas o komunikacijai turi būti sukurtas tinkamas įrankis (Burt, 2004) (angl. *idea generation challenge*).
2. Jei inovacijos iniciatyva sėkminga, gali būti, kad bus pateikiama labai daug idėjų – susiklosčius tokiai situacijai idėjų atranka tampa iššūkiu, kaip atrinkti geriausias iš jų (Ozer, 2002; Toubia, 2006; Dahan ir kt., 2010; Soukhoroukova ir kt., 2012) (angl. *idea selection challenge*).
3. Kolektyvinis verslumas lemia, kad idėjos būtų ne tik identifikuotos, bet plėtojamos ir komercializuojamos, t. y. susiduriama su vykdymo iššūkiu (angl. *execution challenge*).

Pirmoji – generavimo – fazė apima motyvacinius aspektus: idėjų pateikėjų – darbuotojų ar vartotojų. Šiam tikslui būtinas institucinis idėjų komunikacijos ir jų pateikimo kanalas (Dijk, Ende, 2002) ir akcentuojama grįžtamojo ryšio svarba, t. y. būtina suteikti teisę kitiems darbuotojams diskutuoti apie vienos ar kitos pateiktos idėjos tinkamumą, pritaikomumą ir / ar naudą. Šie veiksniai sąlygoja bendros verslumo ir kūrybiškumo skatinimo kultūros formavimąsi (Brentani, 2001).

Kolektyvinis verslumas apibrėžiamas kaip sklandi organizacinė struktūra, kuri turi galimybę sujungti įvairias jėgas ir galimybes tikslui pasiekti (Mourdoukoutas, 1999; Mourdoukoutas, Papadimitriou, 2002). Išskiriama vidinio ir išorinio kolektyvinio verslumo tinkle būtinybė, nes kolektyvinis verslumas kaip interaktyvus, kolektyvinis procesas gali veikti inovacijas, komercializaciją ir verslo plėtrą, taigi kolektyvinis verslumas traktuojamas kaip svarbus ekonominio vystymosi veiksnys. Argumentuojama, kad ekonominė ir technologijų plėtra gali vykti sparčiau kolektyviai, ne individualiai (Wilken, 1979), o radikalesnės naujovės, tikėtina, iškelia kolektyvinių veiksmų poreikį naujovėms ir sklaidai (Roberts, King, 1996). Atsižvelgiant į tai, daroma išvada, kad technologinės inovacijos ir ekonominis vystymasis yra kolektyvinis pasiekimas, ir tai taikytina ne tik privačiam, bet ir valstybiniam lygmeniui (Ven, 2004). Analizuojant kolektyvinio veiksmo struktūrą ir aprašant bendradarbiavimo procesą bei būdus, kuriais kolektyvinis veiksmas sąlygoja technologinį augimą, argumentuojama, kad kaip tik nuo to, kaip organizacijos naudoja verslumo procesą, daugiausia priklauso organizacijos inovatyvumas ir komercializacijos sėkmė (Edquist, Johnson, 1997). Kaip jau minėta, Etzkowitzius (2003) iškelia verslaus universiteto svarbą inovacijų procese; toks universitetas, pavyzdžiui, per mokslo tyrimų centrus, veikiančius universitetuose pagal įmonės principus, tampa kolektyviai verslus. Nors pati kolektyvinio

verslumo sąvoka nėra plačiai vartojama, įprasminamas verslumas per daugelio individų įtraukimą / įsitraukimą į verslumo veiklą. Etzkowitzius ir Klofstenas (2005) tolesniuose tyrimuose išplečia sampratą iki regiono inovacijų (tiek ekonominių, tiek socialinių) organizatoriaus sampratos, o informacinių technologijų įtaka kolektyvinių inovacijų aspektu (pvz., Leimeister ir kt., 2009) toliau aptariama šiame darbe. Apibendrinant konstatuojama, kad kolektyvinis intelektas grupėje ar organizacijoje (šiame darbe analizuojant universitetą) pasireiškia kaip „informacijos apdorojimo gebėjimas, produktyvumas, problemų sprendimo efektyvumas, kokybės ir laiko ryšyje priimant sprendimus“ (Goyal ir Akhilesh, 2007). Daroma išvada, kad įvairiapusei pažangai tiek instituciniu, regioniniu, nacionaliniu lygmeniu esminis tampa kolektyvinis verslumas, kurio skatinimas įmanomas tik pasitelkus šiuolaikines informacines ir komunikacines technologijas.

1.3.3. Aukštojo mokslo valdymo aspektu

Globalizacija lėmė ne tik nacionaliniu, bet ir supranacionaliniu lygiu keliamų reikalavimų didėjimą aukštojo mokslo institucijoms, todėl tiriant universitetų verslumo skatinimą, verslaus universiteto formavimą (-si) akcentuotinos ne tik nacionalinės iniciatyvos, bet ir ES mastu atliekami veiksmai verslumui skatinti. Mokslinėje literatūroje išskiriamos trys aukštojo mokslo valdymo (toliau – AMV) dimensijos:

- vidinis arba institucinis AMV, orientuotas į institucinius susitarimus universitetų viduje (pvz., galių koncentracija, sprendimų priėmimo procesai, finansavimas, žmogiškųjų išteklių valdymas ir pan.);
- išorinis arba sisteminis AMV, paremtas instituciniais susitarimais makro- ar sistemos lygmenimis (pvz., įstatymai ir įsakymai, lėšų paskirstymas, kokybės vertinimas ir pan. (Boer, File, 2009));
- tarptautinis arba globalus AMV tarptautinėje (globalioje) perspektyvoje, pvz., Bolonijos procesas (de Boer ir File, 2009; Kehm ir Lanzendorf, 2006; Leisyte, 2007).

Visos išskirtos AMV dimensijos yra tarpusavyje susijusios ir viena kitą veikia, todėl nagrinėjant verslaus universiteto formavimąsi NVV aspektu vidiniu arba instituciniu lygmenimis, būtina pristatyti tiek išorinį sisteminį, tiek tarptautinį valdymą.

Išorinis arba sisteminis AMV vadybos metodų, taikomų versle, pritaikymas viešajame sektoriuje ar nevalstybinėse (nevyriausybinėse) organizacijose, pasak Newmano (1995), skatina naujas organizacines formas – konkurencingas viešojo sektoriaus organizacijas. Vis dėlto pripažįstama naujų vertybių ir naujos praktikos diegimo, siekiant kompleksinių politinių, socialinių ir ekonominių pokyčių, būtinybė, kur ypač svarbus tampa rezultatų ir sąnaudų vertinimas, išmatuojamų veiklos rodiklių įvestis (Clarke, Gewirtz, McLaughlin, 2000). Pasak Olsseno ir Peterso (2005), auga aukštojo mokslo rezultatų svarba valstybių ekonomikos raidai, todėl formuojasi požiūris į universitetus kaip į esminius žinių ekonomikos subjektus, kuriems būdingas glaudus universitetų ir verslo bendradarbiavimas. Pats trečiosios universitetų misijos įgyvendinimas priklauso nuo nacionalinės švietimo politikos, bendrų kultūrinių ir akademinių tradicijų. Pavyzdžiui, finansavimo diversifikaciją, nacionalinio aukštojo mokslo sektoriaus konkurencingumą veikia valdžios institucijų kuriama tradicijų, gerosios patirties perėmimo, realių aplinkybių (ekonominių, demografinių, kultūros ir kt.) sistema.

Aukštojo mokslo sistemos veikimo sąlygos, kai „aukštosios mokyklos yra autonomiškos, teikiančios visuomenei viešąjį gėrį, o valstybė numato aukštojo mokslo sistemos strategiją, iš dalies riboja aukštųjų mokyklų autonomiją, tikrina, kaip jos panaudoja turimus išteklius, vykdo kontrolę, vadinamos kvazirinka, kurios egzistavimui būtinas gana didelis aukštojo mokslo sektorius (daug aukštojo mokslo paslaugų teikėjų ir vartotojų), svarbus visų aukštojo mokslo sektoriaus dalyvių informuotumas“ (Agasisti, Catalano, 2006). Reformuojant Lietuvos aukštojo mokslo sistemą rinkos santykių įvestis grindžiama neoliberalizmo doktrina: akcentuojamas poreikis didinti kokybę ir pritraukti papildomą finansavimą. Lietuvos aukštojo mokslo sistemoje pirmiausia pradėti pokyčiai, susiję su finansavimo mechanizmo kaita, lėmė konkurencijos augimą dėl biudžetinio finansavimo. Vis dėlto kyla klausimas, ar gali būti taikoma sąvoka rinkos sąlygomis valstybei ribojant studijų krepšelių judėjimą. Toks studijų finansavimo modelis būdingas kvazirinkai. Tokia rinka laikoma viešojo sektoriaus struktūra, kurioje diegiami rinkos elementai siekiant šio sektoriaus efektyvumo ir kartu išsaugant viešojo sektoriaus valdymo principus. Mokslininkų (Teixeira ir kt., 2004) teigimu, rinkos santykių įvestis dažniausiai įgyja tris formas:

1. konkurencijos tarp aukštojo mokslo paslaugų teikėjų skatinimas;
2. aukštojo mokslo privatizavimas, pasireiškiantis arba privačiu aukštojo mokslo sektoriumi, arba valstybinių aukštojo mokslo paslaugų teikėjų tam tikrų veiklos aspektų privatizavimu;
3. aukštųjų mokyklų vidinės ekonominės autonomijos skatinimas, siekiant aktyvesnio dalyvavimo reaguojant į išorės veiksnius ir aukštojo mokslo rezultatų paklausą.

Visa tai leidžia teigti, kad Lietuvos aukštojo mokslo sistemoje formuojamas kvazirinkos modelis, dėl kurio kyla konkurencija tarp nacionalinių aukštųjų mokyklų. Analizuojant rinkos santykių įvesties į aukštojo mokslo sistemą privalumus pastebima, kad neoliberalizmo ideologijos taikymas pirmiausia sietinas su aukštojo mokslo finansavimo pokyčiais (Schimank ir kt., 2005; Ferlie, Musselin, Andresani, 2008; Deem, Hillyard, Reed, 2007). Šios ideologijos taikymo rezultatas – ne tik aukštųjų mokyklų verslumo ugdymas, bet ir aukštųjų mokyklų, aukštojo mokslo sistemų konkuravimo skatinimas. Neoliberalizmo doktrinoje aukštojo mokslo sistema suvokiama kaip veikianti rinkos santykių kontekste, kur yra didesnės aukštojo mokslo komercinės veiklos ir jos rezultatų panaudojimo galimybės. Aukštosios mokyklos, aukštojo mokslo sistemos konkuruoja ir siekdamos pritraukti akademinių išteklių, ir komercializuodamos mokslo žinias bei akademines paslaugas. Kitu rinkos ideologijos aukštajame moksle privalumu laikoma tai, kad rinka asignuoja išteklius mokslo tyrimams konkurenciniais pagrindais, o tai lemia potencialią tyrimų sėkmę, pritaikomumą ir panaudojamumą. Aukštojo mokslo perorientavimas į kitus finansavimo šaltinius, verslumą yra vienas svarbiausių išorės veiksnių, keičiančių šiuolaikinių aukštųjų mokyklų veiklą (Zgaga, 2007). Kartu su iškeliamu uždaviniu universitetams plėstis, finansavimo šaltiniams diferencijuoti atsiranda ir valdymo pokyčių, kuriuos Zgaga apibūdina kaip verslui būdingo valdymo perkėlimą į aukštąsias mokyklas ir išreiškia susirūpinimą, kad aukštosios mokyklos negali remtis vien kiekybiniais rodikliais, nes „švietimo procesui būdingi tam tikri ypatumai, kurie skiria jį nuo paslaugų, konkuruojančių rinkoje“, o efektyvumo matavimas komercinės naudos aspektu mokslo tyrimuose gali būti trivialus, atsižvelgiant į tai, kad šie tyrimai gali būti fundamentalūs ir verslo požiūriu neturintys prekinės vertės (Zgaga, 2007).

Konkurencinėje kovoje suinteresuotų šalių poreikiams tenkinti pasitelkus „tikslingumą“, „lankstumą“ gali padidėti pajamos, o tik vienos iš suinteresuotų šalių poreikių tenkinimas, pasak Ortmanno (2002), gali sąlygoti priešingą efektą – pavyzdžiui, per didelis skiriamas dėmesys mokslo tyrimams, užuot skyrus deramą dėmesį dėstymo kokybei, gali lemti neefektyvumą ir mažesnį finansavimą. Universitetams teikiamas išskirtinis vaidmuo žinių ekonomikoje ne tik rodo universitetų kaip akademinio kapitalizmo subjektų potencialą. Taip pat akcentuojamas glaudaus universitetų ir verslo bendradarbiavimo, partnerystės ir ypač universitetų verslumo, jų generuojamų aukštojo mokslo rezultatų komercializavimo poreikis. Valstybė – tradicinis aukštojo mokslo sistemos valdymo subjektas – atsitraukia nuo aukštųjų mokyklų valdymo ir susitelkia į nacionalinių tikslų formavimą (Leišytė, Kiznienė, 2006), t. y. persiskirsto galių pusiausvyra, kur skatinama ne tik aukštojo mokslo institucinė autonomija, bet ir atsakomybė (ypač finansiniu aspektu).

Vidinis arba institucinis AMV. Atsižvelgiant į tai, mokslinėje literatūroje pateikiama prisitaikančių prie pokyčių universitetų per hibridizaciją idėja, verslus universitetas gali būti siejamas ir nagrinėjamas:

- besimokančios organizacijos teorijos aspektu (Pedler ir kt., 1991; Burgoyne ir kt., 1994; Easterby-Smith ir kt., 1999);
- kaip lanksti organizacija (Gjerding, 1996, 2003; Volberda, 1998);
- žinių kūrimo organizacijos aspektu (Nonaka ir Takeuchi, 1995; Krogh, Ichijo ir Nonaka, 2000; Nonaka ir Nishiguchi, 2001).

Darbe vadovaujamasi apibendrintu organizacijų veiklos patyrimu, atlikus pastarojo laikotarpio vadybos mokslininkų (Drucker, 1993, 1997; Mintzberg, 1991; Peters, 1992; Hamer, Champy, 1993; Tichy, Devanna, 1990; Cornwall, Perlman, 1990; Hisrich, Peters, 1992; Zakarevičius, 2012) darbus išskiriamos modernios organizacijos charakteristikos, kurios šiame darbe priskiriamos versliam universitetui:

- savo vidinių išteklių pagrindu nuolat didina potencialą, gerina veiklos parametrus, plėtoja galimybes parametrams pasiekti, t. y. vystosi;
- vystosi kaupdamas būtinas kokybiškas žinias, generuodamas naują informaciją ir optimaliai ją panaudodamas; žinios įgyjamos mokantis, todėl universitetas yra besimokanti organizacija;
- yra aktyvus visuomeninių procesų dalyvis, savo veikloje vadovaujasi atsakingos elgsenos principais ir yra visuomenės pokyčius, vystymąsi skatinantis ir kryptį apibūdinantis subjektas, t. y. socialiai atsakinga visuomenės pokyčiams įtaką daranti organizacija;
- sudaro sąlygas darbuotojų inovacinėms, kūrybinėms, vadybinėms idėjoms ir novatoriškumui reikštis, yra neatskiriama kiekvieno darbuotojo gyvenimo dalis, taigi yra versli organizacija;
- veiklos produktai reikalingi ir naudingi jais besinaudojantiems visuomenės nariams, taigi universitetas yra poreikius ir lūkesčius tenkinanti organizacija;
- yra sociumas, integruojantis ir adaptuojantis individo ir visuomenės tarpusavio santykius, sprendžiantis tarp jo ir visuomenės iškylančias problemas, taigi universitetas yra socialiai atsakinga organizacija;

– vidinis vadybinis mechanizmas; geba greitai reaguoti į išorės poveikius, pasikeitusias aplinkybes, reorganizuoti padarinius, pertvarkyti ryšius – universitetas yra struktūriškai mobilus.

Dar vienas svarių XXI a. tradicinę funkcinę vadybą keičiančių veiksnių – projektų valdymas (Locker, Gordon, 2005) – pastarąjį dešimtmetį tapo viena pagrindinių šiuolaikinių organizacijų strategijos įgyvendinimo priemonių. Viešojo ir privataus sektoriaus organizacija, orientuota į projektus ir projektais įgyvendinanti strateginius tikslus, apibūdinama kaip projektinė organizacija (Srivannaboon, Milosevic, 2008). Lietuvos aukštojo mokslo institucijos daugumą strateginių tikslų realizuoja projektais, todėl gali būti laikomos projektinėmis organizacijomis. Visame pasaulyje pradėjus masiškai diegti į projektus orientuotus metodus, projektų vadybos įgūdžiai tapo esminiai siekiant ne tik sėkmingo projektų įgyvendinimo bei jų vertės skatinimo, bet ir visos organizacijų sėkmės (Lungys, 2006). Plečiasi požiūris į projektų vadybos discipliną, kartu pastebima revoliucinė mąstymo apie projektų tikslus ir jų valdymą kaita. Svarbiausia tampa projekto įtaka bendrai organizacijos gerovei (Ramanauskienė, 2010). Apibendrinant naujausius projektų vadybos tyrimus daroma išvada, kad projektų valdymas siejamas su socialiniu kontekstu, akcentuojama maksimali aplinkos, darančios įtaką rezultatams, kontrolė. Projektų vadybos instituto pasiūlytas organizacinis projektų vadybos brandumo modelis (angl. *Organizational Project Management Maturity* OPM3) apima procesus, užtikrinančius organizacijos strateginius interesus, efektyviai ir sėkmingai įgyvendinant projektus, o projektų vadyba apibūdinama kaip „žinių, įgūdžių, priemonių ir technologijų taikymas įgyvendinant projektą ir siekiant, kad būtų patenkinti visų projekto dalyvių poreikiai“ (PMI, 2004). Nagrinėjant verslaus universiteto ir projektinės organizacijos sąsajas galima išskirti Didžiosios Britanijos aukštojo mokslo institucijas tiriančių mokslininkų (Groves, Pendlebury, Stiles) darbus, kuriuose vienu iš reformas lėtinančių veiksnių įvardijamas universitetų strateginio planavimo trūkumas. Anyamele's tyrimai svarbūs tarptautiniu mastu, nes mokslininkė analizuoja Suomijos universitetus kaip verslias organizacijas. Tiriamas aukštųjų mokslo institucijų efektyvumo, veiksmingumo ir atsakomybės skatinimas. Mokslo tyrime remiamasi Anyamele's deklaruota būtinybe nuolat skatinti universitetų pokyčius taikant lanksčias valdymo ir atsakomybės struktūras, diegiant strateginį planavimą ir ieškant nevalstybinio finansavimo galimybių (Anyamele, 2005). Atsižvelgiant į tai, kad „bet kuri šiuolaikinė organizacija, siekdama kokybės ir konkurencingumo, veiklą privalo sieti su ES ir nacionaliniais strateginiais dokumentais bei plėtros programinėmis nuostatomis“ (Pilipavičius ir kt., 2011), projektų valdymas universitetuose tampa esmine ne tik papildomo finansavimo, bet ir strateginių tikslų įgyvendinimo priemone. Projektų valdymo problemos plačiai nagrinėjamos mokslinėje literatūroje. Projektų valdymą kaip konkurencinio pranašumo skatinimo priemonę tyrinėja Jugdevas ir Mathuras (2006), Srivannaboonas ir Milosevicius (2008). Jaafari (2007) tyrimuose išskyrė projektinės organizacijos bruožus ir kartu su Andersenu tęsia projektų kokybės valdymo tyrimus. Cicmilis (1997) nagrinėja projektų valdymo efektyvumo veiksnius, Kerzneris – projektų vadybos brandumo modelius. Vis dėlto tenka pripažinti, kad dauguma tyrėjų pirmenybę teikia privataus sektoriaus projektų valdymo analizei. Mokslininkų, atskirai nagrinėjančių mokslo projektus ir jų valdymą, tiriančių projektų valdymą viešajame sektoriuje, ypač aukštojo mokslo institucijose, nėra gausu. Žinoma, tai sąlygoja

santykinai nauja projektų taikymo viešajame sektoriuje praktika. Remiantis PMBOK išskirtomis projektų vadybos sritimis (integravimas, apimtis, laikas, sąnaudos, rizika, kokybė, žmogiškieji ištekliai, pirkimai, komunikacija) konstatuojama, kad universitetų įtaka šalies ūkio inovacinio potencialo skatinimui įmanoma tik pasitelkus inovatyvius metodus ir diegiant lankstumą, bendradarbiaujant su verslo sektoriumi ir didinant projektinės veiklos efektyvumą. Akademinėje visuomenėje aukštojo mokslo institucijų projektų valdymo efektyvumo skatinimui kaip verslumo skatinimo veiksniui nėra skiriamas deramas dėmesys, o tai sąlygoja ES finansuojamų projektų, skirtų šiems ryšiams stiprinti, dalinį neefektyvumą.

Globalizacijos akivaizdoje universitetai išgyvena pokyčių ir transformacijų laikotarpį, todėl akcentuojama būtinybė į vykstančius pokyčius atkreipti dėmesį formuojant modernias viešojo valdymo funkcijų struktūras. Uguro teigimu, šiandienėje socialinėje tikrovėje neįmanoma atsiriboti nuo inovacijų ir rinkos poreikių (Ugur, 2009), todėl pamažu kinta visuomenės socialinės organizacijos forma (Castells, 2005). Nauji vadybos ir valdymo principai aukštajame moksle, paremti visuotinės kokybės vadyba, lanksčiąja vadyba ir verslo kultūros (verslininkiškos valdžios) idėja, pradedami sparčiai taikyti universitetuose išoriniu sisteminiu ir vidiniu instituciniu lygmeniu.

1.3.4. Tinklaveikos aspektu

Šiuolaikiniame informacijos amžiuje vis daugiau funkcijų ir procesų jungiami į tinklus, todėl tinklų formavimas tikslingais veiksmais, pasak Castellso (2005), naudojamas analizuojant naująją globalią visuomenės tvarką. Universitetai – ne išimtis. Tinklas kaip veiklos organizavimo forma lemia organizacinės struktūros savitumą, siejant ją su organizaciniais pokyčiais ir aplinkos poveikiu (Kazlauskienė, Urbanskienė, 2005). Tinklų raida ir įsigalėjimas švietimo politikoje gali būti vertinamas kaip santykių pergrupavimas. Veikėjų ar subjektų jungimasis į tinklus, naujų ryšių užmezgimas, tinklų sujungimas įprastai įvardijami tinklaveikos (ang. *networking*) sąvoka. Pasak mokslininkų (Carson ir kt., 2004), tinklaveika turi pridėtinę vertę individams, o įsitinklinimas – ypač svarbus organizacijoms. Tinklaveikos teorija atskleidžia tinklo vystymosi tendencijas, kur vyksta informacinių ir komunikacinių aspektų bei socialinių reiškinių susiliejimas (Burt, 1982; Wellman, 1990; Granovetter, 1983; Mizruchi, 1990; Castells, 2005).

Universitetai, siekdami prisitaikyti prie greitų pokyčių, susiduria su dinamiškumo ir tinkliškumo būtinybe naujiems ryšiams ir kontaktams užmegzti, naujiems ištekliams ir žinioms kurti, verslumo skatinimo tikslui pasiekti. Tinkle laimi visi tinklo partneriai (sumažėja tarpusavio konkurencija, bendri strateginiai tikslai pasiekiami mažesnėmis sąnaudomis, tinklo ribos lengviau pritaikomos prie pasaulinės rinkos pokyčių), todėl iš esmės traktuotina, kad „pasaulyje konkurencija vyksta ne tarp atskirų organizacijų, o tarp tinklų“ (Vaiginienė, 2009). Visuomenėje sociokultūrines struktūras atspindinti tinklo kultūra tampa dominuojančia kultūros logika, o vienas iš šią kultūrą formuojančių veiksnių – naujų technologijų plėtra. Pasak Varnelio (2012), dauguma tinklo kultūros pokyčių yra latentiniai, todėl jų radikalumas dažnai matomas tik retrospektyviai. Aukštojo mokslo institucijose informacinių ir komunikacinių technologijų plėtra yra sparti, tad aptariama tinklo kaip informacinėmis technologijomis grįsto šiuolaikinio pasaulio metaforos (Castells, 2005) ir universiteto tinklo visuomenėje samprata. Globalizacija, žinių visuomenės ir ekonomikos

raida, spartus IKT vystymasis lėmė visuomenės, organizacijų ir asmenų pokyčius, todėl šiame skyriuje pateikiama tinklo ir tinklaveikos įtaka universitetų verslumo skatinimui, universiteto tinklo koncepcijoje analizės prielaidos mikro-, mezo-, makrolygmenimis (universiteto kaip tinklo, kaip tinklo veikėjo ir kaip tinklo tinkle požiūriai).

Universiteto socialinių tinklų koncepcija (mikrolygmuo). Universitete egzistuojančių socialinių tinklų pagrindas yra įvairių išteklių mainai: nuo draugystės, informacijos teikimo, socialinės ar emocinės pagalbos iki ekonominių ar finansinių išteklių mainų. Universiteto vidinis socialinis tinklas gali būti apibūdinamas kaip heterogeniški tarpasmeniniai santykiai tarp studentų, akademinio ir administracinio personalo, net giminaičių, draugų, verslo sektoriaus atstovų ir t. t., t. y. gali būti traktuojami kaip sąmoningas individo noras kontroliuoti ir valdyti instrumentinius išteklius. Universitetas padeda formuoti bendras nuostatas ir socialinį elgesį, kuris tampa norma universiteto tinklo dalyviams. Mikrolygmuo svarbus siekiant išryškinti tam tikrus socialinio elgesio ir socialinių pokyčių modelius ir kartu struktūrines tinklo savybes. Ryšiai tarp individų yra instrumentai, padedantys pasiekti grupės tikslų, komunikacijos būdu perduodant grupės narių siekius, poreikius, lūkesčius. Kita vertus, tinklai yra ne tik socialinių veikėjų emocijos, žmogiško santykio rodiklis, bet ir sąmoningas individo noras kontroliuoti ir valdyti instrumentinius išteklius (Mufune, 1991). Kitaip tariant, tinklų analizė mikrolygmeniu paaiškina tinklo narių įsitraukimo į tinklą motyvaciją ir įvairius jų elgsenos aspektus. Socialinio tinklo teorija turi nemažai paralelių su postruktūralistiniu požiūriu, kuris daugiau dėmesio skiria ne struktūrinių socialinio tinklo charakteristikų analizei, o subjektyvaus tinklo veikėjų suvokimo, tinklų daugiasluoksniškumo, tapatybės konstravimo, intersubjektyvumo aspektams (Kilduff, Tsai, 2003: 114–115). Kaip pažymi Latouras knygoje „Mes niekada nebuvome modernūs“ (1993), nėra jokių grynųjų socialinių struktūrų, tik įvairūs socialiniai hibridai arba dariniai (tinklai), neturintys aiškaus centro, tačiau atspindintys visišką socialinę difuziją ir nesustabdomą sklaidą (Latour, 1993). Tiriant mikrolygmeniu, remiantis Colemanu (2005) ir Putnamu (2001), laikomasi nuostatos, kad uždaras tinklas yra tinkamiausias, nes kaip tik jis gali prisidėti prie socialinio kapitalo stiprinimo per bendrų normų ir pasitikėjimo augimą, o tai verslaus universiteto viduje (mikrolygiu) traktuotina kaip privalumas ir institucijos stiprybė. Stiprių ryšių tinklams būdingas didelis tarpusavio pasitikėjimas, neformalumas, abipusiškumas, bendruomeniškumo, saugumo, pagalbos, draugystės jausmas. Stiprių ryšių tinklas, priešingai nei atviras silpnų ryšių, teikia emocinį saugumą ir psichologinį komfortą, kur svarbus tarpusavio pasitikėjimo kūrimo aspektas, garantuojantis įtraukimą į socialinį tinklą ir galimybę pasinaudoti tinklo teikiama emocine, informacine ar psichologine nauda. Tokio pobūdžio tinklas siejamas su bendruomenės kūrimu, susitapatinimu su artimam žmonių ratui priklausančiais tinklo nariais.

Globalizacija lemia hiperkonkurenciją, kuri veda geriausių sprendimų paieškos link. Svarbu atsižvelgti į tai, kad aukštesnės kokybės reikalavimus kelia visos suinteresuotos šalys, t. y. hiperkonkurencija organizacijos veikloje persikelia ir į visuomenę, o dėl individualizacijos kyla didesni visuomenės narių reikalavimai organizacijoms. Universiteto atvejis nėra išimtis. Suinteresuotos šalys išreiškia individualizuoto universiteto poreikį, o laiko sąnaudoms tapus vienomis esminių kiekvieno visuomenės nario gyvenime, tikimasi gauti maksimalią naudą per kuo trumpesnį laiką. Šiandienės visuomenės narys, be jau įvardytų kompleksinių indivi-

dualių reikalavimų, iškelia ir papildomą reikalavimą – įsitraukti į procesą, kuris, Venkatramano ir Hendersono (1998) teigimu, pagrindžia klientų bendruomenių mastą. Kaip tik dėl šių aplinkybių pastebimas vis didesnis universitetų jungimąsis į tinklus: plečiami esami tinklai, kuriami nauji ir (arba) nuolatos modifikuoti siekiant prisitaikyti prie visuomenės ir rinkos pokyčių. Apibendrintai galima teigti, kad universitetas tinklo visuomenėje yra orientuotas į suinteresuotų šalių nuolatinių poreikių tęstinį tenkinimą.

Akademinio ir administracinio personalo poreikių pokyčiai, intensyvesnis gyvenimo tempas ir geresnio gyvenimo paieškos iš esmės modifikavo visuomenės įpročius. Didžiąją dalį poreikių perkėlus į darbą iš esmės performuojama Maslow poreikių piramidė. Darbinė veikla nebėra tik fiziologinių poreikių tenkinimo šaltinis. Natūraliai susiformavo saviraiškos ir bendradarbiavimo poreikio būtinybė organizacijos viduje. Kaip tik bendradarbiavimo poreikis paaiškina vis platesnį komandinio darbo taikymą universitetuose, pavyzdžiui, per projektų rengimo ir įgyvendinimo veiklas.

Studentų poreikių pokyčiai. Dar XX a. pradžioje Vygoskio (2000) konstatuota asmenybės struktūra, pakartojanti socialinę mikro- ir makrostruktūrą, išplėtota ir nagrinėta įvairių mokslininkų. Asmens socializacijos veiksnių tyrimai atskleidžia, kad kuo platesnis socialinis tinklas ir kokybiškesni santykiai, orientuoti į tam tikrą tikslą, tuo paprastai efektyviau pasinaudojama socialiniu kapitalu. Stiprūs, artimi ryšiai tinkluose susiformuoja tam tikrose konkrečiose grupėse, kurių dalyvius siejantis tinklas yra gana homogeniškas, tačiau jis suteikia tinklo nariams galios vienas kito atžvilgiu. Ši galia verslaus universiteto viduje (mikrolygmeniu) gali transformuotis į veiksmingą tarpusavio paramą (Granovetter, 1985), nes kuo stipresni socialiniai ryšiai, tuo mažiau galimybių individualiems veiksmams ir individo autonomijai.

Universiteto tinklinės organizacijos samprata (mezolygmuo). Mezolygmeniu yra priešingai – kuo silpnesni ryšiai tarp tinklo narių, tuo daugiau veiksmų laisvės ir pasirinkimo suteikia buvimas tinkle (Burt, 1997; Granovetter, 1973, 1982). Kilduffas ir Tsai išskiria dvi tinklų – tikslinio ir atsitiktinio – formavimo trajektorijas. Atsitiktinio proceso metu užsimezga tarpasmeniniai tinklo veikėjų ryšiai. Kiekvienas individas tinkle turi nemažai artimų ryšių, tačiau tuo pat metu jis priverstas palaikyti ryšius ir su kitais atsitiktiniais tinklo veikėjais. Teigiama, kad atsitiktinumo ryšių paplitimas yra tarsi „nematomos visuomenę palaikančios grandys“ (Kilduff, Tsai, 2003). Pasak Burto (1992), socialiniai tinklai, kuriems būdingi reti ryšiai, sukuria stipresnį socialinį kapitalą ir drauge duoda daugiau naudos. Kaip tik per struktūrines „skyles“ tinklo dalyviai gali prieiti prie naujų socialinių ryšių, informacijos, žinių, idėjų, įgūdžių ar išteklių (Burt, 2001). Privalumu laikytina tai, kad tokie ryšiai koncentruojasi ne vienoje artimai susijusių žmonių grupėje, jie yra plačiai pasklidę ir įtraukia daug tinklo dalyvių, pasižyminčių labai skirtingomis sociodemografinėmis charakteristikomis, todėl lengvai reaguoja į pokyčius, inovacijas, yra heterogeniški (Granovetter, 1973). Kaip tik šis aspektas svarbus versliam universitetui, kuris siekia plėsti suinteresuotųjų tinklą, t. y. stengiasi pasiekti didelį tinklo narių skaičių ir įveikti didelius socialinius atstumus, o tai universiteto ir suinteresuotų šalių santykių aspektu (mezolygmeniu) traktuotina kaip privalumas. Pasak Tiliukaitės (2004), virtualiose bendruomenėse, kuriose vyrauja silpni ryšiai, taip pat išplečiamos galimybės prieiti prie informacijos ir socialinės paramos išteklių. Tikslinis procesas socialiniame tinkle padeda gauti daugiau svarbios informacijos, dėl jo lengviau pasiekti įvairius politinius ir ekonominius išteklius (Kilduff, Tsai, 2003). Šiame darbe

daroma prielaida, kad universitetų mezolygmeniu silpnų ryšių tinklo stiprinimas – sociologinio įtinklinimo (angl. *embeddedness*) dėmuo – paskatintų suinteresuotųjų įtraukimą į daugybę socialinių, politinių ir ekonominių santykių struktūrų, kurių jie negali patys kontroliuoti. Anot Castellso (2005), tinklinė organizacija – tai specifinė organizacijos forma, kurios priemonių sistemą sudaro savarankiškų tikslų sistemų segmentų sankirta. Tinklo sudedamosios dalys yra ir savarankiškos jo atžvilgiu, ir nuo jo priklausomos, jos taip pat gali būti kitų tinklų, orientuotų į kitus tikslus, dalis. Atliekant universiteto kaip tinklinės organizacijos analizę galima teigti, kad universitetas, remiantis Castellso pateiktu apibrėžimu, atitinka tinklinės organizacijos sampratą, nes universiteto sudedamosios dalys, t. y. struktūriniai vienetai, suinteresuotos šalys veikia savarankiškai, tačiau kartu yra priklausomos viena nuo kitos. O pats universitetas yra ir kitų tinklų dalis. Kitas svarbus autoriaus išskirtas aspektas – pamatiniai tinklo bruožai: sąsaja (gebėjimas užtikrinti tinklo sudedamųjų dalių sklandžią komunikaciją) ir atitiktis (tinklo ir jo sudedamųjų dalių tikslų sutapimo laipsnis), nuo kurių priklauso konkretaus tinklo efektyvumas. Tinklinės organizacijos subjektai pasižymi savarankiškumu, o tinklas funkcionuoja vyraujant savireguliacijai. Universitetas (mezolygmuo) sujungia skirtingas suinteresuotas šalis į visiems naudingą sąjungą, užtikrinančią sėkmingą organizacijos veiklą greitai kintančiomis sąlygomis.

Siekiant darnaus vystymosi, svarbu suvokti, kad vertė ir žala aplinkai kuriama organizacijų tinkluose, todėl ir darnus vystymasis tiesiogiai priklauso nuo šių tinklų veiklos efektyvumo. Vertė šiuo atveju suprantama kaip bendra tinkle visiems savininkams ir suinteresuotoms šalims sukurta vertė (Isaksson, 2010). Siekiant padidinti santykį tarp sukurtos vertės ir daromos žalos, svarbus inovacinis potencialas, leidžiantis didinti tinklų veiklos efektyvumą. Vienas iš būdų padidinti tinklinės organizacijos efektyvumą yra koordinavimo sistemos tobulinimas, diegiant modernias informacines komunikacines technologijas ir taikant inovatyvias koordinavimo priemones.

Remiantis Malone (1987), koordinacija tarp organizacijų suprantama kaip sprendimų priėmimo ir komunikacijos principų, skirtų bendrų tinklui tikslų įgyvendinimui, nustatymas. Tinklinė organizacija susiduria su tinklą sudarančių organizacijų veiksmų sinchronizacijos iššūkiu, koordinavimo mechanizmo poreikiu, kuris, Daneseʼo (2005) teigimu, reikalingas visų tinklo narių veiksmų sutvarkymui ir sinchronizacijai visuose veiklos procesuose, vykstančiuose tarp organizacijų.

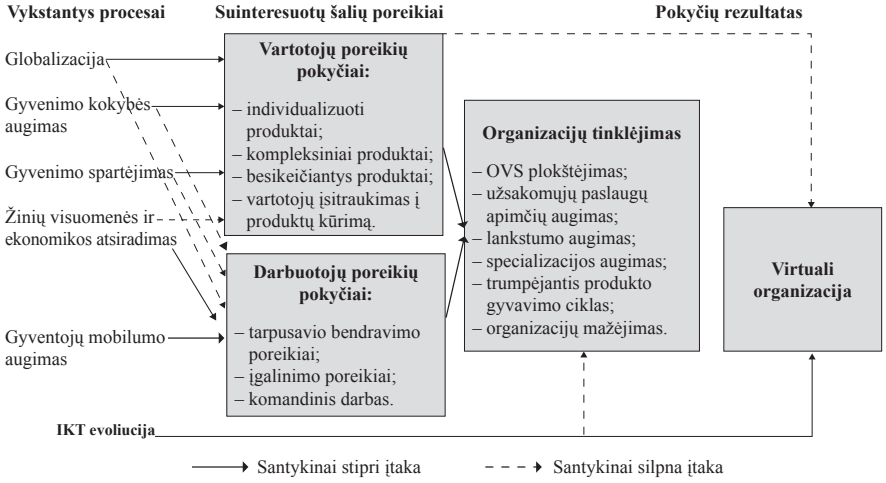
Tinklų samprata (makrolygmuo). Atsižvelgiant į tai, kad globalizacija sąlygoja niveliaciją ir virtualių organizacijų atsiradimo priežastis, šiame darbe laikomasi nuostatos, kad IKT sparti raida pakeitė nusistovėjusias organizacines struktūras, bendradarbiavimo būdus, suformavo tinklinę elgseną, todėl tikslinga aptarti ir virtualų universitetą, kuriam būdingas pakitęs tinklo narių bendravimas geografiniu, laiko ir atstumo aspektais. Kaip tik dėl nuolatinio kismo ir siekio prisitaikyti prie rinkos pokyčių universitetai tampa lankstūs. Evoliucionuojant IKT mokslininkai konstatuoja organizacijų valdymo struktūrų plokštėjimą ir tinklėjimą, virtualių organizacijų formavimąsi. Duoba (2009), atlikęs mokslinės literatūros analizę, išskyrė pagrindines akademinėje literatūroje dažniausiai įvardijamas virtualių organizacijų atsiradimo priežastis (8 pav.).

Apibendrinant galima teigti, kad paveiksle įvardytos priežastys patvirtina Druckerio (1988) išsakytą mintį, kad IKT yra tik priemonė, tačiau pagrindinį postūmį lemia ne tech-

nologiniai, bet organizacijų veiklos ir suinteresuotų šalių pokyčiai. Su organizacijų veikla susijusios priežastys, turinčios įtakos strateginiams organizacijų sprendimams, tiesiogiai prisideda prie organizacijų tinklėjimo, virtualių organizacijų atsiradimo.

Remdamasis Castellso tinklinės visuomenės teorija, Stalderis (2006) organizacijų tinklėjimo veiksniu laiko socialinius visuomenės pokyčius. Mokslininkų išskirtos atskirų organizacijų tinklėjimą lemiančios priežastys (Kürümlüoglu ir kt., 2005) gali būti skirstomos į:

- išorines priežastis (t. y. rinkos pokyčiai, studentų poreikiai, universitetų konkurencingumas);
- vidines priežastis (sąnaudų mažinimas ir kt.).



Šaltinis: *Duoba, 2009.*
8 pav. *Virtualių organizacijų atsiradimą lemiančios priežastys*

Apibendrinant galima teigti, kad paveiksle įvardytos priežastys patvirtina Druckerio (1988) išsakytą mintį, kad IKT yra tik priemonė, tačiau pagrindinį postūmį lemia ne technologiniai, bet organizacijų veiklos ir suinteresuotų šalių pokyčiai. Su organizacijų veikla susijusios priežastys, turinčios įtakos strateginiams organizacijų sprendimams, tiesiogiai prisideda prie organizacijų tinklėjimo, virtualių organizacijų atsiradimo.

Remdamasis Castellso tinklinės visuomenės teorija, Stalderis (2006) organizacijų tinklėjimo veiksniu laiko socialinius visuomenės pokyčius. Mokslininkų išskirtos atskirų organizacijų tinklėjimą lemiančios priežastys (Kürümlüoglu ir kt., 2005) gali būti skirstomos į:

- išorines priežastis (t. y. rinkos pokyčiai, studentų poreikiai, universitetų konkurencingumas);
- vidines priežastis (sąnaudų mažinimas ir kt.).

Apibendrinant galima teigti, kad universiteto tinklo spartus skaidymasis tiek nacionaliniu, tiek globaliniu lygmenimis lėmė tai, kad šiandien universitetas nebėra unikali institucija, o jo heterogeniškumas dar labiau trukdo apibrėžti šios institucijos išskirtinumą. Dėl globalizacijos išryškėja universiteto daugialypiškumas. Nacionalinių ir valstybinių

universitetų tinklas gali potencialiai tapti globalaus tinklo pagrindu. Šį teiginį iliustruoja ,,nuotolinių studijų projektas „edX“, suvienijęs Harvardo, Masačusetso, Berklio, Teksaso, Džordžtauno universitetus ir Velslio koledžą. Kaip tik ,,nuotolinių studijų projektas „edX“, kuris visiems anglų kalbą mokantiems pasaulio gyventojams siūlo laisvą, kokybišką, nemokamą ir maksimaliai prieinamą išsilavinimą, pademonstravo, kaip verslūs universitetai, taikydami informacines ir komunikacines technologijas, jungiasi į tinklus, siekdami išlikti konkurencingi pasaulio erdvėje. Šių, reitingo viršūnėse esančių, universitetų veiksmai iliustruoja Burto (1992) teiginį, kad užimama pozicija tinkle nesuteikia naudos, tačiau verslus požiūris (šiuo atveju jungimasis tų, kurie priklauso projektui „edX“, į tinklą), priešingai, suteikia. Akcentuotina, kad šių ir kitų universitetų lyderių atveju IKT integruojamos ir strateginiu lygmeniu, t. y. technologijos diegiamos visoje institucijoje.

Socialiniai tinklai yra vienas iš pagrindinių socialinio kapitalo elementų, o socialinio kapitalo pasireiškimo pobūdis, jo stiprumas priklauso nuo to, kokie socialiniai tinklai vyrauja nagrinėjamame kolektyve, todėl daroma išvada, kad universiteto socialinių tinklų analizė leistų diagnozuoti esamas problemas ir numatyti galimus jų sprendimų variantus. Aptarus tinklų analizės perspektyvą mikro-, mezo- ir makrolygmenimis konstatuojamas universiteto tinklo visuomenėje tyrimų poreikis, nes tinklo įsigalėjimas švietimo politikoje sąlygoja santykių pergrupavimą bei veikėjų ir subjektų jungimąsi į tinklus, naujų ryšių užmezgimą, tinklų sujungimą, t. y. tinklaveiką.

1.4. Teoriniai verslaus universiteto modeliai

Versliam universitetui, įgyvendinančiam keletą strategijų, būdinga nauja institucinė konfigūracija, kur bendras veikimas drauge su valdžia ir verslu palengvina žinių kūrimą ir pritaikymą (Leydesdorff ir Meyer, 2003). Šiam teiginiui pritaria Etzkowitzius (2004) išskirdamas tiesioginio ryšio su verslu ir valdžios institucijomis svarbą, žinių kapitalizacijos ir atsinaujinimo būtinybę versliame universitete, kuriam būdingi hibridinės organizacijos bruožai. Pagrindiniai nacionaliniai inovacijų sistemų elementai, pasak Inzelto (2004), gali sietis įvairiais būdais, todėl interakcijų pavidalai sunkiai unifikuojami. Mokslinėje literatūroje aptinkami įvairūs verslaus universiteto modeliai, kurie apibendrinami šiame skyriuje. Akcentuotina, kad pagrindu laikomi Clarko 1998 m. išskirti penki verslaus universiteto elementai. Jie skirstomi į formalius išorinius veiksnius (sustiprintą valdymą, išplėstą vystymosi periferiją, diversifikuotą finansavimo bazę) ir neformalius išorinius veiksnius (stiprinamą akademinę šerdį, integralią verslumo kultūrą).

Spornas (1999a, 2001) išplečia Clarko pasiūlytą verslaus universiteto elementų (formalių išorinių ir vidinių veiksnių) spektrą identifikuodamas daugiau verslaus universiteto elementų (misija, tikslai, struktūra, vadyba, valdymas ir lyderystė, tinklai, konglomeratai, strateginiai aljansai ir kultūra), kurie, autoriaus teigimu, turėtų sudaryti verslaus universiteto pagrindą. Didėjanti orientacija į verslą, verslumo skatinimo poreikis lėmė paslaugų, žinių ir technologijų perdavimo departamentų, inkubatorių kūrimą (-si) universitetuose.

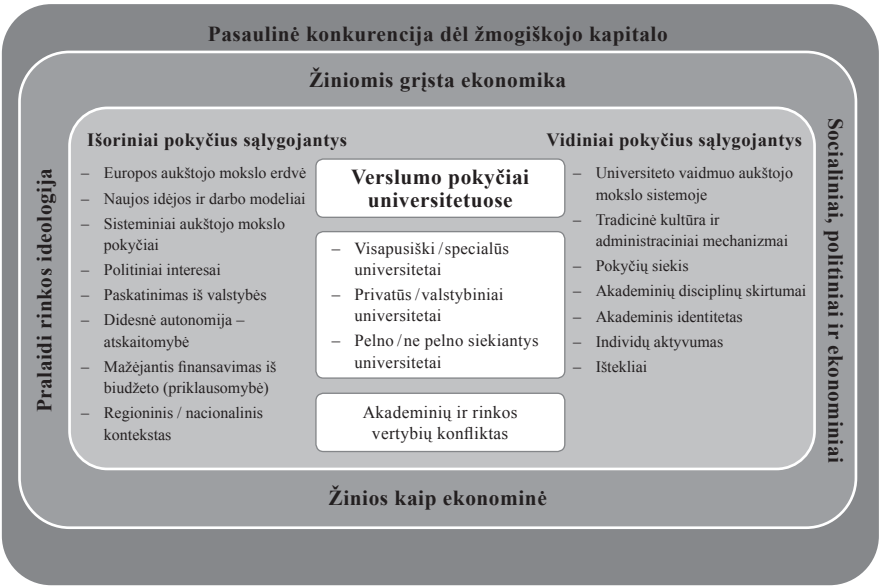
Etzkowitziaus (2004) teigimu, beveik linijiniu būdu mokslinių tyrimų rezultatai perduodami skirtingiems organizacijos skyriams komercializacijai užtikrinti. Įkvėptas Clarko, jis išskyrė svarbiausius formalius išorinius veiksnius, formuojančius universitetų verslumą. Tai santykiai su industrija ir valdžia, nepriklausomybė nuo kitų institucinių sričių, hibridi-

nės organizacinės formos ir žinių kapitalizavimas. Pagrindiniu neformaliu išoriniu veiksniu čia laikomas at(si)naujinimas.

2004 m. papildžius tyrimą suformuluoti dar keli svarbūs verslaus universiteto tyrimams Clarko (2004) teiginiai:

- Universitetui siekiant būti versliam, organizacinė kultūra turi būti grindžiama kolektyviniu mąstymu ir kolektyviniu veiksmu, kuris prisideda prie verslumo kultūros plėtros dviem kryptimis: iš viršaus į apačią ir iš apačios į viršų.
- Rizikos tolerancija versliame universitete suvokiama kaip natūralus reiškinys, kuris prisideda prie naujų praktikų kūrimo (-si).
- Transformacija verslaus universiteto link kiekvienu atveju yra skirtingas procesas ir negali būti paremtas vienu ar keliais sėkmės pavyzdžiais.

Dėl to praplečiama verslaus universiteto samprata: verslus universitetas apibūdinamas kaip adaptyvus, proaktyvus ir inovatyvus. Taip pat akcentuojama, kad tokio universiteto transformacija negali būti paremta keliomis gerosiomis praktikomis. Kaip rašo Gjerdingas ir kt. (2006), dėl transformacijos proceso stabilumas ir pokyčiai tampa tarpusavyje susijusiomis, viena nuo kitos priklausančiomis veiklomis. Verslumą galima vertinti kaip „savarankiškai nukreiptą“ (angl. *self directed*) autonomiją (Shattock, 2003) arba kaip išteklių efektyvinimo veiksmą. Perlmanas ir kt. (1988) išskiria verslaus akademiko (angl. *academic intrapreneur*) ir mokslininko, sėkmingai atliekančio priešakinius tyrimus ar perduodančio žinias per mokymo veiklas, pasitelkiant netradicinius / išorinius finansavimo būdus, svarbą versliame universitete, kuris yra pokyčių agentas. Pažymima, kad, universitetui tampant versliam, atitinkamai susiduriama su vis didesne pokyčių būtinybe. Koivula ir Risto (2005) apibendrina ir išskiria šiuos vidinius ir išorinius veiksnius lemiančius pokyčius (žr. 9 pav.).



Šaltinis: *Koivula, Risto, 2005.*
9 pav. *Vidiniai ir išoriniai verslaus universiteto pokyčius sąlygojantys veiksniai*

Kirby (2005) išskiria politikos, standartų, procedūrų, atlygio, veiklos vertinimo sistemų svarbą universitetų verslumui skatinti ir akcentuoja įvairialypę naudą: materialinę (premijos, pelno dalijimasis, honorarai ir t. t.) ir nematerialinę (skatinimas, statusas ir pripažinimas). Bernasconi (2005) teigimu, politikos priemonės, didinančios universitetų darbuotojų paskatas, taip pat gali būti veiksminga strategija siekiant skatinti universitetų verslumą. Laikomasi nuostatos, kad jei verslus elgesys bus vertinamas teigiamai, tikėtina, pokyčiai vyks ir organizacijos viduje, tačiau paskatų sistemos, autoriaus teigimu, turėtų būti nukreiptos ne tik į pavienius asmenis, bet ir į komandas, ypač į tarpdalykines grupes. Žinoma, tai padaryti ypač sunku pirmiausia todėl, kad dažnu atveju tam tikri universiteto departamentai veikia savarankiškai. Apibendrinant mokslinėje literatūroje išskiriami verslaus universiteto vidiniai ir išoriniai veiksniai pateikiami lentelėje (žr. 3 lentelę).

3 lentelė. *Vidiniai ir išoriniai verslaus universiteto veiksniai*

Išoriniai veiksniai		
Autorius	**Formalūs**	**Neformalūs**
Clark (1998)	• Stiprus vadovavimas • Išplėsta vystymosi periferija • Diversifikuotas finansavimas	• Sustiprinta akademinė šerdis • Integrali verslumo kultūra
Sporn (1999a, 2001)	• Misija ir tikslai; • Struktūra, vadyba, valdymas ir lyderystė • Tinklai, konglomeratai ir strateginės partnerystės	• Kultūra
Etzkowitz (2004)	• Tarpusavio pramonės ir valdžios priklausomybė ir nepriklausomumas nuo kitų institucinių sričių • Hibridinės organizacijos formos • Žinių kapitalizacija	• Atsinaujinimas
Kirby (2005)	• Inkorporavimas • Įgyvendinimas • Komunikacija • Organizacinis paskatinimas ir palaikymas	• Pripažinimas ir atlygis • Pritarimas • Skatinimas • Kultūra
	Vidiniai veiksniai	
	Ištekliai	**Pajėgumai**
O'Shea ir kt. (2005, 2008)	• Žmogiškojo kapitalo • Finansiniai • Fiziniai • Komerciniai	• Statusas ir prestižas • Tinklai ir aljansai • Lokalizacija
Rothaermel ir kt. (2007)	• Agentai	• Statusas • Tinklai • Lokalizacija

Šaltinis: *Guerrero, Urbano, 2010.*

Verslaus mąstymo, verslumo sampratos suvokimas ir suvienodinimas institucijoje aptartas verslaus universitetų tyrinėtojų (Slaughter, Leslie, 1997; Clark, 1998, 2004; Etzkowitz, 2003, 2004; Clark, Sotirakou, 2004). Tradicinių akademinių vertybių ir versliam univer-

sitetui reikalingų vertybių nesutapimas, užduočių nesuderinamumas, lūkesčių, išteklių ir atsakomybės dubliavimo problema tampa organizacinių įtampų priežastimi universitetui transformuojantis. Konfliktų dažnis ir pobūdis lyginant jaunus (santykinai neseniai įkurtus) universitetus su ilgaamžes tradicijas turinčiais universitetais nėra tolygus pastarųjų nenaudai, o universitetų transformacija nėra traktuojama kaip išskirtinai pozityvus pokytis. Pavyzdžiui, Williamsas (2003) konstatuoja, kad verslus universitetas iškelia fundamentinį klausimą dėl universitetų pobūdžio ir tikslo.

O'Shea ir kt. (2005, 2007 ir 2008) atkreipia dėmesį į vidinius verslumą skatinančius veiksnius, tokius kaip ištekliai (žmogiškieji, finansiniai, fiziniai, komerciniai), kompetencijos, statusas, prestižas, tinklai, aljansai ir lokalizacija.

Gjerdingas, Allanas ir kt. (2006), nagrinėdami verslų universitetą, identifikavo problemas ir pateikė rekomendacijų remdamiesi atlikta keturių aktyvių inovatyvių Europos universitetų konsorciumui priklausančių universitetų studija. Tyrimas atliktas vadovaujantis Clarko (1998 ir 2004) sudarytu dvidešimties verslių universitetų praktikų sąrašu. Jis atskleidė, kad:

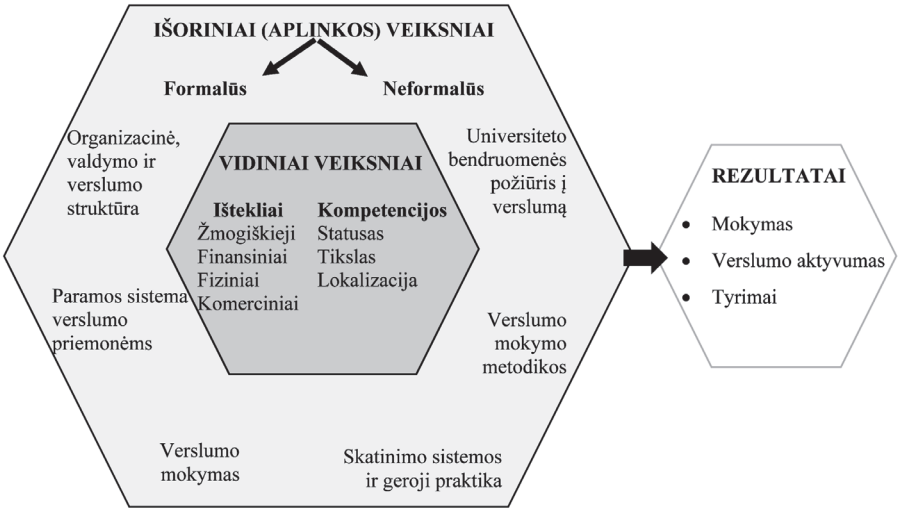
- yra daug skirtumų, kuriuos lemia pačių aukštojo mokslo institucijų iškeltų ambicijų pobūdis pagal turimą praktiką;
- esama bendrų dėsningumų; vienas jų – universitetuose verslumas vystosi iš apačios į viršų, o vienas pagrindinių veiksnių, lemiančių verslumo skatinimą universitete, yra vidinės verslumo kultūros skatinimas ir palaikymas.

Verslaus universiteto konceptas laikomas labiau teorine konstrukcija, nes aukštojo mokslo institucijoms keliami viešojo intereso tikslai. Manoma, kad verslus universitetas turėtų būti suvokiamas kaip konkurencinga aukštoji mokykla, veikianti rinkos santykių pagrindu aukštojo mokslo sistemoje, tenkinančioje viešuosius interesus, o tai komplikuoja įprastų konkurencingumo tyrimo ir vertinimo metodikų (sektoriaus, įmonės lygmeniu) taikymą. Be to, norint vertinti aukštojo mokslo sektoriaus „įmonę", svarbu pažinti aukštojo mokslo sektoriaus veiklos ypatumus, kurie komplikuoja kitiems ekonomikos sektoriams įprastų konkurencingumo tyrimo ir vertinimo metodų taikymą aukštojo mokslo sektoriui.

Remdamiesi pirmtakų tyrimais, Guerrero ir Urbano (2010) apibendrino formalius ir neformalius veiksnius bei išskyrė svarbiausius vidinius išteklius ir kompetencijas (žr. 10 pav.).

Salamzadehas ir kt. (2011), charakterizuodami verslų universitetą kaip dinaminę sistemą, pateikia priemonių, proceso, rezultato ir pasekmių (angl. IPPO: *Input-process-output-outcome*) modelį, kurį sudaro:

- priemonės (ištekliai, taisyklės ir nuostatos, struktūra, misija, verslumo galimybės, verslo, valdžios rinkos lūkesčiai);



Šaltinis: *Guerrero, Urbano, 2010.*
10 pav. *Konceptualus verslaus universiteto modelis*

- procesai (mokymo, mokslo, vadybos, logistikos, komercializacijos, studentų bei universiteto dėstytojų ir darbuotojų atrankos, finansavimo ir finansinės paramos, tinklų / tinklaveikos, daugiašalės sąveikos (tarp studentų, universiteto profesorių, darbuotojų, verslumo centrų, verslo, politikos formuotojų ir visuomenės), inovacijų, mokslo tyrimų ir plėtros procesai);
- rezultatai (verslūs žmogiškieji ištekliai, apimantys universiteto profesorius, baigusius universitetą, mokslininkus ir darbuotojus, naudingi tyrimai, atliepiantys rinkos poreikius, inovacijos ir išradimai, verslo tinklai ir verslumo centrai (inkubatoriai, mokslo ir technologijų parkai, „pumpurinės“ įmonės);
- pasekmė – trečioji misija.

Akcentuotina, kad Salamzadeho ir kt. (2011) siūlomame verslaus universiteto modelyje ypač svarbi konteksto įtaka. Didesnė trečiosios universitetų misijos svarba visuomenės socioekonominei plėtrai, vadovaujantis IPOO sudarytu verslaus universiteto kaip dinaminės sistemos modeliu, siekia sutelkti visus išteklius, gebėjimus, procesus rezultatams pasiekti, kad būtų įgyvendinta trečioji misija.

Sorehas ir kt. (2011) taiko svarbos ir veiksmingumo (angl. *Importance–Performace*) analizę ir siūlo modelį, kurį sudaro devyni blokai: formalūs, neformalūs ir vidiniai veiksniai (angl. *inputs*), formalūs, neformalūs ir vidiniai procesai, formalūs, neformalūs ir vidiniai rezultatai (angl. *outputs*).

Skirtingais aspektais verslių universitetų tyrinėjimus atliko (Bramwell ir Wolfe, 2008; Zhou, 2008, ir kt., 2007; 2005; Lazzeretti ir Tavoletti, 2005; Zhao, 2004; Jacob ir kt., 2003; Lazzeroni ir Piccaluga, 2001; Cowen, 1991; Palfreyman, 1989). Pasak Leitnerio (2004), universitetuose žmogiškasis kapitalas yra ne tik mokslininkai, bet ir doktorantai, admi-

nistracijos personalas. O struktūrinį kapitalą sudaro valdymo principai ir būdai, įskaitant organizacinius procesus ir procedūras. Santykių (ryšių) kapitalo svarba išryškėja siekiant įgyvendinti trečiąją misiją, nes santykių (ryšių) kapitalas apima įvairias veiklas, susijusias su naujų partnerių (akademinio sektoriaus, privačių įmonių, ne pelno siekiančių organizacijų, valdžios institucijų, vietos savivaldos, visuomenės bendrai) ryšių užmezgimu, palaikymu ir plėtra (Sánchez ir kt., 2009). Kaip tik universiteto santykių (ryšių) kapitalas, pasak Veltrio ir kt. (2014), apima tiek mokslininkų ryšius ir tinklus, tiek paties universiteto ryšius ir tinklus. Autorių teigimu, analogiškai privačiam sektoriui, kur vartotojas yra svarbiausia figūra, universitete pagrindinis dėmesys telktinas į mokslo tinklą, kur galimi kintamieji, bendradarbiavimo susitarimai ir mokslo santykiai.

Kaip jau minėta, trečiosios misijos įgyvendinimas vienoms šalims yra natūralus procesas, tačiau besivystančioms šalims, kuriose pereinamasis universiteto transformacijos etapas dar tik prasidėjęs, trečiosios misijos suvoktis ir įgyvendinimas nėra lengvas uždavinys. Šalyse, kuriose susiformavę verslūs universitetai ir bendra verslumo kultūra, diskutuojama apie tobulinimo galimybes, besivystančiose šalyse siekiant panaikinti egzistuojantį atotrūkį ir neatsilikti globalioje konkurencinėje kovoje, transformacinis periodas sutrumpinamas iškeliant trumpalaikius uždavinius – pasiekti tikslų bet kokiomis priemonės ir kaina. Apibendrinus mokslinę literatūrą išskirtos šios verslų universitetą apibūdinančios charakteristikos:

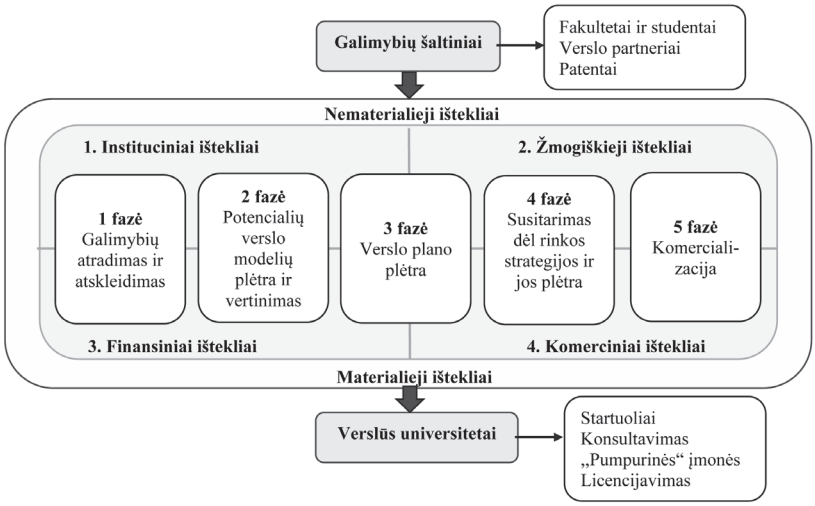
1. **Ištekliai**. Urbano (2010) straipsnyje teigiama, kad ištekliai verslų universitetą išskiria iš kitų. Skiriamos dvi kategorijos: 1) kietieji – valstybės skiriamas finansavimas, privatūs finansiniai ištekliai, kūrybiniai ir inovaciniai, infrastruktūriniai ir fiziniai ištekliai, technologiniai ištekliai; 2) minkštieji – verslininkai, motyvuoti žmogiškieji ištekliai, mokomieji ir mokslo ištekliai, verslininkiška patirtis, verslumo prestižas, dinaminė ir besimokanti struktūra, t. y. ištekliai, padedantys judėti link trečiosios misijos. Autorių manymu, šių išteklių derinys turi būti subalansuotas.
2. **Gebėjimai / pajėgumai (angl. *capabilities*)** – Farsi ir kt. straipsnyje išskiria šiuos pajėgumus: statusas ir lokalizacija. Verslaus universiteto statusas ir lokalizacija turi ypač didelę svarbą. Išskiriami kintamieji, apibūdinantys šiuos du elementus, – tai universiteto reitingas, statusas visuomenėje, ekspertų akyse, statusas regione, išteklių pasiekiamumas, politinis ir teisinis statusas, patirtis (istorinė raida, garbė, universiteto prestižas, buvusios verslumo strategijos, verslumo ugdymo tradicijos, žymūs asmenys, akcentuojama, kad patirtis neatskiriama dabarties ir ateities dedamoji. Tinklai ir partneriai – šią integralią verslaus universiteto dalį siūloma skirstyti į šiuos blokus: viešieji ir privatūs partneriai ir tinklai, užsienio partneriai ir tinklai, trečiojo sektoriaus partneriai (visuomenė), kurie turi dinamiškai sąveikauti.
3. **Misija**. Būtent savo misija verslūs universitetai skiriasi nuo kitų. Trečioji universitetų misija (universitetų orientacija į visuomenės reikmes, socialinį-ekonominį regiono ir šalies vystymą (-si)). Misija apima penkis elementus: verslininkišką kartą, mokslinių tyrimų rezultatų komercinimą / pritaikymą, žinių ir technologijų perdavimą, socialinę-ekonominę plėtrą, verslininkiškos kultūros plėtrą. Akcentuotina, kad universitetas kuria verslininkus (plačiąja prasme, t. y.

apima ir studentus, ir profesorius, ir darbuotojus, ir gyventojus). Žinių ir technologijų perdavimas taip pat yra integrali universiteto dalis. Verslus universitetas, autorių teigimu, užsiima patentavimu, licencijomis, „atžalinių" įmonių (angl. *Spin-off*) kūrimu, mokslo ir technologijų parkų kūrimu, technologijų perkėlimu (paslaugos). Verslus universitetas prisideda ir prie socialinio-ekonominio regiono vystymosi, todėl misija turi apimti ir socialinę atsakomybę, traukti vietinį ir užsienio kapitalą, žmogiškąjį kapitalą. Dar vienas svarus aspektas – verslininkiškos kultūros plėtojimas visais lygmenimis (individualiu, grupiniu, universiteto, nacionaliniu).

4. Kintantys elementai (angl. *impending elements*) – vidiniai elementai (politinis elgesys, lobizmas ir atsparumas / priešinimasis).

Akcentuotina, kad tyrėjai Farsi ir kt. (2012) nagrinėja tik vidinius veiksnius. Autorių teigimu, universiteto *entrepreneur generation* verslios / verslininkų kartos elementą sudaro kuriantys verslininkai studentai / alumnai, profesoriai / lektoriai, darbuotojai ir net gyventojai. Vidinių (ne išorinių) veiksnių konceptualizacija susijusi su ateities išorinių veiksnių tyrimų poveikiu. Pirmiausia universitetai turėtų ugdyti sąmoningus, mąstančius žmones ir verslų elgesį (akademinį verslumą) plėtodami infrastruktūrą, integruodami pagrindinius komercializacijos išteklius.

Remiantis požiūriu, kad konkurencinius pranašumus lemia unikalūs ir išskirtiniai ištekliai, t. y. ištekliai, kurie yra reti, vertingi, jų negalima imituoti ir pan.; (remiantis autorių išskirtais materialiaisiais ir nematerialiaisiais ištekliais (Grant, 2001; Hamel, Prahalad, 1994; Peteraf, 199; Barney, 1991; Wernerfelt, 1984; kt.)). López (2013) siūlo ištekliais grįstą požiūrį (angl. *Resource Based-View*), kuris leidžia įvertinti verslumą skirtingais požiūriais / aspektais. Atsižvelgiant į tai, kad verslumas apibūdinamas kaip nuoseklus ir kartotinis procesas, kurio kitimas pasižymi iššūkiais ir tam tikrai uždaviniais (Bhave, 1994), teigtina, kad pirmiausia universitetai turėtų formuoti verslų elgesį – perskirstyti komercializacijos išteklius. Pastarieji vaidina svarbų vaidmenį versliame universitete, nes verslumas dažnai apibūdinamas kaip įgijimas, sujungimas kritinių išteklių, kurie sudaro organizaciją (Stevenson ir Gumbert, 1985; Katz ir Gartner, 1988; Bergmann ir kt., 2001.; Kelley & Rice, 2001). Ištekliais grįstą požiūrį, kalbant apie verslų universitetą, tyrimuose akcentavo Guerrero ir Urbano (2010), institucinės teorijos pagrindu analizavę aplinkos veiksnius, darančius įtaką verslių universitetų formavimuisi. Ištekliais grįstas požiūris pasitelktas siekiant paaiškinti tiek išorinius, tiek vidinius verslaus universiteto veiksnius (išteklius ir pajėgumus), sąlygojančius verslių universitetų konkurencinį pranašumą. Autorių pasiūlytas modelis apima šiuos išteklius: 1) institucinius, 2) žmogiškuosius, 3) finansinius ir 4) komercinius. Visi jie gali būti suskirstyti į materialiuosius ir nematerialiuosius išteklius (žr. 11 pav.).



Šaltinis: *López ir kt., 2013.*
11 pav. *Konceptualus verslaus universiteto modelis*

Siūlomo modelio visas procesas yra padalytas į penkias fazes. Pirmame etape universitetai privalo suprasti studentų, fakultetų ir pramonininkų verslumo būtinybę. Akcentuotina taikomųjų tyrimų (MTTP) ir pramonės / rinkos analizės, siekiant nustatyti potencialias galimybes, svarba. Svarbus ir vidinių procedūrų, infrastruktūros, kuri palengvintų tarpdalykinių komandų plėtrą, vaidmuo. Antrame etape universitetai privalo įvertinti galimus verslo modelius, nustatyti segmentus: rinkos dydį ir potencialą, galimus vertės grandinės dalyvius, atlikti pajamų prognozes ir įvertinti išlaidų struktūrą. Trečiame etape svarbus prototipų ir verslo planų kūrimas. Ketvirtame etape būtina įtraukti suinteresuotas grupes ir jas įveiklinti, čia akcentuojama nauda visoms suinteresuotoms šalims. Paskutiniame etape pabrėžiama, kad universitetai turi įdiegti politiką ir procedūras, steigti „pumpurines" įmones, siekdami išlaikyti ryšius, ir stebėti veiklos rezultatus.

Nuo pat verslaus universiteto tyrinėjimų pradžios konstatuota, kad verslaus universiteto kūrimas (-is) susijęs su šalies vystymusi ir bendra nacionaline pažanga, tačiau aptarti skirtingų autorių pasiūlyti modeliai nėra ir negali būti visuotinai taikomi. Jais remiantis gali būti plėtojamos verslaus universiteto modelio paieškos konkrečiu atveju, pirmiausia derinant jį prie nacionalinio konteksto. Tai patvirtina ir mokslinėje literatūroje aptinkami atlikti verslių universitetų tyrimai, kur vyrauja atvejų studijos skirtingose šalyse (Iranas, Kanada, Australija, Italija, Vokietija, Singapūras, Jungtinės Amerikos Valstijos, Švedija ir kt.). Mokslo tyrimų išvadose atskleidžiamas vienas ar kitas nagrinėjamas atvejis, kuris, pasak Guerrero ir Urbano (2010), dažnai pateikiamas kaip pavyzdinis, o unifikuotų tyrimų, analizuojančių išorinių ir vidinių veiksnių sąveiką bei įtaką verslaus universiteto formavimui (-si), įgyvendinant trečiąją misiją, nėra gausu.

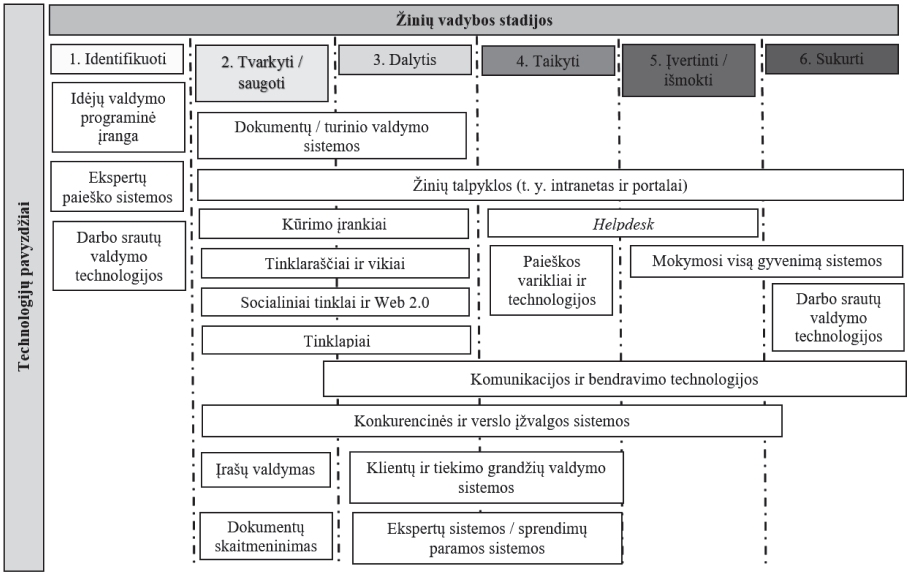
Šiame skyriuje siekta aptarti parengtus verslių universitetų modelius, atskleisti jų įvairovę ir panašumus. Tačiau akcentuotina, kad darbe nesiekiama sukurti ar pasiūlyti naujo verslaus universiteto modelio, tik mėginama išryškinti IKT vaidmenį verslaus universiteto formavimuisi, universiteto verslumo skatinimui.

1.5. Informacinių ir komunikacinių technologijų ir konteksto įtaka universitetų verslumui

Pažangaus, tvaraus ir integracinio augimo strategijoje pažangus augimas apibūdinamas kaip žiniomis ir inovacijomis grįsto ūkio vystymas apimant žinių ir inovacijų stiprinimą, švietimo kokybės gerinimą, mokslo tyrimų augimą, informacinių ir ryšių technologijų galimybių išnaudojimą derinant su verslumu. Tai patvirtina fizinių ir socialinių technologijų koegzistencijos ir koevoliucijos teorija (Nelson & Nelson, 2002), kurioje teigiama, kad socialinės technologijos ne tik padeda realizuoti sukurtas fizines technologijas, bet ir sukuria prielaidas naujoms fizinėms technologijoms rastis. Pastarąjį procesą sąlygoja naujos organizavimo, bendradarbiavimo ir veikimo kartu formos. Aukštojo mokslo institucijos, būdamos naujų idėjų ir žinių kūrimo vieta, Fullerio (2003) teigimu, pagrindžia universiteto kaip socialinės technologijos apibrėžimą. Žinoma, Lietuvoje Fullerio pasiūlytą universiteto kaip socialinės technologijos terminą taikyti anksti, tačiau negalima neigti, kad šiandienė situacija Lietuvoje neformuoja mokslo, technologijų ir inovacijų politikos. Technologijų idėja kyla ne pavienių išradėjų ar genijų, dirbančių socialiniame vakuume, galvose, o veikiant įvairioms socialinėms jėgoms ir procesams (Williams & Edge, 1996). Pasak Lou ir kt. (2007), „visuomenės ir bendruomenės gali demonstruoti aukštesnio intelekto bruožus nei tradicinė bendruomenė, nes IKT pirmiausia suteikia efektyvų komunikacijos kanalą masiniam duomenų, informacijos ir žinių apsikeitimui“. Informacinės ir komunikacinės technologijos ne tik vaidina svarbų vaidmenį kasdieniame individo gyvenime, bet ir iš esmės keičia organizacijas, kur IKT įtaka žinių valdymui, įvairių procesų tobulinimui, komandiniam darbui yra būtina. IKT (darbe, remiantis Veenu (1993), technologijos traktuojamos kaip skaitmeninių būdų ir priemonių visuma, skirta informacijai kurti, rinkti, saugoti, transformuoti ir skleisti) svarba auga, plečiantis elektroninio bendradarbiavimo mastui, kuris vis dažniau pasitelkiamas bendram tikslui pasiekti, tausojant laiko, finansines ir kitas sąnaudas. IKT plėtra lėmė įvairiapusiškus pokyčius: naujas organizacines priemones, valdymo procesų ir vadybos kaitą, išryškino bendradarbiavimo / komunikacijos aspekto būtinybę, nes „tikroji technologijų galia pasireiškia ne gerinant senus procesus, o sudarant sąlygas organizacijoms sulaužyti nusistovėjusias taisykles ir sukurti naują darbo pobūdį, t. y. persikonfigūruoti“ (Hammer, Champy, 1993).

Augant poreikiams, dėl interneto ir IKT universitetas pritraukia vis daugiau suinteresuotų grupių. Vis dėlto, nepaisant technologijos efektyvumo ir veiksmingumo, sėkmingas pritaikymas priklauso nuo sistemos – technologijos poreikio ir vartotojų požiūrio (Davis, 1993), o IKT pritaikymas organizacijos veikloje – nuo žmogiškojo veiksnio (Hubner, Poon). Leviso ir kt. teigimu, IKT sprendimų nauda ir poveikis priklauso nuo to, kaip šie sprendimai atitinka individualių vartotojų poreikius jų vykdomoje veikloje, kuri savo ruožtu prisideda prie visos organizacijos veiklos efektyvumo skatinimo. Akcentuotina ir vadybinė logika, skatinanti keitimąsi informacija, savitarpio supratimą ir savarankiškumą.

Johannesseno (2012) trijų dimensijų perspektyvoje socialinės technologijos veikia kaip tipinės žinių valdymo (ŽV) technologijos kaupiant kolektyvinį intelektą. Tipinės ŽV technologijos buvo aprašytos ir priskirtos Evanso ir Ali (2013) IOSAEC žinių valdymo gyvavimo stadijose (žr. 12 pav.).



Šaltinis: *Evans ir Ali (2013).*
12 pav. *Technologijų pavyzdžiai skirtingose žinių valdymo stadijose*

Atsižvelgiant į tai, kad kai kurios technologijos yra universaliau pritaikomos, jos neretai sutampa skirtinguose tarpsniuose. Evanso ir Ali (2013) aprašyti tarpsniai, kuriuos jie susiejo su laipsnišku žinių transformavimo (ŽT) procese plėtojimu, galėtų būti susieti ir pagal tai, kokio socialinio interaktyvumo reikia / įmanoma pasiekti proceso metu. Tokiu atveju gaunami žinių kaupimo (identifikuoti, tvarkyti / saugoti, kurti) ir bendradarbiavimo (dalytis, taikyti, įvertinti / išmokti) tarpsniai. Kiekviename šių tarpsnių galima tikslingai panaudoti socialines technologijas. Pagrindinis skirtumas – reikalingų socialinių technologijų sudėtingumas: skirtingos technologijos gali būti geriau pritaikomos duomenims – informacijai, žinioms – perduoti, kitos labiau tinka su konvergavimu susijusioms užduotims atlikti, pvz., sprendimams priimti.

Gore (2012) teigimu, žmonių, kuriuos sujungė internetas, skaičius 2005–2010 m. visame pasaulyje padvigubėjo, 2012 m. jau buvo 2,4 mlrd. vartotojų visame pasaulyje, o 2015 m. pasaulyje buvo tiek mobiliųjų įrenginių kiek ir žmonių. Galimybės prisijungti prie interneto vertės suvokimas prisidėjo prie to, kad prieiga prie interneto Jungtinių Tautų ataskaitoje buvo pavadinta „naująja žmogaus teise“ (Gore, 2013). Kaip teigia Norvaišas ir kt. (2011), „<...> daugybė verslo, administravimo, komunikacijos ir kitokių procesų yra skaitmeninami ir tokiu būdu sutelkiami į tinklą, o organizacijoms reikia sistemos, kuri

padėtų analizuoti žmonių nuomonę ir rasti geriausią sprendimą vystant naujus produktus ir paslaugas“. Keliama organizacijos narių tarpusavio sąveikos ir narių bei aplinkos sąveikos būtinybė. Kaip buvo minėta teorinėse įžvalgose apie kolektyvinį intelektą, „galutinė žinių kūrimo sėkmė, dalijimasis ir naudojimas priklauso nuo to, kaip organizacijos nariai susiję vienas su kitu“ (Krogh ir kt., 2000). Nuolatinių inovacijų reikalaujanti aplinka ir tokios aplinkos sąlygojamas problemų kompleksiškumas reikalauja iš organizacijų prioritetą suteikti santykiams tarp narių kuriant ir įgyvendinant veiklas, suteikiančias bendradarbiavimui reikalingą paramą (Goyal, Akhilesh, 2007; Zupan, Kaše, 2007). Šiuolaikiniame moksle apie organizacijas tyrėjai perkėlė savo mokslinį interesą nuo individo stebėjimo prie santykių organizacijų tinkluose stebėsenos, nes „žinios tampa turtu organizacijai tik tuomet, kai jos yra prieinamos, o jų vertė kyla, kai didėja jų prieinamumas organizacijos nariams“ (Davenport, Prusak, 2000). Modernios organizacijos pabrėžia „sąryšinės, kolektyvinės ir neautoritarinio pobūdžio lyderystės praktikos atsiradimą – priešingą nerefleksyviai įprastinei perspektyvai, kuri remia herojinės, individualistinės ir autoritarinės lyderystės normas“ (Crevani ir kt., 2010). IKT integracija sukuria naujų galimybių dalytis žiniomis tinkle. Žinios, kurias turi tinkluose esantys nariai, padeda dinamiškai spręsti problemas ir kurti naujas žinias. Mathieu (1990) teigimu, „gera komunikacija organizacijoje sukuria darbingą aplinką ir padidina narių įsipareigojimus organizacijai“, tačiau didžiausiu iššūkiu organizacijoms tampa tradicinės organizacinės kultūros pokytis. Įsitraukimo, dalyvavimo ir bendrų sprendimų priėmimo organizacinė kultūra susiformavo dėl IKT įgalinto efektyvaus didelio duomenų, informacijos ir žinių kiekio perdavimo, komunikacijos kanalo naudojimo ir dėl modernių įrankių vykstančio efektyvesnio informacijos apdorojimo (Stiles, Cui, 2010). Įvairių technologinių sprendimų panaudojimas lengvina bendradarbiavimą, skatina žinių sklaidą, palaiko dalijimąsi idėjomis, leidžia sukurti tokią bendradarbiavimo terpę, kuri atkartoja socialinius bendradarbiavimo ryšius ir juos sutvirtina. Socialiniai tinklai ir jų ryšiai suteikia socialinę terpę, kurioje vyksta bendravimas, o informacinės technologijos padeda tai realizuoti. Natūraliai besiformuojančiuose tinkuose, tinklo struktūra ir narių pozicija tinkle tampa informacijos šaltiniu: 1) globalizacijos sąlygomis stiprėja bendruomeninių ir nevyriausybinių organizacijų tarpusavio bendradarbiavimas, auga poreikis tobulinti kompetencijas, susijusias su komunikacija ir bendradarbiavimu; 2) žmogiškųjų išteklių vadyboje daugėja inovatyvių vadybos metodų, atitinkančių besikeičiančios organizacijos aplinkos ir narių kompetencijų kaitos tendencijas; 3) stiprėja skaitmeninio turinio technologinių įrankių poreikis organizacijų vadyboje, t. y. „informacinės aplinkos kūrimas padeda spręsti vis sudėtingesnes ir dažnai dviprasmiškas problemas“ (Zack, McKenney, 1995). Gore (2013) knygoje „Ateitis“ teigia, kad didžiosios kompleksinės sistemos apima ne tik interneto pagrindu veikiančius objektus, bet ir žmones. Žmogaus protą taip pat veikia ir jį supančių technologijų tobulėjimas. Mūsų visuomenes, kultūrą, politiką, verslą, švietimo sistemas, santykių mezgimą ir mąstymo būdus – viską iš esmės reorganizuoja Globaliojo Proto atsiradimas ir skaitmeninės informacijos kiekio didėjimas eksponentiniu greičiu (Gore, 2013). Johnsono (2012) manymu, „internetas“ – šablonas, parodantis, kaip reikėtų reorganizuoti pačią visuomenę; tai yra ne „problemos sprendimas, o mąstymo apie problemą būdas“. Kūrybinei destrukcijai naujoviškas KI panaudojimas keičia konkurencinę

aplinką (Wise, 2012). KI ir sisteminių visuomenės problemų sprendimai, visuomeniškumas, bendruomeniškumas, pasak Derkseno (2012), vis dažniau kuriami technologijomis.

Globalizacija lėmė sparčią IK technologijų plėtrą ir iš esmės pakeitė organizacijų darbą. Vadovaudamiesi virtualaus bendradarbiavimo pavyzdžiu versle, universitetai taip pat ima taikyti IKT – iš pradžių nuotoliniam mokymuisi, tačiau plečiantis technologijų taikymo laukui pereinama prie virtualios kartos poreikių (Proserpio & Gioia, 2007). Pasak Boulesname, Bouzidi (2013), organizacijos yra socialinės sistemos, kultūriniai ir ekonominiai konstruktai, kurių aplinka dinamiška, kompleksiška ir nuolat kintanti. Technologijų akceleracija sąlygoja informacijos gausą, todėl informacijos strateginis valdymas organizacijose yra vienas pagrindinių ekonominio augimo veiksnių (Sabherwal ir King, 1991; King ir Grover, 1991).

Downo (2009, 2010) teigimu, kolektyvinis intelektas yra svarbus priimant sprendimus, kai vyksta bendradarbiavimas ir informacijos keitimasis tarp veikėjų (Trigo ir Coelho, 2011). Protingas informacijos keitimasis tarp grupių svarbus sprendžiant problemas (Malone, 2008). Informacijos sklaidos tikslingas išnaudojimas įmanomas pasitelkus technologijas (Lévy, 1999; Zara, 2011). Svobodovos ir Koudelkovos (2011) teigimu, kolektyvinis intelektas yra žmones ir kompiuterius sujungiantis įrankis išmaniųjų sistemų, turinčių pridėtinę vertę, kūrimui. Todėl daroma išvada, kad IKT naudojimas būtinas universitetų verslumo skatinimo tikslui pasiekti per kolektyvinio intelekto kūrimą – kolektyvinių idėjų generavimą.

Konteksto įtaka verslaus universiteto formavimuisi: universitetų transformacijos sąlygos Europos Sąjungoje ir Lietuvoje

Dėl intensyvios pasaulinės konkurencijos, greitų technologinių pokyčių, nykstant tarpdalykinėms riboms aukštasis mokslas susiduria su konkurencingumo ir ekonomikos augimo iššūkiu, kurį įveikti įmanoma prisitaikant prie permainų ir inicijuojant įvairiapusę pažangą. Bolonijos deklaracija pradėta bendros ES švietimo erdvės ir kokybiškų žmogiškųjų išteklių iniciatyva įprasminta Lisabonos strategija, kurioje iškeltas tikslas – tapti konkurencingiausia ekonomika pasaulyje bei akcentuota universitetų ir verslo bendradarbiavimo abipusė ir tiesioginė nauda visoms suinteresuotoms šalims. Aukštojo mokslo ir verslo bendradarbiavimo kertiniu dokumentu laikytina Europos Komisijos 2003 m. „Verslumo skatinimo ES žalioji knyga“, kurioje apibrėžta verslumo sąvoka ir išskirtas aukštojo mokslo vaidmuo verslumo skatinimo procese. Verslumas suprantamas kaip kompleksinis gebėjimas, apimantis dalykines kompetencijas ir asmeninius bruožus: asmens gebėjimą idėjas paversti veiksmais per kūrybiškumą, naujoves, pasirengimą rizikuoti ir gebėjimą planuoti ir įgyvendinti užsibrėžtus tikslus siekiant išplėsti veiklos kontekstą ir pasinaudoti įvairiomis galimybėmis (Komisijos pasiūlymas (KOM (2005)548). 2004 m. vasarį Komisijos priimtoje „Europos verslininkystės darbotvarkėje“ nurodomos penkios strateginės politikos kryptys:

1. verslininkiškos mąstysenos skatinimas;
2. žmonių skatinimas tapti verslininkais;
3. verslininkų parengimas plėtrai ir konkurencijai;
4. finansų srauto gerinimas;
5. palankesnės teisinio reguliavimo ir administravimo struktūros sukūrimas (Communication de la commission COM (2004)70).

Europos ekonomikos ir socialinių reikalų komiteto rugsėjį pateiktoje nuomonėje (KOM (2004)70) dėl veiksmų plano nurodoma, kad veiksmų plane pagrįstai dideli siekiai atskleidė problemos mastą, tačiau konkretūs įgyvendinimo mechanizmai, kurie teiktų apčiuopiamą ir realistišką naudą, neįvardyti. Nepaisant penkių, aukščiau išvardytų strateginių politikos krypčių, kritikos dėl nenuoseklumo ir funkcijų dubliavimo, komitetas paliko minėtas strategines sritis ir pateikė komentarų. Iškeltam ilgalaikiam tikslui pasiekti – verslininkiškai mąstysenai skatinti – raginama atitinkamai formuoti švietimo politiką ir jos įgyvendinimą. Aukštojo mokslo ir verslo bendradarbiavimo aspektu veiksmų programa svarbi tuo, kad išskyrė verslumo įgūdžių formavimo svarbą mokslinių tyrimų komercializavimo skatinimui ir naujų žiniomis grįstų sektorių plėtrai.

Pažymėtina, kad Mažųjų įmonių chartijos įgyvendinimo ataskaitos rengiamos kasmet, tačiau akcentuotina 2005 m. ataskaita, kurioje įvardijamos šalys, plėtojančios verslumo ugdymą horizontaliąja dimensija – per oficialių ryšių tarp skirtingų viešojo administravimo sektorių modelį. Lietuva[1] minima kaip šalis, sėkmingai taikanti verslumo ugdymą mokyklose, tačiau nėra tarp aukštojo mokslo ir verslo bendradarbiavimo skatinimo lyderių. Priešingai nei Švedija, kuri tradiciškai palaikydama universitetų ir įmonių ryšius sukūrė atitinkamą institucinę struktūrą bendradarbiavimui skatinti, ar Italija, kuri tam skiria papildomą finansavimą (Komisijos komunikatas KOM (2005)30). Ataskaitoje konstatuota būtinybė laipsniškai pertvarkyti švietimo politiką ir peržiūrėti ugdomų kompetencijų atitiktį rinkos poreikiams. Atsižvelgiant į tai, kad 2005 m. pateikiamas naujas požiūris į Lisabonos strategiją akcentuojant ilgalaikį ekonomikos augimą ir naujų darbo vietų kūrimą, verslumo skatinimas įgauna naują pagreitį ir yra įtraukiamas į visą gyvenimą trunkančio mokymosi bendrųjų gebėjimų orientacinius metmenis (Komisijos pasiūlymas KOM (2005)548). Verslumo skatinimas yra ir 2005 m. Europos Vadovų Tarybos priimto Europos jaunimo pakto strateginis elementas.

Apibendrinant galima teigti, kad iki 2005 m. pradėtos verslumo skatinimo iniciatyvos, tačiau nedetalizuojamos verslumo skatinimo priemonės ir neišskirtas aukštojo mokslo vaidmuo. Nuo 2005 verslumo nauda ir suvokimas palaipsniui kinta. Nuo pirmųjų iniciatyvų pradžios verslumo politika vienašališkai buvo siejama su naujų, inovatyvių įmonių skaičiumi, nuo 2005 m. verslumas ES politikoje pradedamas traktuoti kaip bendrasis gebėjimas, o švietimas laikomas vienu svarbiausių veiksnių verslumo įgūdžiui ugdyti (Komisijos pasiūlymas KOM (2005)548).

2006 m. Komisijos komunikate „Įgyvendinant Bendrijos Lisabonos programą: verslumu pagrįsto mąstymo puoselėjimas ugdant ir mokant“ išskiriama aukštojo mokslo svarba verslumo ugdymo procese ir pateikiamos rekomendacijos dėl tolesnės verslumo politikos tąsos aukštajame moksle:

1. verslumo ugdymas integruojant įvairiose studijų programose dėstomus dalykus;
2. valstybės institucijų parama aukšto lygio mokytojų ir specialistų rengimui;
3. mobilumo skatinimas ir verslininkų įtraukimas į mokymosi ir švietimo procesus (Komisijos komunikatas KOM (2006)33).

1 Pastaba: Lietuva kartu su kitomis šalimis kandidatėmis 2002 m. balandžio 23 d. Maribore (Slovėnija) pasirašė deklaraciją dėl pritarimo Mažųjų įmonių chartijai. Lietuva pažangos ataskaitas teikia kasmet nuo 2002 m. Daugiau informacijos apie Mažųjų įmonių chartiją tinklalapyje: http://europa.eu/legislation_summaries/enterprise/business_environment/n26002_fr.htm.

- Bolonijos procese dalyvaujančių šalių ministrai, atsakingi už aukštąjį mokslą, Londono komunikate 2007 m. įvardijo papildomus verslumo prioritetus, tokius kaip absolventų įsidarbinimo gerinimas ir mokslo institucijų bendradarbiavimo skatinimas su darbdaviais ir kitais partneriais (Londono komunikatas, 2007). Pradedamos kristalizuoti priemonės siekiant komercializuoti idėjas ir paskatinti naujų technologijų ir inovacijų kūrimą. Oslo darbotvarkės „Verslumo ugdymas Europoje" metu daugiakultūrėje aplinkoje ir įvairiapusėje diskusijoje, kurioje dalyvavo visos suinteresuotos grupės, be anksčiau išvardytų, aptarti ir kiti aktualūs klausimai (pavyzdžiui, ES finansiniai instrumentai verslumui skatinti) bei pateikti gerosios patirties pavyzdžiai, leidžiantys priimtiniausius modelius taikyti ir plėtoti ES šalyse*ankstyvąjį etapą, kai pradedamos pirmosios verslumo iniciatyvos;
- tiriamąjį etapą, kai išskiriamos pagrindinės verslumo skatinimo priemonės;
- taikomąjį etapą bendrojo lavinimo ir profesinėse mokyklose, kai imtasi konkrečių verslumo skatinimo veiksmų šiose mokyklose;
- bendros verslumo ugdymo politikos kūrimo etapas, prasidėjęs 2011 m. lapkritį įsteigus Europos Komisijos verslumo ugdymo darbo grupę.

Išskirti verslumo skatinimo etapai išryškina bendro požiūrio ir strategijos dėl jaunimo verslumo skatinimo nebuvimą, skirtingų priemonių taikymą, kuris sąlygoja verslumo politikos nenuoseklumą tiek ES, tiek Lietuvoje. Nors nacionalinėje verslumo skatinimo programoje numatyta sukurti nuoseklią, efektyviai veikiančią jaunimo atsakingo verslumo ugdymo sistemą, tik pastaruoju metu iškeltas aukštojo mokslo vaidmuo. ES mokslo ir švietimo verslumą skatina skirdama papildomą finansavimą. Antrojo 2007– 2013 m. programavimo laikotarpiu numatyta ES struktūrinių fondų paramą skirti verslumo skatinimui pagal Bendrąją nacionalinę mokslinių tyrimų bei mokslo ir verslo bendradarbiavimo programą, kuri pagrindiniu tikslu laiko glaudesnio ir ilgalaikio nacionalinių mokslo institucijų bei verslo bendradarbiavimo skatinimą (Bendroji nacionalinė mokslinių tyrimų ir mokslo..., 2008). 2007–2013 m. mokslo ir verslo bendradarbiavimas finansuojamas pagal Ekonomikos augimo veiksmų programos 1 prioritetą ir Žmogiškųjų išteklių plėtros veiksmų programos 3 prioritetą. 2007–2013 m. Žmogiškųjų išteklių plėtros programoje (Žmogiškųjų išteklių plėtros veiksmų programa, 2007) konstatuotos problemos, su kuriomis susiduria aukštojo mokslo institucijos:

1. MTTP žmogiškieji ištekliai neatitinka dabartinių ir ateities poreikių;
2. nepakankamas verslo ir mokslo bendradarbiavimas, nes universitetai nėra svarbūs inovacinėje įmonių veikloje;
3. išskirtinai mažas mokslo tyrimų ir taikomosios veiklos produktyvumas;
4. studijų programos neatitinka verslo ir visuomenės poreikių (Kaip skirstomos valstybės lėšos Lietuvos mokslui?, 2008).

Verslumo aukštajame moksle skatinimas būtinas siekiant optimizuoti aukštąjį mokslą ir rengiant specialistus, galinčius ne tik įsisavinti žinias, bet ir kurti naujas technologijas. Nors mokslo tyrimų centrų, parkų ir pasaulinės patirties poreikis akivaizdus, bendra strategija ir aukštojo mokslo verslumo skatinimo politika nėra sukurta. Įvairūs statistiniai duomenys ir pranešimai išryškina verslumo aukštajame moksle poreikį. Pavyzdžiui, 2010 m. Europos novatoriškumo pranešimo duomenys (Comparative analysis of inovation performance, 2010) rodo, kad Lietuva vidutiniškai investuoja į naujoves, tačiau gauna mažiausią naudą

Europoje, t. y. lyginant su kitomis ES šalimis pagal kvalifikuotos darbo jėgos ir žinių pritaikymo ekonominėje veikloje rodiklius bei vertinant intelektinę nuosavybę, mūsų šalis yra viena labiausiai atsilikusių Europoje. 2007–2013 m. žmogiškųjų išteklių plėtros programa patvirtina, kad Lietuvos švietimo sistemos veiklos kiekybiniai indėlio rodikliai slepia švietimo ir mokslo sistemų veiklos rezultatų ir poveikio trūkumus (Švietimo ir mokslo srities..., 2007). Samalavičiaus teigimu, vienas iš pagrindinių uždavinių yra „išsiveržti iš intelektualinių getų" (Samalavičius, 2003) ir suartinti akademinę bendruomenę ir platesnius visuomenės sluoksnius. Inovatyvių metodų ir lankstumo Lietuvos aukštajame moksle būtinybė tampa akivaizdi susipažinus su nepakankama švietimo sistemos įtaka šalies ūkio inovaciniam potencialui. Žinoma, galima išskirti nemažai tai sąlygojančių veiksnių, tačiau pagrindinė problema – realios atskaitomybės visuomenei ir ryšio su socialiniais partneriais nebuvimas ir svarbiausių partnerių – aukštųjų mokyklų ir mokslo tyrimų centrų – bendradarbiavimo su verslininkais trūkumas ir neefektyvumas. Tai pabrėžiama ir ES struktūrinės paramos vertinimų apžvalgoje, rekomendacijose dėl 2014–2020 m. ES struktūrinės paramos panaudojimo, kur deklaruojama intervencijų logikos stoka.

2012 m. patvirtintoje Valstybinėje studijų, mokslinių tyrimų ir eksperimentinės (socialinės, kultūrinės) plėtros 2013–2020 metų plėtros programoje (Valstybinė studijų, mokslinių tyrimų ir eksperimentinės..., 2012) numatyta sukurti veiksmingą ir darnią, atsakingu valdymu, tikslingu finansavimu ir racionaliu išteklių naudojimu pagrįstą švietimo sistemą; išplėtoti tęstinę, mokymąsi visą gyvenimą laiduojančią ir prieinamą, socialiai teisingą švietimo sistemą; užtikrinti švietimo kokybę, atitinkančią atviroje pilietinėje visuomenėje ir rinkos ūkyje gyvenančio asmens, visuotinius dabarties pasaulio visuomenės poreikius. Visi šie siekiai vis dar yra aktualūs.

Akcentuotina, kad pagrindinės studijų plėtros iki 2020 metų kryptys ir siektini rodikliai nustatyti Europos Komisijos komunikate „Europos aukštojo mokslo sistemų modernizavimo darbotvarkė. Europos augimo ir užimtumo rėmimas" (2011) ir Bolonijos proceso dokumentuose Leveno ir Naujojo Luveno (2009), Bukarešto (2012) komunikatuose. Lietuva daugiausia dėmesio numatė skirti studijų kokybei ir kompetencijų, reikalingų būsimoms darbo vietoms, ugdymui, aukštojo mokslo sistemos pritaikymui lanksčiai reaguoti į pokyčius, mokslo ir studijų institucijų pajėgumų ir išteklių stiprinimui.

Lietuvos pažangos strategijoje „Lietuva 2030" išskirtos trys pagrindinės pažangos sritys, kuriose būtini pokyčiai: visuomenė, ekonomika ir valdymas. Pabrėžiant integralią šių pažangos sričių sąveiką, pokyčiai reikalingi Lietuvos mokslo ir studijų institucijose, kuriose vyksta naujų žinių ir technologijų kūrimo bei perėmimo apykaita, vertinamas ir ugdomas kiekvieno asmens kūrybingumas ir lyderystė, sudaromos sąlygos mokytis visą gyvenimą, į studijų procesą įtraukiami darbdaviai ir kiti socialiniai partneriai, suteikiama prieiga prie tarptautinių žinių kūrimo ir perdavimo tinklų, skatinama mokslo, studijų ir verslo sąveika ir ugdoma jų bendradarbiavimo kultūra, kuriama aplinka efektyviai MTEP, inovacijoms ir kūrybingumui, o studijų ir MTEP sistemos valdymas paremtas analizėmis ir bendru sutarimu pagrįstais sprendimais.

Tarptautiniai ir Lietuvos ekspertai nuolat atkreipia dėmesį į ekstensyvią mokslo ir studijų institucijų plėtrą ir išskaidytą potencialą bei išteklius. 2011 m. aptartos tinklo pertvarkos sąlygos ir bendroji siektino universiteto Lietuvoje vizija, sudaranti prielaidas Lietuvoje atsirasti universitetams, kurie atitiktų geriausių Europos ir pasaulio universitetų lygį.

ES švietimo, kultūros ir jaunimo reikalų komisarė Androulla Vassiliou, pristatydama 2014–2020 metais ES planuojamą skirti finansavimą, konstatuoja, kad būtina atsižvelgti į darbo rinkos poreikius ir skatinti švietimo institucijų ir darbdavių bendradarbiavimą ir bendrą darbą keičiantis geržja patirtimi. Lietuvoje verslo ir švietimo bendradarbiavimas tik prasideda. Galima daryti išvadą, kad apie aukštojo mokslo ir verslo sinergiją Lietuvoje kalbėti dar anksti, tačiau remiantis geržja kitų šalių patirtimi būtina diegti inovatyvius metodus siekiant šio tikslo. Atkreipiamas dėmesys į tinkamą tarptautinės gerosios praktikos perėmimą, nes, pasak Pranulio, vykstantys pokyčiai „reiškia, kad tuo pat metu kažką gauname ir priimame bei kažko atsisakome ir netenkame“ [...]. Viena vertus, priėmus labai griežtus nacionalinio savitumo saugos barjerus yra apsunkinamas iš užsienio ateinančio mokslo, technologijų bei verslo patyrimo priėmimas, o tai lėtina nacionalinio mokslo ir ūkio pažangą. Kita vertus, labai lengvai, be atrankos bei pritaikymo vietos situacijai, perimant ir naudojant užsienio mokslo, technologijų ir ūkio naujoves neigiamai veikiamas krašto vietinės kultūros savitumas. Galima rasti daug pavyzdžių, kai iš svetur ateinančios naujovės išstumia ir naikina etninės kultūros reikšmę ir pripažinimą... Bet kuris kraštutinumas artintų prie alternatyvos, kas vargu ar būtų naudinga ir priimtina Lietuvai. Geriausiu sprendimu, matyt laikytinas tas, kuris išreiškia priimtiną pusiausvyrą.“ [...] „Išsaugoti kultūros, pirmiausiai kalbos, ūkio, mokslo, nacionalinio savitumo bruožus atsiveriant tarptautiniam bendradarbiavimui ir bendradarbiavimui, kartu ir išorinių kultūrų poveikiui yra viena iš sudėtingiausių ir jautriausių nūdienos ir ateities problemų“ (Pranulis, 1998).

Atsižvelgiant į tai, kad tik 2011 m. pradėtas rengti ES verslumo ugdymo politikos vadovas, Lietuvoje vykstantys procesai yra sveikintini ir, tikėtina, turės praktinės reikšmės verslumo politikos formavimui. Tofflerio mintis, kad švietimas privalo atspindėti ateities viziją (Hargreaves, 2008), yra sėkmingai tęsiama vystant kūrybiškus ir inovatyvius projektus, pavyzdžiui, Britų tarybos projektą „Kuriant aukštąjį mokslą XXI amžiui“ (angl. *Shaping Higher Education for the 21st Century*). Projekto dalyviai iš Suomijos, Vengrijos, Lietuvos, Norvegijos ir Slovėnijos pateikė aukštojo mokslo ateities scenarijus. Visų šalių vizijose 2020 m. (Aukštojo mokslo ateitis: vizija 2020-iesiems, 2008) pasirinktas investavimo į studentą, o ne į studijų vietas modelis bei pabrėžiamas verslumo skatinimas aukštajame moksle. Lietuva savo ruožtu ieško praktinių būdų, kaip kryptingai formuoti studijų ateitį. Vienas jų – siektina ateities vizija „Mokslioji Lietuva 2030“. Nors Lietuvos vizija yra atsargesnė, lyginant su Suomijos, kurioje ateities aukštojo mokslo institucijos įsivaizduojamos kaip verslios ir orientuotos į poreikį, numatoma, kad didelis dėmesys bus skiriamas holistiniam žmogaus ugdymui, įskaitant verslumo lavinimą (Lietuvos mokslo ir studijų ateities vizija, 2012).

Apibendrinant galima daryti išvadą, kad verslumo skatinimas aukštajame moksle tiek ES, tiek Lietuvoje dar tik prasideda. Ankstyvosios verslumo iniciatyvos pirmiausia prigijo bendrojo lavinimo ir profesinio ugdymo mokyklose. Europos Komisijos 2012 m. paskelbtoje ataskaitoje verslumo ugdymas Lietuvoje įvertintas santykinai teigiamai. Lietuva iš kitų Europos valstybių išsiskiria tuo, kad viena pirmųjų dar 2003 m. nacionalinėje švietimo strategijoje akcentavo verslumo būtinybę. Vis dėlto tenka pripažinti, kad tarpdalykinė mokslo sričių ir krypčių integracija, verslumo kultūra Europoje ir Lietuvoje, lyginant su JAV patirtimi, neplėtojama. Tikėtina, kad 2020 m. strategijoje įvardytas žinių trikampis susies aukštąjį mokslą, mokslo tyrimus ir verslą, o verslumas aukštajame moksle bus skatinamas kaip strategiškai svarbus gebėjimas, lemiantis aukštojo mokslo kokybinį ir kiekybinį augimą.

2. UNIVERSITETO VERSLUMO SKATINIMO TAIKANT IKT MODELIO FORMAVIMAS

2.1. Universiteto verslumo skatinimo taikant IKT modelio kūrimo metodologija

Grantas ir Perrenas (2002), remdamiesi Burrelo ir Morgano (1979) paradigminiu požiūriu, verslumo tyrimus siūlo skirstyti į funkcionalistinius ir interpretacinius. Atkreipiamas dėmesys, kad funkcionalistinė paradigma traktuojama kaip iš dalies ribojanti dinaminį verslumo procesą, nes šiam procesui priskiriami naujumo, kūrybinės destrukcijos, reliaciniai bruožai, todėl bendros struktūros, pusiausvyros ar universalių hipotezių paieškos iš esmės laikomos netikslingomis. Remiantis Steyaertu (2007), konstatuota būtinybė demistifikuoti verslumo proceso fenomeną įvedant daugiau interpretacinių – aiškinamųjų, kokybinių, kontekstualiųjų - į procesą orientuotų perspektyvų. Pasak Harvey'aus (1992), visuomeniniai pokyčiai yra tokie dideli, kad negalima tikėtis juos visiškai išreikšti, todėl remiamasi postmodernizmo filosofinėmis nuostatomis – atmetamos konservatyvios tarpdalykinės ribos ir sujungiamos prieštaraujančios mąstysenos ir praktikos, pripažįstama prieštaringų teorijų vieta socialiniame diskurse. Postmodernistinis mąstymas akcentuoja, kad negali būti „aukščiausios" tiesos (Firat, Venkatesh, 1995), t. y. darbe visos žinios laikomos vienokia ar kitokia konstrukcija.

Empirinio tyrimo metodologinės prielaidos suformuluotos remiantis sistemų metodologijos kūrėjų (Ackoff, 1999; Wheatley, 1994; Churchmann, 1979; Capra, 1983; Warren, 1999; Midgley, 2000; Laszlo, 2002; Skaržauskienė, 2008), kurie traktuoja organizacijas kaip atviras, kompleksines ir prisitaikančias sociokultūrines sistemas, įžvalgomis. Siekdamas tvarumo universitetas kaip sistema turi sugebėti egzistuoti ir kisti ateityje, t. y. keisdamasis leisti veikti visoms sudedamosioms dalims ir dėl sinergijos kurti subalansuotą aplinką, tiksliau, visumą. Vykstant tradicinio universiteto transformacijai, kur dinamiškas bendradarbiavimas su visuomene, valdžia ir verslu yra būtinas, o pagrindiniu verslų universitetą apibūdinančiu bruožu laikoma trečioji misija, empirinio tyrimo metu remtasi sisteminio mąstymo principais, nes sisteminė analizė orientuojasi į elementų tarpusavio ryšius, sąveiką ir sinergiją, o ne į atskirų elementų unikalumą. Kaip tik universiteto kaip sociokultūrinės (gyvos sistemos, kuriai būdinga saviorganizacija) ir kompleksinės prisitaikančios sistemos charakteristika (kintant sudedamosioms dalims vykstanti ir pačios sistemos evoliucija) lemia tyrimo strategijos pasirinkimą.

Remiantis nurodytomis teorinėmis prielaidomis, nustatyta, kad universiteto verslumas turi daug dimensijų ir yra kompleksinis reiškinys, todėl pasitelkiamas sisteminis mąstymas kaip priemonė, padedanti kompleksiškai suprasti universiteto verslumo skatinimo procesą, o metodų įvairovė pasitelkta siekiant sudaryti universiteto verslumo skatinimo modelį taikant IKT. Taigi disertacijoje taikomas kokybinių tyrimų trianguliacijos principas. Pagal šį principą, taikant ekspertinį interviu, turinio analizę bei dokumentų analizę, tiriamas universitetų verslumo procesas nacionalinėje inovacijų sistemoje. Iš gausybės sisteminio mąstymo teoretikų pasiūlytų metodų ir priemonių pasirinktas ir praktiškai darbe naudoja-

mas Ackoffo (1981) teikiamas interaktyvaus planavimo principas, kurio tikslas – suvienyti kiekvieno (suinteresuotų šalių – universiteto, verslo, valdžios) žinias ir kūrybinius sugebėjimus kuriant idealios ateities planą – kuriant universitetų verslumo skatinimo taikant informacines ir komunikacines technologijas modelį. Nustačius esminius universitetų verslumo proceso taškus ir pasitelkus teorines prielaidas sudarytas koncepcinis universiteto verslumo skatinimo taikant IKT modelis pritaikytas atliekant Lietuvos valstybinių universitetų interneto svetainių pagrindinių puslapių analizę. Disertacijos mokslinio tyrimo klausimai pateikiami 13 paveiksle.

Pasirinkta kokybinių tyrimų strategija padeda atsakyti į iškeltus uždavinius. Siekiant išsamiai susipažinti su tiriamuoju reiškiniu, identifikuotas tiriamasis objektas (universiteto verslumo procesas). Apibendrinus mokslinę verslų universitetą tyrinėjančią literatūrą nustatyta, kad universiteto transformacija į verslų universitetą, verslaus universiteto kūrimas (-is) yra ilgalaikis procesas, vykstantis iš apačios į viršų, kur nacionaliniai aspektai / skirtumai lemia tiek eigą, tiek sandarą / tipologiją. Universiteto verslumo skatinimas reikalauja diferencijuotų sprendimų. Atliktas universiteto verslumo proceso nacionalinėje inovacijų sistemoje tyrimas (ekspertinio interviu metodas) siekiant identifikuoti verslaus universiteto sampratą Lietuvoje išskiriant pagrindines verslaus universiteto charakteristikas, universiteto verslumo proceso etapus ir dedamąsias, verslaus universiteto vaidmenį nacionalinėje inovacijų sistemoje, IKT taikymo galimybes ir ribotumus žvelgiant iš suinteresuotų šalių perspektyvos (trigubos spiralės elementų).

Teorinėje darbo dalyje nustatyta, kad universitetų pokyčių skatinimas prasideda nuo lanksčių inovatyvių valdymo ir atsakomybės struktūrų taikymo diegiant strateginį planavimą ir ieškant nevalstybinio finansavimo galimybių, kai bendradarbiaujama su verslo sektoriumi. Atsižvelgiant į tai, kad universitetų verslumo skatinimas laikomas universitetų prioritetine sritimi o universitetų finansavimo diversifikavimas traktuojamas kaip vienas svarbiausių verslaus universiteto bruožų, atlikta keturiolikos Lietuvos valstybinių universitetų strateginių dokumentų ir finansinių ataskaitų analizė. Valstybinių universitetų strateginių dokumentų analize siekiama nustatyti universitetų verslumo raišką strateginiu lygmeniu, finansinių ataskaitų analize stengiamasi atskleisti finansavimo diversifikavimo situaciją Lietuvoje.

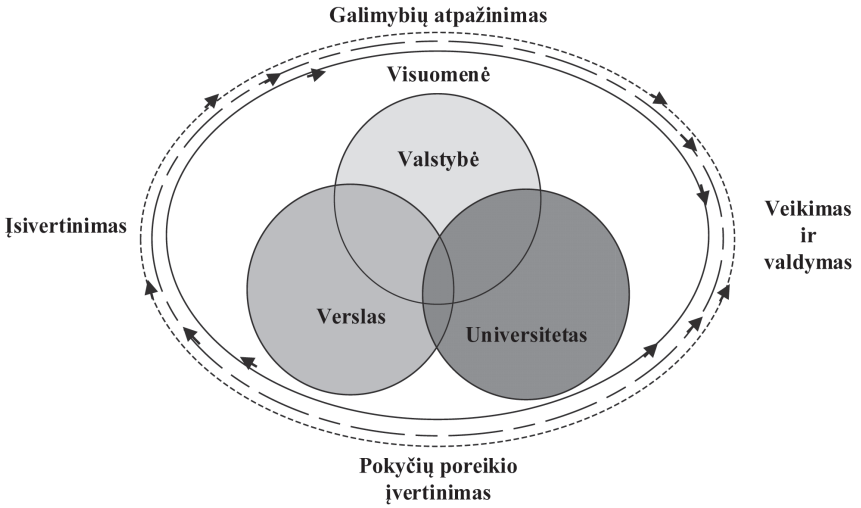
Išskirtinumu laikytinas empirinis sisteminio mąstymo tyrimas ir refleksija. Darbe, perfrazuojant Senge (1990), imamasi sisteminio mąstymo praktikos, t. y. į universitetų transformacijos proceso problemas žiūrima kaip į sistemos problemas ir ieškoma integruotų verslumo skatinimo taikant IKT galimybių. Remiantis integraciniu požiūriu, verslumas vertinamas kaip procesas. Pasitelkus sisteminę logiką aukštojo mokslo problemos atpažįstamos ne kaip atskiri izoliuoti įvykiai, nustatoma problemos struktūra ir ieškoma stipriausios įtakos taškų, kurių pagrindu parengtas universiteto verslumo skatinimo modelis pritaikytas analizuojant Lietuvos valstybinių universitetų tinklalapius.



Šaltinis: *sudaryta autorės.*
13 pav. *Disertacijos mokslinio tyrimo klausimai*

2.2. Universiteto verslumo proceso Lietuvos inovacijų sistemoje tyrimas

Teorinėje darbo dalyje nustatyta, kad universiteto verslumo procesas vyksta iš apačios į viršų bendradarbiaujant su individais, organizacija, aplinka. Vadovaujantis Cunninghamu ir kt. (1991), laikomasi nuostatos, kad verslumo procesą sudaro naujų galimybių atpažinimas, veikimas ir valdymas, pokyčių poreikio įvertinimas ir įsivertinimas (žr. 14. pav.)



Šaltinis: *Cunningham, Lischeron, 1991; Carayannis, Campbell, 2012.*
14 pav. *Verslumo procesas keturgubos spiralės modelyje*

Tirta, kaip universiteto verslumo procesą vertina suinteresuotos šalys (trigubos spiralės elementai), laikantis interpretatyvistinės pozicijos, siekiant suprasti socialinį pasaulį. Kokybinio tyrimo vertinimo analizė yra „prasmės suteikimo aprašomajai (tiriamajai) medžiagai procesas“ (Tesch, 1990: 2–4), todėl šiame darbe analizuojama interviu būdu iš verslo, valdžios ir universitetų ekspertų surinkta medžiaga atveria naujas esamų faktų suvokimo perspektyvas (Marshall, Rossman, 2011: 73). Interviu leidžia suprasti, kaip skirtingų suinteresuotų šalių ekspertai kuria reikšmes remdamiesi autentiška patirtimi (Merriam, 2009: 4; 13). Kokybinio tyrimo (interviu) metu tyrimo dalyviams sudarytos sąlygos laisvai dalyvauti kuriant prasmes – siekiant duomenų analizės metu įvertinti platesnį kontekstą, lanksčiau interpretuoti susidariusią situaciją.

Tyrimo tikslo ir klausimų formulavimas. Sudarytas iš dalies struktūruotas klausimynas. Remiantis atlikta moksline literatūros analize išskirtos pagrindinės tiriamosios dalys ir pagrindiniai klausimai (žr. 4 lentelę). Akcentuotina, kad reaguojant į interviu eigą pritaikyta lanksti klausimyno struktūra, t. y. prisitaikant prie natūralios pokalbio eigos atitinkamai keitėsi klausimų uždavimo tvarka, klausimų formuluotės, įterpti papildomi klausimai. Tyrimo dalyviams suteikta veiksmų laisvė remiantis savo patirtimi pateikti atsakymus.

4 lentelė. *Iš dalies struktūruoto klausimyno dalys*

Tyrimo dalys	Šaltiniai, kuriais remtasi	Pagrindinių interviu klausimų, atitinkančių tyrimo klausimą, formuluotės
Verslaus universiteto samprata ir pagrindinės charakteristikos	Clark, 1998; Clark, 2004; Gjerding ir kt., 2006 ir kt.	• Kaip apibrėžtumėte verslų universitetą – verslaus universiteto samprata. • Kokius išskirtumėte pagrindinius verslaus universiteto: – bruožus; – veiklas; – padalinius; – kritinius individus.
Universiteto verslumo procesas	Cunningham, Lischeron, 1991; Carayannis, Campbell, 2012 ir kt.	• Kokias išskirtumėte priežastis, lemiančias universiteto verslumo procesą? • Įvardykite pagrindinius universiteto verslumo proceso trikdžius Lietuvoje? • Ką, jūsų nuomone, reikėtų keisti / kas turėtų pasikeisti, kad universitetų verslumo skatinimo tikslas būtų pasiektas: – formuojant politiką; – universitetuose; – versle; – visuomenėje. • Kokius galėtumėte išskirti kritinius individus ar organizacijas, kurie turi įtakos universiteto verslumui?
Verslaus universiteto vaidmuo nacionalinėje inovacijų sistemoje	Etzkowitz, 2004; Chlivickas, Petrauskaitė 2009; Carayannis, Campbell, 2012 ir kt.	• Kaip vertinate universitetų, pramonės, vyriausybės, visuomenės bendradarbiavimą? • Kaip vyksta bendradarbiavimas? Kokios priemonės yra pasitelkiamos? • Apibūdinkite kiekvieno jų (valstybės, universiteto, verslo, visuomenės) vaidmenį.
Informacinių ir komunikacinių technologijų taikymo galimybės ir ribotumai	Veen, 1993 Johannessen, 2012; Evans, Ali, 2013 ir kt.	• Kaip IKT taikymas prisideda / galėtų prisidėti stiprinant verslo, valdžios, universiteto ir visuomenės bendradarbiavimą? • Kaip IKT taikomos / galėtų būti taikomos universiteto verslumui didinti? • Universitetų verslumo skatinimo pasitelkiant IKT galimybės ir ribotumai.

Šaltinis: *sudaryta autorės.*

Ekspertų atranka. Atsižvelgiant į tai, kad tikimybinė (atsitiktinė) atranka paprastai nėra tinkama kokybiniame tyrime ir ji, skirtingai nei kiekybiniame tyrime, nepagerina kokybinio tyrimo duomenų kokybės (Hennink ir kt., 2011), atlikta tikslinė ekspertų atranka. Laikomasi nuostatos, kad tyrimo rezultatų pagrįstumas ir prasmingumas yra susijęs su pasirinktų atvejų suteiktos informacijos gausumu ir analitiniais tyrėjo gebėjimais nei su imties dydžiu (Patton, 2002). Norint tokius žmones identifikuoti ir atsirinkti, statistinis atsitiktinumas (angl. *random*) neparankus, nes paprastai tokie žmonės nėra tolygiai pasiskirstę populiacijoje ir tikimybinė atranka gali jų tiesiog neužčiuopti (Hennink ir kt., 2011), todėl

strategiškai ir tikslingai atrenkami informatyviausi (angl. *Information-rich*) atvejai (Patton, 2002). Tyrimo imtis tikslinė, jos tūris sudarytas remiantis patogiosios atrankos metodu, kuri, pasak Mileso, Hubermano (1994), pasitelkiama siekiant gauti tikslingą informaciją ir išvengiant duomenų pertekliaus. Ekspertu darbe laikomi asmenys, turintys specifinių įžvalgų ir žinių dėl savo profesinės padėties, taip pat specialių profesinių ar techninių žinių, informacijos apie organizacines procedūras, apie savo veiklos lauką, tačiau ir jų užimamas statusas leidžia jiems kalbėti tam tikro profesinio lauko ar organizacijos vardu, juos reprezentuoti (Flick, 2014; Littig, Pöchhacker, 2014). Tyrimo dalyviai pasirinkti pagal turimą profesinę patirtį (atstovaujamame sektoriuje daugiau nei 10 m. patirtis), užimamą vadovaujančią poziciją, tarpsektorinę patirtį, t. y. turimą patirtį ne tik viename atstovaujamame sektoriuje, bet mažiausiai dviejuose ir (arba) visuose trijuose sektoriuose (žr. 5 lentelę). Apklausiami ekspertai atstovavo skirtingoms suinteresuotoms šalims, todėl užtikrinama su tiriamu reiškiniu susijusių pozicijų įvairovė, atspindima, tikėtina, reikšmingai besiskirianti patirtis (King, Horrocks, 2010), t. y. surenkama papildoma informacija, leidžianti išskirti naujas kategorijas ir subkategorijas.

Tyrimo apimtis – 15 interviu: 5 universitetų atstovai (žymimi raide U ir numeriu), 5 – valdžios atstovai (žymimi raide V ir numeriu), 5 – verslo atstovai (žymimi raide B ir numeriu). Pirmasis atliktas interviu vertinamas kaip žvalgomasis, nes remiantis juo buvo tikslinamas pusiau struktūruotas interviu klausimynas, eiga, todėl pirmojo interviu metu (interviu trukmė 66 min.) surinkti duomenys nėra analizuojami.

Visi tyrimo dalyviai tyrime dalyvavo savanoriškai ir neatlygintinai, tai patvirtindami pasirašė sutikimo formas (žr. 3 priedą). Dėl anonimiškumo principo išsamios ekspertų charakteristikos nėra viešinamos. Remiantis ekspertų skaičiaus įtakos vertinimo patikimumui modeliu (Augustinaitis ir kt., 2009), sprendimų patikimumą ir ekspertų skaičių sieja greitai slopstantis netiesinis ryšys. Siekiant išlaikyti ekspertinio vertinimo tikslumą ir patikimumą, į ekspertų grupę įtraukta 15 ekspertų, todėl ekspertų nuomonės sprendimų patikimumas remiantis patikimumo modeliu laikomas pakankamu. Dėl anonimiškumo principo išsamios ekspertų charakteristikos nėra viešinamos. Tyrimo validumą patvirtina tyrimo metu pasiektas duomenų prisotinimas.

Lauko darbai (angl. *field work*). Iš anksto suderinus su tyrimo dalyviais interviu laiką, duomenys rinkti nuo 2015 m. balandžio 14 d. iki 2015 m. gegužės 19 d. Interviu įrašyti į skaitmeninį diktofoną. Tyrimo dalyviams nukrypus nuo interviu plano, pokalbis nebūdavo stabdomas, leista rūpimu klausimu pasisakyti plačiau, siekiant gauti naujų tyrimo duomenų. Imant interviu buvo daromi užrašai, komentarai, kurie panaudoti analizuojant duomenis.

Interviu duomenų parengimas analizei (angl. *transcript*) vyko 2015 m. gegužė–rugsėjį. Interviu trukmės išvestinis vidurkis – 76,19 min. (žr. 5 lentelę). Ruošiant duomenis interviu transkripcija rašoma dialogo forma. Visa transkribuota medžiaga su interviu atlikusio asmens klausimais sudaro 71 406 žodžius.

Tyrimo ir surinktų duomenų kokybės įvertinimas atliktas remiantis Flicko (2007a, 2007b) pateiktais kokybinio tyrimo proceso principais:

- Griežtumas ir kūrybiškumas (angl. *rigour and creativity*). Tyrimo rezultatai ne tik atskleidė nuomonių skirtumus ir panašumus iš anksto numatytais aspektais, bet išryškino ir naujų netikėtų įžvalgų.
- Pastovumas ir lankstumas (angl. *consistency and flexibility*). Pasak Flicko (2007a, 2007b), geri interviu visada turi tam tikrą lankstumo galimybę, kai tyrėjas geba prisiderinti savo klausimais prie konkretaus tyrimo dalyvio ir realios konkretaus interviu eigos. Atsižvelgiant į tai, kad didžiąją dalį interviu metu surinktų duomenų

5 lentelė. *Ekspertų charakteristikos, interviu data ir trukmė*

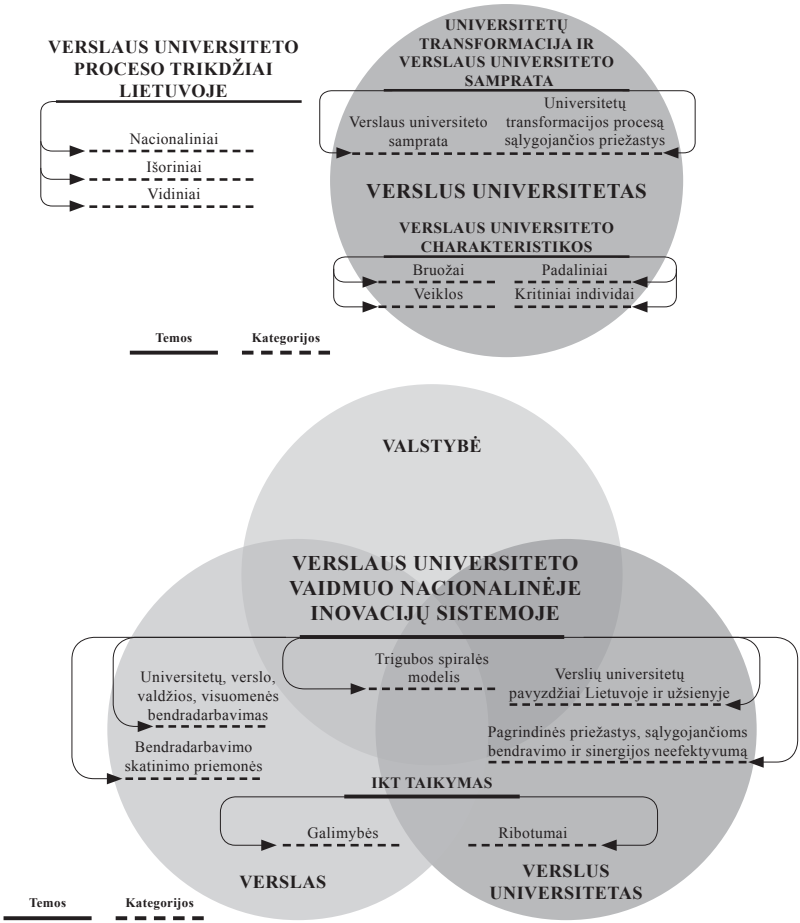
Ekspertai	Užima vadovaujančią poziciją	Turi didesnę nei 10 m. patirtį	Turi patirties			Interviu data	Interviu trukmė min.
			Universitetuose	Versle	Valdžioje, valstybės institucijose		
U1	+	+	+	+	+	2015-04-14	60,62
U2	+	+	+	+		2015-04-15	66,57
U3	+	+	+	+		2015-04-20	93,03
U4	+	+	+		+	2015-04-22	101,9
U5	+	+	+	+		2015-05-19	82,10
V1	+	+	+		+	2015-04-14	37,65
V2	+	+	+		+	2015-04-15	83,65
V3	+	+	+		+	2015-04-20	49,73
V4	+	+	+	+	+	2015-04-17	102,81
V5	+	+		+	+	2015-04-24	70,26
B1	+	+	+	+	+	2015-04-17	78,45
B2	+	+	+	+		2015-04-21	88,07
B3	+	+	+	+	+	2015-04-20	60,34
B4	+	+	+	+	+	2015-04-28	83,28
B5	+	+	+		+	2015-04-30	84,41

Šaltinis: *sudaryta autorės.*

buvo lengva lyginti tarpusavyje, patvirtina, kad interviu metu buvo laikomasi pastovumo ir nuoseklumo principo, o papildomi iš atskirų suinteresuotų grupių gauti duomenys įrodo kompromisą tarp pastovumo ir lankstumo interviu metu.

- Skaidrumas ir aiškumas (angl. *transparency*). Aprašant atliktą tyrimą siekta aiškiai ir prieinamai pateikti informaciją apie tyrimo eigą, gautus rezultatus ir išvadas siekiant susidaryti aiškų vaizdą.
- Grįžtamasis ryšys (angl. *feedback*). Siekiant užtikrinti grįžtamąjį ryšį, ekspertams, kurie išreiškė pageidavimą, buvo išsiųsta transkribuota medžiaga suderinti.

Tyrimo etika. Užtikrintas savanoriškumo principas, parengtos dalyvių sutikimo, neatlygintino laisvo apsisprendimo dalyvauti tyrime formos. Tyrimo dalyviams leista nurodyti pageidautiną konfidencialumo, anonimiškumo ir privatumo saugojimo laipsnį (žr. 3 priedą).



Šaltinis: *sudaryta autorės.*

15 pav. *Universiteto verslumo proceso nacionalinėje inovacijų sistemoje tyrimo temos ir kategorijos*

Tyrimo ataskaitos rengimas ir rezultatų pristatymas. Atlikus kokybinę turinio analizę, išanalizavus panašumus ir skirtumus, nustačius ryšius, išskirtos temos ir kategorijos (žr. 15 pav.). Akcentuotina, kad svoris išskirtoms kategorijos nėra suteikiamas.

Toliau pateikiama išsami kategorijų analizė: aptariamos nustatytos ir išskirtos subkategorijos. Analizė papildyta originaliomis tyrimo dalyvių citatomis. Teorinėje darbo dalyje aptartas verslumo ir entreprenerystės sąvokų vartojimo klausimas išryškėjo ir per interviu. Tyrimo dalyviai lygiagrečiai vartojo verslumo ir entreprenerystės sąvokas (žr. 4 priedą). Teorinėje dalyje pasiūlyta verslumo sąvokos kategorizacija (tiriamojo objekto, taikymo lauko, požiūrio, konteksto aspektais) prisidės prie verslumo, verslaus universiteto sampratos įtvirtinimo mokslinėje literatūroje lietuvių kalba, nes dažnu atveju manipuliuojama hibridinės darybos sąvokomis siekiant, U3 teigimu, derintis prie „mados“.

2.2.1. Universitetų transformacija ir verslaus universiteto samprata

2.2.1.1. Verslaus universiteto samprata

Tyrimo dalyvių pateikta verslaus universiteto samprata nebuvo homogeniška. Nustatyta, kad verslus universitetas ir universiteto misija traktuojama skirtingai, keliama suinteresuotų šalių nuomonės apie pokyčio poreikį (universiteto transformacijos link verslaus universiteto) klausimas[2]. Apibendrinus tyrimo duomenis išskirtos trys pagrindinės verslaus universiteto sampratos:

1. Verslaus universiteto samprata per efektyvią misijų sinergiją[3], kur ne tik mokslo ar studijų[4], bet ir trečiosios misijos sinergijos efektyvumas suprantamas vykdant ir įgyvendinant (ne deklaruojant) konkrečias veiklas vertikaliai ir horizontaliai, t. y. skirtingais lygmenimis[5], kad būtų pasiekta konkrečių rezultatų, prisidėsiančių ne tik prie universiteto, bet ir valdžios, verslo, visuomenės gerovės[6], [7], [8] pirmiausia atitinkamai rengiant kompetentingą, socialiai atsakingą, pilietišką, kūrybingą asmenybę[9], kuriančią pridėtinę vertę[10].
2. Verslaus universiteto samprata per gebėjimą prisitaikyti prie kintančios tikrovės[11], atpažinti ir pasinaudoti galimybėmis[12] (vidinėmis[13] ir išorinėmis[14]). Įvairiapusis galimybių atpažinimas išnaudojant universiteto potencialą[15]: bendradarbiaujant verslui ir mokslui, kai pritraukiami studentai, projektai, užsakymai ir kt.

---

2 **B2:***Klausimas ar patys studentai, ar visuomenė su tuo* [versliu universitetu – aut.] *sutinka.*

3 **B3:** *Visuose kontekstuose ar studijos ar mokslas - principai tie patys, o kaip tu taikai ar netaikai, kiek dirbi ne tik deklaruoji.*

4 **V2:** *Kai tu sugebi mokslą versti studijomis ir studijas versti mokslu.*

5 **U5:** *[...] atėjęs pirmakursis [...] iš karto įsijungtų į tiriamąsias inovacines grandines ir augtų kartu visoje hierarchijoje su profesūra, „startupais“, inovacijomis, komercializavimu - viskas kartu būtų organiškai studijų procese [...] ne atskirai mokslas [...] o po to kitais varžtais mechaniškai pririšti prie verslo. Nelaiko tos mechaninės jungtys.*

6 **B5:** *Misija mano nuomone išlieka nepakitusi: arba ugdyti studentus, arba daryti mokslą. Keičiasi iš esmės būdai kurie yra efektyvesni: daugiau orientuojamasi į galutinės naudos siekimą arba verslui arba visuomenėj.*

7 **U3:** *Socialinė atsakomybė (šalies, regiono ekonominė gerovė).*

8 **U4:** *Ne viešieji ryšiai, bet toks problemų sprendimas ir jų pristatymas ir įgyvendinimas regionuose. Tai būtų geriausia rinkodara, ta tikroji universiteto trečioji misija pripažįstama visuomenės.*

9 **U2:** *[...] mes ruošiam vadovus, lyderius, Lietuvoj ar ne Lietuvoj. Mes labai aiškiai sau pasakėm, kad ne sau mes juos ruošiam ir tikrai ne valstybei ruošiam. Mes juos ruošiame verslui. Dalis jų taip, nueina į politiką, dirbti ekonomistais valstybinėse įstaigose - bet gana nedidelė dalis. Ir tuos kurie nueina, mes labai tikimės, kad jie padarys kažką prasmingo, inovatyvesnio ir labiau / arčiau tos „sustainable“* [liet. tvarus – *aut.*] *bendruomenės, „sustainable“ valstybės.*

10 **V2:** *Universitetas [...] kur iš tikrųjų ugdomos yra kūrybiškos asmenybės, kurios sugebėtų kurti tam tikrą pridėtinę vertę.*

11 **V3:** *Kas tai yra verslus universitetas? Aš galvoju tai yra daugiau prisitaikantis prie aplinkybių prie esamos situacijos, galintis keistis, bendradarbiauti su verslo įmonėmis.*

12 **B3:** *[...] įžvelgiantis ir gebantis pasinaudoti galimybėmis. O į tai telpa labai daug dalykų.*

13 **U1:** *Universiteto reflektyvumas, kai vidinė universiteto struktūra nuolat kinta sąveikaujant su verslu, valdžia... Ją reikia keisti tik tada kai yra tam pribrendusios aplinkybės ir poreikiai, sąlygos o taip dirbtinai keisti tikrai nereikia.*

14 **B5:** *Verslus Universitetas – tas, kuris nėra verslas bet savo vidų organizuoja panašiai kaip verslas t. y. sugeba pasinaudoti visokiomis išorės galimybėmis ir panaudoti savo misijai vykdyti.*

15 **U4:** *Visą laiką mūsų gyvenime yra labai daug tokių problemų, kurioms spręsti nepasitelkiamas universiteto potencialas, kurį galėtų panaudoti.*

3. Verslaus universiteto – aktyvaus ateities kūrėjo – samprata[16]. Verslus universitetas traktuojamas kaip ateities išradėjas, gebantis identifikuoti ateities poreikius, atitinkamai rengiantis studentus[17] ir prisidedantis prie ateities problemų sprendimo[18].

Akcentuotina, kad tyrimo dalyvių verslaus universiteto sampratoje pajamų kūrimas laikomas vienu iš papildomų, bet ne pagrindinių veiksnių[19]. Išskirtas pasipriešinimas verslaus universiteto sąvokai ar universiteto verslumo didinimo veikloms dėl iškreipto verslaus universiteto traktavimo pirmumą teikiant didesnių pajamų generavimui kaip esminiam bruožui ir tikslui[20]. Keliama verslaus universiteto ir universiteto verslumo suvokimo pokyčio būtinybė per komunikavimo ir viešinimo veiklas, išryškinant verslaus universiteto pridėtinę vertę visuomenei, akademiniam ir administraciniam personalui[21].

2.2.1.2. Universitetų transformacijos procesą sąlygojančios priežastys

Apibendrinus tyrimo duomenis nustatyta, kad universitetų transformacijos procesą link verslaus universiteto, tyrimo dalyvių teigimu, sąlygoja šios pagrindinės priežastys:

1. **Globalizacija – poreikis prisitaikyti prie kintančios realybės.** Globalizacijos kontekste, kur, pasak U4, *internetas, ir komunikacijos priemonės, galų gale netgi ir fizinės žmonių keliavimo galimybės padaro pasaulį nedidelį*, ne tik kyla kokybės, valdymo sistemų panašumo poreikis tarp aukštojo mokslo institucijų, bet ir akcentuojama *suartėjimo su darbdaviais* (U4) būtinybė. Universitetai susiduria su iššūkiais. Vienas jų, U3 teigimu, *mažėjantis studentų skaičius ir išaugusi konkurencija bendroje rinkoje*. Ar bus susidorota su iššūkiais, priklauso būtent nuo organizacijos verslumo – sugebėjimo įžvelgti galimybes ir jomis pasinaudoti: studentų pritraukimo, mokslo įveiklinimo nacionalinių, socialinių iššūkių sprendimų paieškai (V3). U5 teigia: *Pasaulio permainos ir naujų kompetencijų poreikis yra didesnis negu universiteto ir švietimo sistemos gebėjimas prisitaikyti ir atitikti šį poreikį*, taigi, galima sakyti, kad akcentuojama naujų kompetencijų, atitinkančių dabarties realijas, konstravimo būtinybė. Pasak U5, *prognozuoti ateitį ir matyti kokių žinių*

16 **V2:** *Universitetas yra ta institucija, kuri turi žinoti arba bent jau įvardinti kokia bus ateitis.*

17 **V2:** *Tai reiškia jis turi identifikuoti vis tik kokio žmogaus gali reikėt.*

18 **U5:** *[...] ateities išradimas postmodernistiniais laikais [...] – t. y. mąstymas, kas ateina iš ateities kokios problemos, kaip atrodo šiandieninis problemų sprendimas iš mokslo praktikos, iš visų pusių. Kaip tos žinojimo komunikacijos struktūros sukuria naujus kompetencijų darinius ir pridėtinę vertę? [...] tokiais būdais siekiam įgyvendinti tą Verslaus Universiteto suvokimą.*

19 **U3:** *Aš nepasakyčiau kad universiteto verslumas siejasi tiesiogiai su pajamų generavimu ir kuo didesnių pajamų – tai gali būti tik vienas iš papildomų veiksnių, bet tai negali būti pagrindinis.*

20 **U3:** *Mokslas iš esmės niekada nebuvo daromas dėl to, kad jis būtinai atsipirktų realiai, netgi mokslininkas darydamas tam tikrus tyrimus ne visada žino kokį tą rezultatą gaus. Tam ir daromi tyrimai, nagrinėja tam tikrus procesus ir t. t. kai jau jis turi tikrą rezultatą tai jis gali jį pvz. parduoti, bet tas gali atsitikti po dešimt metų ar pan. Dabar viska perėjo iš kitos pusės – lyg mokslininkas turi žinoti, kad jo mokslinis produktas yra tas kurio reikia rinkai ir jis tik tą ir daro. Dėl to daug kas ir priešinasi – ne viskas turi būti universitete tik tai kas apsimoka. Kažkokiu būdu turi būti rasta pusiausvyra kad prie verslaus universiteto neinam mes tiesiausiu. Paprasčiausios verslo įmonės išlaidų ir pajamų balansu kažkokiu primityviu.*

21 **B3:** *Aš manau kad verslus tai nėra kažkas tai blogo, reikia pakeisti universitetuose nuostatą ir mintį, nes verslus tai gali būti ir grynai mokslinis darbas ir suvokimas plačiąja prasme, kad tavo straipsnių cituojamumas, normali komunikacija gali pritraukti irgi pinigus, žinomumą, reputaciją ir kt. nefinansinius dalykus.*

struktūrų ir pridėtinės vertės iš žinių gamybos fabriko galima tikėtis gauti, kad atitiktų šiandieninę situaciją. Universitetų transformaciją lėmė globalus kontekstas, kur naujų galimybių atpažinimas (įžvalgumas) ir galimybių išnaudojimas tampa esminis konkurencinėje kovoje (U5: *Išsilaiko tik patys greičiausi, inovatyviausi*), o U4 papildo teiginiu, kad *[..] pagrindinis elementas yra būtent savo potencialo nuolatinis tobulinimas, atskleidimas ir priderinimas prie to, kad tai neštų kuo didesnę naudą pačiam žmogui, įvairiapusę naudą šeimai, visuomenei, globaliai turėtų prasmę, kad tai būtų naudinga. Suvokimas irgi persiduoda į universitetą. ir pati visuomenė besikeisdama su savo lūkesčiais formuoja universiteto politiką. [...] mūsų vertinimas visur yra susijęs su tuo, kad nebėra to nacionalinio gryno lygmens. Iš tikrųjų tarptautinė dimensija atsiranda ir verslume.* Globalizacija, tarptautiškumas, nacionalinių ribų nykimas, ekspertų teigimu, sąlygojo universitetų transformaciją, kur vis didesnę svarbą įgauna tinklų kūrimas ir veikimas tinkluose.

2. **Finansavimo pobūdžio pokytis.** Tyrimo dalyviai pokyčius, susijusius su finansavimu arba pajamų trūkumu, traktuoja skirtingai, dažnai kaip anomaliją, lėmusią disbalansą – priverstinę išeičių iš padėties paiešką. U1 teigimu, *priverstinė transformacija ir verslumo paieškos – gyvybiškai svarbios universitetams siekiant išlikti*[22], o B3 **0**nuomone, *kai kuriems universitetams jau yra išlikimo problema Lietuvoje.* Pasak U3, neigiamos įtakos turėjo nacionaliniu mastu priimti įstatymai, o U5 nuomone, finansavimo pokytis nepaskatino transformacijos proceso link verslaus universiteto, priešingai – inicijavo *uždarbiaujančių universitetų* atsiradimą, *[...] kurie išnaudoja savo monopolistinę poziciją gaudami valstybinį finansavimą*, ir tai veda prie siekio *gauti valstybinį užsakymą specialistams, t. y. [...] rengti specialistus ir finansuoti pagal valstybinį užsakymą. Čia joks ne lėšų deficitas atvedė – paprasčiausiai normalus laukinis atvejis, kada atsirado galimybės uždarbiauti ir tiek*. Vis dėlto finansavimo diversifikacijoje įžvelgtas ir potencialas – naujų alternatyvių galimybių paieška (U3[23], V5[24]), kur, pavyzdžiui, konkursinis finansavimas, V3 teigimu, *kaip tik ir vysto verslumą, skatina mokslininkų dalyvavimą projektuose [...]*, tačiau finansavimui pritraukti taip pat turi būti skiriamos atitinkamos pastangos. V3 teigia: *Esam Europos Sąjungos nariai, gaunam labai daug finansinių lėšų iš ES, o jas pasiimti reikia mokėti ir tai turi reikšmės*. Gebėjimas pritraukti finansavimą iš skirtingų šaltinių lemia universitetų poreikį transformuotis, nes, pasak B3, *versliam universitetui aš nesakau kad pinigų nereikia, visada reikia, bet reikia matyti galimybes kaip juos užsidirbti išnaudojant, tiek protą, tiek mokslinę veiklą, studentus ir pan. [...] nes pinigai – tikrai versliam žmogui ar organizacijai nėra pagrindinė problema [...] reikia įžvalgos ir gebėjimo užsidirbti tuos trūkstamus pinigus, kurie realiai išlaisvina.* Pažymėtina, kad universitetų finansavimo mechanizmo pokytis ne tik paskatino finansavimo diversifikacijos paieškas ar padidino galimybių atpažinimą, bet, tyrimo dalyvių teigimu, sąlygojo ir neigiamas pasekmes: pasak B2, *išgyvenimas* vykdomas kokybės

22 **U1:** *Čia kaip ir valstybėje – nėra valstybės kuriai turėtų trūkti pinigų – kuriai pirmą reikėtų statyti prioritetą taupykime. [...] Jei man pradeda trūkti – aš kažką pradedu nenormaliai daryti.*

23 **U3:** *Taip, be abejo šis aspektas priverčia ieškoti kitų alternatyvių šaltinių.*

24 **V5:** *Aš manau, kad kai kurie žmonės tiesiog turi tą strateginį mąstymą ir jie mąsto. Nebūtinai finansai spaudžia iki negalėjimo – aš manau kad yra ir kitos priežastys, jeigu strategiškai mąsto ir sugalvoja geresnį metodą pasiekti rezultatą.*

sąskaita[25], t. y. universiteto varikliu, V1 nuomone, tampa *turėti kuo daugiau pajamų.* B3 sako, kad ES finansavimas ne visada padeda, kai kada priešingai – lemia sąstingį ir neleidžia įvertinti realios situacijos, pavyzdžiui, ES lėšos skiriamos neatsižvelgiant, B3 manymu, *[...] į demografiją ir į mažėjančius studentų priėmimo skaičius [...]. Kai kuriems universitetams jau yra išlikimo problema Lietuvoje, o mentališkai aš manau ne visi dar supranta. Kol yra ES pinigų – tol iki galo jie nesupranta.* Kaip tik finansavimo sistemos transformacija aukštojo mokslo institucijoms, tyrimo dalyvių teigimu (nepaisant to, teigiamai ar neigiamai finansavimo mechanizmo pokytis yra vertinamas), buvo perdėm staigus pokytis, kuriam tinkamai nepasiruošta. Pereinamojo laikotarpio trūkumas (universitetų natūralios transformacijos etapo link verslaus universiteto trečiosios misijos įgyvendinimo) laikomas vienu iš kokybės nuosmukį Lietuvos aukštajame moksle lėmusių veiksnių. Sutrumpintą universitetinių studijų laikotarpį, ketverių metų žmogaus pasaulėžiūros formavimo tarpsnį, iliustruoja B2 metafora: *Čia kaip su geru vynu – galima išspausti vynuogę ir kažkokiu sintetiniu būdu pagreitinti ir padaryti vyną per metus. Taip, tai bus vynas, bet jis nebus aukšto lygio. Turi būti tam tikras studentų brendimo procesas.* Lietuvoje daug išsilavinusių žmonių (vadovaujantis ES statistikos agentūros Eurostato duomenimis, Lietuvoje 31,4 proc. 15–64 metų gyventojų turi aukštąjį išsilavinimą. Pagal šį rodiklį pralenktas ES vidurkis, siekiantis 26 proc.), ir tai, V5 manymu, neturėtų būti vertinama neigiamai. Priešingai – šį rodiklį turėtume traktuoti kaip išskirtinę šalies stiprybę, nes turėdami potencialą (daug išsilavinusių žmonių ir universitetų) *paieškokim galimybių kur būtų galima sujungti ir iš to turėti išskirtinį rezultatą.* Apibendrinus konstatuotina, kad staigus finansavimo pokytis sąlygojo naujų finansavimo šaltinių, naujų galimybių paiešką, tačiau dėl išlikimo kovojama, tyrimo dalyvių teigimu, kokybės sąskaita.

3. Tyrimo dalyviai vienu pagrindinių universitetų transformacijos procesą lemiančių veiksnių laiko nacionalinės demografinės situacijos ir universitetų skaičiaus disproporciją bei iš to kylančią tarpusavio konkurenciją. Dalis tyrimo dalyvių iš visų suinteresuotų grupių (V4[26], B5[27], U3[28], V3[29], B3[30]) iškėlė per didelio universitetų skaičiaus Lietuvoje klausimą, tačiau pati universitetų konkurencija traktuojama dvejopai.

Konkurencija turi neigiamos įtakos:

- Jaunų žmonių emigracijai: U4: *Galbūt demografinė situacija galėtų būti iššūkiu universitetams, kaip ją pagerinti, kaip formuoti piliečius, kurie savo šalyje gyvendami*

25 **B2:** *Be abejo, universitetai bando išgyventi, bet jie pirmiausiai neturėtų nusileisti pagundai kažką greitai padaryti. Tendencija Europoje – bandyti sumažinti iš keturių iki trijų metų bakalauro studijas... Tai yra atsakas – bandymas ieškoti kaip greičiau, kaip daugiau prasukti studentų per savo fabriką, mėsmalę. Man atrodo, kad ilgalaike prasme tai nėra tinkamas sprendimas.*

26 **V4:** *Pirma – per daug yra universitetų. Čia kaip gamtoj yra reiškiniai – ko gali būti, kiek gali būti ir matyt suvokti ko yra per daug tai turi atrofuotis, jeigu trūksta tai pati gamta tą spragą užpildo.*

27 **B5:** *Aš manau kad tikrai* [universitetų Lietuvoje – *aut.*] *per daug.*

28 **U3:** *Universitetų skaičius reikia pripažinti tiesiai šviesiai kad jis nebeatitinka šios dienos situacijos, nes gyventojų skaičius yra mažėjantis.*

29 **V3:** *Taip* [universitetų skaičius Lietuvoje – *aut.*], *per didelis.*

30 **B3:** *Aš manau, kad per lėtai yra judama prisimenant anos vyriausybės darbo grupę dėl universitetų jungimosi. Ar tik ne kitais metais visi turėjo būti susijungę? Dalis universitetų?*

norėtų gausinti šeimas. Tai vietoje to – dar labiau yra aštrinama. Universitetai konkuruodami išveja žmones iš šalies, [...] nuvažiavę į kitas šalis, jie turi geresnę aplinką, ten kuria šeimas ir gausina tų šalių potencialą.

- Bendram Lietuvos universitetų konkurencingumui: B3: *[...] konkurencija dėl studentų – nėra konkurencija, o rinkodaros priemonių konkurencija ir po metų nebebus dėl ko* [konkuruoti – *aut.*]. *Konkuruoti mes turime su užsieniu. Reikia baigti žaisti vieną dieną tokius žaidimus ir konsoliduoti jėgas o čia tokiais tempais nieko neprikonkuruosi. Konkurentai yra už sienos o ne viduje.*
- Patiems universitetams, nes konkurencijai keliamos skirtingos sąlygos dėl anksčiau minėto finansavimo pobūdžio. Todėl V4 metaforiškai apibūdinti natūraliomis konkurencinėmis sąlygomis gamtoje egzistuojantys *atrofiniai pokyčiai* nevyksta.

Konkurencija vertinama teigiamai:

V5 teigimu, universitetų konkurencija yra būtina augimo sąlyga, ji skatina kompetencijas ir inovacijas, tačiau universitetų jungimo į vieną ar kelis universitetus klausimą kvestionuoja V3 teiginys: *Reikėtų pagalvoti apie tai ar reikia universitetams būti tokiems dideliems. Mūsų šalis maža – mokslininkų nėra daug ir juos sukoncentruoti į vieną vietą tikrai yra pavojinga*. Esą dėl natūraliai iškylančios grėsmės toks darinys taps konservatyvus ir nelankstus, todėl teigiamai vertinami dėl demografinės situacijos ir konkurencijos besiformuojantys natūralūs dariniai. V2 pateikia ir vieną iš priemonių tokiems dariniams atsirasti – konkurencija paskatina *investicijas telkti ne institucijoms – o komandoms*. B5 teiginys pratęsia mintį, kad *konkurencija yra gerai*, tačiau keltinas sąžiningos konkurencijos klausimas: *Reikia dabar atjungti visus nuo lašelinių, sudaryti vienodas rinkos sąlygas, kad konkuruotų, nes šiuo metu yra šitaip: daugybė sugeba išlikti, nes nuolat valstybė kažką tai pabarsto ir duoda. Tiems kuriems duoda daugiau – ne visada yra pagrįsta.*

Apibendrinant konstatuotina, kad tarp išskirtų universitetų transformacijos procesą (link verslaus universiteto), tyrimo dalyvių teigimu, lemiančių veiksnių natūralus globalizacijos veiksnys nėra esminis. Pagrindiniu laikomas staigus finansavimo pokytis, iš dalies lėmęs kokybės mažėjimą ir universitetų tarpusavio konkurencijos augimą, kurį stiprino ir nacionalinė demografinė situacija.

2.2.2. Verslaus universiteto charakteristikos

Apibendrinus tyrimo duomenis identifikuotos pagrindinės verslaus universiteto charakteristikos: bruožai, veiklos, padaliniai ir kritiniai individai. Pateikti tyrimo duomenys išplečia verslaus universiteto kaip organizacijos savybinės kategorijos suvokimą ir atveria išsamesnių tyrimų galimybes nagrinėjant verslaus universiteto tam tikras charakteristikas: bruožų raišką, konkrečių veiklų įgyvendinimą, padalinių (verslumui skatinti) poreikį ir paskirtį, kritinių individų ir organizaciją sudarančių individų vaidmenį universiteto verslumo skatinimo procese. Akcentuotina, kad tyrimo dalyviai išskirtinai pabrėžė mąstymo pokyčio, be kurio verslaus universiteto pagrindinių charakteristikų raiška negalima, būtinybę.

2.2.2.1. Verslaus universiteto bruožai

Apibendrinus tyrimo duomenis išskirti svarbiausi verslaus universiteto bruožai (žr. 6 lentelę).

6 lentelė. *Tyrimo dalyvių išskirti pagrindiniai verslaus universiteto bruožai*

Apibendrintas bruožas	**Pagrindžiantys tyrimo dalyvių teiginiai**
Verslumas visuose universiteto elementuose	**U1:** *Visose grandyse yra tie verslumo elementai – dėstytojuose, darbuotojuose [...] Turi būti ir personalas ir darbuotojai ir dėstytojai susipažinę su verslu.* **B3:** *Aš manau, kad turi būti horizontalus dalykas visame universitete. Nuo tvarkingo universiteto žolyno netgi daug kas priklauso. Aš jau nekalbu apie universiteto rektorių, prorektorių lygyje, mokslo komunikacijos ar dar kt. departamentus. [...]*
Apibendrintas bruožas	**Pagrindžiantys tyrimo dalyvių teiginiai**
Verslumas visuose universiteto elementuose	*Nereikia stigmatizuoti žodžio verslumas, nes manau kiekviename turi būti bet pirmiausiai nuo vadovybės tiek nuo rektorato, tarybos ir administracija kas be ko.* **U3:** *Organizaciją sudaro individai, [...] individų aspektas išlieka pakankamai aktualus. Kaip individai iš esmės įtakoja organizaciją ir kiek tai yra negyvo objekto dimensija ir kiek tai yra susiję su asmenimis. [...] personalo verslumas kaip toks kaip viena iš charakteristikų.* **B4:** *Labai daug kas priklauso nuo vadovo – kiek tu esi atviras. [...] Kai tu užboksuoji ir tampi tik tuo aukštu vadovu aukštoj kėdėj, tada atsiranda stagnavimas. Pati organizacija priklauso nuo vadovo [...] verslus žmogus – kūrybingas, prisideda savo idėjomis, bet turi skatinti pati sistema. Jeigu viršus bus stagnatorius – niekada to nebus.* **U4:** *[…] kuo daugiau žmonių patys geba, praturtėję kompetencijom, sėkmingai veikti darbo rinkoje, kurti patys darbo vietas, inicijuoti su savo idėjomis verslą arba plėtoti verslą, prisidėti prie to, kad būtų kiek galint efektyviau kuriama pridėtinė vertė ir aišku darbo vietos kitiems žmonėms. Aš va taip įsivaizduočiau verslų universitetą.*
Bendradarbiavimas su verslu	**U5:** *Tiesiogiai susijęs su realiais gyvenimo ir verslo poreikiais, kitaip sakant ne universitetas kuris pasirašo sutartis su kažkuo, bet universitetas, kuris iš karto organiškai dirba tiesiai su verslu.* **B1:** *Manyčiau turi būti tinkami, normalūs ryšiai su verslu.* **U2:** *[...] aš galvoju, kad darbas su verslu, gebėjimas dirbti su verslu yra irgi verslaus universiteto bruožas. Ir daug labiau nei su kažkokiomis valstybinėmis institucijomis, kurios nepasižymi verslumu ir lankstumu ir kažkokia greita orientacija.* **V2:** *Bet universitetas, kuris turi privataus sektoriaus tam tikrų elementų ir tada jis iš tikrųjų turi sugebėti žinoti kiek žinių [...] reikia verslui. Tai čia vienas verslumo aspektas.*

Apibendrintas bruožas	Pagrindžiantys tyrimo dalyvių teiginiai
Papildomų finansavimo šaltinių pritraukimas, investavimas į veiklos plėtrą	**V1:**[Verslus universitetas – *aut.*] *[…] kuris iš savo sukurtų inovacijų arba kitaip sakant mokslinių tyrimų, kurie gimdo inovacijas dar gauna papildomų pajamų ir jas panaudoja savo veiklos plėtrai, kurias vėl investuoja į savo veiklą.* **V1:** *[...] Verslus universitetas nesirems vien valstybės biudžeto lėšomis, bet taip pat imsis ir kitų veiklų.* **V2:** *[...] Pelną turi paversti sąnaudomis, kitaip tariant tobulinant savo veiklą. Vėl atskiras yra verslumo modelis kaip tu sugebi efektyviai greitai, kokybiškai parduoti savo paslaugas.*
Atvira vidinė kultūra	**B5:** *Tikiu požiūrio galia ir laisvės veikti suteikimu viduje. Jei viduje išlaisvintų barjerus ieškoti idėjų, visą tą biurokratiją pamažintų ir požiūris pasikeistų į tai kad mes galime, tai automatiškai spręstųsi ir kt. problemos. Va čia ir sprendžiasi kas yra entrepreneriškas, verslus, todėl kad jei tu esi laisvas – žinai ką padaryti […].* **B4:** *[...] pagal visą kultūrą matai kaip žmonės sutinka, kaip pasisveikina, kaip į tave žiūri, kaip jie tau nori padėti – ar yra atviras.*
Inovatyvumas	**U2:** *[...] Nelabai įsivaizduoju verslaus universiteto jeigu jis nėra inovatyvus, jeigu nieko nekuria, neinovuoja, nesugalvoja kažkokių naujų dalykų [...].***U4:** *[…] Inovacijos, kurios reikalingos yra privačiam, bet kokiam kitam* [sektoriui – *aut.*].“
Gebėjimas kurti tvarius dalykus	**U2:** *[…] Kas man atrodo svarbu – tai gebėjimas kurti tvarius dalykus. Viena yra sukurti inovaciją – trumpalaikę įgyvendinti, o kita yra sukurti tokią, kuri sukurs vertę po dešimt metų arba šimto [...].*
Konkurencingumas	**U4:** *Verslus universitetas yra tas, kuris sugeba, jeigu žiūrėti per verslo sampratą, būtent su šia produkcija būti paklausus ir konkurencingas. Tai akivaizdu, jeigu universitetas sugeba kurti žinias, ir labai svarbu kalbant apie žinias kalbėti, kad jos turi tapti inovacijomis.*
Apibendrintas bruožas	Pagrindžiantys tyrimo dalyvių teiginiai
Reflektyvumas	**U1:** *Universiteto reflektyvumas, kai vidinė universiteto struktūra nuolat kinta sąveikaujant su verslu, valdžia... Ją reikia keisti tik tada, kai yra tam pribrendusios aplinkybės ir poreikiai, sąlygos o taip dirbtinai keisti tikrai nereikia.*
Tarpdalykiškumas	**U4:** *Skatinamas tarpdisciplininiškumas. Stiprus tarpdisciplininiškumas yra įmanomas tada, kai yra stiprios disciplinos, disciplininiai tyrimai.*
Socialinis kapitalas	**U4:** *Universitetas yra socialinio kapitalo auginimo vieta, kai atėjęs studijuoti žmogus šalia žinių socialinio kapitalo tuo ryšius įgauna. Pačiam alumniui naudinga, jam yra įdomių, perspektyvų, naudingų asmenybių, keičiasi kontaktais. Jeigu įdomu – kviečiasi kalbėtis, savanoriauti, į praktiką. Perspektyviems aliumniams yra naudinga turėti tą šaltinį, o mums naudinga turėti sėkmingus aliumnius, kurie yra ir pavyzdys ir augina socialinį kapitalą. Tą sluoksnį reikia auginti kiek galima greičiau. Dirbti su alumniu kitaip. Jau yra pradėta ir turime ieškoti, tartis kaip turėtumėme alumnius paversti savo stiprybe, šaltiniu, socialinio kapitalo suformavimo, auginimo, kai tas socialinis kapitalas suvokiamas kaip kiekvieno žmogaus turėti kiek galint daugiau perspektyvių socialinių ryšių, kurie labai naudingi realizuojant save. Verslininkai, kurie dabar nėra mūsų alumnas irgi tą vaidmenį atlieka, o alumnas turėti stiprėti.*

Šaltinis: *sudaryta autorės.*

Apibendrinus tyrimo duomenis daroma išvada, kad tyrimo dalyviai svarbiausiais verslaus universiteto bruožais įvardija verslumo raišką visuose universiteto elementuose išskirdami bendradarbiavimo su verslu ir finansavimo diversifikavimą, kurių raiška tiesiogiai susijusi su atvira vidine universiteto kultūra.

2.2.2.2. Verslaus universiteto veiklos

Tyrimo dalyviai išskyrė pagrindines verslaus universiteto veiklas, kurios analizės metu buvo suskirstytos į kategorijas, pateiktas lentelėje (žr. 7 lentelę). Tyrimo dalyvių išskirtų verslaus universiteto veiklų sąrašas nėra baigtinis. Tyrimo dalyviai identifikavo tas veiklas, kurias pagal atstovavimą tam tikrai suinteresuotų asmenų grupei turėjo kompetencijos nurodyti. Apibendrinus konstatuotina, kad nurodytoms veikloms įgyvendinti būtina atvirumo politika (tiek su išore, tiek vidinėje struktūroje[31]), kuri glaudžiais priklausomybės ryšiais susijusi su vidine institucijos kultūra, noru ir gebėjimu keistis[32]. Verslus universitetas ir pokyčiai link verslaus universiteto, tyrimo dalyvių teigimu, negali būti vienkrypčiai. Nustatyta verslaus universiteto transformacija vertikalia ir horizontalia kryptimis, vertikalioje ašyje sujungiant įvairius suinteresuotus asmenis, horizontalioje ašyje viena kitą papildant universiteto pagrindinėms veikloms (I, II, III misijoms). Kaip tik nuo pasirinktų metodų ar principų efektyvaus pritaikymo universiteto misijoms įgyvendinti ir priklausys daugiausia universiteto verslumas konkurencinėje kovoje[33].

7 lentelė. *Tyrimo dalyvių išskirtos verslaus universiteto veiklos*

Veiklos rūšis	Tyrimo dalyvio kodas	Veiklos (tyrimo dalyvių citatos)
1. Horizontalios	U3	Inovatyvių technologijų taikymas
	B4	Bendradarbiavimo, bendruomeniškumo skatinimas[34]
	U4	Gerųjų praktikų analizė ir adaptavimas[35]
	U4	Motyvacinės sistemos taikymas[36]
	B1	Pradedančių įmonių (angl. *start-up*) veiklų skatinimas

31 **V5:** *Labai atviras turėtų būti universitetas, turėtų būti sukuriama tam tikra kultūrinė terpė, kurioje ne vien studentai galėtų būti ta prasme kuris būtų tiek atviras, kad įsileistų ir su universitetu nesusijusius žmones.*

32 **B4:** *Jeigu tu eini kažką tai daryti – tu turi bendrauti su ta aplinka. Kiek universitetas yra atviras ir leidžia kurtis visai bendruomenei t. y. labai svarbu.*

33 **B1:** *Tiesiog verslesnis bus tas universitetas, kuris visa šitą truputėlį darys geriau už tą kitą, kurį dėl to įvardinsiu mažiau versliu universitetu.*

34 **B4:** *Bendradarbiavimas ir bendruomeniškumas yra vienas iš sėkmės faktorių.*

35 **U4:** *[...] Tarptautiškumo stiprinimas nėra savitikslis. [...] būtent pasinaudoti labiau patyrusių šalių, kurios turi sėkmingos raidos ilgesnę perspektyvą, ypatingai vakarų šalys, Azijos šalys, kurios pasaulyje yra lyderiaujančios, kai kalbama apie inovacijas, konkurencigumą verslumą universitetų verslumą. Tai mums naudinga pasinaudoti jų patirtimi, kad galėtumėme išvystyti savo struktūrą.*

36 **U4:** *[…] Pats universitetas, mokslininkai dar nėra šitoje srityje verslūs. Tai turėtume pirmiausia padrąsinti, motyvuoti, kad tai žmonėms tikrai būtų naudinga, apsimokėtų tą daryti, jie būtų vertinami, turėtų sėkmę toje srityje ir pagalvoti apie tam tikras paramos sistemas.*

Veiklos rūšis	Tyrimo dalyvio kodas	Veiklos (tyrimo dalyvių citatos)
2. Mokymas	U3	Inovatyvių studijų programų vykdymas
	U2	*Studijų programų kūrimas ir įgyvendinimas bendradarbiaujant su verslu*
	V5	Mentorystės sistemos taikymas[37]
	V1	Mokymosi visą gyvenimą veiklų įgyvendinimas
	B2	Naujų su verslumu susijusių dalykų įtraukimas
	B1	Karjeros dienų, susitikimų su verslo atstovais organizavimas
	B1	Tinkamų praktikų organizavimas (*tinkamas – maksimaliai gerai atliktas*).
3. Mokslas	U3	Inovatyvių produktų komercializavimas
	V2	Mokslo žinių komercializavimas
4. Finansavimui pritraukti	U4	Žinių komercializavimas konkrečiais produktais (mokymai, konsultacijos ir pan.)
	B1	Užsakomųjų darbų vykdymas[38]
	V1	[Pajamų pritraukimas iš – *aut.*] intelektinės nuosavybės[39]
	U2	*Bendrų tyrimų su verslu (ne verslui) vykdymas*[40]

Šaltinis: *sudaryta autorės.*

2.2.2.3. Verslaus universiteto padaliniai

Vienas esminių verslaus universiteto kūrimosi elementų, pasak Clarko (1998), išplėsta vystymosi periferija (angl. *an expanded developmental periphery*). Versliame universitete neabejojama išliekamąja akademinių tradicijų tąsa, tačiau akcentuojama tarpdalykinių tinklų ir sąsajų su išore kūrimo būtinybė steigiant paslaugų centrus ir kitus padalinius suinteresuotiems asmenims įtraukti, bendradarbiavimo plėtrai, nes mokslinėje literatūroje konstatuojama, kad verslaus universiteto patirtis auga greičiau tuose padaliniuose, kurių veikla išeina už institucijos ribų, nei tradiciniuose akademiniuose padaliniuose. Verslaus universiteto transformacija pirmiausia prasideda ir vyksta akademinėje bendruomenėje, kurios palaikymo užsitikrinimas laikomas vienu sudėtingiausių iššūkių. Efektyvesnei transformacijai užtikrinti akcentuojamas ir departamentų plėtros poreikis su išoriniais suinteresuotaisiais.

37 **V5:** *[...] Manau kad būtų labai gerai jeigu kiekvienas dėstytojas turėtų kažkokius mokymus ar suvokimą, kad kiekvienam studentui jis yra mentorius tam tikra prasme ir kokį tai gali duoti pokytį [...] manau tai būtų viena efektyviausių priemonių.*

38 **B1:** *[...] Būtent užsakomieji darbai arba bendros tam tikros naujos iniciatyvos. [...] į vieną salę patalpinama įvairiausi specialistai ir ieškoma bendrų netradicinių sprendimų [...].*

39 **V1:** [Rečiau pajamas gauna ir – *aut.*] *iš jų intelektinės nuosavybės [...] ši sritis yra nauja visiškai universitetams, todėl kad kai kurie net neturi tokių padalinių, kurie mokėtų apsaugoti intelektinę nuosavybę, nes autorius taip, jis sukuria kažkokią intelektinį produktą, tačiau jis jį sukuria ne kažkokioje beorėje erdvėje, bet jis sukuria universitete – naudojama universiteto infrastruktūra ir galimybės, kurias jam suteikia universitetas, literatūra, kompiuteriniu tinklu [...] laboratorijomis jei kalbama apie kažkokius eksperimentinius mokslus.*

40 **U2:** *Nu čia tai svarbi dalis, tarkim mes daugiau su verslais dirbam, tai aišku kuo daugiau tų verslų turi įtrauktų įvairiose vietose tai nuo to tu daugiau jauti kas ten vyksta, bet tuo pačiu man atrodo daug jaustume mūsų universitete jei daugiau darytume kažkokių tyrimų tokių pritaikomų su verslais ir jeigu mūsų dėstytojai, kurie ir šeip man atrodo yra gana OK šitoj srity, bet jeigu jie dar daugiau eitų į tuos verslus ir tirtų juos, konsultuotų ir atvejus rašytų tai dar labiau tos studijų programos būtų tiesiogiai susijusios.*

8 lentelė. *Papildomų padalinių, centrų poreikio versliame universitete nustatymas*

Tyrimo dalyvio kodas	Ar reikia atskiro padalinio?	Kokio padalinio (-ių) reikia?	Kam? (tikslinė grupė)	Funkcijos, veiklos, rezultatai
U1	Taip	Paslaugų, projektų centrai	Dėstytojams, verslininkams	Kompleksinė paslauga: *Dėstytojas tik ateina ir išreiškia norą. Visas sutartis, praktinius darbus atlieka. Tai padaliniai kurie padėtų generuoti pajamas.*
U2	Ne	Inovacijoms nereikalingas atskiras padalinys: *Nevisai sutikčiau kad turėtų būti atskiras padalinys, kuris kuria inovacijas [...] nesvarbu kur ta inovacija gimsta, nes jeigu tu turi atskirą inovacijų padalinį.*		
U3	Ne	Svarbiausia išskirti mokslinių tyrimų prioritetu: *Aš abejočiau ar čia reikia atskiro struktūrinio padalinio šitam dalykui. Kai kurie universitetai juos turi pvz. Mokslo ir technologijų parkai apjungti su slėniais – tai šita veikla yra kaip verslaus universiteto atspindys. [...] Kitas klausimas – kiek jis atneša pridėtinės vertės į tą galutinį verslų universitetą. Didžiausias vaidmuo manau yra šitoje vietoje. Šitiems padaliniams kaip tokiems, bet specialių padalinių kūrimas, ne kiekvienas juos turi ir manau kiekvienas universitetas turėtų aiškiai prioretizuoti savo mokslinius tyrimus, kuriems yra skiriamos didžiausios investicijos, kurie tyrimai yra labiausiai palaikomi ir tokiu būdų sutelkti tą paramą.*		
U4	Taip	Atitinkama struktūra žmonių potencialui įžvelgti ir atsiskleisti[41]	Mokslininkams, tyrėjams, dėstytojams, doktorantams, magistrantams, bakalaurantams	*Skatinamas tarpdisciplininiškumas tarptautiškumo dėmeniu. [...] per projektinę veiklą būtų realizuojamos, tai yra įvairios inovacijos su užsienio partneriais, bet kartu turint ir vidaus partnerius, kuriems reikia inovacijų. Tai yra ne kas kita, kaip perkėlimas gerosios patirties mūsų partnerių iš užsienio į Lietuvą, išmokstant kurti inovacijas reikalingas Lietuvos verslui, Lietuvos viešajam sektoriui. Tai toks padalinys, na sakyčiau kaip reforma, naujas žingsnis ir tikėkimės, kad jis padės universitetui būti versliam. Pasinaudojant tarptautiškumu kaip galimybe greičiau savo potencialą auginti ir tikrai nereikėtų dešimtmečių kas buvo tarkim Vakarų šalyse, kuomet subrendo jų potencialas iki dabartinio lygio. Mes tą galime padaryti iš tikrųjų per labai trumpą laiką, sėkmingai.*
U5	**Ne / taip**	**Ne:** *Vienas atskiras universiteto padalinys nėra tikslingas.* **Taip:** *Inovacijų centrai gali būti sakyčiau tik kaip aptarnaujanti funkcija.*	Tai gali būti tik pagalbinės įstaigos[42], padedančios optimizuoti ryšius, kurių nesugeba suformuoti patys kūrėjai, inovatoriai, tyrėjai – tik tiek.	***Aptarnaujančios funkcijos.*** *Startapinė funkcija [...] Kitaip sakant, kurie dirba būtent su gatavais produktais ir padeda trupučiuka komercializuoti ir paleisti į konkrečią veiklą. [...] pavyzdžiui kompetencijos raidos centras yra tiesiogiai susietas ir su studijų programomis ir su verslu ir su kuo tik patinka, kitaip sakant mes netgi nematom didelės ribos tarp akademinių studijų ir pvz. podiplominių studijų, kvalifikacijos kėlimo išskyrus tam tikrus aspektus.* ***Siekiant paskatinti atskirų elementų bendradarbiavimą galutinio rezultato kokybei ir inovatyvumui didinti. U5:*** *Kur būtų galima atskirus elementus ar tiriamuosius, ar teorinius ar kūrybinius įvairiais būdais sukomponuoti taikant skirtingoms auditorijoms ir skirtingiems poreikiams, skirtingų lygių – aišku tai labai sudėtingas procesas, kuris dar turi tęstis pora, trejetą metų iki tokios apčiuopiamos pabaigos, apčiuopiamo rezultato.*

Tyrimo dalyvio kodas	Ar reikia atskiro padalinio?	Kokio padalinio (-ių) reikia?	Kam? (tikslinė grupė)	Funkcijos, veiklos, rezultatai
V1	**Taip**	(angl. *Student Service*)	Studentams	*Studentas ten gali gauti konsultacijas ir paramą įvairiausiais klausimais. Tame skaičiuje ir buitiniais klausimais, transporto kažkokiais, dar kokias, visa tai manyčiau universitetai turėtų siūlyti. Čia kaip versle jei duodi paketą, tai tas paketas yra priimtinesnis ir labai dažnai ten susikuria papildomos darbo vietos dėl to kad sakykim dirba tie patys studentai, kurie tame studentų servise jau yra patys kurį laiką buvę, ir tebesantys studentai gali skirti kažkiek valandų konsultuoti savo jaunesniuosius draugus. Tarptautiniams studentams, tai yra būtina ir daugelis universitetų tokį padalinį turi tarptautiniams studentams, nes jiems iškyla daug įvairiausių klausimų: 1. jie nežino vietinės kalbos; 2. jie turi daug buitinių problemų; 3. dažniausiai būna trečiųjų šalių studentai, kuriems reikalingos vizos, migracijos klausimai turi būti sprendžiami, įsidarbinimo ir t. t.* *Studijoms: padalinys atnaujinantis studijų pasiūlą, į studijas orientuoto marketingo įgyvendinimas (tiek nacionaliniu tiek tarptautiniu mastu), paslaugų studentui paketo sudarymas ir įgyvendinimas* (V1 ,angl. *student service*). *Bei akcentuota tokio padalinio svarbą vidinio universiteto tinklui bei komunikacijai/ryšiui palaikyti. T. y. toks padalinys užtikrintų grįžtamąjį ryšį institucijai bei taip galėtų prisidėti prie kokybės kėlimo, pokyčių iniciavimo ir pan.*
		Inovacijų diegimo skyrius (mokslo veiklai komercinti)	Mokslininkams	*Mokslininkas niekada nesugebės pats pardavinėti tai ką jis sukūrė. Į tą sritį turi ateiti patyręs vadybininkas ieškantis tam tikrų investitorių. Kartais už tam tikrą akciją parduodantis savo inovaciją, kuri galėtų generuoti universitetui pajamas. Ir dar vienas padalinys, kuris reikalingas su mokslu tai intelektinės nuosavybės apsaugos (iš esmės teisinis) padalinys, kuris turėtų spręsti daug su intelektine nuosavybe susijusių klausimų t. y. pirmiausiai*
				ar verta ar neverta tą išradimą patentuoti ar nepatentuoti, kokio lygio patentas, nes patentai labai kainuoja daug. Ar verta registruoti naujas veislės rūšis, sekas ir pan. Parduoti/neparduoti licencijas, kokios turėtų būti pajamos iš to – čia reikalingas mokslo kaip jau sakiau marketingas, kuris irgi galėtų būti naudojamas. Iš esmės susakiau pagrindinius padalinius, kurie mano įsivaizdavimu normaliam universitete turėtų veikti.

41 **U4:** *Struktūra savaime nėra vertybė, kol nesusijungia su žmonių potencialu – struktūrą, kurioje susikaupia mūsų gabiausi, geriausi mokslininkai, tyrėjai, kartu ir dėstytojai, ir jie gali bendradarbiaudami su kitų šalių universitetais, na būtent perimti, kurti žinias ir kurti inovacijas.*

42 **U5:** *Jie niekada negali atlikti tos funkcijos kokią atlieka patys šitos žinių gamybos grandinės dalyviai nuo studento iki profesoriaus, nuo tiriamosios veiklos, studijų komercializavimo ir kt. dalykų.*

Tyrimo dalyvio kodas	Ar reikia atskiro padalinio?	Kokio padalinio (-ių) reikia?	Kam? (tikslinė grupė)	Funkcijos, veiklos, rezultatai
V2	**Ne**	*Aš tai manau kad čia turėtų suveikti visi padaliniai. Kai tu būsi jau pripažintas, kai visi tave žinos, kai tu būsi tinklo narys jau tu kitaip, lengviau papulsi ir į vieną tinklą ir į trečią savaime. Nes taip yra iš tikrųjų. Žmonės lūpomis neša žinią apie tave ir tu tampi žinomu. Bet pirmiausiai turi pažinti, atpažinti kol tavęs neatpažins, tu gali daryti ką nori, gali būti kokiu tik nori padaliniu su bet kokiu pavadinimu, bet tu liksi kaip aš sakau tos institucijos kažkas, o ta institucija pati nebus žinoma.*		
V3		Verslo, karjeros centrai		Karjeros centre žiūrima į absolventų įsidarbinamumą – daugiau į studijas kreipia ir baigus studijas kur eina jų studentai dirbti, bet gal būtų galima čia paminėti verslo centrus, nes aš žinau kad keliuose universitetuose yra VGTU gal dar kažkuriuose – va šitie padaliniai ir gali rūpintis būtent tuo mokslo ir verslo santykiu, derme, darbu ir bendradarbiavimu.
V5	**Taip**	Verslumo padalinys	Verslui	*Universitetui yra svarbu turėti tą padalinį tam, kad užtikrinti savo interesus. Iš pačio verslininko pusės žiūrint, tai aš manau kad jam svarbu paslauga – visiškai nesvarbu kur. Verslumo kažkokius specialius padalinius kuriuos kuria – tai tam tikras prieigos taškas. Tai labai gerai kad kažkokiose informacijos prieigose kažkur paminėtas tas taškas ir tu žinai kur kreiptis ir kad ta informacija nenuskęstų tam liūne. Ta prasme manau labai gerai. Klausimas yra balanse – kiek tie padaliniai pavirsta į biurokratinį aparatą. Kiek tai yra gyvas derinys, kuris iš tikrųjų užsiima tuo verslumu, bet čia žmogiškasis, vadovų faktorius – nieko daugiau. Ta prasme kiek vadovai leidžia užmigti tose kėdutėse, nu ta prasme daryti formalius dalykus, kiek yra skatinami žmonės tiesiogiai į komunikaciją į ėjimą į išorę tai manau padalinių efektyvumas tuo ir susideda tie efektyvūs padaliniai, taip, labai svarbu – neefektyvūs padaliniai – tikrai nereikalingi čia kaip kiekvienoj organizacijoj čia pačia bendriausia prasme.*
B2	Taip	Inovacijų centrai		*Inovacijų centrai – jie padeda, bet reikia nepamesti esmės. Jei visas dėmesys bus kreipiamas į tuos centrus, idėjų ir inovacijų tai kam tas žmogus stoja į universitetą? Tam kad taptų inkubacinio centro dalyviu? Tai galėtų pasimokyti namuos ir atsiranda jau ES finansuojami inkubaciniai centrai, kur žmogui net nereikia to mokslo gali išeiti rasti kambariuką kurti kažką, o man atrodo svarbu kad prie universitetų būtų profesorių, būtų asmenybių kurie skatintų pirmoj vietoj mokslą ir paskui analogiškai matydami studentų stiprybes, skatintų tuos funkcinius gebėjimus nenuklysdami nuo kelio.*

Tyrimo dalyvio kodas	Ar reikia atskiro padalinio?	Kokio padalinio (-ių) reikia?	Kam? (tikslinė grupė)	Funkcijos, veiklos, rezultatai
B4	**Taip / Ne**	*Verslas visai kitaip galvoja – pirmiausiai jeigu tu pamėgini pasižiūri kaip tau sekasi – jeigu tu pasiekei rezultatų tik tada imi kitą žingsnį. [...] Bet jeigu verslas nepasitikės universitetu – nieko nebus, bet verslas taip pat turi ... bet aš turiu žinoti kad galimybė tokia yra bet taško įsteigimas man yra nulis. Verslas nežiūri į gražius pavadinimus – gali būti stebuklingas inovacijų centras, bet man ne pavadinimas sprendžia. Aš einu pas žmogų, pas kompetencijas ir gebėjimus – pas komandą.*		
B5	Taip	Technologijų centras		Man labiausiai patinka į tuos technologijų centrus universitetuose žiūrėti kaip į pakuotojus. Yra mokslas – dabar mes esame toj technology puch paradigmoje kur prikūrėm to mokslo technologijų ir nežino... ir mes jo net negalim jo pasiūlyti nes jis tragiškai supakuotas, tai tie technologijų perdavimo centrai ką tarp kitko puikiai padarė KTU su inovacijų centru – jie tiesiog inventorizuoja ką turi, išdėlioja, supakuoja ir parodo visuomenėj. Čia jų funkciją matau super ir plius matau funkciją, kad jeigu verslas nori bendradarbiauti su universitetu jie yra tas vienas langelis į kurį kreipiasi ir verslui suprantama kalba jie gali paaiškinti, atsakyti į klausimus ir pan. Bet viso verslo bendradarbiavimo ekosistema aplink juos negali suktis. Jie yra vienas iš kertinių elementų lygiai taip pat kaip versle turi būti žmogus atsakingas už mokslą. Tad žmogus atsakingas už mokslą versle su universiteto žmogumi atsakingu už verslą ir jeigu dar ateina kažkoks tarpininkas, tada jiems atsiranda galimybė susitarti.

Šaltinis: *sudaryta autorės.*

Apibendrinant traktuojama, kad netikslinga kurti atskirų padalinių verslumui skatinti, nes:

- Požiūrio formavimas (verslumo kaip organizacijos savybės skatinimas per atskirus individus) įmanomas horizontaliai formuojant verslumo mąstyseną įvairiais lygmenimis, todėl atskiro padalinio veikla apsiribotų tik aptarnaujančiomis funkcijomis, optimizuojant ryšius, kurių nesugeba palaikyti patys kūrėjai, inovatoriai, tyrėjai, tačiau, U5 teigimu, nauji padaliniai *niekada negali atlikti tos funkcijos kokią atlieka patys žinių gamybos grandinės dalyviai nuo studento iki profesoriaus, nuo tiriamosios veiklos, studijų komercializavimo ir kt. dalykų.*
- Prioriteto teikimas veikloms, U3 manymu, gali sukurti aukštesnę pridėtinę vertę tikslingai skiriant investicijas nei tam tikrų struktūrinių padalinių kūrimas.
- Verslumo skatinimas gali būti vykdomas įvairiomis kryptimis ir tik išsiaiškinus tokio padalinio poreikį, tikslingumą ir konkrečias funkcijas turėtų būti kuriami tokie padaliniai. B4: *Tu gali ką nori užvadinti. Paskui tame etape kai tau pasiseka, tada tu gali įkurti padalinį, bet manau sėkmė slypi ne ten ką tu dabar iš kart įsteigi [...] Verslas visai kitaip galvoja – pirmiausiai tu pamėgini, pasižiūri kaip tau sekasi – jeigu tu pasiekei rezultatų tik tada žengi kitą žingsnį. [...].*

Atskirų padalinių (inovacijų, technologijų, mokslo veiklos komercinimo, paslaugų, projektų, verslo / verslumo, karjeros, studijų centrų) verslumui skatinti kūrimas traktuojamas kaip tikslingas, nes:

- Koncentruotai ir patraukliai verslui ir visuomenei galėtų pristatyti universitetų vykdomas papildomas veiklas, išryškintų mokslo tyrimų rezultatų panaudojimo galimybes.
- Verslas ir visuomenė plačiąja prasme galėtų esant poreikiui kreiptis dėl reikiamos informacijos, paslaugų, užsakomųjų tyrimų atlikimo.
- Palengvintų mokslininkams vykdyti verslumo iniciatyvas, nes pašalintų biurokratinę naštą.
- Padėtų rinkti, sisteminti, analizuoti universiteto potencialą (mokslo, studijų ir kt.) ir ieškoti realizavimo galimybių.

2.2.2.4. Verslaus universiteto kritiniai individai

Tyrimo dalyviai vienu iš ketinių elementų bendradarbiavimo ekosistemos veikimui užtikrinti universitete ir versle[43] paminėjo tarpininkų V2 (dar kitaip vadinamų konsultantais V2, derybininkais V2, mediatoriais V2, vertėjais, mentoriais V5) būtinybę versliame universitete – taip sujungiant suinteresuotų grupių sinergiją būtų skatinimas verslumas. Identifikuotu idealiu atveju išryškintas tokių asmenų poreikis:

1. universitetų viduje (vidinėje struktūroje);
2. versle;
3. išorėje (privatus išorinis asmuo, nepriklausantis jokiai institucijai).

43 **B5:** *Bet viso verslo bendradarbiavimo ekosistema aplink juos negali suktis. Jie yra vienas iš kertinių elementų lygiai taip pat kaip versle turi būti žmogus atsakingas už mokslą. Tad žmogus atsakingas už mokslą versle su universiteto žmogumi atsakingu už verslą ir jeigu dar ateina kažkoks tarpininkas, tada jiems atsiranda galimybė susitarti.*

Trečiuoju tarpininku nurodomas privatus išorinis asmuo, nepriklausantis jokiai institucijai, tarpininkaujantis šiems dviem asmenims, kurie atstovauja skirtingoms institucijoms. Tarpininkų (universiteto viduje arba išorėje) išskirtos galimos funkcijos, tokios kaip klientų paieška, sukurto naujo produkto ar paslaugos tinkamas pristatymas, išleidimas į rinką, verslo ir mokslo bendradarbiavimo vykdymas (V2[44]).

Analizuojant tyrimo duomenis nustatytas tinklaveikos, tinklo vaidmuo ir svarba versliam universitetui. Tinklas ne tik instituciniu, bet ir nacionaliniu bei tarptautiniu lygmenimis, tikėtina, prisidėtų prie verslaus universiteto užtikrinimo. Potencialiais tarptautinio, tarpdalykinio tinklo nariais įvardyti mokslininkai, tyrėjai, dėstytojai, verslo, viešojo sektoriaus atstovai (U4[45]). Išsakyta nuomonė, kad ankstesniame skyriuje minėti verslaus universiteto padaliniai galėtų būti sujungti nacionaliniu mastu, t. y. būti tinklo nariais, kad tarptautiniu mastu padidėtų Lietuvos universitetų bendras konkurencingumas, o per paslaugų, projektų ar kitų analogiškų veiklų plėtrą sustiprėtų kompetentingos tarpdalykinės tarpinstitucinės pajėgos (V2[46]).

2.2.3. Verslaus universiteto proceso trikdžiai

Apibendrinus tyrimo duomenis nustatyti verslaus universiteto proceso trikdžiai, kurie suskirstyti į tris kategorijas: nacionaliniai, vidiniai ir išoriniai. Nors tyrimo dalyviai demografinę situaciją nurodė ir kaip vieną iš trikdžių, analizės metu demografinę situaciją, mažėjantį studentų skaičių nuspręsta laikyti išoriniu veiksniu ir priskirti ne verslaus universiteto proceso nacionalinių trikdžių subkategorijai.

2.2.3.1. Nacionaliniai trikdžiai

Tyrimo dalyvių išskirti nacionaliniai trikdžiai suskirstyti į 4 subkategorijas:

1. **Nacionalinės ilgalaikės švietimo politikos strategijos nebuvimas ir nenuoseklumas.**

Dauguma tyrimo dalyvių (11 iš 15) pagrindiniu trikdžiu laiko nacionalinės švietimo politikos strategijos nebuvimą. Pati universitetų autonomija, B3 teigimu, remiantis Lietuvos Respublikos Konstitucinio Teismo išaiškinimu, yra dalinė autonomija mokslo ir studijų aspektu, *o valdymas – valstybės. Dabar dalis universitetų – su didžiulėm skolom, tai klau-*

44 **V2:** *Vadinamasis konsultantas. Tai yra privatūs asmenys, kurie visiškai nepriklauso jokiai institucijai, priklauso sau ir jie gali (kitaip vadinkim derybininkai arba mediatoriai galbūt dar tiksliau pavadinti juos) tai yra tie žmonės, kurie sukuria sąlygas įeiti į tas vėžias ir jau pradėti vystytis – tau reikia surasti naujus klientus, tau reikia perteikti tinkamai produktą. [...] yra institucijose tokie žmonės kurie gebėtų sakykim tarpininkauti tarp verslo ir mokslo ir sugebėtų minimaliomis sąnaudomis gauti kontraktą.*

45 **U4:** *Mes turėtumėme kurti tokią struktūrą, kurioje susikaupia mūsų gabiausi, geriausi mokslininkai, tyrėjai, kartu ir dėstytojai, ir jie gali bendradarbiaudami su kitų šalių universitetais, na būtent perimti, kurti žinias ir kurti inovacijas. […]* [Remiantis – *aut.*] *tarptautiškumo dėmeniu [...] per projektinę veiklą ir būtų realizuojamos, tai yra įvairios inovacijos su užsienio partneriais, bet kartu turint ir vidaus partnerius, kuriems reikia inovacijų. Tai yra ne kas kita, kaip perkėlimas gerosios patirties mūsų partnerių iš užsienio į Lietuvą, išmokstant kurti inovacijas reikalingas Lietuvos verslui, Lietuvos viešajam sektoriui.*

46 **V2:** *Sunku pasakyti ir Lietuvoje ieško įvairių modelių ir bando netgi kurti šalia padalinius, bando kurti jungtinius padalinius kelių universitetų [...] čia jau reikėtų [...] prisiderinti taip kad tai suveiktų tas mechanizmas.*

simas ar valstybėj reikia gelbėti ir jeigu gelbėja, tai kokios yra sąlygos? Tai čia yra politinis klausimas. Ilgalaikės Lietuvos švietimo politikos vizijos trūkumą apibūdina kaip natūralų rezultatą dėl laiku atitinkamai nepasirinktos valstybės strategijos. Ilgalaikės švietimo politikos stoka, U4 teigimu, Lietuvoje akivaizdi ir lyginant su kaimyninėmis valstybėmis. Akcentuotina, kad, pavyzdžiui, Estija daugiau nei dvidešimt metų įgyvendina užsibrėžtus siekius, kuriems pasiekti buvo suformuluoti konkretūs žingsniai. Remiantis užsienio šalių gerąja patirtimi, einama savitu unikaliu „estiškuoju keliu", nuosekliai laikantis ilgalaikės švietimo politikos[47], o to, U4 nuomone, *atskiras universitetas nėra pajėgus vienas padaryti. Čia turėtų būti išmintingesnė atsakingesnė nacionalinė politika ir ES politikoje reikėtų to atsparumo [...].* Atkreipiamas dėmesys, kad dar 1996 m. Norvegijos mokslo tarybos atliktame mokslo tyrimų Lietuvoje vertinime akcentuota mokslo potencialo fragmentacija. U5 teigimu, ekspertų išvados (didžioji dauguma jų) aktualios ir šiandien, todėl tai traktuotina kaip ilgalaikės Lietuvos švietimo politikos nebuvimo faktas ir įrodymas[48]. U5 vertinimu, Mokslo ir studijų stebėsenos ir analizės centro „Lietuvos mokslo ir studijų ateities vizija: Mokslioji Lietuva 2030" suformuluota gerai, tačiau, tyrimo dalyvio nuomone, nenurodyti konkretūs strategijos žingsniai (U5, V4), todėl siūlomas vienas iš galimų sprendimų – nacionalinių iššūkių iškėlimas, t. y. matricos (kas svarbiausia Lietuvai ir Lietuvoje) sudarymas.

2. **Nenoras priimti strateginius sprendimus ir (arba) neapgalvotas sprendimų priėmimas**

Universitetų skaičiaus mažinimo klausimas, iškeltas 2011 m. švietimo ir mokslo ministro Gintaro Steponavičiaus pateiktose Universitetų tinklo optimizavimo gairėse, V3 teigimu, buvo perdėm drastiškas, nes universitetų sujungimas – ilgalaikis pokytis, už kurį atsakomybės nenorima prisiimti politiniu ir universitetiniu lygmeniu. B3 iškelia kryptingos politinės valios klausimą: *Turi būti kryptingai jungiamasi nes vien mechaniškai – tai nieko neduoda, dalį tiesiog reikia politinės valios uždaryti. [...] Tai ir reikia priimti vieną kartą tą politinę atsakomybę ir pastatyti paminklą tam ministrui, kuris išdrįs dalį universitetų uždaryti ir papildyti darbo rinką išsilavinusiais arba bent jau mokslinį laipsnį turinčiais žmonėm ir viskas. Čia yra atsakomybė – valstybė yra steigėjas, tai čia politinės valios klausimas.* Kaip tik strateginių sprendimų stoka arba netinkamas priėmimas iš dalies, tyrimo dalyvių teigimu, susijęs ir su aukštojo mokslo Lietuvoje masiškumu ir niveliavimu. V2 teigia: *Kitos valstybės* [apie aukštojo mokslo masiškumą – *aut.*] *kalba kaip apie ydą o ne kaip privalumą*, o Lietuvoje, B5 nuomone, aukštasis mokslas „suniveliuotas", nes į aukštojo mokslo institu-

47 **U5:** *Ar mes turime Lietuvoje aiškius savo šalies siekius? Nelabai. Estai turi. Labai aiškius, konkrečius ir šių siekių laikosi daugiau nei dvidešimt metų, atkakliai, žingsnis po žingsnio. Kuo puikiausiai jie žino kur turi nueiti: ir technologiškai, ir visuomenės struktūra ir liberalumas ir socialinė sanglauda ir švietimo vieta, viską jie žino puikiai ir netgi geopolitiškai, kad jie turi priartėti prie šiaurės šalių, kad jie turi sukurti savą estiškąjį kelią nekopijuodami Suomių, Danų ir Švedų.*

48 **U5:** *Kai kurios išspręstos, kai kurios ne, kai kurios iš dalies ir iškreiptai išspręstos. O kas baisiausia – viena iš išvadų buvo kad 2015 m. nesiimant reikiamų žingsnių Lietuva neteks mokslinio potencialo ir nesugebės vykdyti aukštesnių kaip bakalauro studijų. Mes matom magistrantūros krizę Lietuvoje? Visi sako ne, studijos užsienyje, magistratūra tik užsienyje – mes prigyvenome iki jų prognozių išsipildymo. Priežastys yra labai aiškios – neturėjimas vizijos, tikslų, politinės valios, galbūt gebėjimų. Kitaip sakant, administraciniu požiūriu – viskas yra gerai, bet kompetencijų, vizijos, valios, suvokimo, strateginio planavimo požiūriu – ši mašina neveikia, t. y. tušti apsisukimai.*

cijas *priimam bet ką*, nes tai susiję su institucijos finansavimu[49]. V2 teigimu, pati valstybė daugiausia sąlygojo aukštojo mokslo masiškumą (*[...] turėjom valdininkų įstatymą, po jo buvo valstybės tarnautojų įstatymas, valstybės tarnybos [...] tada įvyko masinis priėmimas. [...] Valstybė prisidėjo prie šito dalyko. Kai kuriais atvejais yra labai sunku pakeisti savo trajektoriją ir greičiausiai mes užmigom ant to etapo, sustojome ir dabar galvojame, kad to turėtų pakakti*) ir aukštojo mokslo niveliaciją[50].

3. **Finansavimo nenuoseklumas ir netinkamas paskirstymas**

Universitetų finansavimo mechanizmo staigus pokytis traktuojamas dvejopai: laikomas vienu pagrindinių universitetų transformacijos procesą lemiančių veiksnių ir vienu pagrindinių trikdžių. B4: *Universitetų finansavimas gana žiaurus, nes nebuvo pasirengimo [...] kai tu augi tokioj kartoj ir sistemoj ir tau staiga pasako, kad turi būti kitaip – tu natūraliai nepavirsti kažkokiu kitu žmogumi. Negali taip būti, turi būti apšilimas. Negali viskas pasikeisti per vieną dieną. Universitetas gali išleisti naujus potvarkius, bet tu žmonių per dieną nepakeisi, jų požiūrio – juos reikia ugdyti. Pirmiausiai metai turi būti duodami išugdymui, ir visi turi po truputį prisidėti, ką mes galim padaryti ir tas požiūris pasikeis, bet pirmiausia žiūrėkime ne į dalybas, bet kalbėkim apie rezultatą, kurį galim pasiekti. Manau čia yra labai daug klaidų pridaryta dėl visų pakeitimų, nes tai sukėlė įniršį ir žmonės pasimetę ir tą ištaisyti bus labai sunku. Ir čia ne universitetų* [kaltė – *aut.*], *o tų, kurie taip užmanė ir tiesiog nusprendė, kad kitą dieną bus kitaip.* Netinkamą finansavimo paskirstymą U5 iliustravo JAV suklestėjimo pavyzdžiu, kur, respondento teigimu, *privatiems universitetams ir valstybiniams buvo suteiktos lygiai tos pačios teisės gauti mokslinę paramą moksliniams tyrimams ir valstybės užsakymams*. Būtent vienodų sąlygų užtikrinimas, o ne išskirtinių sąlygų suteikimas, U5 nuomone, *lėmė Amerikos mokslo ir inovacijų ir pačių universitetų suklestėjimą ir lygį apskritai.*

Tyrimo dalyviai akcentavo, kad iki šiol Lietuvoje pasyviai finansuojamos universitetų verslumo veiklos, negalvojama, kaip iš esmės išspręsti problemas[51]. Didelė paramos dalis tenka infrastruktūros sukūrimui[52] ir (arba) atnaujinimui, o patys universitetai, V2 teigimu, *iki galo neįvertino visų rizikų. [...], nes tą infrastruktūrą reikia išlaikyti, infrastruktūra nusidėvi, ji atsinaujina rinkoje ir atitinkamai faktiškai didelė grėsmė, kad tu vėl tapsi nebekonkurencingas.* Verslo logikos stoka universitetuose, B4 nuomone, akivaizdi: *Kai sugalvoji ką nors – paklausk kaip verslas darytų – ar verslas sakytų duokit man pinigų aš pastatysiu tą ir tada darysiu – ne. Jis turi užsidirbti tam kad galėtų kažką pastatyti. Mes daug pristatėm slėnių, parkų, bet jie yra nuomos punktai, nes jie kitaip net neišgyventų jeigu jų nenuomotų, bet jie nėra dėl to kad jungtų mokslą su verslu. Jeigu į parką investuos ir komercinis, privatus ir valstybė – čia bus kitas klausimas, nes bus suinteresuoti pinigais. Požiūris tikėtina kad keisis.*

Finansavimo paskirstymas tam tikroms mokslo sritims ir kryptims Lietuvoje turėtų būti paremtas aiškiais argumentais ar kriterijais, pavyzdžiui, respondento V1 teigimu, *galima*

49 **B5:** *Finansuoja už galvas, tai galvas medžioji įvairiais būdais. Tai reiškia kad primetate daugybę meškerių ir ant kiekvienos kabliukas ir pan.*

50 **V2:** *Aišku, paskui vėl prasidėjo valstybės intervencija – atsirado profesinio kolegijinio ir aukštojo universitetinio proporcijų vienodinimas, bet vėl tas išvirto į kitą etapą – profesinis mokymas pradėjo konkuruoti su koleginiu, koleginis su universitetiniu. Universitetai staiga pradėjo steigti koleginio lygio programas.*

51 **B4:** *Mes statom statom, bet negalvojam kaip iš esmės išspręsti problemą.*

52 **B3:** *Yra daug neveikiančių portalų prikurta [...] nereikia Lietuvai septynių praktikos portalų.*

susidaryti įspūdį, kad humanitariniai mokslai nebereikalingi. Neteisybė! Jie reikalingi ir dažnai humanitariniai mokslai duoda labai didelę pridėtinę vertę, todėl pirmiausia turėtų būti *suinventorizuoti moksliniai tyrimai, kurie galėtų kelti inovacijas*, o tada atitinkamai turėtų būti skirstomas finansavimas.

Tyrimo dalyvių teigimu, Lietuvoje akivaizdi investicijų į žmogiškuosius išteklius problema. Investicijos į jaunus žmones nepasiekia lauktų rezultatų, nes nėra motyvavimo, nepritraukiami jauni mokslininkai stinga aiškaus finansavimo mechanizmo[53]. U4 teigimu, *vien investavimas į pastatus, ypač įrangą, laboratorijas, t. y. visiškai neperspektyvus procesas, jei mes iš karto nejungsime komercializacijos su mokslo vadyba, kad ten pat atsirastų žmonės, kurie aiškiai mato, kad yra kuriama, kokios žinios, kokios inovacijos kuriamos ir kaip jos iš karto turi būti įauginamos į mokslą, verslą. [...] po to ateina tas akistatos metas, turime pagalvoti kiek mes milijardų išleidome labai neracionaliai.* Investicijų į žmogiškuosius išteklius, V4 nuomone, netikslingumą pagrindžia ir užsienio mokslininkų pritraukimo nacionalinė sistema[54] bei ribotos vystymosi galimybės Lietuvos mokslininkams ir tyrėjams[55].

4. **Mokslo ir studijų įstatymo neatitiktis tikrovei**

U5 teigimu, trys ketvirtadaliai mokslo ir studijų įstatymo yra *priežiūros institucijų padidintų hipertrofinių funkcijų įtvirtinimas*, o pats įstatymas neatitinka šiandienės situacijos, t. y. pasigendama šiuolaikinio universiteto vizijos ir jos įgyvendinimo būdų: *Ir už tai kiekvieną kartą šitas įstatymas nepriimamas, nes per mėnesį gauna 500 pataisų ir kiekviena pataisa po mėnesio gauna dar po penkias pataisas. Jis jau pagal savo struktūrą ir požiūrį yra nebegyvas, vaizdžiai kalbant. Jis yra pasenęs, neatitinka nei verslaus, nei ne verslaus XXI a. universiteto modelio. Jokio modelio nėra – nei studijų, nei stratupų, nei Life Long Learning – nieko nėra – jie ten negyvena. Nei technologijų, nei kažkokių naujų formų nei tarptautiškumų išskyrus kažkokias kapotas medines frazes apie šituos dalykus.* Tai pat kvestionuojamas studentų krepšelio principas tiek dėl skaidrumo trūkumo juos skirstant, tiek dėl piliečio laisvės juo disponuoti pagal poreikį[56].

Apibendrinant konstatuotina, kad tyrimo dalyviai pagrindiniu nacionaliniu trikdžiu laiko ilgalaikės nacionalinės švietimo vizijos stygių ir švietimo politikos veiksmų nenuoseklumą. Strateginių sprendimų priėmimo vengimas ir (arba) netinkamas sprendimų priėmimas tyrimo duomenų analizės metu siejamas su aukštojo mokslo masiškumu ir nivelia-

53 **V4:** *[...] Tą iš tikrųjų galima buvo daryti ir sėkmingai turėti rezultatą – parinkus jaunų žmonių, juos išsiųsti į MIT ir t. t. bet ką reikėjo greta padaryti – nepagailėti tam žmogui grįžus užtikrinti sąlygas, įskaitant ir butą ar net namą. Tiems sovietmetyje, po karo – daugiau mažiau taip ir buvo, kad jiems nekiltų pagundų, kad įgytų svorį, rūpesčio kad nebūtų. Va pabuvai pas Nobelio premijos laureatą, šluoji visiems nosį, o tau sėdi žmona ant galvos – kur butas, kas vaikui uodegą nušluostys? Tai kas tada iš to mokslo?*

54 **V4:** *‚Mes tik kelis asmenis sugebame iš projektų pasikviesti, bet jei čia kalba eitų apie visą kursą... [...] Matyt susispaudus kažkokią biudžeto dalį sąmoningai kviestis kažkokių ekstravagantiškų žmonių iš visiškai naujų priešakinių temų, kad eitų studentai kaip musės. Priešakiniai tyrimai – iššūkiai kur link formuoti temas. NASA – Dievų surašytos mintys. Va pasiimi ir žinai kaip studijų programą formuot, nes to reikės.*

55 **V4:** *Investuodama į tuos dešimt žmonių, kurie pasaulinio lygio olimpiadose laimi tikrai nenubiednėtume. Tai būtų vienas iš sprendinių jaunimui. Visa kita yra labiau galbūt džiazas.*

56 **U2** *[...] Krepšeliai kaip valstybinės lėšos gerai jei sugrįžta į valstybinius universitetus. Aš negirdžiu ką jie ruošia [...] kas yra „stakeholder'iai"" [...] kokia yra kuriama vertė ir aš turiu tiktai klausimų. [...] Aš traktuoju, kad krepšelis yra piliečio lėšos ir tikrai skatintų konkurencingumą galėjimas neštis normaliomis konkurencinėmis sąlygomis jį ten kur reikia [...].*

cija Lietuvoje. Neigiamai vertinamas staigus universitetų finansavimo pokytis bei keliamas netikslingo finansavimo klausimas: finansavimo nenuoseklumas infrastruktūros kūrimui ir atnaujinimui, žmogiškiesiems ištekliams bei atskirų mokslo sričių finansavimo aspektu. Mokslo ir studijų įstatymas traktuotinas kaip neatitinkantis realybės ir kvestionuojamas studentų krepšelio principas. Reziumuojant teigtina, kad su pagrindiniu trikdžiu – Lietuvos ilgalaike švietimo vizija ir strategija, tyrimo dalyvių nuomone, yra susijusios kitos dvi natūraliai susiformavusios problemos: pasipriešinimas pokyčiams ir stagnacija.

Universitetų pasipriešinimas ir pasipriešinimas pokyčiams universitetuose traktuojamas kaip natūralus atsakas į staigius pokyčius[57]. U4 pasipriešinimą sieja su: 1) pokyčių baime, nes *išmokti prisitaikyti ir nuolat keistis, tobulėti nėra lengva*, 2) emocinio nesaugumo jausmu (*kaip suderinti psichologinį, vidinį žmonių saugumą? Fizinis saugumas – vienaip ar kitaip gerėja, bet žmogaus emocinis saugumas, stresų sumažinimas, o ne padidinimas, siekiant sparčiau tobulėti, prisitaikyti – yra iššūkis vadybai. [...] britai prieš dešimt metų pamatavo, kad stresai milijardais atneša žalą. Vos ne pagrindine tapo problema ir ne tik kaip pati liga, bet kaip ir kitų ligų šaltinis. Tai kenkia verslui, bet kam. Yra ieškoma būdų, kaip keistis nesukeliant streso*), 3) su vadyba (*iš kitos pusės vadybos kliūtis, vadybiniai gebėjimai suvokti ir gebėti adekvačiai reaguoti padedant žmonėms tai įveikti. [...] kad žmonės kuo mažiau tų išgyvenimų sugebėtų priimti gal tokią kaip kasdieninę būtinybę, nuolat galvoti kaip reikia augti, tobulėti ir prisitaikyti keičiantis. Tai čia yra rimtas iššūkis vadyboje ir aišku čia yra įvairių dalykų. Yra žmonių, kurie nė už ką nenori ir pradeda kovoti. Čia atsiranda visada pasipriešinimas. Ir ypač dar jeigu vadybinės priemonės į tai neadekvačiai nereaguoja, tai sukuriama dar didesnė įtampa. Kartais čia ir užsiciklinama ir judėjimo nebelieka*). Universitetų stagnacija, U5 teigimu, sąlygota iki šiol nepakitusios posovietinės universitetų struktūros[58], kur konstatuojama atsinaujinimo būtinybė[59]. U5 nuomone, vienas pagrindinių JAV inovacijų ir universitetų suklestėjimo veiksnių yra nacionalinis sprendimas reformuoti valstybinių ir privačių universitetų švietimo sistemą suteikiant vienodas teises gauti paramą mokslo tyrimams ir valstybės užsakymams.

2.2.3.2. Vidiniai verslaus universiteto proceso trikdžiai

Apibendrinus tyrimo duomenis identifikuoti pagrindiniai universitetų verslumo proceso **vidiniai trikdžiai**:

1. **Universitetų misijos pokyčio poreikis**. U2 teigimu, universitetai *ne visai iki galo suvokia savo misiją – kam jie dirba (tikrai ne sau) [...] Kam iš tikrųjų jie dirba ir kokia ta misija yra ir ar gyvuoja ta misija?* Pritariama, kad transformuojantis universiteto koncepcijai atitinkamai turėtų kisti universiteto misija, tačiau universitetams vis labiau veikiant konkurencinėje aplinkoje išskiriama rizikos galimybė perdėm veiklą sutapatinti su verslo įmone. U3: *Universitetas pateko į verslo vandenis, į tiesioginius*

57 **B4:** *Kaip gali persiorientuoti kai niekada jų nemokino verslumo ir panašiai. [...] Kaip tu gali reikalauti jeigu niekada jo nemokinai? [...] Manau su savo kultūra tu turi augti ir tam turi būti pereinamasis laikotarpis.*

58 **U5:** *Lietuvos universitetų sistema iki šiol yra postsovietinė, iš esmės (struktūriškai) nepasikeitusi – su tam tikrais antstatiniais, kosmetiniais elementais – daugiau kažkokių tai pokyčių būti negali.*

59 **V3:** *Reikia naujų vėjų, nes yra sustingę, jiem neišeina atsinaujinti, jiem sudėtinga, sunku išlįsti [...] yra tas požiūris ne universiteto o toks provinciališkas.*

konkurencijos gniaužtus ir baisu, kad kartais universitetas tampa tiesiogine verslo įmone. Man atrodo, kad tai truputėlį prasilenkia su mokslo ir švietimo įstaigos koncepcija, nes niekada pasaulyje nei vienu metu universitetai nebuvo verslo įmonės kaip tokios. Universitetų transformacijos procese akcentuojamas universitetų savianalizės ir naujos vizijos, misijos ir tikslų identifikavimas atliepiant kintančią realybę.

2. **Mąstymo pokyčio poreikis universitetuose.** Keičiantis universitetų finansavimo pobūdžiui, susiduriama su mąstymo pokyčio poreikiu institucijų viduje, t. y. poreikiu *[...] iš esmės pakeisti mąstyseną. Išbraukti kaip biudžetinę organizaciją. Čia kaip jaunystė – ji praėjo, gražu prisiminti, bet ji praėjo ir nebegrįš. Jei mes mąstysime kaip praeities biudžetininkas – valstybė turi duoti, aprūpinti krepšeliais, dotuoti mokslą, padėti išlaikyti infrastruktūrą, tada viskas – nėra apie ką kalbėti* (U1). Mąstymo pokytis siejamas ne tik su finansavimo pritraukimu ir diversifikacija, kur svarbus įvairių suinteresuotų šalių įsitraukimas, bet ir su inovacijų procesu universitete. V1 teigimu, *labai svarbu vidaus problemos t. y. ar universitetų mokslo veikla yra susiejama su inovacijomis. Ar universitetai iš tikrųjų yra linkę mokslinius tyrimus vykdyti tose srityse, kurios duoda galbūt naujas galimas technologijas arba naujas paslaugas arba naujas sritis.* Mąstymo pokytis universitetuose tai pat siejamas su biurokratijos mažinimu (B5[60]).
3. **Verslumo kultūros stoka.** Tyrimo dalyvių teigimu, verslumo kultūra universitete turėtų būti būdinga ne vienai iš universiteto vidinių suinteresuotų grupių, ją reikėtų diegti integraliai visų suinteresuotų šalių lygmenimis. Pasak B4, verslumo kultūra universitete kaip grandininė reakcija: studentai keisis keičiantis dėstytojų kultūrai, dėstytojų kultūrą lems vadovų pasirinkti ir taikomi metodai, skatinantys verslumą, universitetų vadovų verslumo kultūros diegimo sampratai įtaką darys iš tarpuniversitetinio bendradarbiavimo perimta geroji patirtis. U2 akcentuoja ne tik verslumo kultūros diegimo, bet ir jos palaikymo būtinybę universitetuose bei visame valstybės sektoriuje[61]. Verslumo kultūra V1 apibūdinama kaip naujas požiūris į universiteto vykdomų veiklų pobūdį, kai *iš vidaus ieškomi pirkėjai, vartotojai, siūlomos prekės ir paslaugos.* Tyrimo dalyviai visuotinai sutaria, kad tai ambicingas uždavinys, kuriam pasiekti būtinas atitinkamas pasirengimas, nes, V1 teigimu, *universitetų darbuotojai, mokslininkai apskritai nesupranta, kaip galima parduoti savo produktą, kaip galima jų mokslinį produktą paversti inovacija*, todėl akcentuojama verslumo kursų būtinybė ne tik studentams, bet ir mokslininkams, akademiniam ir administraciniam personalui ir (arba) didesnis jų įsitraukimas į veiklas kartu su verslu ar tiesiogiai veikiant versle.
4. **Kokybės trūkumas.** Tyrimo dalyviai iškelia kokybės trūkumą Lietuvos universitetuose. B2 ilgalaikėje perspektyvoje investicijas į kokybę traktuoja būtina verslaus universiteto proceso dedamąja. U5 nuomone, valstybė turėtų regeneruoti savo intelektinį potencialą, o universitetai *turi daryti milžinišką atranką išlaikydami tos visuomenės intelektinį potencialą jį regeneruodami. [...] Kitaip sakant turi būti genijų kalykla.* B5 iliustruoja kokybės trūkumą inovacijų dėl inovacijų kūrimo pavyzdžiu (*paprašo kokią nors inovatyvią programą parašyti, bet dažniausiai ta inovacija mokymų programų kažkur tai kitur yra suprantama kaip teisingų raktažodžių (nieko nereiškiančių)*

60 **B5:** *[...] Mano nuomone pagrindinė kliūtis būtų biurokratija.*

61 **U2:** *Aš manau kad verslumo kultūra turėtų ateiti ir į valstybines įmones, valstybinį sektorių.*

pribarstymas visur. Po to, kai reikia ir padėstyti tokį kursą, tai pradedi paskaitą nuo to, kad pats nesupranti kas yra pavadinime ir kad tokių pavadinimų iš viso neegzistuoja, kad jie gimė kažkokių tai katedrų ginčų rezultate ir kad aš padėstysiu atskirai apie pirmą sakinio dalį ir antrą ir po to kiekvienas pasidarys išvadas kaip jas sujungti).

Tyrimo dalyviai taip pat išskyrė verslaus universiteto proceso universitetų vidinius trikdžius. Jie yra tokie:

- Motyvavimo sistemos nebuvimas. B5 teigimu, universitetuose stinga motyvavimo sistemos, nes universitetų ir verslo bendradarbiavimo rezultato dažnai nepasiekiama[62].
- Tarpininkų (bendradarbiavimui ir bendravimui su verslu) trūkumas universitetuose (V2).
- Kompetencijų stoka (U5[63]).
- Konkurencija universitetų viduje (U3[64]).
- Konkrečių planuojamų pasiekti rezultatų neapibrėžtumas (B4[65]).
- Ilgalaikės perspektyvos nesuvokimas (U3[66]).

2.2.3.3. Išoriniai trikdžiai

Analizuojant tyrimo duomenis išskirti verslaus universiteto proceso išoriniai trikdžiai. Jie suskirstyti į tris subkategorijas:

1. **Santykiai su verslu**

Pagrindiniu santykių su verslu trikdžiu tyrimo dalyviai laiko **interesų nesutapimą**. U1: *Verslininkams galutiniame rezultate svarbus pelnas ir konkurencingumo išlaikymas ilgalaikėje perspektyvoje, universitetams – straipsniai ir publikacijos. Verslininkams tai* [straipsniai ir publikacijos – *aut.*] *visiškai nerūpi ir neretai tai – keiksmažodis. T. y absoliučiai nesuderinti kriterijai.* Nesuvienodinus interesų ir siektinų abiem pusėms naudingų rezultatų, universitetų ir verslo bendradarbiavimo skatinimo iniciatyvas U5 vadina iš esmės netikslingomis[67],

62 **B5:** *Galų gale ateina į tą tašką, kuris yra naudingas verslui, kai tiesiog nusiperka žmogų su jo kompetencijomis ir viskas. Tai verslas tik džiaugiasi.*

63 **U5:** *Aš manyčiau, kad pirmiausiai universitetai negamina tų kompetencijų, kurios atitinka šių dienų realijas – tiesiog negamina, nekonstruoja. Šiandieninis žinojimas yra senoviškas, abstraktus žinojimas, o žinojimas faktiškai turi savo madas ir keičiasi istorinėse epochose pakankamai sparčiai kaip keitėsi vadyba: nuo Teiloro iki dabar, postmoderniosios vadybos, kaip keičiasi švietimas nuo Komenskio iki dabartinių sistemų – kitaip sakant, šitos sąvokos nėra ideologizuojamos ir jos mūsų sąmonėje yra labai abstrakčios. Turi žinių – arba neturi, o kokios tos žinios ir kokia kokybė, kokios tos kompetencijos ir kaip jos tvarkomos, kaip jos organizuojamos, technologizuojamos, kokia pridėtinę vertę gamina, kaip jos naudojamos, kaip jos įsijungia į visus kontekstus – šito nėra.*

64 **U3:** *Konkurencija yra ne tik universitetų, bet ir tarp to paties universiteto. Manau nukenčia mokslininkai sukurdami tokią tamprią konkurenciją – apriboja savo galimybes.*

65 **B4:** *Kiekviena institucija turi aiškiai žinoti, kokių rezultatų ji nori tikėtis po mėnesio, metų ir kaip ji tą įvertins.*

66 **U3:** *Neneša pridedamosios vertės ilgalaikėje perspektyvoje, nes dabar kol kas yra vertinama tik trumpalaikė perspektyva, nes šiai dienai reikia išlikti, tai nepridėda didelės vertės.*

67 **U5:** *Tai kas dabar vyksta (pokalbiai tarp verslo ir akademinių bendruomenių) yra vaikščiojimas kaip lapė ir gervė, kur kiekvienas ateina į svečius, pabando bendradarbiauti ką siūlo mokslas verslui verslas mokslui. Niekas nieko nesiūlo ir bendrauti neįmanoma.*

nes, V3 teigimu, *verslas nori gauti čia ir dabar*, o pagrindinio verslo poreikio – naujų idėjų, respondento teigimu, Lietuvos moksle trūksta, vis dar orientuojamasi į fundamentaliuosius, o ne taikomuosius tyrimus[68]. Tyrimo dalyviai taip pat išskyrė **godumą**[69], **nepasitikėjimą**[70], **mentaliteto klausimą**[71].

2. **Bendradarbiavimas tarp universitetų**

V2 teigimu, *lietuviai turi genialų protą idėjoms*, tačiau nepakankamai išnaudojamas turimas potencialas, negebama realizuoti idėjų. Dėl egzistuojančios konkurencijos tarp universitetų, tyrimo dalyvio teigimu, ne suvienijant jėgas, o atskirai siekiant įgyvendinti idėjas išskaidomi ištekliai[72], todėl iš esmės tokia konkurencija trukdo visų universitetų verslumo procesams. Jei universitetai, B4 teigimu, būtų partneriai ar bent jau išlaikytų *sveiką konkurenciją*, galėtų būti sukuriama didesnė pridėtinė vertė, tačiau, pasak U3, bendradarbiavimas tarp universitetų imituojamas tik dėl tam tikrų finansinių aspektų, bet ne realiai suvokiant tokio bendradarbiavimo visokeriopą naudą. V2 akcentuoja modelio, kuris leistų atrasti ryšį su aplinka, būtinybę. U4 pateikia Suomijos švietimo sistemos reformos 2012 m. pavyzdį: *Suomijos švietimo sistema laikyta viena geriausių, bet jie ją reformavo vėl ir visi klausė kodėl? Sakė pas mus dar yra nesėkmingų žmonių valstybėj – todėl mes klestinčios visuomenės nesukursim. Jie mato kiekvieną žmogų [...] man atrodo nėra tobulų universitetų, bet yra gerų universitetų, kurie siekia tobulumo. Mes irgi turime panašiu keliu eiti ir matydami tikslų ir metodų bendrumą ir bendradarbiauti.* Atsižvelgiant į tai, suformuluotas trečiasis trukdis.

3. **Atskaitomybė visuomenei**

Nustatyta, kad universitetai bendrai turėtų vykdyti atvirumo ir atskaitomybės visuomenei veiklas. Socialinės atsakomybės ribotumas traktuojamas kaip santykio su aplinka trikdis ir akcentuojama, kad konkurencija tarp universitetų neturėtų kliudyti, priešingai, bendradarbiavimas tarp universitetų galėtų prisidėti prie sėkmingo socialinės atsakomybės įgyvendinimo veikiant kartu, ne atskirai.

---

68 **V3:** *Verslas nori gauti čia ir dabar – gal idėjų trūkumas iš mokslo pusės. Mūsų mokslas dar yra labiau klasikinis kai kuriose aišku srityse taikomųjų yra daug daroma, bet ne visose ir gal tas suvokimas dar eina, vystosi į tai kad ne tik klasikinį mokslą fundamentalųjį reikia daryti bet ir taikomąjį. Dar mūsų galvose per mažai to suvokimo nes anksčiau universitetuose būdavo mokslas fundamentalus tiktai. Mokslas dėl mokslo ir aišku turi būti nes be fundamentaliojo nebus tiriamojo mokslo. Na mes dar tiesiog mažai dirbame tame.*

69 **B5:** *Ir dauguma verslininkų, kurie bando bendradarbiauti su universitetu, jie nurodo keletą labai aiškių tendencijų. Viena jų – godumas. Jeigu verslininkas sako man pelnas yra geras, o universitetas sako man per mažas – tai kažkas čia yra negerai.*

70 **B4:** *Bet jeigu verslas nepasitikės universitetu – nieko nebus.*

71 **B5:** *Nesinori vartoti žodžio mentalitetas, bet kito neturiu. Tai požiūrio klausimas iš esmės – būtent to paradigminio ir jis nesikeičia jau metai iš metų, dėl to kad prie jo yra pririštas finansavimas. Reiškia, kad net neapsimoka jo keisti. T. y. kol yra lengvų pinigų daryti lengvesnes veiklas, nes bendradarbiauti yra sunku, reikia iš abiejų pusių tam tikrų pokyčių. Lygiai kaip mes sakom verslas nenori inovuoti jis tai daro tada, kada yra visiškai neišvengiama, tai lygiai taip pat ir mokslas – nenori bendradarbiauti. Jis tai darys visiškai neišvengiamai – jeigu tai bus vienintelis būdas gauti pinigus. Kol yra alternatyvūs tam tikri šaltiniai – tai tu geriau eisi paskui lengvesnius rezultatus ir bandysi pritempinėti, o jei tu pritempinėsi – verslas nematys naudos ir nieko iš to nebus.*

72 **V2:** *Dabar tiek visko esam suinvestavę, tiek visko turim, kad tereikia atsisukti į kitą universitetą ir pasakyti – davai mainomės – aš tau mokslininką tu man infrastrukūrą. Bendraautorystė – mes dviese jau stipresni.*

2.2.4. Verslaus universiteto vaidmuo nacionalinėje inovacijų sistemoje

Verslaus universiteto vaidmuo nacionalinėje inovacijų sistemoje, tyrimo dalyvių teigimu, yra svarbus, tačiau **išskiriama bendrų pastangų ir tikslingų investicijų būtinybė nacionaliniu lygmeniu**. V4: *Nors ir Dievai čia dėstytų – tiek pinigų nėra Lietuvoj, kad išreklamuot VU ar KTU.* V2 išskiria Belgijos pavyzdį, kur ypač didelis dėmesys skiriamas projektų valdymui, tačiau akcentuojama, kad siekiant efektyvumo būtina įtraukti verslą, kai įgyvendinami projektai[73]. Tyrimo dalyvio teigimu, siekiant didinti nacionalinės inovacijų sistemos potencialą, kartu didinant verslo, mokslo, valdžios ir visuomenės bendradarbiavimą, lygiagrečiai turėtų būti skatinamas ir bendradarbiavimas tarp institucijų, nes projektai, V2 teigimu, *nėra vieno universiteto reikalas arba vieno verslininko – o konsorciumo.*

2.2.4.1. Verslo, universitetų, valdžios, visuomenės bendradarbiavimas

Verslo, universitetų, valdžios, visuomenės bendradarbiavimas, U3 teigimu, yra *vienas iš prioritetinių krypčių akcentuojama ir Valstybės pažangos strategijoje „Lietuva 2030“*, tačiau pats bendradarbiavimas Lietuvoje tyrimo dalyvių vertinamas skirtingai.

1. **Bendradarbiavimas dar tik prasideda:**

U1: *Jis tik prasideda. Aukščiausiu lygmeniu tik prasideda diskusija. Kaip toliau vertinti jei mes tik startavome... pavieniai bandymai buvo [...].*

V5: *[...] Dar ilgai taip vyks iki kol susikurs ta atvira bendruomenė, kur žmonės tiesiog atsisėdę gali diskutuot, daryt kažką.*

U3: *Valdžios ir universitetų bendradarbiavimas yra pakankamai svarbus ir be jo esminiai dalykai nevyksta, nes užsibrėžimas tam tikros šalies strategijos irgi yra tampriai susiję su švietimo programomis, jų prioritetais ir kas tai įgyvendina – Visuomenė plačiąja prasme, bet reikėtų skirstyti nes klausimas kyla kiek universitetai bendradarbiauja su verslu – tiesiog altruistiniais motyvais, bendra situacija visuomenėj kaip švietimo, žinių skleidimo įstaigos neatlygintinai turiu galvoje.*

B5: *Lietuvoje šiuo metu iš visiškai uždaros būsenos pereinama į informavimo būseną [...] informuoti kas vyksta ir didinti skaidrumą.*

U5: *Visi yra įpratę pasirašyti formaliąsias sutartis, nusifotografuoti ir paspausti rankas ir tuo pabaigti, bet šiuo atveju galbūt bus šiek tiek sakyčiau kokybiškai skirtingo lygio bendradarbiavimas.*

73 **V2:** *Negalima projektų duoti valdyti universitetams. Valdyti projektus turi, ir manoma efektyviausiai juos valdo, verslas. [...] Kadangi mokslininkams be galo įdomu kodėl jis nejuda arba juda, kodėl taip lėtai ir kodėl tokia spalva ir apskritai kodėl taip vyksta. Verslui tai yra laikas ir jeigu jis užsižais - nukentės verslas. Verslas žino kada jis tą produktą turi stumt, nes jo žmonės dirba su rinkos pažinimu ir atitinkamai jis indikuoja ko gali prireikti arba kaip tas gali pagerinti tam tikrą visuomenės sluoksnį - tą problemą išspręsti.*

2. **Bendradarbiavimas vykdomas / vyksta „per prievartą“ ir „dėl reikalo“:**

V4: *Yra per prievartą bendradarbiaujama […] duoda pinigus ir bendradarbiauja.*
U5: *Visos pusės deklaruoja kokie jie yra geranoriški ir kaip jie nori tarpusavyje bendradarbiauti – o klausimas būna kiek skiriama pinigų, o dar didesnis klausimas – koks yra parodomasis ir realusis rezultatas.*
V2: *Aplinka turi keistis – tu nieko nepadarysi. [...] Dėl verslumo, man atrodo, tai yra santuoka per prievartą. [...] kadangi suvokta, kad santuoka neša nuostolius – aš nežinau, galbūt jums per tyrimą pavyks atskleisti ir suvokti ar jau keičiasi šitas matymas ir mąstymas. Bet tuo etapu tik tokiu būdu galėjai gauti pinigus – gerai einu pas verslą, lygiai tas pats dabar yra su darbdavių įtraukimų į programų rengimą t. y. formalaus reikalavimo įvykdymas ir kiek atsakingai šioje vietoje žmonės pasirašo tas pažymas – suku man pasakyti, bet darbdavių kiek pasiklausai kad iš tikrųjų pakolkas situacija nėra gera.*

U4 teigimu, bendradarbiavimas progresuoja ir pažanga akivaizdi ypač socialinių mokslų srityje, nes jau yra tam tikras bendradarbiavimo tęstinumas[74].

3. **Iš esmės bendradarbiavimo nėra / vyksta menkai:**

U3: *Bendradarbiavimas vyksta menkai – pirmiausiai konkurencija. Ir stengiamasi daryti tas komandas universitetų viduje. Kaip partnerių taip, galbūt ieškoma, bet dažniausiai dėl neišvengiamumo, nes uždeda pliusiuką, bet tos tikrosios partnerystės yra vengiama dėl pakankamai mažos rinkos.*
U5: *Jis yra formalus, demonstracinis, fasadinis ir praktiškai neduodantis rezultatų išskyrus mažas išimtis, kurios patvirtina taisyklę. [...] Pasakyčiau taip, kad yra šiuo metu eksperimentiniai dalykai, kada universitetai iš tiesų pradeda pasiekti kai kuriose srityse geresnių rezultatų milžiniškom pastangom t. y. fragmentiniai dalykai [...] tam tikruose mažuose taškuose turi tokių proveržinių dalykų netgi parodomųjų, bet jie nėra vyraujantys. [...].*
B5: *O visuomenės įtraukimo praktiškai iš viso nėra, bet turbūt ir dėl pačios pasyvios visuomenės kaltės. Reikia specifinių metodų ir būdų tą visuomenę pažadinti, o kam? Nėra poreikio bendroj sistemoj. Jeigu žiūrėsim į Europinį lygį, – ten atsiranda dar kiti lygiai, dialogas – kada abu kalbasi kaip lygus su lygiu ir partnerystės, kai daro kaip lygus su lygiu. Tai partnerystės turbūt iš viso nematau niekur [...] Dialogas vyksta, bet mažose uždarose grupelėse ir tų grupelių nariai dažniausiai keičiasi ir nėra tokios sisteminės būsenos.*

Bendradarbiavimo stoka traktuojama ne tik kaip nacionalinė, bet ir kaip ES problema. U2 teigimu, lyginant su JAV, atsiliekama, nes verslo atsakomybė visuomenei ir filantropijos tradicijos nėra išplėtotos[75]. Tyrimo dalyvio teigimu, Lietuvoje tai tiesiogiai susiję su maža nacionaline rinka, smulkiuoju verslu, kuris, jei gali, tai tik ribotai, skirti lėšų filantropinėms veikloms. Dar vienas svarbus aspektas – vykdoma nacionalinė politika. Tyrimo dalyvio nuomone, nacionalinis inovacijų potencialas nėra tinkamai išnaudojamas. Tarptautinių bendrovių atėjimas į Lietuvą netraktuojamas kaip investicija į inovacinį potencialą, nes *iš principo tos kompanijos taupo kaštus – o mūsų žmonės įsidarbina procesinėms veikloms, kurios greičiausiai nieko didelio mūsų šaliai nesukurs. [...] valstybė duoda dideles nuolaidas net tiem verslams ateiti ir nesu tokia labai tikra, kad jie kontribiutina į society* [investuoja į visuomenę – *aut.*] (U2).

74 **U4:** *Humanitarinių socialinių mokslų srityje mes turime labai daug įvairių puikių socialinių partnerių, kurie jau yra suvokę ir pripratę.*

75 **U2:** *Verslo atsakomybė prieš visuomenę ir filantropijos tradicijos labai laba aukštos, Jungtinėj Karalystėj tai jos yra manau kelis kartus mažesnės. Bent jau švietimo sektoriuje verslo ar kitų mecenatų parama sakoma kad JAV apie 40 metų, UK – 10, o Europoje yra vienetai.*

Nacionalinės inovacijų sistemos situaciją, V1 teigimu, puikiai iliustruoja mokslui ir inovacijoms skiriama lėšų dalis skaičiuojant nuo bendro vidaus produkto, kuri yra viena mažiausių Europoje ir pasaulyje[76], bei verslo investicijų dalis[77]. V1 teigimu, mažos verslo investicijos į mokslo tyrimus dažnai motyvuojamos tuo, kad universitetų atliekami mokslo tyrimai neatitinka rinkos poreikių[78] kad nėra Lietuvos smulkiojo verslo vizijos[79].

Apibendrinus tyrimo dalyvių atsakymus į klausimą, kokios priemonės pasitelkiamos verslo, valdžios, universitetų, visuomenės bendradarbiavimui skatinti, išskirtos šios priemonės (žr. 9 lentelę).

9 lentelė. *Verslo, valdžios, universitetų, visuomenės bendradarbiavimo skatinimo priemonės*

Priemonės	Tyrimo dalyvių citatos
1. Neformali komunikacija (per pažintis)	**V5:** *Aš pažįstu Praną, kuris pažįsta Antaną.* **U1:** *Kol kas universitetai atakuoja visais būdais valdžią kaip paskubinti įvairių konkursų paskelbimą, kaip dalyvauti juose ir panašiai.*
2. E. mokslo vartai	**V5:** *Universitetai sukelia visas savo paslaugas [...] ir e-mokslo vartuose įmonės galės pasižiūrėti, paslaugos paiešką galės atlikti, sutarti sudaryti, komunikuoti.*
3. Projektinė veikla parkų, slėnių veikla, užsakomieji tyrimai	**V3:** *Konkursinis* [finansavimas – *aut.*], *kuris kaip tik ir vysto verslumą skatina ir pačius mokslininkus dalyvauti projektuose, kadangi yra įvairių programų pvz. per ūkio ministeriją eina finansavimas už bendradarbiavimą su verslu ir per ministeriją jie gauna finansavimą būtent mokslo vystymui, taikomiesiems tyrimams ir kartu įgyvendina per verslą.* **U3:** *Tai turėtų būti ne tik per parkus, slėnius, bet ir per projektinę veiklą tiesiogiai, per užsakomuosius tyrimus, nežinau ar pilnai jie išnaudojami.*
4. Informaciniais renginiais, atviromis paskaitomis	**U3:** *Su informaciniais* ***renginiais*** *atviromis paskaitomis ir t. t. Kitas dalykas kiek universitetai yra pasirengę pristatyti savo mokslinį produktą visuomenėj kaip tokį ir per IKT ir per publikacijas, sėkmės istorijas. Tai tas kontaktas yra na... [...] bendradarbiavimo skatinimas.* Bendri universitetiniai renginiai (V5, B1), nes, U1 teigimu, *tik vienas kitas susitikimas buvo iki šiol.*

76 **V1:** *Iš viso mūsų skiriamų lėšų dalis yra apie 0,9 BVP, na gal šiek tiek daugiau, bet tai yra labai žemas rodiklis lyginant su 2 Europoje, 3 JAV, kai kurios šalys net iki 4 proc. bendro vidaus produkto skiria inovacijoms ir moksliniams tyrimams.*

77 **V1:** *JAV, kuri mums kaip koks šviesulys, du procentai ateina iš verslo, vienas procentas iš viešųjų išlaidų. [...] Jeigu žiūrim Lietuvos struktūrą, tai 0,7 proc. Ateina iš Lietuvos valdžios, valstybės/viešųjų išlaidų ir tik 0,2 iš verslo. Čia jau prasideda nebe procentai – kartais skiriamės nuo JAV.*

78 **V1:** *Universitetai neatlieka mokslinių tyrimų, kurie būtų orientuoti į verslą (mes tokius kaltinimus girdime), sakoma Jūsų moksliniai tyrimai orientuoti į fundamentinius tyrimus ir Jūs gilinatės tik į fundamentalias problemas, bet jūs nekuriat nieko Lietuvos verslui.*

79 **V1:** *Ar verslas, kuris neturi sakykim aiškios vizijos, ko jam iš tų mokslininkų reikia, nes labai dažnai verslui ypatingai kada Lietuvos verslas yra smulkiose įmonėse – dažniausiai kopijuoja technologijas arba nusiperka naujas technologijas iš užsienio tokiu būdu bandydamos įveikti tą atsilikimą ir padidinti darbo našumą ir konkuruoti iš esmės gali tik pigesne darbo jėga lyginant su Vakarų Europos šalimis. Tai štas kelias veda į niekur.*

Priemonės	Tyrimo dalyvių citatos
5. Įtraukimas kuriant studijų programas	**U4:** *Šiaip jau dabar turime gerų pavyzdžių, kuomet įvairios programos [...] kur verslo atstovai vienaip ar kitaip arba to sektoriaus atstovai, kai kuriais atvejais ten persipynę [...] Pats svarbiausias dalykas jau rengiant programą, ją rengti ne todėl, kad ji gimė akademinėje terpėje, tarkim pasižiūrėjus, kad tai populiaru pasaulyje, bet todėl, kad yra kalbamasi su verslo ir viešojo sektoriaus atstovais ir yra išsiaiškinama, kad būtent trūksta žmonių, turinčių vienokių ar kitokių svarbių gebėjimų ir kompetencijų ir tam tikrose srityse tie žmonės reikalingi proveržiui, augimui. Tai taip ir gimė tos programos. [...].* **U4:** *Verslas iš karto sako, programa yra ne kas kita, turi kompetencijų pagrindinę aprašo dalį, kurį sudaro kompetencijų blokas. Tai ten darbdavių, verslo suformuotos savybės žmonių, kurias turime padėti žmogui susiformuoti universitete.* **B1:** *Daugiau dėstančių iš praktikos.* **U4:** *Sėkmingai dirbančios programos, jos tą daro jau, jos pasikviečia į savo programas, į įvairius susitikimus, renginius, pagal kryptį, programą – verslo atstovus, alumni ir ten įvairovė labai didelė ką galime daryti. Ten galime turėti pokalbį apie tai, kaip organizuoti praktikas, kaip tobulinti pačią programą. […]..* **U4:** *Programų lyderiai su savo komandom, su savo partneriais turi rūpintis, kad darbdaviai iš tikrųjų kiek galint aktyviau dėmesingiau bendradarbiautų nuo pat pradžių ir didelis vaidmuo yra praktikoms. Programa turi būti kuriama tariantis su darbdaviais, būtent dėl kompetencijų. Visą laiką atnaujinti reikia. Visada greit kintantis reiškinys, nes nežinome kas po penkių, dešimties metų, galime tik spėlioti. Tokios tendencijos yra, kad reikia mokėti sėkmingai derinti tas specialiąsias kompetencijas, kurios vis labiau atsiremia į tai, ne tiek žinių įsigijimą, kiek gebėjimą tas žinias nuolat susirasti ir gebėti tas žinias naudoti. Šitas procesas, kaip išmokyti žmogų tam tikrą pamatą žinių įgijus nuolat tas žinias atnaujinti, susirasti, nes jų šiaip kuriama labai greit ir pakankamai. Bet vien tik fundamentalių žinių niekada neužtenka. Reikia tą dermę atrasti bazinių žinių, kiek reikia suformuoti tą gebėjimą ir efektyviai susirasti žinias, jomis operuoti, valdyti žinias. Ir kitas dalykas tie bendrieji gebėjimai. Tai ta dermė kartu su darbdaviais gali būti sukuriama.*
6. Tarybų veikloje	**B3** teigimu, dažnai tai yra tik formalus įsitraukimas, nes į pateiktas pastabas paprastai nereaguojama: *Klausimas ar išgirstama ir ar norima išgirsti.* B5 nuomone, verslo atstovai *ateina vieną kartą, susako pastabas studijų procesui ir pirmą kartą dažniausiai sąžiningai susako o tam, kad pokyčiai įvyktų universitete, kad būtų atsižvelgta… pats procesas neefektyvus ir verslas nemato iš jo jau duotų pastabų kokia buvo išeiga.*
7. Dėstytojų įsitraukimas į praktikas	B1 teigimu, *pačios moderniausios technologijos bus visada pramonės įmonėse, nes jos visada suinteresuotos nesenti, atsinaujinti. Taigi ir patys dėstytojai turi rodyti didelį norą*, t. y. tobulėti, kelti naujas žinias. Priešingu atveju atsiranda atotrūkis, filosofinis išsiskyrimas tarp teorijos, dėstomos universitete, ir realios praktikos.

Šaltinis: *sudaryta autorės.*

Tyrimo dalyviai nurodė priemones ir veiksmus, kurie galėtų būti pasitelkiami bendradarbiavimui skatinti. Verslo ir universitetų bendradarbiavimui, B3 teigimu, pirmiausia būtinas verslo ir universitetų tinkamas pasirengimas[80], o studentų praktikų įgyvendinimas

80 **B3:** *Ir iš universitetų reikia pasiruošimo verslo atėjimui ir suvokimo […], nes su verslo mentalitetu irgi yra problemų, bet abiem pusėm tai turi būti naudinga.*

traktuojamas ne tik kaip viena iš tinkamiausių verslo ir universitetų bendradarbiavimo priemonių, atveriančių galimybių studentui, bet ir kaip visuomenei atsiskleidžiantis verslo ir universitetų sinergijos rezultatas[81]. Iškelta atskaitomybės visuomenei ir socialinės atsakomybės aspekto stiprinimo būtinybė – U3 teigimu, didinant universiteto atvirumą[82] per trečiojo universiteto veiklas[83], didesnį alumnų įtraukimą[84], iškeliant ir ieškant atsakymų į klausimą, *ką universitetas gali duoti visuomenėj, ar ką visuomenė gali duoti universitetui* (U3). Platesnė sklaida, gerųjų pavyzdžių viešinimas ir tikslingas investavimas į tai, kad universitetai jungtųsi į tarptautinius tinklus[85], turėtų būti stiprinamas. Tyrimo dalyvio B5 teigimu, *reikia apskritai skatinti verslo mokslo bendradarbiavimą jeigu Lietuvos verslas perka iš kitų universitetų (Oksfordo ir pan.) tai irgi yra labai gerai – svarbu kad jie suvoktų* [poreikį ir naudą – *aut.*]. U4 išskiria tarpuniversitetinio, tarpdalykinio bendradarbiavimo svarbą inovacijų kūrimui, bendrų studijų programų rengimui, projektinės ir kultūrinės veiklos plėtrai[86]. Apibendrinant konstatuotina, kad keliamas sąveikaujančio tinklo, tinklinės lyderystės poreikis: *Greta to konkurencinio lauko vis daugiau plėtotųsi bendradarbiavimas, kalbėjimasis ir galbūt kvietimas politikų. Tas potencialas labai saugus jaustųsi, Ir globaliai mes galėtume žymiai stipriau pasirodyti kaip nacionalinis universitetų tinklas* (U4). Tai patvirtina teorinėje darbo dalyje aptartą tinklaveikos ir tinkliškumo svarbą universitetuose bei iškelia van Dijko ir van den Ende (2002) akcentuoto ne tik institucinio, bet ir tarpinstitucinio, trigubos ar keturgubos spiralės elementų komunikacinio kanalo vaidmenį bendram verslumo ir kūrybiškumo skatinimo kultūros formavimuisi (de Brentani, 2001).

81 **B3:** *Kokybiškos praktikos [...] jų aukštosiose mokyklose iš esmės nėra, nes studentas dažnai paliekamas likimo valiai. Vadovai neskiria arba retais atvejais skiria dėmesį...*

82 **U3:** *Universitetas turėtų būti atviras visuomenėj, kad žmogus, verslo įmonė, norėdamas rasti tam tikrų žinių, norėdamas pasitikslinti, bendradarbiauti, tą kontaktą vienaip ar kitaip gautų.*

83 **U3:** *Renginiai su trečiojo amžiaus universiteto lankytojais, tie renginiai yra paprastai neatlygintini, skirti plačiajai visuomenėj, tai čia būtų labai susiję – su socialinio verslumo koncepcija ir ši dedamoji būtų viena iš svarbiausių – kad universitetai atlieka šviečiamąja funkciją, neieškodami kažkokio aiškiai įvertinamo pelno. Į tuos renginius ateina seneliai, paskui galbūt pakviečia anūkus į studijas ir t.t. tai tų grandinių galima visokių paieškoti.*

84 **U3:** *Čia visuomenę turbūt reikėtų įvardinti ir ypatingai dabar labai paplitusias ir populiarias alumni veiklas. Tai jos labai didelį poveikį daro ir universitetams. Paprastai palaiko tamprų kontaktą su alumni nariais, nes jie ir verslininkai, ir viešojo sektoriaus atstovai ir tėveliai t. y. ši grupė vienas iš aktualiausių kontaktų su visuomenės atstovais.*

85 **B5:** *Moksle aš investuočiau daugiausiai lėšų į integraciją į tarptautinius tinklus, nes tada ateina kompetencija, suvokimas, kad taip kaip mes dirbame yra negerai ir t. t. kita vertus, kad mus greičiau išmeta iš tų tinklų nei ateina suvokimas tai čia irgi yra labai blogai Lietuvai, kad daugybė yra nenusisekusių projektų kur antrą kartą jau lietuvių nebekviečia.*

86 **U4:** *Geriausias kelias – skatinti įvairiom formom universitetus bendradarbiauti, kuriant tas pačias inovacijas, bendradarbiaujant socialinių mokslų specialistam su tiksliųjų, skirtingų universitetų. Žmonėms tą darant, kuriant bendras studijų programas [...] būtų galima daugiau skatinti tokio bendradarbiavimo ir projektuose ir studijose net universitetų kultūriniuose renginiuose.*

2.2.4.2. Pagrindinės priežastys, sąlygojančios verslo, valdžios, universitetų ir visuomenės sinergijos neefektyvumą

1. **Institucijų nesikalbėjimas / nesusikalbėjimas.** Tyrimo dalyvių teigimu, toks nesikalbėjimas / nesusikalbėjimas prasideda nuo ministerijų.

V5: *Politinė problema. Visada ŠMM* [Švietimo ir mokslo ministerija – *aut.*] *ir Ūkio ministerija iš esmės nesutaria.*
B3: *Realizacijoje trūksta kompetencijos vienareikšmiškai ir* [yra – *aut.*] *neaiškumas visoje inovacijų sistemoje, tačiau pirmas dalykas – žmonės turi kalbėtis tiek ūkio tiek švietimo ministerijose. [...] reikėtų valstybėj, kad pirmiausiai ministerijos pradėtų kalbėtis tarpusavyje ir susitartų prieš kalbėdami [...] o dabar yra visiškai atskiros Respublikos ir ne tai kad nesusikalba, net nesikalba – čia yra problema. Net renginių metu neina vieni pas kitus.*
B5: *Ministerijos yra atskiros, kiekviena labai aiškiai partiniais interesais ir čia išvis tu gali ką nori kalbėti oficialiuose posėdžiuose, bet eina užprogramuotos linijos ir susitarimai. […] pas mus yra labai daug politizavimo. Jei žiūrint dar gilyn, man čia irgi buvo atradimas, kad dauguma švietimo įstaigų yra taip pat politizuotos ir partijos yra pasidalinusios. Kol neišspręsim šitų problemų, tol tas bendradarbiavimas … trukdo ir politika ir vidinė kultūra, kuri nepasikeis be politikos. Nes kažkas turi duoti toną viduje.*
B4: *Kuo tu daugiau bendrauji su kitais, tuo tu daugiau pažįsti tą aplinką tau ji padeda automatiškai.*

2. **Skaidrumo trūkumas**

B3: *Su mokslininkų grupių projektais atsiranda problema, kuri vis garsiau skamba – t. y. vertinimo, objektyvumo, viešo susipažinimo su vertinimo rezultatais ir pan. Ten yra labai daug problemų su tom pačiom ataskaitom, LMT projektų vertinimu, mokslinių darbų viešumu. Pabandykite surasti kur yra įgyvendinamų projektų ataskaitos, išvados, straipsniai, kas nėra komercinės paslaptys ir tai nekelia pasitikėjimo.*
U4: *Mums tų slenksčių bendradarbiavimui yra labai daug. Kaip tik trūksta skaidrumo, lankstumo iš karto atsiranda sąlygos sukurti tokius slėnius, kurie buvo naudingi statybininkams, įrangos tiekėjams – jie pasipelnė, bet ar sukūrė visuomenėj naudą? Nesukūrė. Sukūrė labai mažą dalelę to ko tikėjomės. Iš to turėtų būti padarytos išvados. Jei mes kalbam apie mokslo ir verslo sąveiką, tai ta veikla sąveikos turi duoti labai gerą rezultatą. Finansavimo instrumentai turi skatinti, rodikliai turi būti labai aiškiai sujungti ir palengvinti procesą bet nepasunkinti.*

3. **Komunikacijos ir rezultatų sklaidos problema**

Siekiant skatinti bendradarbiavimą, pirmiausia turėtų būti užtikrinta informacijos skaida, ir universitetai, ir verslininkai galėtų viešinti savo veiklą. V2 teigimu, *įdomi situacija yra kad mokslas sako verslas nežino ko nori, verslas irgi sako mokslas nežino ko nori. Ir tada bandai suprast – kas trukdo atsisėsti prie bendro stalo ir pasišnekėti? Kiek suprantu tai yra būdinga ne vien tik mokslui. Tai yra būdinga ir verslui.* Nėra aiškiai išsakyti poreikiai, todėl B3 kelia klausimą, kaip verslas gali ieškoti kompetencijų universitetuose, jei apie jas nekalbama. Tačiau analogiška situacija ir universitetuose, nes [universitetai – *aut.*] *nežino ką veikia Lietuvos verslas.*
B3: *Reikia pradėti nuo tokių dalykų ir komunikaciškai ir net dalį tokių dalykų pateikus […], nes universitetų reitinguose galime pakilti pakankamai aukštai vien tik susidėję visa informaciją į puslapius.*

4. **Grįžtamojo ryšio stoka**

Nėra grįžtamojo ryšio, todėl dalis proceso ir rezultatai nesuprantami ir nematomi.
B2: *Turi būti abipusė nauda, o jie dažniausiai nenori to tai susiduriam su tam tikra logine problema. [...] Analogiškai su valstybiniu finansavimu – nežiūrima versliai, nes iš mokesčių mokėtojų pinigų vis kišama, kišama, o jei atsiranda vienas sėkmingas projektas, tai dažniausiai neatsimenama, kad tai buvo iš mokesčių mokėtojų pinigų – nėra to grįžtamojo ryšio santykių.*

5. **Skirtingi interesai**

V5: *Labai sunku sukviesti verslą ir mokslą į vieną vietą, todėl kad jie kalba skirtingom kalbom, turi skirtingus tikslus ir idėjas. Tas ryšys iki šiol vystėsi ir manau ateityje vystysis dar kurį laiką iki kol susikurs ta atvira kultūra universitetuose kam manau dar mažiausiai dešimt metų reikės, bet iki šiol vystėsi ir toliau vystysis tik per asmenybes – kitaip tariant universitetuose yra tam tikri dėstytojai, kurie turi verslias asmenines savybes ir jie ir yra traukos centras. Jie turi tuos ryšius, jiems malonu smagu ir gera bendrauti ir jie turi ryšius su verslu ir tokiu būdu perduoda idėjas studentam, kolegom ir per juos sukasi tie verslai per tuos žmones.*
B4: *Tas nesusikalbėjimas natūraliai matosi. [...] Kai vieningumo nėra – nieko tu negali padaryti.*
V5: *Jų interesai labai skirtingi: jeigu universitetas ieško bendradarbiavimo projektų, verslas ieško kaip jam užsidirbti.*

6. **Netikėjimas, kad universitetas gali būti verslus**

V2: *Netikėjimas, kad universitetas gali būti verslus ir nepripažinimas, t. y. sakymas, kad universitetas neturėtų būti verslus ir jis neturėtų užsiimti šita veikla, nes jo prigimtis vis tik yra visai kita [...] antras dalykas yra nustatyta, kad žmonės, kalba apie tai, kad jie verslu neužsiima, kad jie visai nėra verslūs, bet kai su žmonėm pakalbi detaliau, supranti, kad jie tą daro, bet kažkodėl nesuvokia.*
B1: *Labai dažnai kai tie parametrai bendradarbiavimo, verslumo, naujų įmonių įsikūrimo yra švelniai tariant prastoki arba nelabai geri, tada iš karto argumentuojama, kad universitetų yra ne tas tikslas – universitetų tikslas ruošti žmogų*, todėl kyla savęs vertinimo būtinybė remiantis atitinkamais kriterijais, pagal pasirinktus komercializavimo rodiklius.

7. **Kompetencijų stoka**

7.1. Kompetencijų stoka universitetuose lemia, kad įmonės, kurios galėtų užsakyti tam tikrus tyrimus ar paslaugas iš Lietuvos universitetų, renkasi užsienio universitetus, nes, V2 teigimu, *jos tai padaro greičiau ir mažesnėm sąnaudom.*
7.2. Kompetencijų stoka versle. V3 teigimu, verslas Lietuvoje yra dar jaunas: *Mūsų verslininkai jie dar yra per jauni savo mąstymu – jie nori kuo greičiau gauti naudą, o jei mokslo ir verslo bendradarbiavimas – tu iš kart naudos negali gaut.* V5 išskiria poreikį verslą šviesti apie inovacijas ir MTEP: *Dažnai įmonės daro tas inovacijas, bet nežino kad jie jas daro.*
B4 teigimu, verslui pradėjus reikalauti kokybės iš universitetų ar konkrečių rezultatų, *užvirtų kokybišką virdulį […] universitetas nepasikeis, jeigu verslas nereikalaus.*

8. **Universitetų biurokratinis aparatas**

V5: *Biurokratinis aparatas universitetų didžiulė kliūtis, nes pvz., kai pradeda sutartį derinti, [...] užtrunka ilgai procesas [...] trunka būna trys keturi mėnesiai – kas verslui yra perilgai, netinka.*
B3: *Mokslininkai labai pigiai parsiduoda (būtent panaudosiu šį žodį) tarptautinėm korporacijom ir jų pavyzdys nėra geras dalykas.*

Tyrimo dalyviai išskyrė prie bendradarbiavimo skatinimo prisidedančias institucijas ir organizacijas: slėniai, parkai ir klasteriai (V3, B1), MITA (V3, B4, U3, B5), ŽEF, Pramonininkų konfederacija (B5), Rektorių konferencija (U3), MOSTA (B5). V3 teigimu, valdžios institucijų yra nemažai, tačiau jų veiklą derėtų suaktyvinti. Tyrimo dalyviai išskyrė bendradarbiavimo tarp universitetų problemą Lietuvoje. B5[87] ir U1[88] teigimu, paradoksaliai aukštojo mokslo ins-

87 **B5:** *Tyrimai rodo, kad lietuviai nelinkę bendradarbiauti ne vienas su kitu, bet linkę su užsieniu.*

88 **U1:** *Bendradarbiavimas su kitomis aukštojo mokslo institucijomis – geriau sekasi su užsienio nei su Lietuvos.*

titucijos labiau linkusios plėtoti bendradarbiavimą su užsienio, ne su Lietuvos universitetais. Užsienio šalyse bendradarbiavimas tarp universitetų, U2 teigimu, remiantis užsienio šalių gerąja patirtimi, gali būti realizuojamos per jungtinius aukšto lygio kursus: *Tai man atrodo puikus bendradarbiavimo pavyzdys, nes greičiausiai nei vienas iš tų universitetų negalėtų sau leisti tokio lygio gero konsultanto nusamdyti [...] bet visi kartu susikooperavę – gali.*

2.2.4.3. Trigubos spiralės modelis

Analizuojant tyrimo duomenis nustatyta, kad, tyrimo dalyvių teigimu, Lietuvoje trigubos spiralės modelis (universitetas, verslas ir valstybė) tik evoliucionuoja hibridinio modelio procese. Viena iš būdingiausių tyrimo dalyvių citatų iškelia trigubos spiralės modelio kismo būtinybės į keturgubą spiralę klausimą: *Reiktų tą trikampį pakeisti, nes trikampis yra nesulaužoma figūra. Pati stabiliausia. Keturkampį gali palankstyti, pakraipyti. Trikampis yra nesugniuždomas – taip ir sukasi viens kito nesusitikdamas. Va paimi kvadratą, paspaudi, tai bent jau du taškai viduriniai gali susitikti o čia šitie trys – niekada. Suk kiek nori ratais* (V4).

Vieno ryšio stiprinimas, pavyzdžiui, pastaruoju metu akcentuojama universiteto ir verslo partnerystė, yra svarbus, tačiau tai nėra hibridinio modelio pavyzdys. Vieno ryšio stiprėjimas ir (arba) stiprinimas šiame darbe traktuojamas kaip trūkumas, nes atsiradusi disproporcija iškreipia galios pasiskirstymą tarp elementų. Šį teiginį iliustruojanti situacija Lietuvoje – atkūrus nepriklausomybę padidėjo visuomenės poreikis universitetinėms studijoms. Neatsižvelgiant į situacijos analizę, t. y. tokių specialistų ateities poreikį darbo rinkoje, buvo vykdomas masinis priėmimas į universitetines studijas. Visuomenės ir universitetų ryšio stiprėjimas lėmė neigiamus padarinius ilgalaikėje perspektyvoje. Apibendrinus tyrimo duomenis nustatyta ekspertų nuomonė dėl trigubos spiralės modelio Lietuvoje tipo.

Statinis modelis - vieno iš elementų ar kiekvieno elemento dominavimas atskirai (V3[89]) ir valstybės dominavimas (U1[90], V2): V2: *Valstybė [...] kloja pamatus t. y. siekdama, investuodama į bendradarbiavimą su verslu. [...] duoda priemones, sukuria universitetams to ko jiems reikia - deda netgi finansinius resursus ir sako padarykite taip, kad iš tikrųjų, kad Lietuvoje susiformuotų tam tikras kapitalas arba žinių bankas, kuris būtų aktualus visiems, užsieniui, patrauklus galbūt ir Lietuvos pramonėj.* Eksperto teigimu, valstybė inicijuoja ir investuoja į tiesioginio mokslo ir verslo bendradarbiavimo veiklas, pavyzdžiui, suteikiama galimybė laisvai disponuoti turima infrastruktūra[91], suteikta lengvata neapmokestinant iš studijų gautų pajamų[92], sukurtas atitinkamas įrankis - e. mokslo vartai[93], mokslo ir verslo bendradarbiavimo iniciatyvoms skatinti įkurta ir atskira institucija - MITA[94].

89 **V3:** *Aš manau kad jie visi dominuoja atskirai.*

90 **U1:** *Nieko mes nepasiekėm, dar ilgai dominuos Valstybė, valdžia.*

91 **V2:** *Kad institucijos netaptų pačios įkaitėmis savo infrastruktūros kurią susikūrė – kad jos jau dabar turėtų galimybę laisvai disponuoti [...] kiek žinau tos sąlygos yra lengvinamos ir universitetai jau turi galimybę parduoti visas patalpas.*

92 **V2:** *Antras dalykas iš mokesčių pusės tai viskas priklauso nuo to (universitetai anksčiau visada turėjo tą galimybę pvz. iš studijų veiklos, kad tos pajamos yra neapmokestinamos.*

93 **V2:** *E-mokslo vartai, kurie turėtų turėti/paskleisti tą vadinamąjį dalyvavimą institucijų ir turėti tą tinklą.*

94 **V2:** *[...] valstybė bet kokiu atveju kuria ir turi įvairias savo pavaldžias institucijas tokias kaip MITA, kuri ir yra skirta suteikti kuo daugiau informacijos apie tai kas vyksta.*

Vis dėlto, tyrimo dalyvio V2 teigimu, problemos neturėtų būti sprendžiamos automatiškai ar diskredituojant aplinką, kad *nesigautų staiga iškraipymas konkurencijos, nes jie yra konkurencijos dalyviai* (V2). Tyrimo dalyvių teigimu, universitetai turėtų suprasti ir stiprinti savo vaidmenį, labiau prisidėti prie valstybės tikslų įgyvendinimo. Universitetų vaidmuo nacionalinėje inovacijų sistemoje, B3 teigimu, pasyvus yra dėl to, kad *nesupranta žmonės* [universitetuose – *aut.*] *perspektyvų, daugiau nei keturių ar penkių mėnesių atlyginimas. Nesupranta, strategiškai nemąsto, bijo daryti pokyčius. Nieko nedaro ir laukia iš valdžios – čia toks šalies mentalitetas. [...] Patys akademikai yra stabdžiai įvairios pažangos ir proveržio, kurie turėtų būti valstybėj kaip tik vedliai viso to proceso. [...] universitetai turi būti lyderiai, rodyti pavyzdį, nes kaip ne kaip, bent jau teoriškai universitetuose yra didžiausia protingų žmonių sankaupa.* B3 teigimu, 2007–2013 m. programavimo laikotarpiu buvo skirta lėšų studijų programų atnaujinimui, t. y. suteikta puiki galimybė į šių projektų įgyvendinimą įtraukti verslą, studentus ir kitus suinteresuotus asmenis, tačiau, eksperto teigimu, tai nebuvo laikoma prioritetu[95]. Statinio etapo (vienpusio valstybės dominavimo) situacija gali kisti, V1 teigimu, stiprinant universitetų motyvaciją ir įsitraukimą įnovacijų kūrimo procese[96]. U3 nuomone, fragmentiškumą, o ne bendrą poziciją nacionalinės inovacijų politikos klausimu lemia ir neapibrėžta unifikuota koncepcija, nes *verslas šiai dienai irgi nori labai apčiuopiamumo – gaunasi užburtas ratas. Sako universitetams siūlykite konkrečias idėjas ... universitetas irgi nori, kad verslas ateitų ir kažką pasiūlytų. Manau kad tų iniciatyvų trūksta iš visų pusių. Jos kažkokios yra, bet fragmentiškos.*

***Laissez-faire* modelis** – kai formuojasi tarpusavio ryšiai. V5 teigimu, Lietuvoje konstatuotinas universitetų ir valstybės ryšys[97], o, B2 nuomone, atsiranda universiteto ir verslo santykis, tačiau kvestionuotinas pasirinktas bendradarbiavimo „užsakymų“ modelis[98].

Hibridinis modelis. Konstatuojama pradinė stadija, užuomazgos[99], todėl trigubos spiralės hibridinis modelis, U4 teigimu, *nėra grynas. Yra **sumišęs** variantas [...] dar nėra atradę būdų, kaip reikėtų bendradarbiauti.* Mokslo ir verslo bendradarbiavimo skatinimui sukurta inočekių priemonė traktuojama kaip viena iš galimų priemonių, tačiau keliamas priemonės veiksmingumo, biurokratijos mažinimo, efektyvumo rodiklių įvedimo ir tarpžinybinio susikalbėjimo klausimas. V2 nuomone, universitetai pirmiausia turėtų atsakyti į klausimą, kokie jie nori būti, o kol kas, eksperto teigimu, *su verslu universitetai neina į santykį – jie yra uždara sistema. Reikia supurtyti sistemą. Gal tada atsiras visai kitoks santykis.* Apibendrinant konstatuotina, kad yra gerųjų bendradarbiavimo pavyzdžių, tačiau, B3 teigimu, bendradarbiavimas yra *fragmentuotas, visko po truputį. Yra tų mokslo verslo bendradarbiavimo pavyzdžių. Viskas yra ant valstybės, tikriau ant struktūrinių fondų adatos.* Taigi o *kad būtų*

95 **B3:** *Iš studijų programų atnaujinimo kertiniai elementai didžiojoje dalyje universitetų buvo eliminuoti: tai darbdaviai ir studentai, tai ką mes norim kalbėti apie bendradarbiavimą toliau.*

96 **V1:** *Tol kol nebus vidinės motyvacijos, tol sunkiai čia mes ką pasieksime ir daugelis tiesiog bus įpratę galvoti, kad pajamos uždirbamos tiktais studijomis.*

97 **V5:** *Sakyčiau antras, nes universitetai turi visokių ryšių su valstybe ir jie daro daug bendrų dalykų ir pasižiūri kad atitiktų ir toms strategijom ir tarp kitko patys labai stipriai formuoja tam tikrus strateginius dalykus.*

98 **B2:** *Verslo individų santykiai su universitetu po truputi atsiranda [...] faktiškai kaip užsakymai. Ar rezultatas tenkina – kitas klausimas.*

99 **U3:** *Inovacijų sistema Lietuvoje – norėtųsi sakyti kad yra trečias. Sakyčiau kad yra trečiojo etapo užuomazgos.*

trišalės sinergija ... dar nesam priaugę (B2), galima identifikuoti pavienes hibridinio modelio apraiškas, tačiau konstatuoti, kad Lietuvoje yra hibridinis modelis, dar per anksti[100].

2.2.4.4. Verslių universitetų pavyzdžiai Lietuvoje ir užsienyje

Apibendrinus tyrimo duomenis nustatyti versliausi universitetai Lietuvoje ir išskirti siektini švietimo politikos pavyzdžiai užsienio šalyse. Lietuvoje, tyrimo dalyvių teigimu, versliausi (t. y. daugiausia, ekspertų nuomone, turintys verslaus universiteto bruožų) yra (žr. 10 lentelę):

1. **KTU** (9 ekspertai jį išskyrė kaip verslų). Minimi verslaus universiteto bruožai: versli universiteto vidinė kultūra, aktyvūs universiteto lyderiai, verslūs studentai, bendradarbiavimas su verslu, mokslo tyrimų komercializavimas, patentai.
2. **VU** (3 ekspertai jį išskyrė kaip verslų). Ekspertai išskyrė VU mokslo potencialą, kurio realizacija, komercializacija, tyrimo dalyvių teigimu, galėtų būti efektyvesnė, nes šiuo metu konstatuotinas verslumas per aktyvių individų veiklą, o ne kaip institucinis prioritetas.
3. **VDU** (2 ekspertai jį išskyrė kaip verslų) išskirtas kaip kūrybiškos komunikacijos (su verslu, visuomene) pavyzdys, skatinantis įsitraukimą ir bendruomeniškumą.
4. **VGTU** (2 ekspertai jį išskyrė kaip verslų). Ekspertai pabrėžė VGTU staigų progresą ir teigiamą pusiausvyrą, atskaitomybę visuomenei kaip išskirtines universiteto savybes ir verslaus universiteto bruožus.

10 lentelė. *Ekspertų išskirti verslių universitetų pavyzdžiai Lietuvoje*

Universitetas	Ekspertai	Ekspertų citatos
KTU (9)	U2 V1 V2 V3 V4 V5 B2 B3 B5	**U2:** *KTU tokiu tampa [...] verslaus be „implementation“ aš neįsivaizduoju ir man atrodo, kad daug kur lietuviškuose universitetuose stringama su įgyvendinimu ir tada nesinori sakyti verslus, nors ten ir fainų kažkokių iniciatyvų yra.* **V1:** *Daugiausiai pajamų tikriausiai iš mokslo pardavimų uždirba KTU.* **V4:** *Jis yra bent jau iš rektoriaus pozicijos, iš kitų pozicijų matosi kad jis tikrai dirba ta linkme [...] KTU nuolatos, net sovietiniais laikais ką nors paverslaudavo ir tada jie turėjo asmenybių – pvz. Ragulskis (pirotechnika) patentai, išradimai šimtais, nauja tema surasta Lietuvoje, monografija net išversta ir NASA archyvuose yra.* **V5:** *KTU turi seniai atidirbtą sistemą. Prorektorė Pundzienė labai sistemingai tuo klausimu dirba ir diegia labai efektyvią sistemą. Mano akim žiūrint – ji tikrai pasitvirtina šiai dienai.* **B2:** *Jei technologijų srityje – KTU daugiausiai pasiskelbęs, yra išradimų ir t. t. verslo srityje.* **B3:** *Vienu žingsniu priekyje yra KTU – vienareikšmiškai. [...] dėl to, kad rektorius pats asmeniškai yra labai suinteresuotas ir asmeniškai dalyvauja. Lyderystės rodymas yra pirmoje vietoje. Galbūt daug kur tie organizacijos pokyčiai yra lėti, tačiau potencialo prasme, sutvarkant labai daug ydingų problemų jau jie lenkia visus universitetus ženkliai.* **B5:** *Stenfordo tas smegenų praplovimas KTU matomas. Sėdėjau santakos atidaryme – už manęs buvo pilna studentų ir labai dažnai girdėjau žodį startupas. Tai reiškia, kad ten pakankamai jau viduje plaunami smegenys, kad startupas yra gerai.*

100 **V5:** *Trečio tikrai nėra dar. Atskirai atvejai yra, bet pačia bendriausia sistema tai tikrai dar nėra.*

Universitetas	Ekspertai	Ekspertų citatos
VU (3)	V1 V3 V4	**V1:** *VU yra daugiau susiorientavęs į rimtus mokslinius tyrimus ir jam reikėtų labai smarkiai didinti tą tyrimų taikomąjį aspektą. Nesakau kad jo nėra – jis yra, bet jis nėra toks didelis, koks turėtų ir galėtų būti.* **V4:** *VU negalėčiau išskirti jie irgi turi daug, pas juos ir lazeriai ir yra grynai jau pačių mokslininkų įsteigtų įmonių. Vilniaus universitetas yra daugiau fundamentalus, bet tai rodo akademinės bendruomenės atskirų individų veiklą.*
VDU (2)	U2 V3	**U2:** *Man atrodo kad kažkokių gražių ženklų matėsi VDU, tiek su verslu, tiek su bendruomene ir su kažkokia kūrybiškesne komunikacija – man jie pasirodė drąsesni, bet gražiai drąsesni pvz. Jų kompanija, kad tai daugiau negu profesija. Tikrai gražus vidinis komunikacijos leidinys, gražiai atskleidžiantis studentų įsitraukimo, aktyvumo, bendruomeniškumo veiklas – tai ta dalis man labai patiko.*
VGTU (2)	V1 V5	**V1:** *Galbūt aš sakiau trys šaltiniai turėtų būti tai reikėtų žiūrėti, kur yra teigiamas balansas. Šiuo požiūriu VGTU galėtų būti vienas iš tokių kur yra balansas.* **V5:** *VGTU labai stipriai lipa ant kulnų* [KTU – *aut.*] *ypač pastaraisiais metais (pastaruosius tris metus) aš matau VGTU labai didelį šuolį būtent tame ėjime į išorę, tų technologinių įvairiausių sprendimų pristatyme, kad bendrai žmonės žino ką VGTU veikia iš tos technologinės pusės, tai yra svarbu.*
ISM (1)	U3	**U3:** *ISM lanksčiau ir greičiau gali prisitaikyti prie rinkos sąlygų turėdamas tik ekonomikos ir vadybos programas, turėdamas specializuotą studentų grupę ir tik tam tikras tikslines grupes, tai tada manau galėtume sakyti, kad toje grupėje jie yra pakankamai verslūs, bet jie neatstovauja kitų grupių, pvz. technologijų kūrime tai nėra didelės atsvaros. Galėtume vertinti tik tų programų, kurias turi lygmenyje.*
MRU	V1	**V1:** *Daugiausiai pajamų iš studentų mokymo uždirba MRU – tai kitas kraštutinumas.*

Šaltinis: *sudaryta autorės.*

ISM vieno eksperto minimas kaip verslus dėl siauros specializacijos, MRU apibūdinamas kaip verslus vertinant studentų pritraukimo kriterijų.

Apibendrinus konstatuotina, kad tyrimo dalyviai Lietuvoje negalėjo identifikuoti verslaus universiteto pavyzdžio. Išskirti tik tam tikrus charakteringus verslaus universiteto bruožus turintys universitetai.

Tyrimo metu ekspertai nurodė ir užsienio šalis, kurios, jų teigimu, gali būti siektini gerosios patirties pavyzdžiai, į kuriuos galima lygiuotis dėl vykdomos nacionalinės švietimo politikos efektyvumo (žr. 11 lentelę).

Estija, tyrimo dalyvių (U1, U2, U3, U4, U5, V1, B5) teigimu, yra artimas siektinas pavyzdys. Ši šalis pirmiausia atsisakė, U5 teigimu, *tarybinės universitetų sistemos* aiškiai apibrėžė nacionalinės švietimo politikos strategiją ir nuosekliai siekia prioritetų: universitetų susijungimo, užsienio studentų pritraukimo, verslo įtraukimo, vykdo savianalizę.

JAV (U3, U4, U5, V1, B2, B3, B5). JAV universitetai išlaiko ilgametes lyderių pozicijas tarptautiniuose reitinguose, todėl nenuostabu, kad ir ekspertai šiuos universitetus nurodo kaip pavyzdį.

Danija (U1, U4, U5, V1, B5). U5 teigimu, Danija išsiskiria iš kitų šalių ir galėtų būti pavyzdžiu Lietuvai dėl gebėjimo greitai perimti ir pritaikyti inovacijas.

Vokietija (U1, U5, V1, V5). V5 ekspertas pabrėžia nacionalinės švietimo politikos nuostatą ir paramą ne tik universitetų ir verslo bendradarbiavimo skatinimui nacionaliniu lygiu, bet ir už šalies ribų skiriant papildomą finansavimą[101].

11 lentelė. *Ekspertų išskirti verslumo švietimo politikos pavyzdžiai užsienio šalyse*

Šalis	Ekspertai	Citatos
Estija	**U1** **U2** **U3** **U4** **U5** **V1** **B5**	**U2:** *Kuo Estija progresyviau pajudėjo negu mes – tuo, kad valstybė pasiliko sau kiek įmanoma mažiau veiklų ir viską „išaucorcino" į verslą [...] pas mus kol kas tebėra tendencija, kad kiekvienam darbui kuriame atskiras valstybines įstaigas o ne „autsorsinti".* **U5:** *Taip, estai negailestingai atsisakė būtent šitos tarybinės universitetų sistemos, struktūros, tiesiog jie nepaliko pėdsakų išskyrus pačias geriausias tradicijas ir infrastruktūrinius dalykus. Jie pakeitė viską iš esmės. Ir jie pakeitė visa tai konstruktyviai ir dar pabrėžiu versliai pakeitė ir už tai gauna gerą rezultatą. Pati universitetų veiklos kokybė neturi matų išskyrus vieną vienintelį kriterijų – jei universitetas atitinka šalies siekius ir strategiją – jie yra geri. Ar mes turim Lietuvoj aiškius savo šalies siekius? Nelabai. Estai turi – labai aiškius, konkrečius ir šių siekių laikosi daugiau nei dvidešimt metų, atkakliai, žingsnis po žingsnio. Kuo puikiausiai jie žino kur turi nueiti ir technologiškai, ir visuomenės struktūra, ir liberalumas, ir socialinė sanglauda, ir švietimo vieta, viską jie žino puikiai ir netgi geopolitiškai, kad jie turi priartėti prie šiaurės šalių, kad jie turi sukurti savą estiškąjį kelią nekopijuodami Suomių, Danų ir Švedų.* **U1:** *Estijos susijungę universitetai pritraukiant studentus iš užsienio.* **U3:** *Talino stiprus universitetas ir verslo mokyklos stiprios. Inovacijos yra visai kitame lygmenyje – yra paženguses.* **U4:** *Sėkmingai žengia į priekį Talino, Tartu universitetai, Skandinavijos šalys – per trečiąją misiją kreipia, įgalina juos ir skatina ta kryptimi dirbti. Yra pakankamai konkurencingi, turi ir autoritetą,*
		pripažinimą, nesivaiko reitingų, bet nebijo pasižiūrėti į veidrodį, pažiūrėti gerą audito analizę – pamatyt savo problemas ir kur jiems reikia pasitemti [patirties – *aut.*] *ir laiks nuo laiko pertvarko daug ką, tobulėja, tai aš manau kad tikrai yra ko pasimokyti geros patirties turi ne tik Skandinavijos, bet ir kiti universitetai. Nereikia aklai kopijuoti – reikia pasižiūrėti kaip jie siekia.*
Jungtinės Amerikos valstijos	**U3** **U4** **U5** **V1** **B2** **B3** **B5**	**U3:** *Amerikos universitetai iš esmės lyderiaujantys išliko tie patys. Tai reiškia kad bet kokiomis sąlygomis jie išlaikė kažkokią aukštą kartelę ir tą prisitaikymą visais laikais.* Versliais laikomi šie universitetai: *Masačusetso technologijų* institutas (JAV) (U5, V1, B2, B3); Harvardo universitetas (JAV) (U4, B2, U3); Stanfordo universitetas (JAV) (V1, B5); Jeilio universitetas (JAV) (B2).

101 **V5:** *Jeigu jie* [universitetai – *aut.*] *pritraukia finansavimą iš kažkokio Vokietijos fondo, tai jie gauna nediskutuojamai vienam eurui vieną eurą iš valstybės finansavimą. Jeigu jie pritraukia iš užsienio, tai vienam eurui gauna du eurus ir ten kažkam negauna – aš tiksliai nžn., bet toks santykis yra skatinant eiti net ir į užsienį. Jeigu gausi iš užsienio kontraktą tai tu gausi bonusą dar priedo [...] jeigu tu jau išėjai į išorę toj pačioj Vokietijoj iš tos sistemos, jau gauni vieną eurą o jeigu į užsienį, tai man atrodo jau du eurai.*

Šalis	Ekspertai	Citatos
Danija	**U1** **U4** **U5** **V1** **B5**	**U5:** *Kuo Danų ekonominė struktūra skiriasi nuo Suomių ar Švedų? Nors turi tą patį skandinavišką modelį? Danai yra mažiausi fundamentinių technologijų kūrėjai, didžiausi yra Suomiai su visom savo Nokios tradicijom ir t. t. bet jie yra vikriausi inovacijų taikytojai Europoje. Kitaip sakant, jie perima inovacijas ir geriausiai jas pritaiko Europoje. Jie tobulieji inovacijų taikytojai ir perėmėjai. Geriausi pagal visus statistinius rodiklius. Dažniausiai keičiantys darbą Europoje yra danai. Ne dėl to, kad neturėtų iš ko gyventi, dėl to, kad saviraiška yra geresnė. Kitaip sakant jeigu metus du padirbi, trečiais metais jau tavęs nėra, nes tu ieškai kur save išreikšti ...*
Vokietija	**U1** **U5** **V1** **V5**	**V5:** *Jeigu jie* [universitetai – *aut.*] *pritraukia finansavimą iš kažkokio Vokietijos fondo, tai jie gauna nediskutuojamai vienam eurui vieną eurą iš valstybės finansavimą. Jeigu jie pritraukia iš užsienio, tai vienam eurui gauna du eurus ir ten kažkam negauna – aš tiksliai nežinau, bet toks santykis yra skatinant eiti net ir į užsienį. Jeigu gausi iš užsienio kontraktą tai tu gausi bonusą dar priedo, bet tų santykių aš tiksliai neatsimenu, bet principas yra toks. Žodžiu finansavimo negauni jeigu tai yra toj pačioj sitemoj – sudarei su kažkuo tyrimo kontraktą, papildomo finansavimo negauni, bet jeigu tu jau išėjai į išorę toj pačioj Vokietijoj iš tos sistemos, jau gauni vieną eurą o jeigu į užsienį, tai man atrodo jau du eurai.*
Suomija	**U1** **U4** **U5** **B5**	Versliais laikomi Turku ir Alto universitetai.
Jungtinė Karalystė	**U3** **U4** **B2**	Kembridžo universitetas (UK) (U3); Oksfordo universitetas (UK) (U3); Bristolio universtitetas (UK) (U4); Jeilio universitetas (JAV) (B2).
Švedija	**U4** **V1**	Versliais laikomi Upsalos ir Lundo universitetai.

Šaltinis: *sudaryta autorės.*

Apibendrinus konstatuotina, kad, ekspertų nuomone, siektinų pavyzdžių sąrašas nėra baigtinis ir gerosios patirties semtis galima tiek iš lentelėje pateiktų šalių, tiek iš kitų šalių, tokių kaip Izraelis (U1), Austrija (V5), Olandija (U1), Belgija (V2). Vis dėlto ekspertai daugiausia dėmesio skyrė ir kaip vieną iš tinkamiausių pavyzdžių minėjo Estiją, nes, U3 teigimu, lygiuotis derėtų ne į pačius aukščiausius, o pirmiausia į tame pačiame regione esančius universitetus[102].

2.2.5. Informacinių ir komunikacinių technologijų taikymas

Informacinių ir komunikacinių technologijų taikymą universiteto verslumo skatinimo tikslui pasiekti tyrimo dalyviai traktavo skirtingai. Pabrėžtina, kad IKT kaip priemonės verslumui skatinti svarba neabejojama, tačiau, vienų teigimu, tai tik pagalbinė universiteto vers-

102 **U3:** *Lietuvai reikėtų lygiuotis į Baltijos regiono universitetus. Iš karto šitoj vietoj yra Latvijos universitetas, be to lenkų universitetai tikrai lenkia lietuvių universitetus – tą reikia pastebėti. Estijos universitetai yra kita grupė ten labai intensyviai jiems Suomiai padeda.*

lumo skatinimo priemonė[103], [104], pagalbinis įrankis[105]. Kitų nuomone, tai pagrindinė universitetų verslumo skatinimo priemonė. U3: *Be IKT šiai dienai nėra universiteto*, U4: [IKT – *aut.*], *t. y. priemonė kartu nešanti ir turinį ir galimybę pasiekti turinį, kurio mes niekad neturėjom*, kur ypač svarbus tampa efektyvumo užtikrinimas ir tinkamas IKT panaudojimas[106] pagal poreikį – ne apsunkinant procesus, o juos palengvinant[107]. Universitetų verslumo skatinimo, pasitelkus IKT, galimybių įžvelgiama *užsidarant virtualioje erdvėje [...], o virtualią erdvę panaudojant geresniam realiam gyvenimui* (U4)[108]. U1 teigimu, IKT pritaikymas universitetuose pirmiausia susijęs su teikiamų paslaugų prieinamumu ir reikiamos informacijos radimu laiku, o žinių prieinamumas keičia pačių žinių poreikį – kyla kokybės reikalavimai[109]. IKT panaudojimas efektyviai išnaudojant laiką ir kuo daugiau laiko skiriant kūrybai, tobulėjimui ir augimui[110], atveria universitetų verslumo skatinimo, pasitelkus IKT, galimybes.

2.2.5.1. Informacinių ir komunikacinių technologijų taikymo galimybės

Apibendrinus tyrimo duomenis išskirtos pagrindinės vidinės universitetų verslumo skatinimo IKT priemonėmis galimybės:

1. Studijų procese: išlaisvinant studijų procesą[111], nuotolinių studijų procese. Nuotolinių studijų aspektu nuomonės išsiskyrė: U3 teigimu, nuotolinės studijos *negali atstoti tikrų studijų […] bet padėti gali*, tačiau akcentuojama pusiausvyros būtinybė[112] ir kokybės aspektas[113]. U5 nuomone, tiek nuotolinių, tiek lokaliųjų studijų procesas iš esmės ne-

103 **U3:** *IKT [...] Bet neišskirčiau kaip tos raiškos charakteristikos. Kaip pagalbinę priemonę verslumui kaip tokiam – taip, bet ne pačią pagrindinę, tik sudėtinę priemonę.*

104 **B3:** *Keičiasi komunikacinės priemonės – ar žinia keičiasi? Manau ne – pamatiniai dalykai tik priemonė.*

105 **U5:** *Tiesiog technologijos yra naudojamos tam, kad būtų geresnės kompetencijos. [...] IKT – technologijos yra tik pagalbinis įrankis. Tai yra servisas, t. y. vartojimo lygio sprendimai.*

106 **U3:** *Sukūrimas yra sukūrimas, bet panaudojamumas yra kitas dalykas.*

107 **U4:** *Dabar galim turėti labai daug galimybių – tiek studijų procesą įvairinti tiek mokslininkų veiklą išplėsti gaunant visas žinias kurias reikia – svarbu pagalvoti ir apie paramą, kad kuo mažiau liktų valdyme, aptarnavime rutiniškumo ir išlaisvint žmones kiek įmanoma labiau nuo mechaninio darbo efektyviau panaudojant turimus išteklius.*

108 **U4:** *Mes neturėtumėme užsidaryti virtualioje erdvėje, nes šiaip iš tikrųjų tai yra dilema. Tendencija yra tokia, kad vis daugiau žmonės nori gyventi virtualioje erdvėje, atsisakyti tikro gyvenimo. Manau kad tai yra pražūtinga civilizacijai. Greičiausiai turėtumėme virtualią erdvę panaudoti geresniam realiam gyvenimui.*

109 **U1:** *Jei aš sugebu susirasti ir pats paskaityti ko man reikia – tai kam man tas dėstytojas, iš konspektų skaitantis seną informaciją?*

110 **U4:** *L. svarbu kalbant apie technologijas suprasti, padėti kuo efektyviau išnaudoti žmogui skirtą laiką. Išlaisvinti nuo nereikalingo gaišimo – tai ką gali mašinos, technologijos – kuo daugiau laiko kūrybai, tobulėjimui, augimui. Mes turim matyti esminį – kiek sutaupė laiko, bet kartais nutinka ir daugiau – kartais suvedant į tas mašinas laiko reikia dar daugiau tai tada čia kažkas pro šalį.*

111 **U4:** *Išlaisvinant studijų procesą pradedant studentu, baigiant dėstytojo krūvio formavimu. Paskirtis – sumažinti gaištamą laiką.*

112 **U4:** *Bet visa tai turi sujungti į tokį variantą, kad visgi išliktų santykis bendravimo, komunikacijos, gyvos komunikacijos. Manyčiau reikėtų derinti.*

113 **U1:** *Kokybiškai parengti profesionalias nuotolines studijas gali tik geri ir turtingi universitetai. Mums nematau jokių šansų analogiškai parengti – nebus tokių pinigų...*

siskiria. Skiriasi tik naudojamos priemonės[114]. U3 mano, kad mažėjant dėstytojų skaičiui neišvengiamai vyks nuotolinių studijų plėtra, t. y. tai susiję su informacijos prieinamumo didinimu ir jos gavimu mažiausiomis sąnaudomis. Vis dėlto keliamas retorinis klausimas, ar Lietuvos universitetai suspės prisivyti šioje srityje pirmaujančius[115].

2. Mokslo tyrimuose, kur ypač svarbus tampa atvirumas ir aktualumas laiko aspektu[116].
3. Universiteto vykdomų veiklų skaidrumui ir atskaitomumui visuomenei užtikrinti[117], informacijos sklaidai, viešinimui (mokslo tyrimų, paslaugų ir kt.[118]).
4. Vidinei universiteto komunikacijai užtikrinti ir palengvinti[119].

2.2.5.2. Informacinių ir komunikacinių technologijų taikymo ribotumai

Apibendrinant tyrimo duomenis išskirti ir IKT taikymo ribotumai:

– Kokybiškas IKT pritaikymas ir tęstinumo užtikrinimas. Pavyzdžiui, B5 teigimu, bendradarbiavimo platformos sukūrimas kaip rezultatas yra svarbus, tačiau sėkmingas įgyvendinimas ir naudojimas (ilgalaikė nauda) priklauso nuo kokybės, t. y. turinio[120]. Kokybės aspektas iškelia motyvavimo sistemos būtinybę, kur svarbiu kokybės aspektu tampa parengtos medžiagos populiarumas, t. y. pritrauktas vartotojų skaičius[121].

114 **U5:** *Nes dabar nuotolinių studijų procesas yra lygiai tas pats kas ir vidinių lokaliųjų studijų procesas – lygiai taip pat galima rengti paskaitas nuolatinukams per planšetes, skaitmeninti, naudoti visokius 3D vaizdus – jie gali sėdėti po palme ar po obelim, vienodai ir nesvarbu ar jie bus nuolatinukai...*

115 **U3:** *[...] yra daug kursų iš garsiausių universitetų, kurie nebijo pasitalpinti dėstytojai ir dėstyti – o lietuviai sako nukopijuos... tai yra neišvengiama ir prie to yra einama ir kad universitetuose mažės dėstytojų skaičius – tai yra faktas ir tai vyksta, t. y. neišvengiama. Ar tai susiję tiesiogiai su verslumu? T. y. susiję su neišvengiamumu su tuo kas yra rinkoje. Dabar reikalingas greitas rezultatas t. y. gavimas informacijos kuo mažesnėmis laiko sąnaudomis, prieinamumu – t. y. trumpas kelias iki vartotojo – kiek tai susiję su pajamomis – tikriausiai tai turės didesnį efektą... bet ar bus populiarūs šitoje vietoje Lietuvos universitetai, kai kiti jau daug anksčiau tą daro ir žymiai lanksčiau ar dabar tai padarius papulsi į tą traukinį?*

116 **V2:** *Turėtų būti atviri tyrimai, viskas turi vykti iš tikro laike, nes mes turėtume atsiverti ir pradėti jau dirbti kartu – vienareikšmiškai.*

117 **B3:** *Daugiau skaidrumo, atskaitomumo visuomenėj.*

118 **B3:** *[...] turi būti informacijos skelbimas paprastų paprasčiausiai ir visos komunikacijos aš neklabu tik apie mokslinės įrangos ar paslaugų, bet visos informacijos. [...] Paprastas informacijos pateikimas jau būtų daug, nes dabar daug kas yra pilkojoje zonoje. Net tarp fakultetų vienos institucijos nežino kas ką daro kitos, tai ką mes kalbame apie išorę. Pirmas dalykas tikrai yra komunikacija ir informacijos pateikimas.*

119 **B3:** *Universiteto bendruomenės telkimas, elementarių dalykų, komunikacinių priemonių išnaudojimas elementariais dalykais, vidiniai tinklai [...] kiek yra pasinaudojama vidinėm elektroninio pašto sistemom, kiek yra sugebama pasveikinti darbuotojus gimtadienio proga ir pan. – tai čia bendruomenės kūrimo / emocinio fono kūrimo daug dalykų prasideda, tai net nereikia kažkokių naujų kurti ir galvoti.*

120 **B5:** *Yra gerų įgyvendinimo platformų kaip web seminarai ir pan., kurių problema yra turinio kokybė tai reiškia kad reikia sugalvoti būdą kaip vieniems mokėti tik už turinį, bet tą, kurį galima dėti atvirai, o kitiems leidžiant iš to atviro turinio pelnytis – kurti platformas, pritraukti vartotojus ir pan. tada viskas atsistoja į vietas. Vieni gauna už turinio sklaidą, o kiti gauna pinigus už įgyvendinimą, pritraukimą. Tada atsiranda suinteresuotumas pritraukti klientus naudotis tomis sistemomis. [...] kur tu gali gauti koncentruotai tai ko tau reikia ir susietą su tavo darbo įgūdžiais.*

121 **B5:** *Yra problema su finansavimu ir universitetų kultūra, kad atlyginimą tu gali gauti tik už daugybę valandų prikurto turinio ir mažiau rūpi kokybė. Aš norėčiau kad būtų už vienos valandos gerai paruoštą kursą, kuris tikrai yra naudingas ir verslui ir visiems kitiems universitetų dėstytojams būtų suteiktas metų atlyginimas.*

– Nusistovėjęs asmeninių kontaktų tinklas. IKT taikymo ribotumu laikytinas faktas, kad verslo, valdžios, universiteto ir visuomenės bendradarbiavimo tradicijoje egzistuoja nusistovėjusių asmeninių kontaktų tinklas, kuris, U5 teigimu, yra svarbus[122].
– IKT taikymo galimybėmis neabejojama, tačiau keliama tiesioginio ir virtualaus bendravimo pusiausvyros išlaikymo būtinybė[123], kokybė ir turimos kompetencijos[124].

Apibendrinus kokybinio tyrimo duomenis sudarytos detalios temų, kategorijų ir subkategorijų schemos (žr. 16 pav. ir 17 pav.).

2.3. Lietuvos valstybinių universitetų dokumentų analizė

Teorinėje darbo dalyje nustatyta, kad universitetų pokyčių skatinimas prasideda nuo lanksčių inovatyvių valdymo ir atsakomybės struktūrų taikymo, diegiant strateginį planavimą ir ieškant nevalstybinio finansavimo galimybių bendradarbiaujant su verslo sektoriumi. Atsižvelgiant į tai, kad universitetų verslumo skatinimas traktuojamas kaip universitetų prioritetinė sritis, o universitetų finansavimo diversifikacija – kaip vienas svarbiausių verslaus universiteto bruožų, atlikta keturiolikos Lietuvos valstybinių universitetų strateginių dokumentų ir finansinių ataskaitų analizė.

Vadovaujantis Mokslo ir studijų įstatymo 7 straipsniu „Aukštųjų mokyklų autonomija ir atskaitomybė“, aukštosios mokyklos privalo „informuoti steigėjus, juridinio asmens dalyvius ir visuomenę apie studijų ir mokslinės veiklos kokybės užtikrinimo priemones, valstybės skirtų lėšų naudojimą, o valstybinės aukštosios mokyklos – ir apie savo finansinę, ūkinę ir mokslinę veiklą; savo studijų programų išorinio kokybės įvertinimo ir akreditavimo rezultatus“. Remiantis pastarąja nuostata, analizuojami valstybinių universitetų tinklalapiuose viešai pateikiami oficialūs dokumentai. Akcentuotina, kad nevalstybinių universitetų viešai skelbiama dalis duomenų laikytina ne tik šio tyrimo, bet ir atskaitomybės visuomenei ribotumu.

2.3.1. Strateginių dokumentų analizė

Remiantis Europos Komisijos pateiktomis „Verslaus universiteto gairėmis“ (angl. *„A Guiding Framework for Entrepreneurial Universities*, 2012), siekiant universitetuose plėtoti verslumo kultūrą pirmiausia turi būti atitinkamai parengti universiteto strateginiai dokumentai, suformuluota misija ir veiklos. Analizuojant universitetų strategijas, pasitelktas empirinis turinio analizės metodas, kur prasminiu vienetu imamas žodžio „verslum-“ kamienas.

122 **U5:** *Aš vis tiek esu šalininkas tų tiesioginių kontaktų ir asmeninių kontaktų su įvairiais partneriais. Gali kompiuteriuose labai daug prirašyti daug visokių dalykų, labai gražų, patrauklų puslapį turėti ir panašiai, bet tiesiogiai verslas neateis naršydamas internetą, bet sakykim prisistatymai parodose, dalyvavimas visokiose struktūrose (pramonininkų konfederacijoje, verslo darbdavių konfederacijose) tiesioginiai kontaktai su konkrečiais verslininkais, kada yra spendžiami jų konkretūs uždaviniai, parama jiems teikiant konsultacijas – tai iš esmės sudaro ir gerą reputaciją pačio universiteto ir suprantama norą verslo kreiptis pagalbos būtent į šį universitetą. Aš nelabai tikiu internetiniais dalykais. Jie yra svarbūs, bet Lietuvoj, kaip ir kitose šalyse asmeniniai kontaktai yra svarbesni.*

123 **U3:** *Tai patogi priemonė. […] Bet visa tai turi susijungti į tokį variantą, kad visgi išliktų santykis gyvos komunikacijos. Manyčiau reikėtų derinti.*

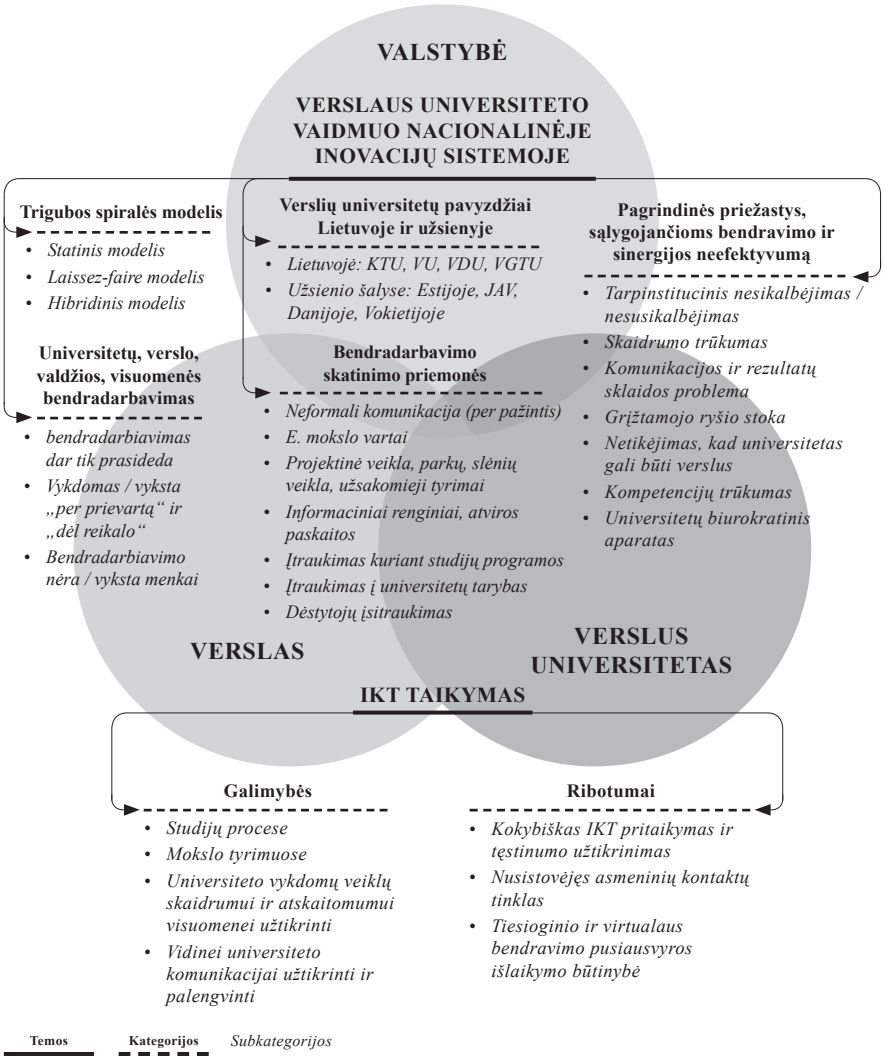
124 **U5:** *Kaip tai gali stiprinti ar silpninti bendradarbiavimą? Jeigu jis yra realus, turi poreikį ir kompetencijas ir kt. dalykus – tai viskas gerai, o jei ne tai jokios technologijos nepadės surišti nesurišamų galų.*

Teorinėje darbo dalyje nustatyta termino „verslumas“ vartojimo problematika, todėl analizei pasirinktose strateginiuose dokumentuose atlikta žodžių su šaknimi *entre*, *entrepre* paieška, tačiau pastarųjų nerasta. Pateikiami atliktos socialinės informacijos turinio, universitetų tinklalapiuose oficialiai pateiktų ir viešai prieinamų strateginių dokumentų analizės rezultatai – prasminio vieneto vartojimo dažniai duodami lentelėje (žr. 12 lentelę). Analizuojant duomenis išryškėjo strateginių universitetų dokumentų rūšių įvairovė ir apimčių skirtumai – nuo penkių (KTU) iki penkiasdešimt trijų puslapių (MRU).



Šaltinis: *sudaryta autorės.*

16 pav. *Universiteto verslumo proceso temų, kategorijų ir subkategorijų schema*



Šaltinis: *sudaryta autorės.*

17 pav. *Verslaus universiteto vaidmuo nacionalinėje inovacijų sistemoje: temų, kategorijų ir subkategorijų schema*

12 lentelė. *Universitetų strateginių dokumentų turinio analizė: prasminio vieneto – žodžio „verslumas“ kamieno „verslum-“ dažnis*

Valstybinis universitetas	Akronimas	Analizuotas dokumentas	Dokumento apimtis psl.	„Verslum-“ vartojimo dažnis k.
Aleksandro Stulginskio universitetas	ASU	Aleksandro Stulginskio universiteto strategija 2020	37	6
Kauno technologijos universitetas	KTU	Kauno technologijos universiteto strategija (patvirtinta tarybos 2012 m. sausio 27 d. nutarimu Nr. V7-T-0-1)	5	0
Klaipėdos universitetas	KU	Klaipėdos universiteto plėtros strateginis planas 2012–2020 m.	21	2
Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija	LKA	Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademijos strategija 2013–2018 m.	20	0
Lietuvos edukologijos universitetas	LEU	Lietuvos edukologijos universiteto 2012–2020 m. strateginis planas	49	11
Lietuvos muzikos ir teatro akademija	LMTA	Lietuvos muzikos ir teatro akademijos strategija „Akademija 2020“	14	3
Lietuvos sporto universitetas	LSU	LSU pažangos strategija 2030	18	1
Lietuvos sveikatos mokslų universitetas	LSMU	2015–2017 metų strateginis veiklos planas	41	0
Mykolo Romerio universitetas	MRU	Mykolo Romerio universiteto 2010–2020 metų strateginis veiklos planas	53	3
Šiaulių universitetas	ŠU	Šiaulių universiteto strategija 2015–2020	15	0
Vilniaus dailės akademija	VDA	Vilniaus dailės akademijos 2012–2020 integruota plėtros strategija	18	2
Vilniaus Gedimino technikos universitetas	VGTU	Vilniaus Gedimino technikos universiteto plėtros strategija 2014–2020 m.	16	1
Vytauto Didžiojo universitetas	VDU	Vytauto Didžiojo universiteto 2012–2020 m. strategija	10	1
Vilniaus universitetas	VU	Vilniaus universiteto 2013–2020 m. strateginis veiklos planas	40	5

Šaltinis: *sudaryta autorės.*

Keturių valstybinių universitetų analizuotuose strateginiuose dokumentuose – KTU, LKA, LSMU, ŠU – prasminių vienetų nerasta. Daugiausia kartų prasminis vienetas vartotas LEU (11), ASU (6) ir VU (5) strateginiuose dokumentuose.

Antrame analizės etape atliktas strateginių dokumentų, kuriuose rasti prasminiai vienetai, prasminių vienetų ryšių nustatymas. Išanalizavus prasminio vieneto vartojimą strateginiuose dokumentuose, prasminio vieneto vartojimo tematinės grupės pateikiamos 13-oje lentelėje. Išsami informacija su strateginių dokumentų citatomis, kuriuose yra prasminis vienetas, duodama prieduose (žr. 5 priedą).

13 lentelė. *Prasminio vieneto vartojimo tematinės grupės*

Universiteto akronimas	Bendras prasminio vieneto „verslum-“ vartojimo dažnis k.	Prasminio vieneto vartojimo teminės grupės
ASU	6	Studentų verslumas – 4 Verslumo kompetencijos ugdymas – 1 Universiteto verslumas ir bendradarbiavimas su verslo sektoriumi – 1
KU	2	Studentų verslumas – 2
LEU	11	Socialinis verslumas – 6 Verslumo ugdymas – 2 Universiteto bendruomenės verslumo potencialo didinimas – 1 Dėstytojų, darbuotojų ir studentų bendruomeninių iniciatyvų socialinio verslumo srityje universiteto skatinimas ir palaikymas – 1 Dėstytojų verslumas – 1
LMTA	3	Atvirumas verslumo įgyvendinimo idėjoms – 1 Verslumo studijos – 1 Verslumo kompetencijas – 1
LSU	1	Studentų verslumas – 1
MRU	3	Studentų verslumas – 1 Verslumo ugdymas – 1 Verslumo edukologijos programa – 1
VDA	2	Studentų verslumas – 1 Akademinio personalo verslumas – 1
VGTU	1	Universiteto bendruomenės verslumo įgūdžių skatinimas – 1
VDU	1	Universiteto verslumo gebėjimų ugdymas – 1
VU	5	Universiteto darbuotojų verslumo skatinimas – 2 Universiteto darbuotojų verslumo skatinimo sistema – 1 Absolventų verslumas – 1 Universiteto verslumo veikla – 1

Šaltinis: *sudaryta autorės.*

Apibendrinus nustatyta, kad universitetų strateginiuose dokumentuose prasminis vienetas vartojamas įvairiose temose, tačiau dalis jų kartojasi. Pavyzdžiui, studentų verslumas (ASU, KU, LSU, MRU, VDA); verslumo ugdymas (ASU, LEU, LMTA, MRU); universiteto / universiteto bendruomenės verslumas (ASU, LEU, VGTU, VDU, VU). Strateginiuose dokumentuose išskirtas ir tam tikrų universiteto vidinių suinteresuotų grupių verslumo skatinimo poreikis: dėstytojų (LEU), akademinio personalo (VDA), universiteto darbuotojų verslumo skatinimas (VU), absolventų verslumas (VU). Akcentuotina, kad tik LEU strateginiame dokumente minimas socialinis verslumas ir deklaruojamas dėstytojų, darbuotojų ir studentų bendruomeninių iniciatyvų socialinio verslumo srityje skatinimas ir palaikymas universitete. VU analizuotame strateginiame dokumente išskirtas universiteto darbuotojų verslumo skatinimo sistemos sukūrimo poreikis, t. y. ne tik pabrėžiama verslumo skatinimo iniciatyvų būtinybė, bet ir konstatuojamas konkrečių motyvavimo priemonių poreikis verslumo skatinimo tikslui pasiekti. Apibendrinant

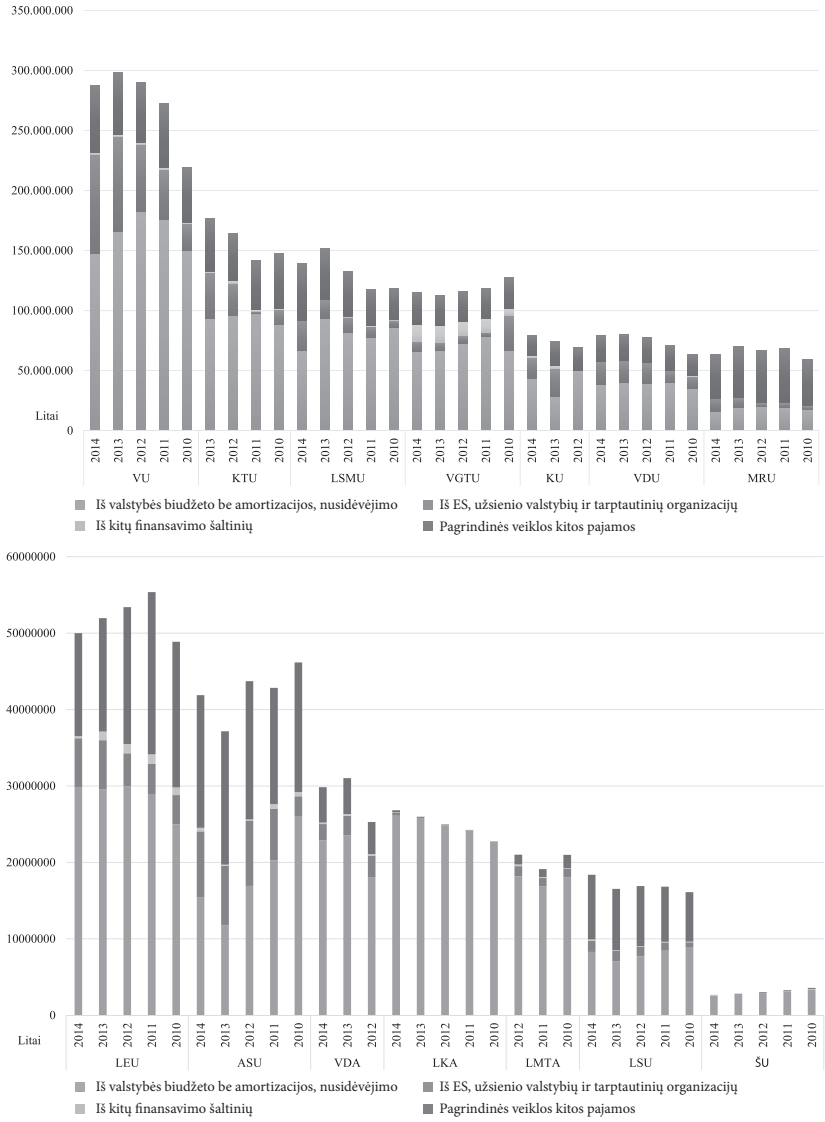
daroma išvada, kad iš keturiolikos analizuotų universitetų strateginių dokumentų septyniuose prasminis vienetas – žodžio kamienas „verslum-“ – minimas daugiau nei vieną kartą, o kituose septyniuose neminimas arba minimas tik kartą. Daugiausia ir įvairiapusiškiausiai verslumas atsispindi LEU 2012–2020 m. strateginiame plane. Remiantis Europos Komisijos pateiktomis „Verslaus universiteto gairėmis“ (2012), verslumas turėtų būti viena pagrindinių strategijos dalių, tačiau atlikus Lietuvos valstybinių universitetų strategijų analizę daroma išvada, kad Lietuvos universitetų nagrinėtuose strateginiuose dokumentuose verslumas nėra traktuojamas kaip integrali strateginė kryptis, tai tik viena iš plėtros ir veiklos galimybių.

2.3.2. Finansinių ataskaitų analizė

Universitetų autonomija Lietuvoje (ir su ja susijęs finansavimo diversifikacijos aspektas) buvo ir yra pokytis, prie kurio reikėjo ir vis dar reikia prisitaikyti naujai formuojant universiteto vaidmenį ir pereinamuoju laikotarpiu iš esmės kintant suvokimui apie universitetą. Sumažėjęs valstybinis universitetų finansavimas, pasak Dano (2012), yra viena pagrindinių priežasčių, lemiančių bendradarbiavimo su verslu plėtrą. Akcentuotina, kad Lietuvoje valstybės funkcijų transformacija aukštojo mokslo aspektu, pereinant nuo kontrolės prie stebėjimo, nebuvo natūralus procesas suvokiant kintančią socialinę tikrovę ir siekiant atliepti augančius poreikius, pavyzdžiui, kaip JAV. Tiriant universiteto verslumo procesą Lietuvoje nustatyta, kad universitetų transformaciją į verslų universitetą, tyrimo dalyvių teigimu, lėmė pasikeitęs finansavimo aukštojo mokslo institucijoms mechanizmas. Apibendrinus tyrimo išvadas nustatyta, kad, nesvarbu, teigiamai ar neigiamai finansavimo mechanizmo pokytis vertinamas, jis traktuojamas kaip pernelyg staigus, konstatuojama, kad jam nebuvo tinkamai pasirengta, o pereinamojo laikotarpio trūkumas laikomas vienu iš kokybės nuosmukį Lietuvos aukštajame moksle lėmusių veiksnių. Siekiant nustatyti Lietuvos valstybinių universitetų finansavimo diversifikavimą, kuris yra vienas svarbiausių verslaus universiteto bruožų, atlikta universitetų finansinių ataskaitų analizė. Rekomendacijose siūloma ne tik parengti tvarią finansų strategiją, bet ir vykdyti nuolatinę finansinių išteklių stebėseną, skiriant atitinkamą lėšų dalį verslumo plėtrai (pavyzdžiui, kuriant motyvavimo sistemą, kad būtų skleidžiama ir palaikoma verslumo kultūra universitete). Akcentuotina, kad Europos Komisijos pateiktose rekomendacijose pabrėžiamas finansavimo diversifikavimas, t. y. nepriklausomumas nuo valstybinio finansavimo (viešųjų lėšų), pritraukiant finansavimą per suinteresuotų grupių įtraukimą, veiklų spektro plėtrą, dėl sinergijos tinkamai išnaudojant vidinius išteklius ir juos pritaikant rinkos poreikiams.

Atlikta keturiolikos valstybinių universitetų 2010–2014 m. veiklos rezultatų ataskaitų analizė (žr. 6 priedą). Analizuoti veiklos ataskaitų duomenys: palygintos finansavimo pajamos; iš valstybės biudžeto (siekiant objektyvumo ir tikslumo iš išlaidų kategorijos finansavimo pajamos iš valstybės biudžeto, atimtas nusidėvėjimas ir amortizacija), iš savivaldybių biudžeto, iš ES, užsienio valstybių ir tarptautinių organizacijų lėšų, iš kitų finansavimo šaltinių. Palygintos ir pagrindinės veiklos kitos pajamos: pagrindinės veiklos kitos pajamos; pervestinos į biudžetą pagrindinės veiklos kitos pajamos.

Apibendrinus tyrimo duomenis nustatyta, kad daugiausia iš valstybės biudžeto (atėmus amortizacijos ir nusidėvėjimo sąnaudas) skiriama keturiems Lietuvos valstybiniams universitetams: VU, KTU, LSMU ir VGTU (žr. 18 pav.).

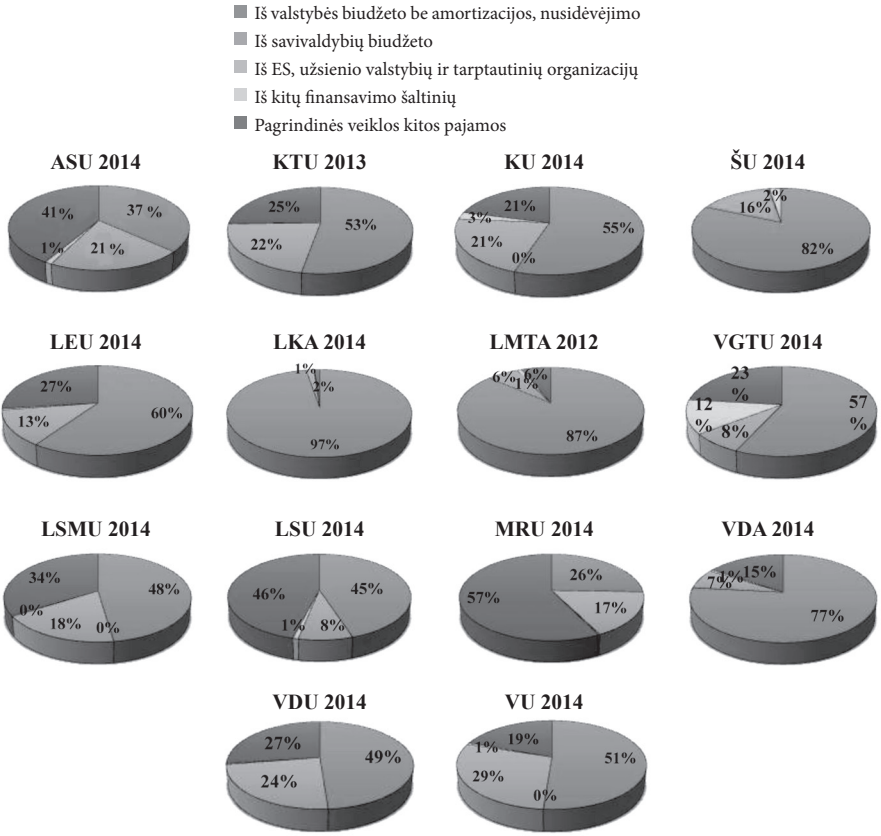


Šaltinis: *sudaryta autorės.*

18 pav. *Lietuvos valstybinių universitetų pagrindinių veikos pajamų palyginimas 2010–2014 m.*

Didėjančia progresija iš ES, užsienio valstybių ir tarptautinių organizacijų nagrinėjamu laikotarpiu, 2010–2014 m., gaunamas finansavimas sparčiausiai augo KTU, LSMU, VU. Nuosaikesnis augimas matyti MRU ir VDU. Atsižvelgiant į tai daroma išvada, kad minėtose institucijose finansavimo diversifikacijai, lėšoms pritraukti tinkamai pasitelkiamos ES bei užsienio valstybių ir tarptautinių organizacijų lėšos (įgyvendinant projektus ir kitas

analogiškas veiklas). Tarp nagrinėjamų valstybinių universitetų finansavimo diversifikavimo aspektu išsiskiria VGTU. Nustatyta, kad šiame universitete nėra susitelkiama į kelias, bet nuosekliai stiprinamos visos keturios pajamų kategorijos. MRU, lyginant pagrindinių veiklų pajamas, lyderiauja pagal pagrindinės veiklos kitų pajamų kategorijos proporciją. Ji yra didžiausia lyginant santykį su kitomis kategorijomis, t. y. gaunamos pajamos už pagrindinės veiklos kitas pajamas (daugiausia įmokos už studijas) yra daugiau nei du kartus didesnės nei gaunamas finansavimas iš valstybės lėšų (tikslus išvestinis 2010–2014 m. gaunamų pajamų už pagrindinės veiklos kitas pajamas skirtumas lyginant su išvestiniu 2010–2014 m. finansavimu iš valstybės biudžeto be amortizacijos ir nusidėvėjimo yra 2,24 karto). Šiuo aspektu MRU radikaliai išsiskiria tarp kitų valstybinių universitetų, kurių pagrindinę pajamų dalį sudaro valstybės lėšos. Siekiant išsamiau atskleisti keturiolikos nagrinėjamų valstybinių universitetų finansavimo diversifikaciją apskaičiuotos 2014 m. gautų pagrindinių veiklos pajamų procentinės išraiškos (žr. 19 pav.).



Šaltinis: *sudaryta autorės.*

19 pav. *Valstybinių universitetų pagrindinių veiklų pajamų pasiskirstymas procentais 2014 m.*

Akcentuotina, kad viešai pateikiamas tik valstybinio finansavimo išlaidų kategorijos detalus išskaidymas pagal išlaidų subkategorijas, o išlaidos iš ES, užsienio valstybių ir tarptautinių organizacijų lėšų, iš kitų finansavimo šaltinių ir pagrindinės veiklos kitų pajamų išskaidymas nėra pateikiamas, todėl tyrimo metu nenustatyta, ar Lietuvos valstybiniai universitetai pritraukia ir, jei pritraukia, kokią dalį ir iš kokių papildomų vykdomų veiklų, todėl tai laikoma tyrimo ribotumu ir išryškina skaidrumo, duomenų viešinimo poreikį.

Atlikta valstybinių universitetų finansinių ataskaitų analizė atskleidė valstybinių universitetų tiesioginę priklausomybę nuo valstybės skiriamų lėšų, o finansavimo diversifikavimas, būdingas tik kelioms aukštojo mokslo institucijoms, traktuotinas kaip taisyklės išimtis, o ne vyraujanti tendencija Lietuvoje.

2.4. Universiteto verslumo skatinimo taikant informacines ir komunikacines technologijas modelis

Kiekviena organizacija yra idealiai sukurta pasiekti tam tikrų rezultatų, tačiau jei rezultatai yra blogesni negu tikimasi, turi būti pakeistas struktūra, darbo procesai, informacijos srautai, tarpusavio ryšiai ar kt. siekiant atliepti naujus poreikius (Nadler, Tushman, 1997). Identifikavus universitetų verslumo skatinimo poreikį sudarant modelį remiamasi Nadlerio ir Tushmano numatytomis naujomis IKT pritaikymo galimybėmis šiam tikslui pasiekti. Universiteto verslumo skatinimo taikant IKT modelis formuojamas remiantis teorinės analizės ir kokybinių tyrimų rezultatais atrenkant modelio kertinius taškus (Norvaišas, 2007). Koncepcinio modelio prielaidos:

- Aukštojo mokslo institucijoms siekiant didinti visuomeninį, nacionalinį, regioninį, ekonominį potencialą ypač svarbus tampa universitetų **vaidmens didinimas nacionalinėje inovacijų sistemoje**.
- Universiteto verslumo procesas vyksta bendradarbiaujant su individais, organizacija, aplinka, t. y. verslumo procesą sudaro **naujų galimybių atpažinimas, veikimas ir valdymas, pokyčių poreikio įvertinimas ir įsivertinimas.**
- Universitetai susiduria su dinamiškos strategijos, atliepiančios rinką, užtikrinančios kitų išorinių veiksnių integraciją universiteto pagrindinių veiklų adaptacijai, poreikiu gerinant mokslo tyrimų kokybę, siekiant pritraukti geriausius studentus ir dėstytojus. Taigi pasikeitus aukštojo mokslo finansavimui būtinas **finansavimo diversifikacijos užtikrinimas**.
- Verslaus universiteto vaidmuo apibūdinamas vertybių pokyčiu, keliama unikalių sprendimų, kurie sąlygotų sklandesnį universitetų transformacijos procesą **universitetų trečiosios misijos įgyvendinimui**, visų **suinteresuotų šalių įtraukimo ir individualių sprendimų, paieška.**
- **Verslumo kultūra** universitete turėtų būti būdinga integraliai visoms vidinėms suinteresuotoms šalims.
- Universitetui siekiant būti versliam, **organizacinė kultūra turi būti grįsta kolektyviniu mąstymu ir kolektyviniu veiksmu**, nes šiuolaikinėje visuomenėje univer-

sitetas turi gebėti savo vidinių išteklių pagrindu didinti potencialą, gerinti visus veiklos parametrus, plėsti galimybes, t. y. vystytis kaupdamas kokybiškas žinias, **generuodamas naują informaciją ir optimaliai šias žinias panaudodamas**.

- Verslus universitetas, įgyvendindamas trečiąją misiją, tampa aktyviu visuomeninių procesų dalyviu, visuomenės keitimąsi, vystymąsi skatinančiu ir kryptį apibūdinančiu subjektu, **socialiai atsakinga visuomenės pokyčiams įtaką darančia organizacija**.
- Versliame universitete **sudaromos sąlygos reikštis darbuotojų, studentų, administracijos, atskirų padalinių inovacinėms, kūrybinėms, vadybinėms idėjoms, novatoriškumui**.
- Verslaus universiteto **veiklos produktai** turi būti **reikalingi ir naudingi visuomenės nariams**, kad patenkintų jų poreikius ir lūkesčius, t. y. universitetas būti sociumas, integruojantis ir adaptuojantis individo ir visuomenės tarpusavio santykius, prisidedantis prie iškylančių problemų (socialinių, politinių, ekonominių ir kt.) sprendimo.
- Verslaus universiteto vidinis vadybinis mechanizmas turi **gebėti greitai reaguoti į išorės aplinkybes**, atitinkamai reaguodamas į pokyčius reorganizuoti padalinius, pertvarkyti ryšius, t. y. verslus universitetas privalo būti **struktūriškai mobili organizacija, kuriai būdinga tinklaveika (mikro-, mezo- ir makrolygmenimis).**

Apibendrinant daroma išvada, kad **IKT integracija atveria naujas universitetų verslumo skatinimo galimybes** dinamiškai sprendžiant problemas ir kuriant naujas žinias, t. y. prisideda prie aukštesnio intelekto bruožų raiškos šiuolaikinėje visuomenėje. IKT taikymas universitetų verslumo skatinimui – suinteresuotų šalių komunikavimui ir bendradarbiavimui, žinių sklaidai, idėjų generavimui, atrankai ir įgyvendinimui, socialinių ryšių kūrimui ir palaikymui, universiteto verslumo skatinimo veiklų įgyvendinimui bei dinamiškam problemų sprendimui, naujų žinių kūrimui modelyje laikomas kolektyvinio verslumo kertiniais taškais. Modelyje identifikuoti trys kertiniai taškai: vidinis kolektyvinis verslumas **KV1** (mikrolygmeniu, vidiniame tinkle), išorinis kolektyvinis verslumas **KV2** (mezolygmeniu, keturgubos spiralės modelyje) ir tarptautinis kolektyvinis verslumas **KV3** (makrolygmeniu, globaliuose tinkluose). Modelio tikslas nėra įvardyti konkrečias informacines ir komunikacines technologijas (jų gausa ir įvairovė gali būti pasitelkiama atsižvelgiant į institucijos poreikius, įpročius, suderinus su jau vartojamomis IKT), tačiau siekiama identifikuoti universitetų verslumo skatinimo taikant IKT galimybes.

Koncepcinio modelio kertiniai taškai

Pirmasis kertinis universiteto verslumo skatinimui IKT kolektyvinio verslumo skatinimui taškas KV1 identifikuotas vidiniame universiteto tinkle (mikrotinkle). Praplečiant ir papildant užsienio mokslininkus (Bhide, 1994; Dijk ir van den Ende, 2002; Santos, Spann, 2011), ne tik darbuotojai, bet visi vidinio tinklo nariai – visų pakopų studentai, dėstytojai, administracija – traktuojami kaip neišnaudojamas inovacijų šaltinio potencialas. Intensyvesnis gyvenimo tempas ir geresnio gyvenimo paieškos iš esmės pakeitė visuomenės įpročius. Didžiąją dalį poreikių perkėlus į studijas, darbą performuojama Maslow poreikių piramidė. Studijos, darbinė veikla nebėra tik fiziologinių poreikių tenkinimo šaltinis, tai saviraiškos ir bendradarbiavimo vieta. Kaip tik pasitelkus IKT universiteto verslumas gali būti skatinamas sudarant kolektyvinio verslumo sąlygas pirmiausia universiteto vidiniame tinkle:

- **Efektyviai vidinių suinteresuotų šalių komunikacijai** užtikrinti (dėstytojų ir studentų, studentų ir administracijos, dėstytojų ir administracijos, skirtingų universiteto padalinių ir fakultetų).
- Efektyvi komunikacija, tikslingas keitimasis žiniomis padėtų formuoti tvirtą organizacinę politiką, užtikrintų strateginių nuostatų žinomumą visuose lygmenyse, prisidėtų prie **verslumo kultūros formavimo** (-osi), verslios vizijos kūrimo.
- **Atvirų inovacijų ir naujų idėjų kūrimui, atrankai ir įgyvendinimui.**
- Naujų lėšų šaltinių (patentų, užsakomųjų tyrimų) pritraukimui **finansavimo diversifikacijai** užtikrinti.
- **Biurokratijos mažinimui, lankstumo užtikrinimui**.
- Greitai ir inovatyviai **išteklių mobilizacijai**.
- **Savianalizei, stebėsenai, pokyčių poreikių nustatymui**.

Iš esmės **IKT KV1** apima vidinių universiteto suinteresuotų šalių įtraukimą ir jų potencialo išnaudojimą efektyvinant organizacijos vidinius procesus (IKT tampa įrankiu ir galimybe pirmiausia identifikuoti, reflektuoti ir galiausiai spręsti problemas pritaikant inovatyvius IKT sprendimus).

Laikomasi nuostatos, kad verslumo veiklos, bendravimas su išorinėmis suinteresuotomis šalimis gali vykti ne tik per specialiai įkurtus padalinius. Kolektyvinis verslumas gali būti inicijuojamas tiek individualiai, tiek įvairių padalinių, fakultetų lygmeniu, t. y. veikiant versliai ir sąveikaujant su aplinka, bendradarbiaujant, siekiant atliepti rinkos poreikius ir prisitaikyti prie kintančios aplinkos, kiekvienam ieškant inovatyvių veiklos galimybių.

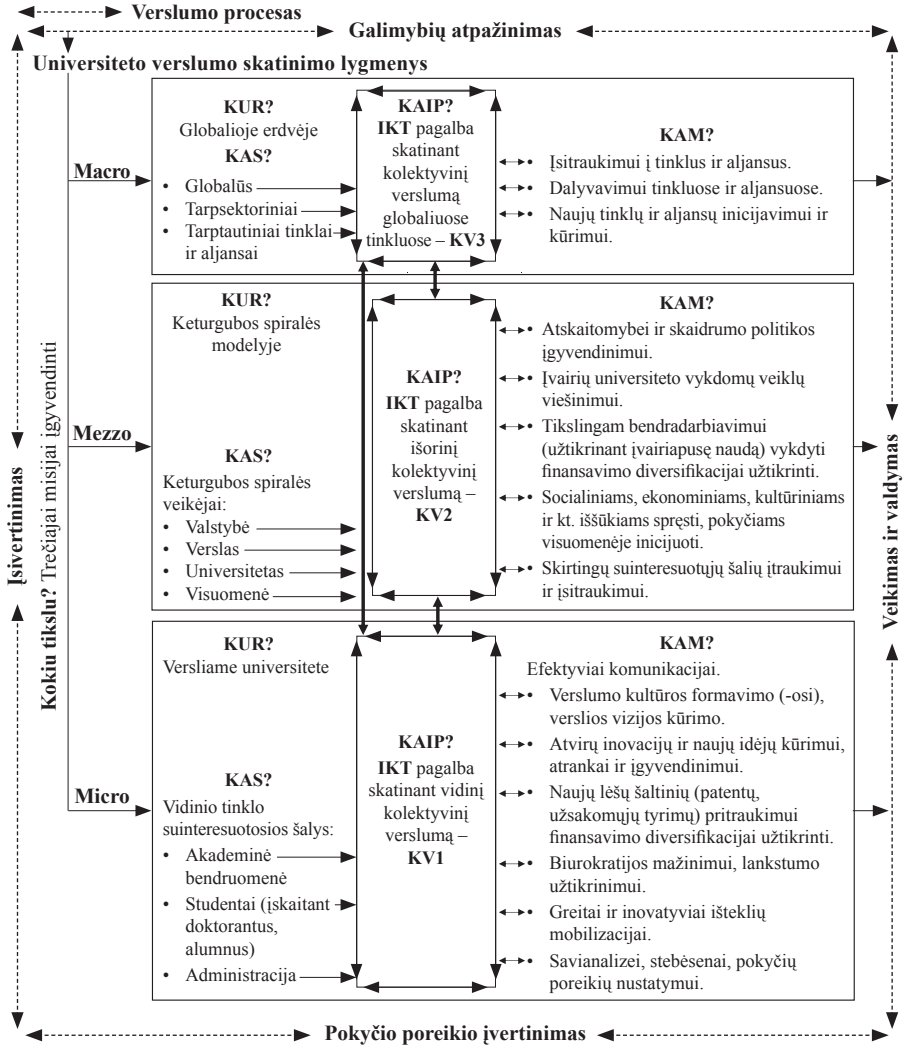
Antrasis kertinis IKT kolektyvinio verslumo skatinimo taškas KV2 identifikuotas mezolygmeniu, siejant jį su keturgubos spiralės modelio elementais. Universiteto verslumas gali būti skatinamas sudarant kolektyvinio verslumo sąlygas tinkluose su išore.

Universiteto vykdomų veiklų viešinimas, atskaitomybė valstybei, verslui, visuomenei ir kitiems universitetams yra būtinas kolektyvinio verslumo **KV2** elementas. Tyrimo metu nustatytos keturgubos spiralės elementų sinergijos neefektyvumo priežastys, tokios kaip menkas informacijos viešinimas, dalinis keitimasis informacija, ribota atskaitomybė ir skaidrumo trūkumas, tinkamai pasitelkus IKT gali būti išspręstos. Siekiant veikti išvien pirmiausia turi būti žinomos galimos veikimo kryptys, todėl modelyje identifikuojamos bendros (įvairioms suinteresuotoms šalims tinkamos) IKT taikymo galimybės verslumui skatinti.

- **Atskaitomybei ir skaidrumo politikos įgyvendinimui.** Verslaus universiteto atvirumo ir skaidrumo politika gali prisidėti ne tik prie universiteto viešosios nuomonės formavimo, bet ir didesnio visuomenės palaikymo, verslo investicijų pritraukimo, valstybės palaikymo užtikrinimo. Šio elemento tęstinumas suprantamas kaip nuolatinės nacionalinių universitetų tinklo unifikuotų kriterijų viešinimas ir palyginimas.
- **Įvairių universiteto vykdomų veiklų viešinimui.** Akcentuotinos ne tik mokslo tyrimų viešinimo (šiam tikslui sukurtas nacionalinis įrankis e. mokslo vartai iš dalies atliepia MTEP viešinimo ir sklaidos elementą, tačiau yra orientuotas labiau į verslo ir mokslo bendradarbiavimo skatinimą) ar mokslo populiarinimo veiklos. Kintant universiteto misijai svarbios tampa į visuomenės poreikius orientuotos inovatyvios, socialiai atsakingos į bendruomenę, visuomenę nukreiptos veiklos.

- **Tikslingam bendradarbiavimui (užtikrinant įvairiapusę naudą) vykdyti finansavimo diversifikacijai užtikrinti.** Tiksliniam vienkartinio pobūdžio bendradarbiavimui (pvz., užsakomajam tyrimui atlikti), ilgalaikio bendradarbiavimo sistemai sukurti ir palaikyti identifikuojant turimas kompetencijas, pajėgumus, sumažinant biurokratinius barjerus ir pan.
- Pavyzdžiui, santykiuose tarp universitetų IKT KV2 galėtų būti pasitelkiamas bendrų užsakomųjų tyrimų, projektų rengimui ir įgyvendinimui, bendrų investicijų pritraukimui (pvz., užsienio mokslininkų pritraukimui sutelkus bendrus pajėgumus ir norint dalytis gaunama nauda, t. y. gerąja patirtimi ir žiniomis bendrai, ne kiekvienai institucijai atskirai).
- Socialiniams, ekonominiams, kultūriniams ir kitiems **iššūkiams spręsti, pokyčiams visuomenėje inicijuoti.** Šiuolaikinis verslus universitetas negali būti pasyvus stebėtojas. Jis turi aktyviai inicijuoti pokyčius, prisidėti prie konkrečių problemų sprendimo, t. y. intelektualiniu potencialu prisidėti prie visuomenės gerovės.
- Skirtingų suinteresuotų šalių **įtraukimui ir įsitraukimui**. Verslo ir valdžios atstovų, alumnų įtraukimas į studijų programų kūrimą, universiteto valdymo ar konsultacinius organus, į mokslo tyrimus (eksperimentai, *focus* grupės ir pan.), grįžtamajam ryšiui užtikrinti.

Universitetų transformaciją lėmė globalus kontekstas, kur naujų galimybių atpažinimas (įžvalgumas) ir galimybių išnaudojimas, gebėjimas adaptuotis prie jį supančios nuolat kintančios aplinkos, dirbti tarptautinėse komandose, versli vizija ir tarptautinės kompetencijos, tampa esminis konkurencinėje kovoje. Kaip tik atsiradusi tarptautinė dimensija, nacionalinių ribų nykimas lėmė trečiojo kertinio taško išskyrimą **IKT KV3** makrolygmeniu, globaliuose tinkluose (tinklų kūrimas ir veikimas tinkluose.) (žr. 20 pav).



Šaltinis: *parengta autorės.*

20 pav. *Koncepcinis universiteto verslumo skatinimo taikant IKT modelis*

Akcentuotina, kad sudarytas modelis pasižymi dinamiškumu ir jo elementai kinta atsižvelgiant į poreikius, jis gali būti pasitelkiamas kaip įrankis naujoms galimybėms įžvelgti, diferencijuotiems sprendimams įgyvendinti.

Vadovaujamasi nuostata, kad IKT gali būti skatinamas universiteto verslumas, kolektyvinis verslumas išskirtais lygmenimis, tačiau universiteto verslumo skatinimo procese (ypač vidiniame universiteto tinkle) jokiu būdu neeliminuojama tiesioginio, žmogiškojo ryšio, „gyvos" komunikacijos būtinybė. Siekiant tam tikrus procesus inicijuoti ir palaikyti, verslumo skatinimo kultūros poreikiui formuoti ir padėti jį suvokti, verslumo veikloms vykdyti būtinas tiesioginis, asmeninis ryšys ir dėmesys, kad būtų sukurtas kolektyvinis verslumas. Jis gali būti įgyvendinamas tik tada, kai suinteresuotos šalys jaučiasi esančios universiteto dalimi.

2.5. Modelio aprobavimas: Lietuvos valstybinių universitetų interneto svetainių pagrindinių puslapių analizė

Atlikta Lietuvos valstybinių universitetų interneto svetainių pagrindinių puslapių analizė siekiant identifikuoti IKT vaidmens svarbą universitetų verslumui skatinti.

1. Suinteresuotų šalių įtraukimo / tinklaveikos aspektu tirtas informacijos pateikimas, sklaida vidinių ir išorinių suinteresuotų šalių aspektu. Nustatyta, kad valstybiniai universitetai pagrindiniuose puslapiuose pateikiamą informaciją (pagal pobūdį ir naudingumą) pagrindiniams suinteresuotiems asmenims pateikia diferencijuotai (žr. 14 lentelę).

14 lentelė. *Informacijos diversifikacija suinteresuotų šalių aspektu*

Akronimas	Interneto svetainės adresas	Suinteresuotų šalių grupės							
		Moksleiviai	Stojantieji	Studentai	Alumnai	Darbuotojai	Verslas	Visuomenė	Kolegijų absolventams
ASU	http://asu.lt/	■	■	■	■	■			
KTU	http://ktu.edu/lt		■	■			■		
KU	http://www.ku.lt/								
LKA	http://www.lka.lt/lt/titulinis.html		■						
LEU	http://leu.lt/lt/pradzia.html	■	■	■				■	
LMTA	http://lmta.lt/								
LSU	http://www.lsu.lt/			■		■	■	■	
LSMU	http://www.lsmuni.lt/		■						
MRU	https://www.mruni.eu/lt/		■						
ŠU	http://www.su.lt/index.php?lang=en		■	■				■	
VDA	http://www.vda.lt/		■	■		■			
VGTU	http://www.vgtu.lt/		■				■		
VDU	http://www.vdu.lt/lt/	■		■	■				■
VU	http://www.vu.lt/			■					■

Šaltinis: *sudaryta autorės.*

Apibendrinus tyrimo duomenis nustatyta, kad Lietuvos valstybinių universitetų svetainių pagrindiniuose puslapiuose informacija diversifikuojama. Dažniausiai informacija atskirai pateikiama stojantiesiems (9 iš 14) ir esamiems studentams (8 iš 14). Tiek vidiniams suinteresuotiems asmenims (darbuotojams), tiek kitos išorinės suinteresuotoms grupėms (moksleiviams, kolegijų absolventams, alumnams) informacija pateikiama rečiau. Tik kelių universitetų pagrindiniuose svetainių puslapiuose atskirai su vykdomomis veiklomis ir teikiamų paslaugų spektru susipažindinamas verslo sektorius (KTU, LSU, VGTU) bei informuojama visuomenė (LEU, LSU, SU). Remiantis Europos Komisijos pateiktomis „Verslaus universiteto gairėmis" (angl. *A Guiding Framework for Entrepreneurial Universities*, 2012) sinergijos užtikrinimui bendradarbiavimas ir suinteresuotų šalių įtraukimas yra svarbus, todėl atliekant universiteto savianalizę verslumo didinimui pasiekti siūloma vertinti universiteto bendradarbiavimą ir žinių keitimosi mastą su verslu, valdžia, visuomene; taip pat universiteto įsitraukimą į partnerystės programas įtraukiant suinteresuotas šalis. Neapsiribojant vien informacijos diversifikacija suinteresuotų šalių aspektu, palygintas Lietuvos valstybinių universitetų socialinių tinklų naudojimo mastas ir įvairovė. Teorinėje darbo dalyje konstatuojama, kad įvairių technologinių sprendimų panaudojimas lengvina komunikavimą ir bendradarbiavimą, skatina žinių sklaidą, palaiko dalijimąsi idėjomis, leidžia sukurti tokią bendradarbiavimo terpę, kuri atkartoja bendradarbiavimo socialinius ryšius ir juos sutvirtina. Kadangi socialiniai tinklai ir jų ryšiai suteikia socialinę terpę, kurioje vyksta bendravimas, siekiama nustatyti, ar universitetai pasitelkia IKT – socialinius tinklus minėtiems tikslams realizuoti (žr. 15 lentelę).

15 lentelė. *Bendradarbiavimo priemonės ir socialiniai tinklai*

Akronimas	Skiltis „Rašykite mums"	Naujienlaiškis	Pasitikėjimo linija	Rektoriaus tinklaraštis	facebook	youtube	Twitter	LinkedIn	google +	issuu.com	Vimeo	skype	Instagram	RSS	D.U.K	Versija neįgaliesiems	Fourquare
ASU		■	■	■	■	■											
KTU					■	■	■	■	■				■	■			
KU	■				■			■		■		■					
LKA	■	■			■										■		
LEU	■	■			■	■										■	
LMTA		■			■												
LSU	■				■	■	■	■			■						
LSMU	■				■		■	■						■			
MRU																	
ŠU	■	■			■	■										■	
VDA		■			■			■								■	
VGTU		■			■	■	■	■					■				
VDU	■				■	■		■									
VU	-				■	■	■		■				■				■

Šaltinis: s*udaryta autorės.*

Nepaisant socialinių tinklų naudojimo intensyvumo, ne visų universitetų pagrindinėse svetainėse nurodomos prieigos į juos. Pavyzdžiui, MRU turimi socialiniai tinklai nėra pateikiami institucijos svetainės pagrindiniame puslapyje. Akcentuotina, kad atliekant Lietuvos valstybinių universitetų interneto svetainių pagrindinių puslapių analizę nustatytas IKT naudojimas pasitelkiant kitus būdus ir priemones (žr. 16 lentelę).

- Grįžtamajam ryšiui paskatinti svetainių lankytojai raginami rašyti (KU, LKA, LEU, LSU, t. y. kviečiami raštu teikti klausimus), LSMU (kviečia teikti siūlymus dėl universiteto 2017–2021 m. strategijos), ŠU, VDU (teiraujamasi: „Turite klausimų? Pasikalbėkime“). ASU suteikiama galimybė kreiptis į pasitikėjimo liniją.
- Informacijos sklaidai ir suinteresuotų šalių įtraukimui didinti siūloma užsiprenumeruoti universiteto naujienlaiškį (ASU, LKA. LEU, LMTA, ŠU, VDA, VGTU).
- Atskirai suinteresuotoms šalims – neįgaliesiems – pritaikytas svetainių versijas siūlo LEU, ŠU, VDA.
- ASU interneto svetainės pagrindiniame puslapyje išskirta nuoroda į pasitikėjimo liniją, t. y. suteikiama galimybė informuoti universiteto atsakingus asmenis apie pastebėtus akademinės etikos ir korupcinio pobūdžio pažeidimus.

Siekiant nustatyti trečiosios misijos raišką, atlikta universitetų pagrindinių veiklų analizė ir universitetų struktūros tyrimas trečiosios misijos įgyvendinimui skirtų padalinių analizės aspektu. Apibendrinus tyrimo duomenis nustatyta, kad Lietuvos valstybinių universitetų svetainių pagrindiniuose puslapiuose visuotinai išskiriamos pirmosios ir antrosios universiteto misijų veiklos: mokymas / studijos ir mokslinė veikla (žr. 16 lentelę).

16 lentelė. *Universitetų pagrindinių veiklų analizė*

Akronimas	Universitetas	Veikla	Studijos	Mokslas	Institutai	Fakultetai	Projektai	Biblioteka	Tarptautiškumas	Laisvalaikis	Bendradarbiavimas	Kita veikla	Menas	Paslaugos	Karjeros centras
ASU	■		■	■				■				■			
KTU	■		■	■	■	■		■							
KU	■		■	■				■			■		■	■	
LKA	■		■	■								■			
LEU	■		■	■	■	■	■	■	■	■					
LMTA	■		■	■		■			■				■		
LSU	■		■	■				■	■			■			■
LSMU	■	■	■	■								■			
MRU	■		■	■		■		■	■	■		■			
ŠU				■	■	■		■	■	■		■			
VDA	■		■	■					■				■	■	
VGTU	■		■	■		■			■						
VDU	■		■	■		■				■					
VU	■		■	■		■	■	■	■						

Šaltinis: *sudaryta autorės.*

Apibendrinant konstatuotina, kad trečiosios universitetų misijos veiklos Lietuvos valstybinių universitetų interneto svetainių pagrindiniuose puslapiuose nėra visuotinai išskiriamos. Akcentuotinas LSMU pavyzdys: atskirai universiteto pagrindiniame puslapyje nurodytos visos (visų trijų misijų) universiteto veiklos (studijos, paslaugos studentams, kokybės užtikrinimas, mokslas, klinikinė, tarptautinė ir projektinė veiklos, inovacijų ir technologijų perdavimas, universiteto organizacijos). Kitų universitetų pagrindiniuose puslapiuose universiteto veiklos dažnai nėra išskirtos, minimos šalia universiteto padalinių ar kitos informacijos, t. y. nėra aiškaus atskyrimo, informacija dažnu atveju pateikiama siekiant patenkinti pirmiausia studento poreikius, tačiau ne kitų vidinių ar išorinių suinteresuotų asmenų lūkesčius.

Apibendrinant daroma išvada, kad IKT integracija sukuria naujas galimybes dalytis žiniomis tinkle, tačiau Lietuvos valstybinių universitetų pagrindinių puslapių analizė atskleidė fragmentišką žinių ir informacijos sklaidą. Ribotai naudojamos IKT suinteresuotoms grupėms įtraukti ir integruotiems sprendimams ieškoti ar naujoms – kolektyvinėms idėjoms kurti. Identifikuota situacija atskleidžia universitetų verslumo skatinimo modelio taikymo perspektyvas pirmiausia efektyvesnei informacijos sklaidai ir skaidrumui, apdorojimui, komunikavimui ir bendradarbiavimui užtikrinti, žinių ir idėjų sklaidai, socialinių ryšių stiprinimui.

IŠVADOS

Atlikus mokslinės literatūros ir mokslinių tyrimų analizę atskleistas verslumo fenomenas, verslaus universiteto sampratos raida.

1. Mokslinėje literatūroje lietuvių kalba nustatyta verslumo sąvokos vartojimo ir sampratos problema. Svetimybių (entreprenerystės / antreprenerystės / intreprenerystės sąvokų) vartojimas traktuotinas kaip trūkumas, nes šios sąvokos neatskleidžia verslumo raidos ir fenomeno plėtros masto. Sampratai suvienodinti pasiūlyta sąvokos kategorizacija (identifikuojant tiriamąjį objektą, verslumo pobūdį, taikymo lauką, požiūrį ir kontekstą).
2. Universiteto transformacija verslaus universiteto link, verslaus universiteto kūrimas (-is) yra ilgalaikis procesas, kur nacionaliniai aspektai lemia eigą, sandarą ir tipologiją. Universitetai ilgą laiką nebuvo tiesioginiai ekonomikos plėtros proceso dalyviai, todėl konstatuotina, kad spartesni pokyčiai būtini mažinant egzistuojančią atoskyrą, t. y. būtina skatinti universitetų verslumą.

Išanalizavus verslaus universiteto teorines formavimosi prielaidas nustatyta, kad universiteto transformacijos procesas ir universiteto misijos kaita (trečiosios misijos įgyvendinimas) tiesiogiai susiję su inovacijų sistemų ir aukštojo mokslo valdymo, kolektyvinio intelekto ir tinklaveikos teorijų raida, IKT įtaka universitetų transformacijos procesui.

3. Vystantis inovacijų sistemoms, verslus universitetas įgauna svarų vaidmenį įgyvendindamas trečiąją misiją. Veikdamas socialiai atsakingai ir inovatyviai jis siekia prisidėti prie socialinio ir ekonominio regiono ar šalies vystymosi, skatina universitetų valdymo sistemos pokyčius, orientuojasi į praktines visuomenės reikmes, studijų ir mokslo tyrimų rezultatų perdavimą bei komercializavimą, socialinę atsakomybę ir konkurencingumą.
4. Verslaus universiteto transformacija (trečiosios misijos įgyvendinimas) įtraukiant ir įgalinant visas suinteresuotas šalis, kolektyvinių veiksmų koegzistencija sutarus dėl naujos organizacijos vizijos vyksta sparčiau. Kolektyvinis intelektas traktuojamas kaip pagrindinė universitetų verslumo skatinimo, kurio raiška šiuolaikinėje visuomenėje galima ir greičiausiai pasireiškia taikant IKT, dedamoji.
5. Aukštojo mokslo vadyba kinta ir apima naujų vertybių ir naujos praktikos diegimą, kad aukštojo mokslo institucijose atsirastų kompleksinių pokyčių. Nustatyta, kad universitetų pokyčių skatinimas prasideda nuo lanksčių inovatyvių valdymo ir atsakomybės struktūrų taikymo, diegiant strateginį planavimą ir ieškant nevalstybinio finansavimo galimybių, kai bendradarbiaujama su verslo sektoriumi ir didinamas projektinės veiklos efektyvumas.
6. Tinklų raida ir įsigalėjimas aukštajame moksle vertinamas kaip santykių pergrupavimas, kaip informacinių ir komunikacinių aspektų bei socialinių reiškinių susiliejimas. Aptarta tinklo kaip informacinėmis technologijomis grįsto šiuolaikinio pasaulio metaforos ir universiteto tinklo visuomenėje samprata atskleidžia tinklaveikos įtaką universitetų verslumo skatinimui mikro-, mezo-, makrolygmenimis (universiteto kaip tinklo, kaip veikėjo tinkle ir kaip tinklo tinkle aspektais).

7. Identifikuota, kad IKT augimas tinklų visuomenėje sąlygoja kolektyvinio intelekto svarbą, sudaro galimybę suprasti ir tinkamai panaudoti naujai tinkle atsirandantį kolektyvinio intelekto potencialą. IKT integracija sukuria naujas galimybes dalytis žiniomis tinkle, dinamiškai spręsti problemas ir kurti naujas žinias.

Atskleistas universiteto verslumo procesas nacionalinėje inovacijų sistemoje.

8. Verslus universitetas suinteresuotų šalių (trigubos spiralės veikėjų) Lietuvoje traktuojamas skirtingai, todėl tokio universiteto vaidmuo nacionalinėje inovacijų sistemoje ir verslumo skatinimo poreikis nėra iki galo suprastas.
9. Nustatyta, kad universitetų transformacijos procesą lėmė globalizacija, dėl nacionalinės demografinės situacijos ir universitetų skaičiaus disproporcijos kylanti konkurencija tarp universitetų. Finansavimo pokytis traktuojamas kaip pernelyg staigus, nes nebuvo laiko tinkamai pasirengti finansavimo diversifikacijai, todėl tai laikoma vienu iš kokybės nuosmukį Lietuvos aukštajame moksle lemiančių veiksnių.
10. Apibendrinus tyrimo duomenis nustatytos pagrindinės verslaus universiteto charakteristikos: bruožai, veiklos, padaliniai ir kritiniai individai. Pateikti tyrimo duomenys išplečia verslaus universiteto kaip organizacijos savybinės kategorijos suvokimą ir atveria išsamesnių tyrimų galimybes nagrinėjant verslaus universiteto požymius: bruožų raišką, konkrečių veiklų įgyvendinimą, padalinių (verslumui skatinti) poreikį ir paskirtį, kritinių individų ir organizaciją sudarančių individų vaidmenį universiteto verslumo skatinimo procese. Akcentuotina, kad tyrimo dalyviai išskirtinai pabrėžė mąstymo pokyčio, be kurio verslaus universiteto pagrindinių charakteristikų raiška negalima, būtinybę.
11. Bendradarbiavimo ekosistemos veikimui užtikrinti identifikuota tarpininkų (dar kitaip vadinamų konsultantais, derybininkais, mediatoriais, vertėjais, mentoriais) būtinybė versliame universitete. Siekiant suinteresuotų šalių sinergijos išryškintas tokių asmenų poreikis: universitetų viduje (vidinėje struktūroje); versle; išorėje (privatus išorinis asmuo, nepriklausantis jokiai institucijai).
12. Apibendrinus tyrimo duomenis nustatyti verslaus universiteto proceso trikdžiai:
    - nacionaliniai (nacionalinės ilgalaikės švietimo politikos strategijos nebuvimas ir nenuoseklumas, nenoras priimti strateginius sprendimus ir (arba) neapgalvotas sprendimų priėmimas, finansavimo nenuoseklumas ir netinkamas paskirstymas, Mokslo ir studijų įstatymo neatitiktis tikrovei);
    - vidiniai (universitetų misijos pokyčio poreikis, mąstymo pokyčio poreikis universitetuose, verslumo kultūros stoka, kokybės trūkumas);
    - išoriniai (santykiai su verslu, bendradarbiavimas tarp universitetų, atskaitomybė visuomenei).
13. Išskirta bendrų pastangų ir tikslingų investicijų būtinybė nacionaliniu lygmeniu, didinant nacionalinės inovacijų sistemos potencialą per verslo, mokslo, valdžios, visuomenės tarpsektorinio ir tarpinstitucinio bendradarbiavimo skatinimą. Šiuo metu verslo, universitetų, valdžios, visuomenės bendradarbiavimas vertinamas neigiamai (dar tik prasideda, vykdomas / vykstantis „per prievartą“ ir „dėl reikalo“, iš esmės bendradarbiavimo nėra / vyksta menkai). Išskirtos pagrindinės priežastys, sąlygojančios verslo, valdžios, universitetų ir visuomenės sinergijos neefektyvumą:

institucijų nesikalbėjimas / nesusikalbėjimas; skaidrumo, kompetencijų, socialinės atsakomybės stygius; komunikacijos ir rezultatų sklaidos problema; grįžtamojo ryšio stoka; interesų nesuderinamumas.

14. Nustatyta, kad, tyrimo dalyvių teigimu, Lietuvoje trigubos spiralės modelis (universitetas, verslas ir valstybė) tik evoliucionuoja hibridinio modelio link, t. y. galima identifikuoti pavienes hibridinio modelio apraiškas, tačiau konstatuoti, kad Lietuvoje toks modelis veikia, dar per anksti.
15. Lietuvoje, tyrimo dalyvių teigimu, daugiausia verslaus universiteto bruožų turi KTU, VU, VDU ir VGTU. Siektinų gerosios patirties pavyzdžių užsienio šalyse sąrašas nėra baigtinis (JAV, Danija, Vokietija, Izraelis, Austrija, Olandija, Belgija). Vis dėlto ekspertai daugiausia dėmesio skyrė ir kaip vieną iš tinkamiausių pavyzdžių įvardijo kaimyninę Estijos šalį.
16. IKT pritaikymas universitetų verslumui skatinti siejamas su reikalingos informacijos sklaida visoms suinteresuotoms grupėms, teikiamų paslaugų prieinamumu. Apibendrinus tyrimo duomenis išskirtos pagrindinės vidinės universitetų verslumo skatinimo IKT galimybės: studijų procese; mokslo tyrimų ir paslaugų viešinimui ir komercializacijai; universiteto vykdomų veiklų skaidrumui ir atskaitomybei visuomenėje užtikrinti, vidinei universiteto komunikacijai vykdyti.

Identifikuota Lietuvos valstybinių universitetų verslumo raiška strateginiu lygmeniu ir finansiniu aspektu.

17. Išanalizavus Lietuvos valstybinių universitetų strategiją konstatuotina, kad strateginiuose dokumentuose verslumas nėra traktuojamas kaip integrali strateginė kryptis, jis laikomas viena iš plėtros ir veiklos galimybių.
18. Atskleista tiesioginė valstybinių universitetų priklausomybė nuo valstybės skiriamų lėšų, finansavimo diversifikavimas yra tik taisyklės išimtis, bet ne vyraujanti tendencija Lietuvoje.

Sudarytas universiteto verslumo skatinimo taikant IKT modelis.

19. IKT integracija atveria naujas universitetų verslumo skatinimo galimybes dinamiškai sprendžiant problemas ir kuriant naujas žinias – prisideda prie aukštesnio intelekto bruožų raiškos šiuolaikinėje visuomenėje. Modelyje universiteto verslumo skatinimas taikant IKT įprasminamas kolektyvinio verslumo kertiniais taškais: vidinis kolektyvinis verslumas (mikrolygmeniu, vidiniame tinkle), išorinis kolektyvinis verslumas (mezolygmeniu, keturgubos spiralės modelyje) ir tarptautinis kolektyvinis verslumas (makrolygmeniu, globaliuose tinkluose).
20. IKT gali būti taikomos universiteto verslumui skatinti sudarant kolektyvinio verslumo sąlygas universiteto vidiniame tinkle:
    - efektyviai komunikacijai;
    - verslumo kultūros formavimui (-si), verslios vizijos kūrimui;
    - atvirų inovacijų ir naujų idėjų kūrimui, atrankai ir įgyvendinimui;
    - finansavimo diversifikacijai užtikrinti;
    - biurokratijos mažinimui, lankstumo užtikrinimui;
    - greitai ir inovatyviai išteklių mobilizacijai;
    - savianalizei, stebėsenai, pokyčių poreikių nustatymui.

21. Antrasis kertinis IKT kolektyvinio verslumo skatinimo taškas identifikuotas mezolygmeniu, siejant jį su keturgubos spiralės modelio elementais. Pasitelkus IKT, universiteto verslumas gali būti skatinamas sudarant kolektyvinio verslumo sąlygas tinkluose su išore:
    - atskaitomybei ir skaidrumo politikos įgyvendinimui;
    - įvairių universiteto vykdomų veiklų viešinimui;
    - tikslingam bendradarbiavimui (užtikrinant įvairiapusę naudą) siekiant užtikrinti finansavimo diversifikaciją;
    - socialiniams, ekonominiams, kultūriniams ir kitiems iššūkiems spręsti, pokyčiams visuomenėje inicijuoti;
    - skirtingų suinteresuotų šalių įtraukimui ir įsitraukimui.

Aprobuotas universiteto verslumo skatinimo taikant IKT modelis.

22. Trečiasis kertinis IKT kolektyvinio verslumo skatinimo taškas identifikuotas makrolygmeniu globaliuose tinkluose:
    - Įsitraukimui į tinklus ir aljansus;
    - Dalyvavimui tinkluose ir aljansuose;
    - Naujų tinklų ir aljansų inicijavimui ir kūrimui.
23. Atlikus Lietuvos valstybinių universitetų interneto svetainių pagrindinių puslapių analizę nustatytas žinių ir informacijos sklaidos fragmentiškumas. Ribotai naudojamos IKT suinteresuotoms grupėms įtraukti ir integruotiems sprendimams ieškoti ar naujoms – kolektyvinėms idėjoms kurti. Nustatyta, kad informacija daugiausia pateikiama studentams ir stojantiesiems (t. y. ji nėra diferencijuojama skirtingų suinteresuotų šalių aspektu), tik retai su universitetų vykdomomis veiklomis ir teikiamų paslaugų spektru susipažindinamas verslas ir visuomenė. Taigi trečiosios universitetų misijos veiklos Lietuvos valstybinių universitetų interneto svetainių pagrindiniuose puslapiuose nėra visuotinai išskiriamos.

REKOMENDACIJOS

Aukštojo mokslo politikos formuotojams:

1. Nustačius verslaus universiteto proceso nacionalinius, vidinius ir išorinis trikdžius konstatuojamas Lietuvos ilgalaikės švietimo vizijos trūkumas ir švietimo politikos veiksmų nenuoseklumas. Atsižvelgiant į tai, aukštojo mokslo politikos formuotojams rekomenduojama išgryninti strateginius tikslus ir juos detalizuoti nurodant konkrečius tarpinius etapus ir priemones tarpiniams ir ilgalaikiams įgyvendinimo rezultatams pasiekti: visoms suinteresuotoms šalims aiškiai pristatyti aukštojo mokslo ateities viziją, atlikus situacijos analizę pagrįsti planuojamų pokyčių poreikį, identifikuoti pokyčių įgyvendinimo planą.
2. Siekiant didesnės sinergijos trigubos spiralės hibridinio modelio ar net keturgubos spiralės modelio link pradėtos vykdyti mokslo ir verslo bendradarbiavimo iniciatyvos, manoma, galėtų būti papildomos iniciatyvomis, kurios skatina visuomenės ir valdžios institucijų didesnį įtraukimą ir bendradarbiavimą. Atsižvelgiant į tai, kad empirinio tyrimo metu išryškėjo verslo, valdžios, universitetų ir visuomenės nesikalbėjimo ar nesusikalbėjimo problema, akcentuojama interesų suvienodinimo būtinybė, t. y. pirmiausia rekomenduojama nustatyti bendrus interesus, bendradarbiavimo sąlyčio taškus ir galimas bendradarbiavimo kryptis, identifikuoti daugiapusę naudą suinteresuotoms šalims, pasiūlyti galimas veiklas, nes neatlikus šių žingsnių bendradarbiavimui skatinti skiriami renginiai sukuria priešingą rezultatą – pasipriešinimą.
3. Universitetų transformacijos procesą Lietuvoje lėmė staigus finansavimo pokytis, iš dalies paskatinęs kokybės mažėjimą ir universitetų tarpusavio konkurencijos, kurią sustiprino ir nacionalinė demografinė situacija, augimą. Remiantis atlikta universitetų finansinių ataskaitų duomenų analize, valstybinis finansavimas skirtingoms aukštojo mokslo institucijoms paskirstomas netolygiai, todėl rekomenduotina detalizuoti valstybės skiriamų lėšų tikslingumą, t. y. viešai deklaruoti rezultatus, keliamus tikslus, nes besiformuojančios skirtingos aukštojo mokslo institucijų kategorijos Lietuvoje turėtų būti paremtos tam tikrais konkrečiai išmatuojamais pasiekimais, rodikliais – unifikuotais kriterijais, kurie būtų nuolat viešinami.
4. Viena pagrindinių priežasčių, sąlygojančių verslo, valdžios, universitetų ir visuomenės sinergijos neefektyvumą, laikomas aukščiausių institucijų, t. y. ministerijų, nesikalbėjimas / nesusikalbėjimas, todėl rekomenduojama rasti bendradarbiavimo ir veikimo drauge priemones.

Universitetams:

1. Remiantis sudarytu universiteto verslumo skatinimo modeliu akcentuotinas vidinio kolektyvinio verslumo potencialas (studentų, dėstytojų, administracinio personalo, kitų Suinteresuotų asmenų), kurį rekomenduojama pasitelkti ir tinkamai išnaudoti siekiant identifikuoti ir vystyti (komercializuoti) naujas idėjas, kurti inovacijas ir jas įgyvendinti – formuoti bendrą verslumo ir kūrybiškumo skatinimo kultūrą.

2. Rekomenduojama didesnė informacijos sklaida, atskaitomybė ir skaidrumo politikos įgyvendinimas. Verslaus universiteto atvirumo ir skaidrumo politika gali prisidėti ne tik prie universiteto viešosios nuomonės formavimo, bet ir didesnio visuomenės palaikymo, verslo investicijų pritraukimo, valstybės palaikymo užtikrinimo. Universitetams tinklo visuomenėje svarbi orientacija į suinteresuotų šalių poreikių identifikavimą ir tęstinį tenkinimą, kur suinteresuotų šalių įtraukimas ir įsitraukimas gali lemti užimamą poziciją tinkle.
3. Nustatyta, kad atskiri padaliniai verslumui skatinti gali tikslingai prisidėti prie bendradarbiavimo su verslu ir visuomene skatinimo, paslaugų, užsakomųjų tyrimų, projektų pritraukimo, mokslininkų vykdomų verslumo iniciatyvų įgyvendinimo palenginimo, nes jie pašalina biurokratinę naštą. Vis dėlto verslumo skatinimas gali būti vykdomas įvairiomis kryptimis, todėl universitetams rekomenduojama pirmiausia išsiaiškinti tokio padalinio poreikį, tikslingumą ir konkrečias funkcijas ir tik tada inicijuoti pastarųjų kūrimą.
4. Verslus universitetas negali būti pasyvus stebėtojas. Jis turi aktyviai inicijuoti pokyčius, prisidėti prie konkrečių problemų sprendimo, t. y. intelektiniu potencialu prisidėti prie visuomenės gerovės. Universitetams rekomenduojama iš esmės peržiūrėti vykdomų veiklų spektrą, didesnį dėmesį telkti į visuomenės poreikius, socialinį atsakingumą, bendruomeniškumą, pilietiškumo ugdymą, aktualių visuomenės problemų sprendimui orientuoti inovatyvias veiklas (pavyzdžiui, su sveiku senėjimu, kartų suartinimu, socialiniais iššūkiais susijusias veiklas).

Verslui:

1. Nustatyta, kad komunikacijos ir viešinimo trūkumas yra verslo, valdžios, universitetų ir visuomenės sinergijos neefektyvumo priežastis, nes dažnai verslas nieko nežino apie universitetų vykdomas veiklas ir mokslo tyrimus, taip pat ir universitetai nėra supažindinami su nacionalinio verslo pasiekimais ir ilgalaikiais tikslais. Atsižvelgiant į tai, verslui rekomenduojama suvokiant bendrų interesų galimybę, galimo bendradarbiavimo potencialą labiau įsitraukti į bendradarbiavimo iniciatyvas.

LITERATŪROS IR KITŲ ŠALTINIŲ SĄRAŠAS

1. *A report on Teacher Education and Training to prepare teachers for the challenge of entrepreneurchip education*. (2011). Bruxelles: European Commission. Prieiga per internetą: file:///C:/Users/loreta/Downloads/teacher_education_for_entrepreneurship_final_report_en.pdf.
2. *A Guiding Framework for Entrepreneurial Universities*. (2012). Prieiga per internetą: file:///C:/Users/loreta/Downloads/teacher_education_for_entrepreneurship_final_report_en%20(1).pdf.
3. Alvesson, M. (2011). *Interpreting Interviews*. Los Angeles: Sage Publications.
4. Antoncic, B. and Hisrich, R. (2001). Intrapreneurship: Construct refinement and cross-cultural validation. *Journal of Business Venturing*, 16, 495–527.
5. Anyamele, S. C. (2005). Implementing Quality Management in the University: The role of Leadership in Finish Universities. *Higher Education in Europe*, 30, 3–4.
6. Armonas, M. (2006). Sampratos: kaip verslumas suprantamas skirtingų grupių. *Po skėčiu. Verslumas jaunimo organizacijose*, 1, 3–4.
7. Audretsch, D. B. (2002). *Entrepreneurship: A Survey of the Literature*, European Commission.
8. Augustinaitis, A. (2003) Valdymo komunikacija: žinių visuomenės įtaka viešajam administravimui. *Informacijos mokslai*, 27, 9–22. http://www.leidykla.eu/fileadmin/Informacijos_mokslai/2003-27/N9-22.pdf.
9. Bagdonavičius, J. (2002). *Žmogiškasis kapitalas*. Vilnius: Vilniaus pedagoginis universitetas.
10. Bartkutė, I. (2008). Naujosios viešosios vadybos paradigmos paveikti Europos aukštojo mokslo institucijų valdymo reformų požymiai. *Jurisprudencija*, 4 (106), 60–67.
11. Barynienė, J. (2014). *Universitetų ir technologijoms imlaus verslo sektoriaus interesų dėl absolventų kompetencijų dermė* (daktaro disertacija).
12. *Bendroji nacionalinė mokslinių tyrimų ir mokslo bei verslo bendradarbiavimo programa, patvirtinta Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo misistro 2008 m. kovo 3 d. įsakymu Nr. ISAK-563*. Prieiga per internetą: http://lms.lt/files/active/0/BMV_20080303.pdf.
13. Bergmann-Lichtenstein, B. M. and Brush, C. G. (2001). How do "resource bundles" develop and change in new Ventures? A dynamic model and longitudinal exploration. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25, 37–58.
14. Bernasconi, A. (2005). University Entrepreneurship in a Developing Country: The Case of the P. Universidad Catolica de Chile, 1985–2000. *Higher Education*, 50 (2), 247–274.
15. European Commission. *Best procedure project: Entrepreneurship in higher education, especially in non-business studies. Final report of the expert group*. (2008). http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/support_measures/training_education/entr_highed_en.pdf.
16. Bhave, M. P. (1994). A process model of entrepreneurial venture creation. *Journal of Business Venturing*, 9 (3), 223–242.

17. Borgatti, S. and Foster, P. (2003). The network paradigm in organizational research: a review and typology. *Journal of Management*, 29 (6), 991–1013.
18. Boulesname, S. and Bouzidi, L. (2013). A case study analysis in the contexts of information technology: toward a collective intelligence approach. *International Journal of Technology Management & Sustainable Development*, 12 (2), 185–201.
19. Bramwell, A. and Wolfe, D. A. (2008). Universities and regional economic development: the entrepreneurial University of Waterloo. *Research Policy*, 37, 1175–1187. doi:10.1016/j.respol.2008.04.016.
20. Brass, D., Galaskiewicz, J., Greve, H. and Tsai, W. (2004). Taking Stock of Networks and Organizations: a multi-level perspective. *Academy of Management Journal*, 47, 795–817.
21. Brundin, E., Wigren, C., Isaacs, E., Friedrich, C. and Visser, K. (2009). Triple Helix networks in a multicultural context. Triggers and barriers for fostering growth and sustainability. *Journal of Development Entrepreneurship*, 1 (13), 77–98.
22. Bukinaitė, D. ir Remeikienė, D. (2007). Tinklines besimokancios organizacijos ateitis ir problemos. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 43.
23. Burt, R. S. (1980). Models of Network Structure. *Annual Review of Sociology*, 6, 79–141.
24. Burress, M. J. and Cook, M. L. (2009). A primer on collective entrepreneurship: a preliminaty taxonomy. University of Missouri. Prieiga per internetą: http://web.missouri.edu/~cookml/CV/AEWP2009-4.pdf.
25. Cano, M. G., Kirby, D. and Urbano, D. (2006, June). *A Literature Review On Entrepreneurial Universities: An Institutional Approach 1*. Working paper presented at the 3rd Conference of Pre-communications to Congresses. Business Economic Department. Autonomous University of Barcelona. Barcelona.
26. Carayannis, E. G. and Campbell, D. F. J. (2012). *Mode 3 knowledge production in Quadruple Helix innovation systems: 21st century democracy, innovation, and entrepreneurship for development*. New York, NY: Springer-Verlag.
27. Carayannis, Elias G. and Campbell, David F. J. (2014). Developed democracies versus emerging autocracies: arts, democracy, and innovation in Quadruple Helix innovation systems. *Journal of Innovation and Entrepreneurship a Springer Open Journal*, 3, 12. Prieiga per internetą: http://www.innovation-entrepreneurship.com/content/pdf/s13731-014-0012-2.pdf
28. Carson, D. et al. (2004). SME marketing networking: a strategic approach. *Inter Science*, 13, 369–382.
29. Castells, M. (2005). *Tinklaveikos visuomenės raida*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
30. Chan, D. and Lo, W. (2007). Running Universities as Enterprises: University Governance Changes in Hong Kong. *Asia Pacific Journal of Education*, 27 (3), 305–322.
31. Chlivickas, E., Petrauskaitė, N. (2009). Aukštųjų technologijų sektoriaus plėtra: žmogiškųjų išteklių potencialas. *Public Administration*, 2 (22), 26–31.
32. Cicmil, S. J. K. (1997) Critical Factors of Effective Project Management. *The TQM Magazine*, 9 (6), 390–396.
33. Clark, B. R. (2004). *Sustaining Change in Universities: Continuities in Case Studies and Concepts*. Maidenhead: Society for Research into Higher Education and Open University Press.

34. Coleman, J. S. (2005). *Socialinės teorijos pagrindai*. Vilnius: Margi raštai, 851.
35. Communication de la commission COM. (2004). *Plan d'action: l'agenda europeen de la politique de l'esprit d'entreprise*. Prieiga per internetą: http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2004:0070:FIN:FR:DOC.
36. *Comparative analysis of inovation performance*. (2010). Prieiga per internetą: http://www.proinno-europe.eu/inno-metrics/page/innovation-union-scoreboard-2010.
37. Cooke, P. (2006). *Regional Knowledge Capabilities and Open Innovation: Regional Innovation Systems and Clusters in the Asymetric Knowledge Economy*. NewYork, N. Y.: Oxford University Press.
38. Cooke-Davies, T. (2002). The "real" success factors in projects. *International Journal of Project Management*, 20 (3), 185–90.
39. Cowen, R. (1991). The Management and Evaluation of the Entrepreneurial University: The Case of England. *Higher Education Policy*, 4, 9–13. doi:10.1057/hep.1991.36.
40. Cunningham, J. B. and Lischeron, J. (1991). Defining entrepreneurship. *Journal of Small Business Management*, 29 (1), 45.
41. Dacin, P. A., Dacin, T. and Matear, M. (2010). Social Entrepreneurship: Why We Don't Need a New Theory and How We Move Forward From Here. Academy of Management Perspectives, 24 (3), 37–57.
42. Dan, M. C. (2012). The third mission of Universities in the Development Strategy of Vienna City. *Informatica Economica*, 16 (4), 49–56.
43. Danese, P. (2006). Collaboration forms, information and communication technologies, and coordination mechanismsin CPFR. *International Journal of Production Research*, 44 (16).
44. Daškevičius, G. ir Chmeliauskaitė, S. (2010). Atsargų valdymo proceso gerinimas Konkurencinio pranašumo aspektu. Iš *Mūsų socialinis kapitalas – žinios: jubiliejinė 10-oji studentų mokslinė konferencija, pranešimų medžiaga* (p. 87–90). Kaunas: Technologija.
45. Dees, J. G. (2001). *The meaning of social entrepreneurship*. Prieiga per internetą: http://www.caseatduke.org/documents/dees_sedef.pdf.
46. Demokratinės politikos institutas. (2008). *Aukštojo mokslo ateitis: vizija 2020-iesiems*. Prieiga per internetą: www.dpi.lt/get.php?f.248.
47. Dlugoborskytė, V., Petraitė, M. and Buse, S. (2015). Enterprises and Clients in the Global Market. *Social Sciences (1392–0758)*, 87 (1), 7–18. Prieiga per internetą: http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=sih&AN=108556381&site=ehost-live.
48. Drucker, P. F. (1988). The coming of the new organization. *Harvard Business Review*, 45–53.
49. Dudaitė, J. ir Žibėnienė, G. (2012). Verslumo edukologijos studijų programą įgyvendinančių dėstytojų samprata apie verslumą ir verslumo ugdymą. *Socialinis darbas*, 11 (1), 165–176.
50. Duoba, K. (2009). Virtualių organizacijų atsiradimą sąlygojusios priežastys. *Economics & Management*, 14, 560–566. http://www.ktu.lt/lt/mokslas/zurnalai/ekovad/14/1822-6515-2009-560.pdf.

51. Dvir, D., Lipovetsky, S., Shenhar, A. and Tishler, A. (1998). In search of project classification: a non-universal approach to project success factors. *Research Policy*, 27, 915–35.
52. *Effects and impact of entrepreneurship programmes in higher education*. (2012). Prieiga per internetą: http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/promoting-entrepreneurship/files/education/effects_impact_high_edu_final_report_en.pdf.
53. *European Commission Conference Entrepreneurship Education in Europe: Fostering Entrepreneurial Mindsets through Education an Learning. (*2006). Prieiga per internetą: http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/support_measures/training_education/oslo/oslo_flash_en.pdf.
54. ES struktūrinės paramos vertinimų apžvalga: rekomendacijos dėl 2014–2020 m. ES struktūrinės paramos panaudojimo, 2010 m. gruodis. Apžvalgą parengė
55. *ES struktūrinės paramos vertinimų apžvalga: rekomendacijos dėl 2014–2020 m. ES struktūrinės paramos panaudojimo* (2010). Prieiga per internetą: http://www.esparama.lt/es_parama_pletra/failai/fm/failai/ES_paramos_ateitis/2011_02_22_Vertinimu_apzvalga_2010.pdf.
56. Estermann, T., Nokkala, T. and Steinel, M. (2011). University Autonomy in Europe II: The Scorecard. European University Association. Prieiga per internetą: http://www.eua.be/Libraries/Publications/University_Autonomy_in_Europe_II_-_The_Scorecard.sflb.ashx.
57. Etzkowitz, H. (2004). The Evolution of the Entrepreneurial University. *International Journal of Technology and Globalisation*, 1, 64–77.
58. Etzkowitz, H. (2003). Research Groups as 'Quasi-firms': The Invention of the Entrepreneurial University. *Research Policy*, 32, 109–121.
59. Etzkowitz, H., Webster, A., Gebhardt, C. and Terra, B. (2000). The future of the university and the university of the future: Evolution of ivory tower in to Entrepreneurial university. *Research policy*, 29 (2), 313–330.
60. *Eurobaromètre L'esprit d'entreprise*. (2004). Prieiga per internetą: http://ec.europa.eu/public_opinion/flash/fl146_fr.pdf.
61. Europos ekonomikos ir socialinių reikalų komitetas. (2005). *Europos ekonomikos ir socialinių reikalų komiteto nuomonė dėl Lomisijos komunikato Tarybai, Europos Parlamentui, Europos ekonomikos ir socialinių reikalų komitetui ir Regionų komitetui tema: „Veikslų planas: Europos verslininkystės darbotvarkė"* KOM (2004) 70 galutinis. Prieiga per internetą: http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:C:2005:074:0001:0006:LT:PDF.
62. *Europos Komisijos komunikatas: Europa 2020 – Pažangaus, tvaraus ir integracinio augimo strategija*. (2010). Prieiga per internetą: http://ec.europa.eu/lietuva/documents/skelbimai/2020m_europa.pdf.
63. *Europos Komisijos kvietimas teikti paraiškas – Nr. 28/G/ENT/CIP/12/E/N01C01. Verslumo ugdymas.* (2012). Prieiga per internetą: http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:C:2012:022:0010:0012:LT:PDF.
64. *Europos Komisijos pirmininko J. M. Barroso komentaras apie strategiją „Europa 2020"*. Prieiga per internetą: http://ec.europa.eu/europe2020/index_lt.htm.

65. *Europos mažųjų įmonių chartija*. (2004). Liuksemburgas: Europos Bendrijų oficialiųjų leidinių biuras.
66. Farsi, J. Y., Imanipour, N. and Salamazadeh, A. (2012). Entrepreneurial University Conceptualization: Case of Developing Countries. *Global Business and Management Research*: *An international Journal,* 4 (2), 193–204.
67. Flick, U. (2007a.) *Designing Qualitative Research.* London: Sage Publications.
68. Flick, U. (2007b). *Managing Quality in Qualitative Research.* Los Angeles (Calif.): Sage Publications.
69. Flick, U. (2014). *An Introduction to Qualitative Research.* 5th ed. Los Angeles (Calif.): Sage Publications.
70. Fuller, T. and Warren, L. (2006). Entrepreneurship as foresight: A complex social network perspective on organisational foresight. *Futures,* 38, 956–971.
71. Fuller, S. (2003). The university: a social technology for producing universal knowledge. *Technology in Society*, 25 (2), 217–234.
72. Gadamer, H. G. (1975). *Truth and Method.* New York: The Seabury Press.
73. Gartner, W. B. (1985). Conceptual Framework for Describing the Phenomenon of New Venture Creation. *The Academy of Management Review*, 10 (4), 696–706.
74. Gasos, J. and Thoben, K.D. (2003). E. business Application: Technologies for Tomorrow's Solutions. New York: Springer-Verlag Berlin Heidelberg.
75. Gečienė, I. (2009). Socialinių tinklų analizė migracijos studijose. *Sociologija. Mintis ir veiksmas*, 2 (25), 130–143.
76. Gedminaitė-Raudonė, Ž. ir Vidickienė, D. (2011). Lietuvos žiniasklaidos vaidmuo stiprinant antreprenerystės elementus Lietuvos kaime. *Philosophy. Sociology (Filosofija. Sociologija)*, 2, 129–138.
77. Gegieckienės L. ir Grikšienė, A. (2009). *Verslumas.* Vilnius, 2009.
78. Geriausios tvarkos projektas: Profesinis rengimas ir verslumas. Ekspertų grupės galutinė ataskaita. (2009). Prieiga per internetą: http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/smes/vocational/entr_voca_lt.pdf.
79. Gevorgianienė, V., Galkienė, A. ir Grincevičienė, V. (2008). Verslumo gebėjimų raiška kryptingo ugdymo sąlygomis. *Pedagogika*, 89, 90–98.
80. Gjerding, A. N., Wilderom, C. P. M., Cameron, S. P. B., Taylor, A. and Scheunert, K. J. (2006). Twenty Practices of an Entrepreneurial University. *Higher Education Management and Policy*, 18 (3), 76–103.
81. Gjerding, A. N., Wilderom, C. P. M., Cameron, S. P. B., Taylor, A. and Scheunert, K. J. (2006). Twenty Practices of an Entrepreneurial University. *Higher Education Management and Policy*, 18 (3).
82. Grant, P. and Perren, L. (2002). Small Business and Entrepreneurial Research: Meta-theories, Paradigms and Prejudices. *International Small Business Journal*, 20 (2), 185–211.
83. Greblikaitė, J. (2011). *Antrepreneriškumo raiškos raida ir šiuolaikiniai bruožai inovatyviose smulkiose ir vidutinėse įmonėse* (daktarto disertacija).
84. Groves, R. E, V., Pendlebury, M. W. and Stiles, D. K. (1997). A Critical Appreciation of the uses for Strategic Management Thinking, Systems and Techniques in British

Universities. *Financial Accountability and Management*, 13 (4). Prieiga per internetą: http://ssjj.oxfordjournals.org/cgi/reprint/8/1/91.pdf.
85. Guerrero, M. and Urbano, D. (2010). The development of an entrepreneurial university. *Journal of Technology Transfer*. doi: 10.1007/s10961-010-9171-x.
86. *Guide to Research and Innovation Strategies for Smart Specialisation (RIS 3).* (2012). Luxembourg: Publications Office of the European Union. Prieiga per internetą: http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/presenta/smart_specialisation/smart_ris3_2012.pdf.
87. Gustavsson, B. (2007). *The Principles of Knowledge Creation: Research Methods in the Social Sciences*. Cheltenham: Edward Elgar.
88. Hadfield, M., Jopling, M., Noden, C., O'Leary, D. and Stott, A. (2006). *What does the existing knowledge base tell us about the impact of networking and collaboration? A review of network-based innovation sin education in the UK*. Nottingham, UK: National College for School Leadership.
89. Hargreaves, A. (2008). Mokymas žinių visuomenėje: švietimas nesaugumo amžiuje. Vilnius: Homo liber.
90. Heery, E. and Noon, M. (2008). Social networking websites. In *A dictionary of human resource management*. Oxford University Press. Prieiga per internetą: http://www.oxfordreference.com/views/ENTRY.html?subview=Main&entry=t162.e1826.
91. Hennink. M., Hutter, I. and Bailey, A. (2011). *Qualitative Research Methods*. London: Sage Publications.
92. Henry, C., Hill, F. and Leitch, C. (2003). *Entrepreneurship Education and Training*. Ashgate: England.
93. Hesse-Biber, S. N. and Leavy, P. (2011). *The Practice of Qualitative Research*. Thousand Oaks, CA: Sage.
94. Hultman, J. (2003, September 4th-6th). *The promise of information technology: what went a wry in the small tech network?* Competitive paper submitted to the 19 th Annual IMP Conference, University of Lugano, Switzerland.
95. Inzelt, A. (2004). The evolution of university–industry–government relationships during transition. *Research Policy,* 33 (6–7), 975–995.
96. Isaksson, R., Johansson, P. and Fischer, K. (2010). Detecting Supply Chain Innovation Potential for Sustainable Development. *Journal of Business Ethics*, 97 (3).
97. Jacob, M., Lundqvist, M. and Hellsmark, H. (2003). Entrepreneurial transformations in the Swedish University system: the case of Chalmers University of Technology. *Research Policy*, 32, 1555–1568. doi:10.1016/S0048-7333(03)00024-6.
98. Jafari, A. (2007). Project and Program Diagnostics: A Systemic Approach. *International Journal of Project Management*, 25, 781–790.
99. Jávorka, Z. and Giarracca, F. *Education in the Knowledge Triangle. DG Education and Culture Framework Contract 02/10 - Lot 1. Final report*. (2012). Prieiga per internetą: http://www.technopolis-group.com/wp-content/uploads/2014/05/OF-35-1613-Final-report-and-case-studies-121212.pdf

100. Jelagaitė, A. (2008). VPU ekonomikos ir verslo pagrindų specialybės I kurso studentų požiūris į verslumą Tautinės ir Europinės integracijos kontekste. *Visuomenės darni plėtra: problemos ir perspektyvos,* 356–375.
101. Jonasson, T. J. (2008). Inventing Tomorrow's University Who is to Take the Lead? *Journal of Business Venturing*, 16 (5), 495–527.
102. Judgev, K. and Mathur, G. (2006). Project Management Elements as Strategy Assets: Preliminary Findings. *Management Research News*, 29 (10), 604–617.
103. Juodaitytė, A. ir Savickis, A. (2013). Hermeneutikos metodo taikymas šiuolaikiniame moksle. *Acta paedagogica Vilnensia*, 30.
104. Kaip skirstomos valstybės lėšos Lietuvos mokslui? (2008). *Mokslo problemos analizė*, 1 (1), 4. Prieiga per internetą: http://www.smm.lt/svietimo_bukle/docs/mpanalizes/MPA%281%29_Valstybes%20lesos%20mokslui.pdf.
105. Katz, J. and Gartner, W. (1988). Properties of emerging organizations. *Academy of Management Review*, 13, 429–441.
106. Kazlauskienė, E. ir Urbanskienė, R. (2005). Conceptual approaches to the network developmen to fcatering enterprises in the region. *Socialiniai mokslai*, 2 (58).
107. Kelley, D. J. and Rice, M. P. (2001). Technology-based strategic actions in new firms: the influence of founding technology resources. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 26 (1), 55–73.
108. Kilduff, M. and Tsai, W. (2003). *Social Networks and Organizations*. Thous and Oaks, CA: Sage Publications.
109. King N. and Horrocks, Ch. (2010). *Interviews in Qualitative Research.* London: Sage Publications.
110. *Komisijos komunikatas įgyvendinant Bendrijos Lisabonos programą: Verslumu pagrįsto mąstymo puoselėjimas ugdant ir* mokant, KOM(2006) 33 galutinis. (2006 m. vasario 13 d.). Prieiga per internetą: http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2006:0033:FIN:LT:PDF.
111. *Komisijos komunikatas Tarybai ir Europos Parlamentui Europos mažųjų įmonių chartijos įgyvendinimo ataskaita, KOM (2005) 30 galutinis* (2005 m. vasario 8 d.). Prieiga per internetą: http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/charter/2005_charter_docs/com_2005_30/com_30_lt.pdf.
112. *Komisijos pasiūlymas dėl bendrųjų visą gyvenimą trunkančio mokymosi gebėjimų, KOM (2005) 548 galutinis*. (2005 m. lapkričio 10 d.). Prieiga per internetą: http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2004_2009/documents/com/com_com%282005%290548_/com_com%282005%290548_lt.pdf.
113. *Komisijos komunikatas įgyvendinant Bendrijos Lisabonos programą: verslumu pagrįsto mąstymo puoselėjimas ugdant ir mokant, KOM (2006) 33 galutinis*. (2006 m. vasario 13 d.). Prieiga per internetą: http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2006:0033:FIN:LT:PDF.
114. Krikščiūnas, K., Abramavičius, Š., Barškauskas, P., Buožiūtė-Rafanavičienė, S., Cvilikas, A., Grigaitienė, M., Lanskoronskis, M. ir Turauskas, L. (2009). *Doktorantūra Europoje ir Lietuvoje*. Kaunas: ISM Vadybos ir Ekonomikos universitetas.

115. Kürümlüoglu, M., Nøstdal, R. and Karvonen, I. (2005). Base Concepts. *Virtual Organizations: Systems and Practices*. NewYork: Springer, 11–28.
116. Kvedaravičius, J. (2005). *Organizacijų vystymosi vadyba*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas.
117. Lantz, A. and Totterdill, P. (2003). Linking workplace innovation and regional development: towards new roles for the university sector. In W., Fricke ir P. Totterdill. *Action Research in Workplace Innovation and Regional Development*. Amsterdam: John Benjamins Publishing.
118. Latour, B. (1993). *We Have Never Been Modern*. New York: Harvester Wheatsheaf.
119. Lazer, D., Pentland, A.S., Adamic, L., Aral, S., Barabasi, A. L., Brewer, D., Christakis, N., Contractor, N., Fowler, J., Gutmann, M., Jebara, T., King, G., Macy, M., Roy, D. and Van Alstyne, M. (2009) Life in the network: the coming age of computational social science. *Science*, 323 (5915), 721–723.
120. Lazzeretti, L. and Tavoletti, E. (2005). Higher Education Excellence and Local Economic Development: The Case of the Entrepreneurial University of Twente. *European Planning Studies*, 13, 475–493. doi:10.1080/09654310500089779.
121. Leitner, K., H. (2004). Intellectual capital reporting for universities: conceptual background and application for Austrian universities. *Research Evaluation* 13 (2), 129–140.
122. Leydesdorff, L. and Meyer, M. (2003). Triple helix indicators of knowledge-based innovation systems. *Scientometrics*, 58 (2), 191–203.
123. *Lietuvos mokslo ir studijų ateities vizija: Mokslioji Lietuva 2030*. (2012). Vilnius: Mokslo ir studijų stebėsenos ir analizės centras. Prieiga per internetą: http://www.mosta.lt/images/documents/analize/trumprasciai/2011/mokslioji_lietuva_2030.pdf.
124. *Lietuvos Respublikos Partnerystės sutartis*. (2014). Prieiga per internetą: http://www.esinvesticijos.lt/lt/dokumentai/lietuvos-respublikos-partnerystes-sutartis
125. *Lietuvos Respublikos seimo 2002 m. lapkričio 12 d. nutarimas dėl Valstybės ilgalaikė raidos strategijos Nr. IX-1187*. Prieiga per internetą: http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=193888.
126. *Lietuvos Respublikos Seimo 2003 m. liepos 4 d. nutarimas dėl valstybinės švietimo strategijos 2003-2012 metų nuostatų Nr. IX-1700*. Prieiga per internetą: http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=215471&p_query=&p_tr2=.
127. Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministerija, Mokslo ir studijų stebėsenos ir analizės centras. (2013). *Lietuvos švietimas skaičiais 2013 Studijos*. Prieiga per internetą: https://www.smm.lt/uploads/lawacts/docs/669_0ecba67bf799b7290bac196e531ae615.pdf.
128. *Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro 2004 m. birželio 2 d. įsakymas dėl ekonominio raštingumo ir verslumo ugdymo strategijos patvirtinimo Nr. ISAK-885*. Prieiga per internetą: http://www3.lrs.lt/pls/inter2/dokpaieska.showdoc_l?p_id=235714&p_query=&p_tr2=.
129. *Lietuvos Respublikos vyriausybės 2008 m. balandžio 2 d. nutarimas dėl nacionalinės jaunimo verslumo ugdymo ir skatinimo 2008–2012 metų programos patvirtinimo Nr. 339*. Prieiga per internetą: http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=318306&p_query=&p_tr2=.

130. *Lietuvos studijų politikos 2009–2011 m. pokyčių kompleksinė analizė*. (2014). Vilnius: Mokslo ir studijų stebėsenos ir analizės centras.
131. Lipinskienė, D. ir Stanikūnienė, B. (2010). Antreprenerystės ugdymą organizacijoje įgalinanti aplinka. *Social Sciences (1392–0758)*, 68 (3), 7–15. Prieiga per internetą: http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=sih&AN=53384087&site=ehost-live.
132. Littig, B. and Pöchhacker, F. (2014). Socio-translational collaboration in qualitative inquiry: the case of expert interviews. *Qualitative Inquiry*, 20 (9), 1085–1095.
133. Locker, K. and Gordon, J. (2005). Project Management and Project Network Technoques. Prentice Hall.
134. *Londono Komunikatas „Europos aukštojo mokslo erdves link: atsakas į globalaus pasaulio iššūkius"*.(2007). Prieiga per internetą: https://www.mruni.eu/mru_lt_dokumentai/direkcijos/studiju_direkcija/teises_aktai/Tarptautiniai%20teises%20aktai/Londono_komunikatas.pdf.
135. López, A. S. (2013). Towards a model of entrepreneurial universities: significance, theory and research implications. *Review of management innovation & creativity*, 6 (18), 1–15.
136. *LR Švietimo ir mokslo ministerijos „Programa 2015" oficialus tinklalapis*. Prieiga per internetą: http://www.programa2015.lt/index.php/lt/p/es-strukturine-parama-lietuvos-mokslui-ir-svietimui
137. Lungys, N. (2006). Projektų vadyba – tobulesnio organizacijų strateginio valdymo link. *Vadovo pasaulis*, 11, 16–20.
138. Lydeka, Z. (2000). Verslumas ir verslininkystės sėkmė. *Ekonomika. Mokslo darbai,* 52, 51–61.
139. Maceika, A., Maciukevičienė, L. ir Strazdas, R. (2007). Darbuotojų inovatyvumas pramonės įmonių vertybių sistemoje. *Verslas: teorija ir praktika*, 8 (1), 44–50.
140. Mačerinskienė, I. ir Aleknavičiūtė, G. (2011) The evaluation of social capital benefits: enterprise level Business. *Management and Education*, 9 (1), 109–126.
141. Malone, T. W. (2006, October 13). *What is collective intelligence and what will we do about it?* Edited transcript of remarks presented at the official launch of the MIT Center for Collective Intelligence, Cambridge, MA.
142. Marshall, C., Rossman, G. B. (2011). *Designing Qualitative Research.* London: Sage Publications.
143. Mažųjų įmonių chartijos tinklalapis: http://europa.eu/legislation_summaries/enterprise/business_environment/n26002_fr.htm.
144. McMullan, W. E. and Long, W. A. (1987). Entrepreneurship Education in the Nineties. *Journal of Business Venturing*, 2 (3).
145. Meilienė, E. ir Čiutienė, R. (2010). Universiteto projektų vadybos brandos vertinimo aspektai. *Viešoji politika ir administravimas*, 33, 81–92.
146. Melnikas, B. (2002). Transformacijos: visuomenės pokyčiai, naujas tūkstantmetis, valdymas ir savireguliacija, Rytų ir Vidurio Europa. Vilnius: Vaga.
147. Merriam, S. B. (2009). *Qualitative Research – A Guide to Design and Implementation*. United States of Amerika.

148. Mets, T. (2010). Entrepreneurial Business Model for Classical Research University. *Engineering Economics*, 21 (1), 80–89.
149. Mets, T., Kelli, A., Barkalaja, A. and Raudsaar, M. (2014). Towards the Entrepreneurial College Model: Estonian and German Examples of Creative Industries. *Management of Organizations: Systematic Research*, 69, 89–105.
150. Molly J. Burress, Michal L Cook., A primer on collective entrepreneurship: a preliminaty taxonomy (2009).
151. Mian, S. (2003). *Qualities of Incubation and entrepreneurship: What the research Tell Us?* Conference of Incubation and New Ventures. Montreal, Canada.
152. Montesinos, P., Carot, J. M., Martinez, J. M. and Mora, F. (2008). Third Mission Ranking for World Class Universities: Beyond Teaching and Research. *Higher education in Europe*, 33 (2–3), 259–271.
153. Mueller-Vollmer, K. (2006). *The Hermeneutics Reader: Texts of the German Tradition from the Enlightenment to the Present*. New York: Continuum.
154. Mufune, P. (1991). Some Problems in the Use of Network Analysis for Comparative Inquiry. *International Sociology*, 6 (1), 97–110.
155. *Nauja švietimo ir kultūros programų karta*. (2007). Liuksemburgas: Europos Bendrijų oficialiųjų leidinių biuras. Prieiga per internetą: https://bookshop.europa.eu/lt/nauja-vietimo-ir-kult-ros-program-karta-pbNCBT07001/? CatalogCategoryID=QN4KABste0YAAAEjFZEY4e5L.
156. *Nacionalinė bendroji strategija: Lietuvos 2007–2013 metų Europos Sąjungos struktūrinės paramos panaudojimo strategija konvergencijos tikslui įgyvendinti*. (2012). Prieiga per internetą: http://www.esparama.lt/es_parama_pletra/failai/fm/failai/Visos_patvirtintos_priemones/strategija_20120925.pdf.
157. National Business Education Association. (2010). Žiūrėta 2016 m. gruodžio 5 d. per internetą: https://www.nbea.org/.
158. Nelson, R. R. and Nelson, K. (2002). Technology, institutions, and Innovation systems. *Research Policy*, 31 (2), 265–272.
159. Nielsen, S. L. and Lassen, A. H. (2012). Images of entrepreneurship: Towards a new categorization of entrepreneurship. *The International Entrepreneurship and Management Journal*,
160. 8 (1), 35–53.
161. O'Shea, R. P., Allen, T. J., Morse, K. P., O'Gorman, C. and Roche, F. (2007). Delineating theanatomy of an entrepreneurial university: The Massachusetts Institute of Technology experience. *R&D Management*, 37 (1), 1–16.
162. O'Shea, R. P., Allen, T. J. and Morse, K. P. (2005). *Creating the entrepreneurial university: The case of MIT*. Presented at the Academy of Management Conference, Hawaii.
163. O'Shea, R. P., Chugh, H. and Allen, T. J. (2008). Determinants and consequences of university spin-off activity: A conceptual framework. *Journal of Technology Transfer*, 33 (6), 653–666.
164. Okasha, S. (2002). *Philosophy of Science: A Very Short Introduction*. Oxford: Oxford University Press, 18–33.

165. Owen-Smith, J. and Powell, W. (2008). Networks and Institutions. In R., Greenwood. *The Handbook of Organizational Institutionalism*. NewYork: Sage.
166. Palfreyman, D. (1989). The Warwick way: A case study of entrepreneurship within a university context. *Entrepreneurship & Regional Development*, 1, 207–219.
167. Patton M. Q. (2002). *Qualitative Research and Evaluation methods*. 3rd ed. London: Sage Publications.
168. Pauliukevičius, G. (2014). *Verslumo skatinimo sistemos valdymas: Lietuvos atvejis* (daktaro disertacija). Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.
169. Perlman, B., Gueths, J. and Weber, D. A. (1988). *The Academic Intrapreneur Strategy, Innovation, and Management in Higher Education*. New York: Praeger.
170. Petrėtienė, A. ir Masiulionis, J. (2007). Verslo, ekonomikos ir transporto svetimosios leksikos vertinimo laipsniai. *Santalka. Filologija*, 15 (4).
171. Petuškienė, E. ir Glinskienė, R. (2011) Antreprenerystė kaip pagrindinis geriausios praktikos metodo taikymo bei verslo inovacijų sėkmės veiksnys. *Engineering Economics*, 22 (1), 69–77.
172. Pilipavičius, V., Rakštys, R., Rakuižienė, R., Jazepčikas, D., Antanavičius, A. ir Sviderskis, J. (2011). *Projektų valdymo ir rinkodaros skyriaus veikla: metodinis informacinis leidinys*. Kaunas: Akademija.
173. Pinto, J. K. and Slevin, D. P. (1987). Critical factors in successful project implementation. *IEEE Transnational Management*, 34 (1), 22–27.
174. Project Management Institut. *A Guide to the Project Management Body of Knowledge*. (2004). Upper Darby, PA: PMI.
175. Pranulis, V. (1998). Marketingo termino, apibrėžimo ir sampratos problemos. *Ekonomika*, 44, 83–92.
176. Putnam, R. D. (2001). *Kad demokratija veiktų: pilietinės tradicijos šiuolaikinėje Italijoje*. Vilnius: Margi raštai, 214–238.
177. Ramanauskienė, A. (2010). *Inovacijų ir projektų vadyba: mokomoji knyga*. Kaunas: Akademija.
178. Razak, A. A. and Saad, M. (2007). The role of universities in the evolution of the Triple Helix culture of innovation network: The case of Malaysia. International Journal of Technology Management & Sustainable Development, 6 (3), 211–225.
179. Rekha, S. K., Ramesh, S. and JayaBharathi, S. (2015). Empherical study on the relationship between entrepreneurial mindset and the factors affecting intrapreneurship: a study in indian context. *International Journal of Entrepreneurship*, 19, 53–59.
180. *Research and Innovation Performance in EU Member States and Associated Countries: Innovation Union progress at country level*. (2013). Luxembourg: Publications Office of the European Union. Prieiga per internetą: http://ec.europa.eu/research/innovation-union/pdf/state-of-the union/2012/innovation_union_progress_at_country_level_2013.pdf.
181. Rothaermel, F. T., Agung, S. D. and Jiang, L. (2007). University entrepreneurship: a taxonomy of the literature. Industrial & Corporate Change, 16 (4), 691–791.
182. Salamzadeh, A., Salamzadeh, Y. and Daraei, M. (2011). Toward a Systematic Framework for an Entrepreneurial University: A Study in Iranian Context with an IPOO

Model. *Global Business and Management Review: An International Journal*, 3 (1), 30–37.
183. Samalavičius, A. (2003). Universiteto idėja ir akademinė industrija, Vilnius: Kultūros barai.
184. Sánchez M. P., Elena S. and Castrilli R. (2009). Intellectual capital dynamics in universities: a reporting model. *Journal of Intellectual Capital* 10 (2), 307–324.
185. Santos, R. and Spann M. (2011). Collective entrepreneurship at Qualcomm: combining collective and entrepreneurial practices to turn employee ideas into action. *R&D Management*, 41 (5), 443–456.
186. Šaparnienė, D., Mejerė, O., Barzelis, A. ir Martinkienė, A. (2011). Universiteto valdymo modelių tarptautinis lyginamasis tyrimas: tyrimo ataskaita ir galimybių studija. Prieiga per internetą: http://www.esparama.lt/es_parama_pletra/failai/ESFproduktai/2011_Universitetu_modeliu_tyrimo_ataskaita.pdf.
187. Schoonhoven, C. B. and Romanelli, E. (2001). *The Entrepreneurship Dynamic: Origins of Entrepreneurship and the Evolution of Industries*. Stanford, CA: Stanford University Press.
188. Secundo, G., Passiante, G., Gianfreda, F. and Passabì, S. (2014). *Managing intellectual Capital in Entrepreneurial University: A Collective Intelligence Approach*. In Proceedings of the 6th European Conference on Intellectual Capital: ECIC, 209–216.
189. Secundo, G., Dumay, J., Schuma, G. and Passiante, G. (2016). Managing intellectual capital throught a collective intelligence approach. An integrated framework for universities. *Journal of Intellectual Capital*, 17 (2), 298.
190. Shattock, M. (2005). Les universités européennes et l'entrepreneuriat: leur rôle dans l'Europe du savoir Le contexte théorique. *Politiques et Gestion de l'Enseignement Supérieur*, 17 (3), 13–26.
191. Shattock, M. L. (2003). *Managing Successful Universities*. Maidenhead: Open University Press.
192. Skaržauskienė, A. (2008). Sisteminis mąstymas kaip kompetencija lyderystės paradigmoje (daktaro disertacija). Kaunas: Vadybos ir ekonomikos universiteto leidykla.
193. Skaržauskienė, A. ir Pitrenaite-Žilėnienė, B. (2013). *Following traces of collective intelligence in Social Networks: case of Lithuania*. In Proceedings of 10th International Conference on Intellectual Capital, Knowledge Management and Organizational Learning, 411–419.
194. Snitka V. (2002). *Mokslinių tyrimų, technologijų, inovacijų politika ir žinių ekonomikos plėtra*. Kaunas: Naujasis lankas.
195. Snitka, V. ir Gerdvila, S. (2001). Antreprenerystė ir jos įtaka ekonomikos augimui. *Ekonomika*, 54, 126–134.
196. Sooreh, L. K., Salamzadeh, A., Safarzadeh, H. and Salamzadeh, Y. (2011). Defining and Measuring Entrepreneurial Universities: A Study in Iranian Context Using Importance-Performance Analysis and TOPSIS Technique. *Global Business and Management Research: An International Journal*, 3 (2), 182–199.

197. Sotirakou, T. (2004). Coping with Conflict within the Entrepreneurial University: Threat or Challenge for Heads of Departments in the UK Higher Education Context. *International Reuiew of Administratiue Sciences*, 70, 345–372.
198. Speziale, H. S., Streubert, H. J. and Carpenter, D. R. (2010). *Qualitative Research in Nursing: Advancing the Humanistic Imperative*. China: Lippincott Williams & Wilkins.
199. Sporn, B. (1999). *Adaptive university structures: An analysis of adaptation to socio-economic environments of U.S. and European universities*. London: Jessica Kingsley.
200. Sporn, B. (2001). Building adaptive universities: Emerging organisational forms based on experiences of European and us universities. *Tertiary Education and Management*, 7 (2), 121–134. doi:10.1080/13583883.2001.9967046.
201. Srivannaboon, S. and Milosevic, D. Z. A. (2008). Two-way Influence between Business Strategy and Project Management. *International Journal of Project Management*, 24, 493–505.
202. Stalder, F. (2006). *Manuel Castells: The Theory of the Network Society*. Cambridge: Polity Press, 255.
203. Staniulienė, S. (2011). Antreprenerystė tinklaveikoje pradedant naują verslą. *Management of Organizations: Systematic Research*, 59, 95–113.
204. Staponkienė, J. (2005). Naujosios viešosios vadybos elementų identifikavimas. *Viešoji politika ir administravimas*, 13, 86.
205. Stensaker, B. and Benner, M. (2013). Doomed to be Entrepreneurial: Institutional Transformations or Institutional Lock-Ins of 'New' Universities? *Minerva*, 51 (4), 399–416. http://dx.doi.org/10.1007/s11024-013-9238-6.
206. Stevenson, H. H. and Gumbert, D. E. (1985). The heart of entrepreneurship. *Harvard Business Review*, 85–94.
207. Steyaert, C. (2007). Entrepreneuring' as a conceptual attractor? A review of process theories in 20 years of entrepreneurship studies. *Entrepreneurship and Regional Development*, 19, 453–477.
208. Strazdienė, G. ir Garalis, A. (2005). Verslumo kompetencijos ugdymas praktinio mokymo firmoje. *Jaunųjų mokslininkų darbai*, 1 (5), 65–72.
209. Stripeikis, O. (2008). Antrepreneriškumo formavimas Lietuvos smulkaus ir vidutinio verslo įmonėse. *Vadybos mokslas ir studijos – kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai*, 15 (4).
210. *Švietimo ir mokymo sistemos modernizavimas siekiant bendrų ES 2010 metams užsibrėžtų tikslų: pasirengimas bendrai Europos Komisijos/Tarybos 2006 metų ataskaitai: (2006).* Prieiga per internetą: http://www.smm.lt/svietimo_bukle/docs/apzvalgos/EC_LLL_report_final_lietkalba_red.pdf. – šaltinį perkelti prie Š raidės
211. Tashakkori, A. and Teddlie, C. (2003). *Handbook of Mixed Methods in Social & Behavioral Research*. Thousand Oaks: Sage.
212. Taylor, G. R. (2005). *Integrating quantitative and qualitative methods in research*. Lanham, MD: University Press of America.
213. Taylor, M. P. (2012). The entrepreneurial university in the twenty-first century. *London Review of Education*, 10 (3), 289–305.

214. Taras, V., Caprar, D. V., Rottig, D., Sarala, R. M., Zakaria, N., Zhao, F., Jiménez, A., Wankel, Ch., Lei, W. S., Minor, M. S., Bryła, P., Ordeñana, X., Bode, A., Schuster, A., Vaiginiene, E., Froese, F. J., Bathula, H., Yajnik, N., Baldegger, R. and Huang, V. Z. (2013). A Global Classroom? Evaluating the Effectiveness of Global Virtual Collaboration as a Teaching Tool in Management Education. *Academy of Management Learning & Education*, 12 (3), 414–435. Prieiga per internetą: http://dx.doi.org/10.5465/amle.2012.0195.
215. Teixeira, P., Jongbloed, B. B., Dill, D. D. and Amaral, A. (2004). *Markets in Higher Educatio: Rethoric or Reality?* Dodrecht: Kluwer Academic Publishing.
216. Tesch, R. (2013). *Qualitative Research: Analysis Types and Software Tools.* London and New York: Routledge Taylor & Francis Group. Prieiga per internetą: http://samples.sainsburysebooks.co.uk/9781134077304_sample_606116.pdf.
217. *Towards Greater Cooperation and Coherence in Entrepreneurschip Education: Report and Evaluation of the Pilot Action High Level Reflection Panels on Enrepreneurship Education initiated by DG Enterprise and Industry and DG Education and Culture*. (2010). Prieiga per internetą: http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/promoting-entrepreneurship/education-training-entrepreneurship/reflection-panels/files/entr_education_panel_en.pdf.
218. *World University Rankings 2015-2016 list* (2015). Prieiga per internetą: https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/2016/world-ranking#!/page/0/length/25/sort_by/scores_overall/sort_order/asc/cols/scores.
219. University Industry Innovation Network. *Good Practice Series 2013: Fostering University-Industry Relationships, Entrepreneurial Universities and Collaborative Innovation*. (2013). Prieiga per internetą: https://www.uiin.org/index/downloaddlreportbook/id/288.
220. Ugur, A. (2009). *Opening Speech. May I learning-teaching-discussion Science Uncertainty Bologna*. Istambul: Istambul Bilgi University Press.
221. University Industry Innovation Network. (2013). *Good practices 2013 Fostering University-Industry relationships, entrepreneurial universities and collaborative innovation*. Prieiga per internetą: https://www.uiin.org/index/gps.
222. Uus, L. and Monkevičienė, Z. (2005). Measuring Organizational Openness to Strategic Business Networking. *Socialiniai mokslai*, 2 (48), 37–44.
223. Vaitkevičius, S. ir Binkevičiūtė, G. (2007) Entrepreneriškos organizacijos strateginės vertės nustatymo ekonominis modelis. *Ekonomika ir vadyba*, 12.
224. Valuckienė, J., Ruškus, J. ir Balčiūnas, S. (2004). Verslumo, kaip asmenybės savybės, identifikacija moksleivių populiacijoje. *Socialiniai tyrimai*, 4, 103–112.
225. Varnelis K. (2012). *Tinklo kultūros reikšmė*. Prieiga per internetą: http://www.eurozine.com/articles/2010-01-14-varnelis-lt.html.
226. Veltri, S., Mastroleo, G. and Schaffhauser-Linzatti, M. (2012). Measuring intellectual capital in the university sector using a fuzzy logic expert system. *Knowledge Management Research & Practice*, 12, 175–192.
227. Venkatraman, N., Henderson, J.C. (1998). Real Strategies for Virtual Organizing. *Sloan Management Review*, 40 (1), 33–47.

228. *Verslumo ugdymo pozicijos tvirtėja: Europos Komisijos pranešimas spaudai*. (2012). Prieiga per internetą: http://europa.eu/rapid/pressReleasesAction.do?reference=IP/12/365&format=HTML&aged=0&language=LT&guiLanguage=en.
229. Vidickienė, D. and Gedminaitė-Raudonė, Ž. (2011). The role of Lithuanian media in developing entrepreneurship elements in rural areas of Lithuania. *Filosofija, Sociologija*, 22 (2), 129–138.
230. Viešosios politikos ir vadybos institutas. (2007). *Švietimo ir mokslo srities esamos būklės ir tendencijų analizės ataskaita*. Prieiga per internetą: https://www.smm.lt/uploads/lawacts/docs/436_4d9ce5648d137a3b0559ed6a1ed8eb38.pdf.
231. Vijeikis, J., Jelagaitė, A. ir Lukoševičius, V. (2012). Verslumo ugdymo sistemos tobulinimas Lietuvos aukštosiose mokyklose. *Management theory and studies for rural business and infratructure development*, 33 (4), 80–90.
232. Vilkas, M. ir Bučaitė-Vilkė, J. (2009). Besiformuojanti tinklaveikos teorija. *Ekonomika ir vadyba*, 14, 1001–1006.
233. Vorley, T. and Nelles, J. (2008). (Re)Conceptualising the Academy: Institutional Development of and beyond the Third Mission. *Higher Education management and Policy Volume*, 20 (3).
234. Watson, G. (2007). *Entrepreneurship, Education, and Ethics!* Prieiga per internetą: http://www.gregwatson.com/.
235. Wellman, B. (1983). Network Analysis: Some Basic Principles. *Sociological Theory*, 155–200.
236. Westerveld, E. (2003). The Project Excellence Model: linking success criteria and critical success factors. *International Journal of Project Management*, 21, 411–418.
237. Williams, G. (2003). *The Enterprising University.* Maidenhead: Open University Press.
238. Williams, R. and Edge, D. (1996). The social shaping of technology. *Research policy*, 25 (6), 865–899.
239. Yin, R. K. (2011). *Qualitative Research from Start to Finish.* New York; London: Guilford Press.
240. Zakarevičius, P. (2011). Modernios organizacijos bruožai. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 64, 135–145.
241. Zakarevičius, P. ir Župerka, A. (2011). Studentų verslumo ugdymas aukštosiose mokyklose. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 60, 141–153.
242. Zhao, F. (2004). Academic entrepreneurship: case study of Australian universities. *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 5, 91–97.
243. Zhou, C. (2008). Emergence of the entrepreneurial university in evolution of the triple helix: The case of Northeastern University in China. *Journal of Technology Management in China*, 3, 109–126.
244. Židonis, Ž. (2008). Verslumo skatinimo politika Lietuvoje: produktyvi, neproduktyvi ir destruktyvi antreprenerystė. *Viešoji politika ir administravimas*, 26, 9–16.
245. Židonis, Ž. (2012). ES struktūrinių fondų parama Lietuvos jaunimo verslumui skatinti: valstybės intervencijos logikos rekonstrukcija. *Viešoji politika ir administravimas*, 11 (2), 222–234.

246. Židonis, Ž. and Kuada, J. (2006). *Internationalization of new companies from Baltic countries: the entrepreneurial perspective.* In International business economics. Research paper series. Special issue The Third International Conference "International Business in Transition Economies", Riga, 352–364.
247. Župerka, A. (2010). Studentų verslumo ugdymo plėtra Lietuvoje (daktaro disertacija). Kaunas: VDU, 2010.
248. Župerka, A. (2011). Studentų verslumo ugdymo plėtra Lietuvoje. *Management theory and studies for rural business and infrastructure development,* 2 (26), 1–10.

PRIEDAI

1 priedas
Antreprenerystės, intraprenerystės, entreprenerystės sąvokų vartojimo problematika mokslinėje literatūroje lietuvių kalba

Analizė atlikta remiantis Lietuvos akademinės elektroninės bibliotekos (eLABa) paieškos sistema.

Autorius (-iai)	**ENTREPRENERYSTĖS sąvokos vartojimas** **Ieškoti raktažodžiai: entreprenerystė – iš viso rasta 4.**
Dobele, Dobele (2014)	Antraštė: Socialinės entreprenerystės plėtros Latvijoje ekonominė nauda Economic Gains from Social Entrepreneurship Development in Latvia **Reikšminiai žodžiai:** Socialinė **entreprenerystė**; Socialinis verslas; Vyriausybė. **Reikšminiai žodžiai [angl.]:** Social **entrepreneurship**; Social business; Government.
Ölvecká (2013)	**Antraštė: Entreprenerystės** aplinkos Slovakijoje raida Development of **entrepreneurial** environment in Slovakia
Shchemeleva (2013)	**Antraštė:** Valstybės paramos **entrepreneriams** raida nacionaliniu aspektu Evolution of **entrepreneurs** state support system in the national aspect
Kriščiūnas (2010)	**Antraštė:** Nauji ir primiršti įtampos universitetų, visuomenės ir valdžių kontekste mažinimo būdai New and forgotten pathways reducing tension in contract between university, society and authorities **Reikšminiai žodžiai:** Ekonomikos nuosmukis; Absolventų dvasingumas; Lavinimas ir kvalifikacijos palaikymas; Universitetų misijos įvairovė; Tarpdalykinės ir daugiadalykinės studijos; **Entrepreneriškas** universitetas; Universiteto autonomija; Universitetų reitingai. **Reikšminiai žodžiai [angl.]:** Economic downturn; Education and training; Spirituality of graduates; University's diversity; Interdisciplinary and multidisciplinary study programmes; **Entrepreneurial** university; University's autonomy; University's ranking.
Vaitkevičius, Binkevičiūtė (2007)	**Antraštė: Entrepreneriškos** organizacijos strateginės vertės nustatymo ekonominis modelis. Evaluation of strategic value of **entrepreneurial** organization. **Reikšminiai žodžiai: Entreprenerystė**; Strateginė vertė; Modelis; Ekonominė vertė. R**eikšminiai žodžiai [angl.]:** Entrepreneurship; Strategic value; Model; Economic value. „Dažniausiai entrepreneriškumas buvo siejamas su „novacija“ ir „inovatyvumu“ [...]. Autorių nuomone „entrepreneris yra tas, kuris išteklius, darbą ir žaliavas ir kitą turtą suderina taip, kad jų bendra vertė padidėja, taip pat entrepreneris yra tas, kuris pradeda pokyčius, inovacijas ir naują tvarką“.

Grundey (2006)	Country image as a marketing tool for fostering innovation and entrepreneurship **TEMOS /** reikšminiai žodžiai: šalies įvaizdis; šalies ženklai; inovacijos; **entrepreneriškumas** **TEMOS /** reikšminiai žodžiai [angl.]: country image; country branding; inovations; **entrepreneurship**
Tomory (2009)	**Antraštė**: Išorinės paramos naudojimas: **entrepreneriškas** požiūris Use of external assistance: an **entrepreneurial** perspective **Reikšminiai žodžiai:** Apskaita; Konsultavimas; Entreprenerystė; Inovacijos; Smulkusis verslas; Mokestinės lengvatos tyrimams ir plėtrai. **Reikšminiai žodžiai [angl.]:** Accounting; Consulting; Entrepreneurship; Innovation; Small business; Tax incentives for research and development.
Židonis, Kuada (2006)	Internationalization of new companies from Baltic countries: the entrepreneurial perspective **TEMOS / reikšminiai žodžiai:** Pereinamojo laikotarpio ekonomika; Entreprenerystė; Žinios; Internacionalizacija **TEMOS / reikšminiai žodžiai [angl.]:** Transition economies; Eentrepreneurship; Knowledge; Internationalisation.
Autorius (-iai)	**INTRAPRENERYSTĖS sąvokos vartojimas** **Ieškoti raktažodžiai: intraprenerystė , intrapreneris.**
Daškevičius, Chmeliauskaitė, Kleinauskas (2010)	**Antraštė: Intrapreneriui** būdingos savybės ir kompetencijos Inherent qualities and competencies of **intraprenuer** „Intrapreneris – tai iniciatyvus ir sumanus žmogus, turintis gabumų vadovauti firmai, kuri nėra jo nuosavybė (Čepienė, 2007). Lietuvių mokslininkas R. Jucevičius savo straipsniuose pateikia platesnį apibrėžimą: intrapreneris – tai asmuo, kuris savo veiklos būdais ir prioritetais daug kuo panašus į antreprenerį, tačiau skiriasi dviem esminiais veiklos bruožais: intrapreneris veikia gana stambios arba labai stambios organizacijos viduje ir nėra įmones savininkas. Taigi išanalizavus antrepererystės ir intraprenerystės sampratas galima daryti išvadą, kad verslininkas skiriasi nuo antreprenerio, o verslininkystė – nuo antreprenerystės. Antrepreneris – verslininkas, kuriantis įmonę ir vadovaujantis jai savo atsakomybe bei rizika, o intrapreneris –tai antrepreneris, užsiimantis jau veikiančio verslo subjekto tolesniu funkcionavimu ir tobulinimu. Lietuviškoje ekonominėje literatūroje toks skirtumas paprastai nedaromas. Dažniausiai naudojama antreprenerio sąvoka.“
Snitka, Gerdvila (2001)	**Antraštė:** Antreprenerystė ir jos įtaka ekonomikos augimui **Reikšminiai žodžiai:** Antrepreneris; Antreprenerystė; Ekonomikos augimas; Ekonomikos augimas, verslas; **Intraprenerystė**; Vadybininkas; Verslininkystė; Verslumas. **Reikšminiai žodžiai [angl.]:** Economic growth; Economic growth, business; Enterprise; Entrepreneur; Entrepreneurship; **Intrepreneurship**; Manager. „[...] stambias, turinčias pastovių išteklių organizacijas kurių veiklai dabar būdinga antreprenerystės atmaina - intraprenerystė (intrapreneurship)“ (p. 126); „[...] intraprenerystė yra reiškinys, kai antreprenerystės metodai yra taikomi jau veikiančiose stambiose įmonėse, siekiant kūrybingo problemų sprendimo greitai kintančiomis šiuolaikinio verslo sąlygomis, kai tradicinės vadybos metodai darosi nepakankamai efektyvūs“ (p. 127).
Autorius (-iai)	**ANTREPRENERYSTĖS sąvokos vartojimas** **Ieškotas raktažodis – antreprenerytė – iš viso rasta 720, iš jų 40 recenzuojamuose žurnaluose.**

Vveinhardt, Kuklytė (2016)	**Antraštė:** Socialiniai verslo modeliai: diegimo tendencijos ir koncepcijos **Reikšminiai žodžiai:** Socialinės inovacijos; Socialinio verslo modelis; Įmonių socialinė atsakomybė; Įmonių socialinė **antreprenerystė.** **Reikšminiai žodžiai [angl.]:** Social innovation; Social business model pattern; Corporate social responsibility; Corporate social **entrepreneurship.**
Bagdonaitė, Karlonas, Luobikienė, Auruškevičienė (2015)	**Antraštė:** Technologijos mokslų srities tyrėjų verslumas Lietuvoje Academic entrepreneurship in the technology sciences in Lithuania **Santrauka:** Straipsnyje nagrinėjamas tyrėjų polinkis dalyvauti žinių perdavimo veikloje arba kitaip jų akademinė **antreprenerystė.** Darbo tikslas – nustatyti tyrėjų verslumo formų sklaidą ir įvertinti jų reikšmę inovacijų pokyčiams Lietuvoje. **Santrauka [angl.]:** The evidence that **entrepreneurial** performance differs widely across academic institutions has brought to the forefront the need to analyse the forms that motivate academic researchers to become academic entrepreneurs.
Birškytė, Vinauskienė (2015)	**Antraštė:** The assessment of formal barriers to the formation and survival of small businesses in Lithuania **Reikšminiai žodžiai:** Apskaita; **Antreprenerystė**; Reguliavimas; Nuosavas verslas; Maža įmonė; Apmokestinimas. **Reikšminiai žodžiai [angl.]:** Accounting; **Entrepreneurship;** Regulations; Self-employment; Small business; Taxation.
Dlugoborskytė, Petraitė, Buse (2015)	**Antraštė: Antreprenerystės,** strateginių ir tinklaveikos kintamųjų sąsajos aiškinant gimusių globaliomis, mokslo ir technologinėms žinioms imlių įmonių formavimąsi. Linking **entrepreneurial,** strategic and network variables in explaining the emergence of born Global R&D intensive firm
Jokūbauskienė (2015)	**Antraštė:** „**Antrepreneris:** antrosios kartos saitynas“: organizacijos įrankių kūrimas mokymosi visą gyvenimą aspektu „**Entrepreneur** 2.0“: the initiative of life long learning in creation of WEB 2.0 tools **Reikšminiai žodžiai:** organizacinė elgsena; antrosios kartos saitynas; žinių vadyba; antreprenerystė; mokymasis visą gyvenimą. **Reikšminiai žodžiai [angl.]:** organizational behaviour; WEB 2.0; knowledge management; entrepreneurship; long life learning.
Černevičiūtė, Strazdas, Morkevičius, Jančoras, Kregždaitė (2014)	**Antraštė:** Studentų komandinis darbas kaip kūrybingumo versle (Entrepreneurship) ugdymo priemonė Student teamwork as a means of creativity education (Entrepreneurship) **Reikšminiai žodžiai: Antreprenerystė;** Kūrybingumo lavinimas; Komandinio darbo veiksniai; Kūrybinis žinių paieškos modulis. **Reikšminiai žodžiai [angl.]: Entrepreneurship;** Creativity development; Teamwork factors; Creative information search model.
Žitkienė, Kazlauskienė (2014)	**Antraštė:** Impact of business conditions favourability as the imperative for youth employment enhancement **Reikšminiai žodžiai:** Verslas; Sąlygos; **Antreprenerystė**; Jaunimas; Įdarbinimas; Rinka; Empirinis tyrimas. **Reikšminiai žodžiai [angl.]:** Business conditions; **Entrepreneurship;** Youth; Employment; Market; Empirical research.
Barzdaitė, Navickienė (2013)	**Antraštė: Antreprenerystės** raiška turizmo versle

Boz, Azize (2013)	**Antraštė:** Moterų verslininkių rengimo metodų Turkijoje aprašomoji analizė A descriptive analysis of parents of women entrepreneurs in Turkey **Reikšminiai žodžiai: Antreprenerystė;** Moterys; Savarankiškas darbas; Antrepreneriška šeima. **Reikšminiai žodžiai [angl.]: Entrepreneurship;** Women; Self-employment; Entrepreneurial family.
Dlugoborskytė, Petraitė (2013)	**Antraštė:** Gimusių globaliomis mokslo ir technologinėms žinioms imlių įmonių formavimosi sisteminiai veiksniai Systemic factors for the formation of a born global R&D intensive firm **Reikšminiai žodžiai:** Gimusi globalia įmonė; Mokslo ir technologinėms žinioms imli įmonė; Žinioms imli **antreprenerystė**. **Reikšminiai žodžiai [angl.]:** Born global; R&D intensive firm; Knowledge-based **entrepreneurship;** Enterprise.
Gegeckaitė (2013)	**Antraštė:** Socialios **antreprenerystės** vystymosi galimybės Lietuvos įmonėse Development and opportunities of social **entrepreneurship** in Lithuanian companies
Jatuliavičienė (2013)	**Antraštė:** Verslumo plėtros galimybių vertinimas, remiantis mažų ir vidutinių įmonių pavyzdžiu Moldovos Respublikoje Evaluation of entrepreneurship development possibilities by example of small and medium enterprises in the Republic of Moldova **Santrauka:** [...] Straipsnyje aptariamas mažų ir vidutinių verslo įmonių vaidmuo **antreprenerystės** procese, įvertinamos jų plėtros galimybės. Mažos ir vidutinės antrepreneriškos įmonės svarbios kiekvienos šalies ekonomikoje, nes skatina užimtumą ir ekonomikos vystymąsi, taip pat jos veikia kaip katalizatorius aktyvinant ir plėtojant inovacinę veiklą. Straipsnyje atskleidžiamas skirtumas tarp antrepreneriškų ir mažų bei vidutinių įmonių, analizuojami veiksniai, darantys įtaką antrepreneriškumo plėtrai. [...] **Santrauka [angl.]:** [...] Creating a business environment that fosters small business and **entrepreneurship** development in Moldova is a key to generating wider economic growth in the country. As entrepreneurship in Moldova represents a rather new definition and the entrepreneurial activity is very poor, in this context, the need for SMEs sector support through the creation of stable legal and economic conditions favoring entrepreneurial activity development is evident. Empirical research revealed main problems facing Moldovan SMEs, and their attitudes to entrepreneurship development.
Mačiulskaitė (2013)	**Antraštė:** Gimusių globaliomis organizacijų **antreprenerystės** fenomenas **Entrepreneurship** phenomenon of born global companies
Sekliuckienė, Mačiulskaitė (2013)	**Antraštė:** Gimusių globalių kompanijų internacionalizacijos sprendimai: informacinių technologijų kompanijų atvejis **Reikšminiai žodžiai:** Internacionalizacija; Gimusios globaliomis kompanijos; **Antreprenerystė**; Informacinių technologijų sektorius. **Reikšminiai žodžiai [angl.]:** Internationalization; Born global company; **Entrepreneurship;** Information technology industry.
Bagdanavičiūtė (2012)	**Antraštė: Antreprenerystės** įtaka šiuolaikiniam verslui / Jurgita Bagdanavičiūtė **Entrepreneurship** Impact on Contemporary Business
Gelbūdienė (2012)	**Antraštė:** Socialinio **antreprenerio** bruožai ir gebėjimai The features and abilities of a social **entrepreneur**

Gelbūdienė, Janiūnaitė, Štuopytė (2012)	**Antraštė:** Nevyriausybinėse organizacijose dirbančių socialinių **antreprenerių** profilis The profile of social **entrepreneurs** working for non-governmental organizations
Greblikaitė, Kriščiūnas (2012)	**Antraštė:** Antrepreneriškumo raiškos raida ir bruožai įmonėje The development of features of entrepreneurship's expression in an enterprise **Reikšminiai žodžiai: Antrepreneriškumo** raiškos bruožai; Antrepreneriškumas; Inovacijos; Žinios; Naujos technologijos. **Reikšminiai žodžiai [angl.]: Entrepreneurship**; Features of entrepreneurship's expression; Innovation; New technologies; Knowledge.
Vázquez, Burgete, Lanero, Raišienė, Purificación García (2012)	**Antraštė:** Entrepreneurship education in humanities and social sciences : are students qualified to start a business? **Reikšminiai žodžiai:** Socialinė **antreprenerystė**; Antrprenerystės ugdymas; Verslumo kompetencijos. **Reikšminiai žodžiai [angl.]:** Social **entrepreneurship**; Entrepreneurship education; Entrepreneurship competence.
Balkienė, Jagminas (2011)	**Antraštė:** Šiuolaikinis **antreprenerystės** politikos supratimas: dėmesys inovacijoms Up-to-date awareness of **entrepreneurship** policy: focus on innovation.
Petuškienė, Glinskienė (2011)	**Antraštė: Antreprenerystė** kaip pagrindinis geriausios praktikos metodo taikymo bei verslo inovacijų sėkmės veiksnys **Antraštė: Entrepreneurship** as the Basic Element for the Successful Employment of Benchmarking and Business Innovations „Antreprenerystė yra reiškinys, įgalinantis kurti inovacijas naudojantis ekstraordinarumu ir galimybėmis, kuriuos paprastai nematomos tradicinio verslo atstovams. Todėl antreprenerystės ir inovacijų sąvokos dažnai yra analizuojamos kaip labai glaudžiai susijusios ar net persiklojančios. Antrepreneriai įprastai apibūdinami, kaip pokyčių agentai, skatinantys organizacijas ne tik lanksčiai prisitaikyti prie aplinkos, bet ir remiantis kuriamomis inovacijomis inicijuoti pasikeitimus. Tokiu būdu inovacijos patiekiamos kaip antreprenerio veiklos priemonė ir pagrindinis sėkmės veiksnys. Ieškodamas naujų galimybių tobulinti veiklą ar padaryti ją rezultatyvesnę, antrepreneris „Griauna" egzistuojančią tvarką. Tai vadinama „Kūrybiška destrukcija" (p. 76).
Staniulienė (2011)	**Antraštė: Antreprenerystė** tinklaveikoje pradedant naują verslą **Entrepreneur's** networking for new venture
Vidickienė, Gedminaitė-Raudonė (2011)	**Antraštė:** Lietuvos žiniasklaidos vaidmuo stiprinant **antreprenerystės** elementus Lietuvos kaime. The role of Lithuanian media in developing **entrepreneurship** elements in rural areas of Lithuania. „Kaip vieną svarbiausių sėkmės veiksnių poindustrinėje visuomenėje daugelis autorių nurodo žmonių ir organizacijų antrepreneriškumą. Nors pastaruoju metu viešojoje politikoje ir akademinėje literatūroje Lietuvoje vis dažniau vartojamas „verslumo" terminas, tačiau šiame straipsnyje vartojama „antreprenerystė", suprantant ją kaip platesnę, specifinę sąvoką. Būti antrepreneriu dabartinėje visuomenėje reiškia, kad žmogus ne tik užsiima verslu, bet ir laikosi tam tikro elgsenos modelio (Kirby 2000) (p. 129) (...) Antreprenerystė gali pasireikšti tiek kaip privataus ir viešojo sektoriaus organizacijų vadybos bruožas, tiek ir kaip individo savybė. (p.130)
Balkienė, Jagminas (2010)	**Antraštė:** Užuomina viešajai politikai: inovatyvi **antreprenerystė** Allusion to public policy: innovative **entrepreneurship**

Lipinskienė, Stanikūnienė (2010)	**Antraštė: Antreprenerystės** ugdymą organizacijoje įgalinanti aplinka The empowering environment for **entrepreneurship** development in organizations
Bernat, Korpysa, Grundey, Šavrina, Bilan, Koren (2009)	**Antraštė:** Studentų **antreprenerystės** įgūdžių tyrimas posocialistinėse šalyse: tarptautinis tyrimas (2 dalis) Researching students' **entrepreneurship** skills in post-socialist countries: a multi-country survey (Part 2)
Petraitė (2009)	**Antraštė:** Mokslo ir technologinėms žinioms imlios **antreprenerystės** bruožai Lietuvoje The features of science and technology knowledge based **entrepreneurship** in Lithuania **Reikšminiai žodžiai:** Mokslo ir technologinėms žinioms imlios įmonės; **Antreprenerystė**; Tinklaveika; Lietuva. **Reikšminiai žodžiai [angl.]:** Science and technology knowledge intensive enterprises; Entrepreneurship; Networking; Lithuania.
Grundey, Toluba, Pilinkus, Verbauskienė (2008)	**Antraštė:** Institutinės politikos vaidmuo, skatinant inovacijas ir **antreprenerystę** Lietuvoje The role of institutional policy in developing innovative **entrepreneurship** in Lithuania
Petraitė (2008)	**Antraštė:** Technologinių inovacijų dinamika nacionalinėje inovacijų sistemoje: transformacijas patiriančios šalies perspektyva **Reikšminiai žodžiai:** Technologinės inovacijos; Nacionalinė inovacijų sistema; **Antreprenerystė**; Besivejančios šalys. **Reikšminiai žodžiai [angl.]:** Technological innovation; National innovation systems; Transformation countries; **Entrepreneurship.**
Stripeikis (2008)	**Antraštė: Antrepreneriškumo** formavimas Lietuvos smulkaus ir vidutinio verslo įmonėse **Entrepreneurship** formation in lithuanian small And medium – sized business „Lietuvių kalboje sąvoka „verslininkas" dažnai sutapatinama su „antrepreneriu", nors pagal savo prasmę šios sampratos nėra sinonimai, taip pat kaip ir terminai „verslininkystė" ir „antreprenerystė". Atliekant šių sąvokų lyginamąją analizę galima pastebėti, kad „antreprenerystės" sąvoka yra platesnė, nes ji reiškiasi ne tik versle, bet ir kitose žmogaus veiklose. „Verslininkystės" sąvoka siejama tik su verslu. Verslininkas suprantamas kaip verslininkystės proceso centrinė ašis, o smulkaus ir vidutinio verslo įmonės įkūrimas ir valdymas – kaip verslininkystės proceso etapai. Antreprenerystė yra individo ar organizacijos lygmens atsakas į greitai kintančios aplinkos iššūkius, tai veiklos būdas, pasižymintis tokiomis savybėmis kaip galimybių pastebėjimas, proaktyvumas, inovatyvumas, o antrepreneris suprantamas kaip asmuo, aktyviai ieškantis galimybių greitai kintančioje aplinkoje, gebantis jas atpažinti ir įgyvendinti inicijuojant ir valdant pokyčius" (p. 3).
Židonis (2008)	**Antraštė:** Verslumo skatinimo politika Lietuvoje: produktyvi, neproduktyvi ir destruktyvi **Antreprenerystė** Entrepreneurship Policy in Lithuania: Productive, Unproductive and Destructive **Entrepreneurship** „Nors tiek viešosios politikos ir administravimo, tiek akademiniame Lietuvos diskurse įsigalėjo terminas „verslumas", šiame straipsnyje vartojamas žodis „antreprenerystė". Antreprenerystė yra platesnė sąvoka nei verslumas ir verslo vadyba. Viešajame ir nevyriausybiniame sektoriuje sėkmingai veikia socialiniai antrepreneriai (angl. *social entrepreneurs*), kurių tikrai nepavadintum verslininkais (koks gali būti verslas nevyriausybinėje organizacijoje?). Apie šių terminų skirtumus ir antreprenerystės reikšmę žr. Snitkos V. ir Gerdvilos S. straipsnį „*Antreprenerystė ir jos įtaka ekonomikos augimui*" („Ekonomika", 2001, Nr. 54, p. 126–133)" (p. 9).

Grundey, Sarvutytė-Gailiūnienė (2007)	**Antraštė:** Moterų **antreprenerystė** Europos darbo rinkoje: laikas realizuoti idėjas internete Women **enterepreneurship** in the European labour market: time to go online
Stripeikis (2007)	**Antraštė:** Smulkus verslas Lietuvoje: iššūkiai ir vystymosi galimybės **Reikšminiai žodžiai:** Smulkus ir vidutinis verslas; Pereinamoji ekonomika; **Antreprenerystė**; Antrepreneris; Antrepreneriška kultūra; Antrepreneriška organizacija. **Reikšminiai žodžiai [angl.]:** Small and medium-seized enterprises; **Entrepreneurship**; Entrepreneur; Enterprising culture; Enterprising organization.
Alimienė, Kuvykaitė (2006)	**Antraštė: Antreprenerystės** įtaka mažų ir vidutinių įmonių internacionalizacijai The impact of **entrepreneurship** on the SMEs internationalization process
Pundzienė, Duobienė (2006)	**Antraštė:** Vadovų antrepreneriškumo sąsajos su reakcija į organizacinius CEOs' entrepreneurship in relation to reaction to organizational change **Reikšminiai žodžiai:** Vadovų **antreprenerišKumas;** Pasiekimų poreikis; Polinkis į riziką; Kontrolės lokusas; Reakcija į pokyčius. **Reikšminiai žodžiai [angl.]:** CEOs' **entrepreneurship**; Risk propensity; Need for achievement; Locus of control; Reaction to organizational change.
Uus, Monkevičienė (2005)	**Antraštė:** Organizacijos atvirumo įsitraukti į strateginius organizacijų tinklus matavimas Measuring organizational openness to strategic business networking **Reikšminiai žodžiai: Antreprenerystė**; Organizacinis atvirumas; Strateginis vystymas; Tinklaveika. **Reikšminiai žodžiai [angl.]: Entrepreneurship**; Organizational opennes; Strategic development; Networking.
Gudauskas (2004)	**Antraštė:** Valstybės žinių ekonomikos politika: žinių vadyba ir **antreprenerystė** State knowledge economy policy knowledge management and **entrepreneurship**
Kriščiūnas, Greblikaitė (2004)	**Antraštė: Antreprenerystės** plėtros Lietuvos ekonomikoje perspektyvos The penetration of **entrepreneurship** in Lithuanian economy R**eikšminiai žodžiai:** Antreprenerystė; Žinių ekonomika; Verslas; Inovacijos; Tyrimai; Maža ir vidutinio dydžio įmonė. R**eikšminiai žodžiai [angl.]:** Entrepreneurship; Knowledge-based economy; Business; Innovation; Research; Small and medium-size enterprise.
Kučinskienė, Jatuliavičienė (2002)	**Antraštė:** Globali ekonomika ir **antreprenerystė** Global economy and **entrepreneurship**
Snitka, Gerdvila (2001)	**Antraštė: Antreprenerystė** ir jos įtaka ekonomikos augimui **Entrepreneurship** and its impact for economic growth „Antreprenerystė pirmiausia yra siejama su individualaus, smulkaus ar vidutinio verslo atsiradimu („business birth"). Greitai kintančioje ekonominėje aplinkoje antreprenerystė, kaip ekonominės veiklos būdas, darosi svarbi visose srityse [...]" (p. 126). „Antreprenersytė yra būdinga pradinėje verslo atsiradimo stadijoje [...] Šiuo požiūriu antreprenerystės tyrimai iš esmės orientuoti į praktinę reiškinio analizę ir bandymus apibendrinti gaunamus faktus" (p. 127).

2 priedas

Kolektyvinio verslumo apibrėžimų įvairovė

Motyvas ar literatūros pagrindas	Autorius, data	Apibrėžimas / aprašymas
Advancement of Theory (Teorijos pažanga)	(Wilken, 1979: 75, 66)	– Konceptualizavome verslumą kaip vaidmenį, apimantį gamybos veiksnių sujungimą pokyčiams prekių gamyboje inicijuoti. Visus verslumo vaidmens etapus gali atlikti vienas asmuo, jie gali būti paskirstyti keliems asmenims arba juos gali atlikti korporacinė veikėja – organizacija. Perėjimas nuo individualaus prie kolektyvinio verslumo yra pagrindinė istorinė tendencija...
	(Tardieu, 2003: 10)	- Kolektyvinis verslumas: kai galimybių identifikavimas ir jų vystymas yra kolektyvūs, kolektyvinė budrumo, sąmoningos paieškos ir bandymų sritis priklauso nuo komunikacijos ir dalijimosi žiniomis apie verslumą.
	(Johannisson, 1998 :11–12)	– Kolektyvinės verslumo formos gali skirtis atsižvelgiant į ... valdymo struktūrą... ryšių tarp skyrių stiprumą ir / arba formalizavimo, kolektyvo ribų neapibrėžtumo bei fizinio ir socialinio artumo svarbą.
	(Gartner, Shaver, Gatewood, & Katz, 1994: 6)	– Verslume „verslininkas“ yra labiau daugiskaitinis nei vienaskaitinis žodis.
Intra-Organizational Efficiency (Vidinis organizacinis efektyvumas)	(Trompenaars & Hampden-Turner, 2002: 263)	– Kolektyvinis verslumas apima keitimąsi nuomonėmis, bendros nuomonės pasiekimą vadovybės lygmeniu ir bendrą rizikos prisiėmimą visiems kartu.
	(Yan & Sorenson, 2003: 37)	– Kolektyvinis verslumas – tai sinergija, kuri atsiranda iš kolektyvo ir iškelia jį už dabartinės būsenos ribų pasinaudojant galimybėmis, kad ir kokie būti turimi ištekliai.
	(Tiessen, 1997: 376)	– Kolektyvinis verslumas inovacijos iš sukauptų pavienių asmenų pajėgumų.
Inter-Organizational Gains (Tarporganizacinė nauda)	(Mourdoukoutas, 1999: 90)	– Kolektyvinis verslumas – tai struktūros, kurios duoda galimybę ir paskatą asmenims tiek pačiose standartinėse bendrovėse, tiek už jų ribų bei asmenims visose bendrovėse dalytis ir integruoti techninę ir rinkos informaciją naujam verslui atrasti ir išnaudoti.

Motyvas ar literatūros pagrindas	Autorius, data	Apibrėžimas / aprašymas
	(Mottiar & Ingle, 2007: 669)	– Pramoninės srities aplinka gali būti prilyginta tarporganizaciniam tinklui... Tokį kolektyvinio verslumo fenomeną vadiname vidiniu organizacijos verslumu (angl. *interpreneurship*).
Economic Growth and Development (Ekonominis augimas ir vystymasis)	(Auerswald & Branscomb, 2003: 80)	– Vartodami terminą „kolektyvinis verslumas“ neturime omenyje komiteto; iš tiesų tai sudėtingas procesas, kuriame išradėjai susijungia su vadovais ir kartu mobilizuoja ankstyvojo etapo finansavimą, gautą iš investuotojų.
	(Etzkowitz, 2003; Etzkowitz & Klofsten, 2005: 243-244)	– Ši inovacinė galia daugiausia priklauso nuo nevienalyčių viešų / privačių subjektų, kurie gali suteikti įmonių formavimo žinių, trūkstamą finansavimą, pradinį kapitalą ir kolektyvinį verslumą, sukurti tinklą ir ji institucionalizuoti.
	(Lundvall, 2007: 8)	– Dabartinio inovacijų proceso branduolys yra kolektyvinis verslumas – keli veikėjai, kurie sąveikauja ir dirba kartu siekdami įdiegti pokyčius.
Socio-Political Change (Socialiniai ir politiniai pokyčiai)	(Connell, 1999: 19)	– Kolektyvinis verslumas sujungia verslo riziką ir kapitalo investicijas su kolektyvinės veiklos socialinėmis vertybėmis. Tai reiškinys, kuris egzistuoja, kai kolektyvinė veikla siekia ekonominio ir socialinio vietovės pagerinimo tam tikros įmonės socialinių standartų ir vertybių transformacijos bei tinklų prekių gamybai bei paslaugų teikimui kūrimo būdu.
	(Roberts, 2006: 600)	– Kolektyvinis verslumas remiasi idėja, kai keli žmonės puoselėja ir formuoja idėją inicijuodami, projektuodami ir išvystydami ją į visavertę inovaciją.
	(Silva & Rodrigues, 2005: 5)	- Kolektyvinis verslumas gali būti vertinamas kaip spragų pildymo ir pradinio indėlio užbaigimo veiklų vykdymas... Kolektyvinis pobūdis siejasi su faktu, kad šie veiksmai susiję su įmonių, kurių gamybiniai interesai panašūs, grupėmis ar klasteriais bei viešais ir pusiau viešais veikėjais.
	(Wilkinson & Quarter, 1996: 7)	– Pagrindinė struktūra yra susijusi su bendradarbiaujančių korporacijų sistema, kuri taip pat gali būti vadinama kolektyviniu verslumu.

Šaltinis: *Molly ir kt., 2009.*

3 priedas

Dalyvio sutikimo forma
Dalyvio sutikimas

Aš, _____, esu informuota (-as), kad:

1. Interviu duomenys bus naudojami Mykolo Romerio universiteto vadybos mokslo krypties valstybės finansuojamų nuolatinių doktorantūros studijų studentės Viktorijos Stokaitės disertacijoje tema „UNIVERSITETO VERSLUMO SKATINIMAS TAIKANT INFORMACINES IR KOMUNIKACINES TECHNOLOGIJAS“.
2. Sutinku, kad:
   - ☐ apdorojant duomenis asmeninė respondento informacija (vardas ir pavardė) būtų skelbiami;
   - ☐ apdorojant duomenis asmeninė respondento informacija (vardas ir pavardė) būtų užkoduoti ir neskelbiami;
   - ☐ apdorojant duomenis asmeninė respondento informacija (institucija) būtų skelbiama;
   - ☐ apdorojant duomenis asmeninė respondento informacija (institucija) būtų užkoduota ir neskelbiama;
   - ☐ apdorojant duomenis asmeninė respondento informacija (pareigos) būtų skelbiama;
   - ☐ apdorojant duomenis asmeninė respondento informacija (pareigos) būtų užkoduota ir neskelbiama.
3. Interviu tikslas yra identifikuoti verslaus universiteto raiškos bruožus Lietuvoje. Interviu metu pateikiami 3 temas apimantys klausimai. Pirmoji klausimų grupė susijusi su verslaus universiteto charakteristikomis Lietuvoje, antroje dalyje keliami klausimai apie verslaus universiteto vaidmenį nacionalinėje inovacijų sistemoje, trečia klausimų grupė apima informacinių ir komunikacinių technologijų taikymo galimybes. Numatoma interviu trukmė – apie 1 val.
4. Dalyvavimas tyrime yra neatlygintinas.
5. Tyrimo rezultatai bus publikuojami viešai, respondentų asmeniniai duomenys bus skelbiami / neskelbiami vadovaujantis respondento sutikimu dėl asmeninių duomenų. Bus laikomasi konfidencialumą užtikrinančių procedūrų.
6. Iškilus klausimams, susijusiems su tyrimu arba dalyvavimu jame, galima kreiptis į Viktoriją Stokaitę, Mykolo Romerio universitetas, Vilnius, Lietuva, tel. +370 629 05783, el. pašto adresas: v.stokaite@mruni.eu.

Aš susipažinau su aukščiau pateikta informacija. Aš suprantu, kad bet kuriuo metu galiu atsisakyti dalyvauti interviu. Šio sutikimo kopija man yra pasiūlyta.

_____

Tyrimo dalyvio parašas, vardas ir pavardė

_____

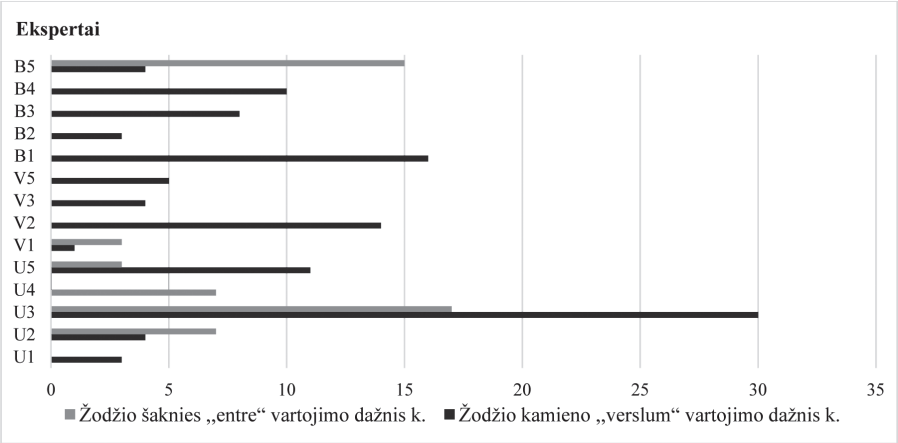
Data

_____

Kontaktinis telefonas, el. paštas

4 priedas

Verslumo ir entreprenerystės sąvokų vartojimas



5 priedas

Strateginių universitetų dokumentų analizė: prasminio vieneto vartojimo analizė ir išskirtos tematinės grupės

Akronimas	Bendras prasminio vieneto „verslum“ vartojimo dažnis k.	Prasminio vieneto vartojimo teminės grupės	Citatos su prasminiu vienetu
ASU	6	Studentų verslumas - 4 Verslumo kompetencijos ugdymas - 1 Universiteto verslumas ir bendradarbiavimas su verslu - 1	„Sparčiai besikeičiančios žemės ūkio technologijos lemia aukštos kvalifikacijos specialistų poreikį, kurie sugebėtų derinti mokslinės veiklos įgūdžius ir **verslumą**“ p. 16 „1.2. Gerinti **studentų verslumą** ir pasirengimą darbo rinkai“ p. 21 „Gerinti **studentų verslumo** gebėjimus“ p. 21 „**Studentų verslumo** ir pasirengimo darbo rinkai veiklos vertinimo indikatoriai:“ p. 22 „**Studentų**, dalyvavusių verslumo gebėjimų ugdymo neformalaus mokymo renginiuose, dalis proc.“ p. 22 „Skatinti **verslumą** ir bendradarbiavimą su verslu kaip esminį Universiteto veiklos aspektą“ p. 28
KU	2	Studentų verslumas - 2	„11. Paskatinti **studentų verslumo** įgūdžių formavimą“ p. 16 „7. Paskatinti **studentų verslumo** formavimą“ p. 20
LEU	11	Socialinis verslumas - 6 Verslumo ugdymas - 2 Universiteto bendruomenės verslumo potencialo didinimas - 1 Dėstytojų, darbuotojų ir studentų bendruomeninių iniciatyvų socialinio verslumo srityje universiteto skatinimas ir palaikymas - 1 Dėstytojų verslumas - 1	„Didėjanti akademinių, socialinių ir verslo partnerių įvairovė ir skaičius už Universiteto ribų užtikrina jo vaidmens, keičiančio visuomenę, tinkamumą, ypač siejant jį su **socialiniu verslumu**“ p. 9 „Universiteto studijų ir mokymo programos turi būti lanksčios, orientuotos į **verslumo ugdymą**, besimokantiesiems suteikiančios galimybę įgyti papildomos kompetencijos ir didesnių perspektyvų darbo rinkoje“ p. 19 „Siekiant užtikrinti orientavimąsi į studentą, jo potencialo išnaudojimą ir atitiktį aukštųjų mokyklų plėtros tendencijoms, studijos ir mokymo paslaugos Universitete perorientuojamos nuo akademizmo į asmens kūrybiškumo, inovatyvumo, **verslumo ugdymą**. Universitetas padidins studentams galimybes pasirinkti individualų mokymosi planą, kuris padės rengti“ p. 20 „Atnaujinama mokslinių tyrimų infrastruktūra bei mokslinių procesų modernizavimas šiuolaikinių informacinių technologijų pagrindu, mokslinės informacijos šaltinių ir srautų plėtojimas pagerins tyrimų vykdymo sąlygas, sukurs prielaidas plėtoti mokslinį bendradarbiavimą, užtikrins didesnį Universiteto patrauklumą tyrėjams. Drauge bus didinamas **Universiteto bendruomenės verslumo potencialas** ir galimybės kurti mokslo produktus, atitinkančius rinkos bei visuomenės poreikius.“ p. 23

Akronimas	Bendras prasminio vieneto „verslum“ vartojimo dažnis k.	Prasminio vieneto vartojimo teminės grupės	Citatos su prasminiu vienetu
			„Strateginiam tikslui „Indėlio į darnų šalies vystymąsi didinimas“ yra keliami šie uždaviniai: – padidinti socialinę įtrauktį; – išplėtoti „Žaliojo universiteto“ veiklas; – skatinti **socialinį verslumą**.“ p. 27 „**Universitetas skatins ir palaikys dėstytojų, darbuotojų ir studentų bendruomenines iniciatyvas socialinio verslumo srityje**, visuomenėje skleis **socialinio verslumo** idėjas ir plėtos socialiniam verslui būdingas paslaugas.“ p. 28 „**Dėstytojų verslumo** ugdymo kompetencijų tobulinimas.“ p. 33 „Uždavinys D.3.3. **Skatinti socialinį verslumą**: Priemonė D.3.3.1 **Socialinio verslumo** iniciatyvų skatinimas Universiteto bendruomenėje Priemonė D.3.3.2 Viešųjų renginių **socialiniam verslumui** populiarinti organizavimas“ p. 37
LMTA	3	Atvirumas verslumo įgyvendinimo idėjoms - 1 Verslumo studijos - 1 verslumo kompetencijas - 1	„Strategijos „Akademija 2020“ siekiamybė – įkvėpti veikti visus, kurie jaučiasi esą pašaukti kūrybai, meno ir mokslo sklaidai, kurti modernią meno studijų ir kūrybos erdvę – miesto ir šalies kultūrinio gyvenimo traukos vietą, sutelkiančią glaudesniam skirtingų meno šakų bendradarbiavimui ir atveriančiam galimybes plėtotis kūrybinei minčiai, inovatyvioms menų integracijos bei meno **verslumo įgyvendinimo idėjoms**.“ p.3 „Stojančiųjų motyvacija ir tinkamas profesinis pasirengimas skatina plėsti studijų pasirinkimo galimybes – kurti naujas studijų programas, sukurti sąlygas greta meno pasirinkti gretutines **verslumo**, socialinių mokslų ir kt. **studijas** bei įgyti didesnes įsidarbinimo galimybes.“ p.7. „Strateginiai pokyčiai: 1. studijų, orientuotų į studentą ir mokymosi visą gyvenimą galimybių bei meno studijų konkurencingumo užtikrinimas, ugdant naujas kompetencijas ir tobulinant studijų kokybę: 1.1 atnaujintos studijų programos, suteikiančios gretutinių studijų pasirinkimo galimybes, ugdančios **verslumo kompetencijas**;“ p. 10.
LSU	1	Studentų verslumas - 1	„Skatinti **studentų verslumą**, t. y. kad baigę studijas gebėtų kurti verslą ir darbo vietas.“ p. 13

Akronimas	Bendras prasminio vieneto „verslum“ vartojimo dažnis k.	Prasminio vieneto vartojimo teminės grupės	Citatos su prasminiu vienetu
MRU	3	Studentų verslumas - 1 Verslumo ugdymas - 1 Verslumo edukologijos programa - 1	„Lietuvos universitetų, tarp jų ir Mykolo Romerio universiteto (toliau – Universitetas), siekis – ugdyti visapusišką asmenybę, formuojant studentų žmogiškąsias vertybes, pilietinę atsakomybę ir brandą, profesinį pasirengimą, **verslumą** ir savarankiškumą, skatinti asmeninės saviraiškos poreikius, derinant juos su šalies visuomenės, kultūros ir ūkio plėtra, gausinti šalies intelektą, kuris kurtų kraštui papildomą pridėtinę vertę, išleisti tokį absolventą, kuris būtų pajėgus konkuruoti šiuolaikinėje atviroje darbo rinkoje. Šis Universiteto siekis turėtų būti įgyvendinamas darnioje aplinkoje, pagrįstoje gėrio, tautiškumo, tolerancijos, skaidrumo, išminties pradais.“ p. 6 „Remiantis šia patirtimi, nuo 2009 m. kolegijų absolventai buvo priimami į elektroninio verslo vadybos, elektroninės valdžios administravimo, vaiko teisių apsaugos, socialinės gerontologijos, **verslumo** edukologijos programas.“ p. 10 „Pradėtas organizuoti sistemingas bendrųjų ir perkeliamųjų gebėjimų, kūrybiškumo, **verslumo** ugdymas“ p. 41
VDA	2	Studentų verslumas - 1 Akademinio personalo verslumas - 1	„Uždavinys h. **Skatinti studentų** verslumą ir integraciją į darbo rinką.“ p.11 „Uždavinių įgyvendinimo rodikliai: bendras pajamų, tenkančių vienam visu etatu dirbančiam akademinio personalo nariui už **verslumo** ir žinių perdavimo veiklas, dydis;“ p.12
VGTU	1	Universiteto bendruomenės verslumo įgūdžių skatinimas - 1	„Skatinti Universiteto bendruomenę kurti naujas aukštos pridėtinės vertės potencialą turinčias technologijas ir jas komercializuoti, ugdyti studentų kūrybiškumo, **verslumo** ir novatoriško mąstymo įgūdžius“. p. 12
VDU	1	Universiteto verslumo gebėjimų ugdymas - 1	„Strateginis tikslas: 5. DARNI IR KŪRYBIŠKA APLINKA: 5.1. Optimizuoti Universiteto valdymą, užtikrinant aiškų funkcijų ir atsakomybių pasidalijimą, veiksmingą grįžtamąjį ryšį, įgyvendinant studijų programų, paremtų klasteriais, principus, didinant padalinių valdymo potencialą, ugdant **verslumo**, lyderystės, projektinio darbo ir tinklaveikos gebėjimus.“ p. 9

Akronimas	Bendras prasminio vieneto „verslum“ vartojimo dažnis k.	Prasminio vieneto vartojimo teminės grupės	Citatos su prasminiu vienetu
VU	5	Universiteto darbuotojų verslumo skatinimas - 2 Universiteto darbuotojų verslumo skatinimo sistema - 1 Absolventų verslumas - 1 Universiteto verslumo veikla - 1	Uždavinys 2. Plėtoti taikomuosius mokslinius tyrimus. Siekiame reikšmingai padidinti taikomųjų mokslinių tyrimų apimtis ir pajamas. Skatinsime Universiteto darbuotojų inovatyvumą, **verslumą** ir iniciatyvą bei bendrą veiklą su privataus ir viešojo sektoriaus organizacijomis tiek teikiant mokslinių tyrimų ir eksperimentinės plėtros paslaugas, tiek ir dalyvaujant jungtiniuose projektuose. Sukursime sąlygas lengviau inicijuoti, dalyvauti taikomųjų mokslinių tyrimų projektuose, subalansuojant individualaus tyrėjo ir Universiteto interesus. Įgyvendinant šį uždavinį Universitete bus konsoliduotos, sustiprintos ir sukurtos funkcijos, susijusios su inovacijų valdymu, technologijų perkėlimu, darbuotojų **verslumo** skatinimu ir intelektinės nuosavybės apsauga.“ p. 16 „Pagrindinės priemonės: 3. Sukurti Universiteto darbuotojų **verslumo** skatinimo sistemą.“ p. 16 „Siekiame, jog žinių, kompetencijos, iniciatyvumo, **verslumo** bei sėkmės darbo ir verslo rinkoje aspektais Universiteto absolventai būtų vertinami geriausiai tarp visų Lietuvos aukštąsias mokyklas baigusių absolventų“ p. 21 „Preliminariai numatomi šie veiklos sričių planai: Pagrindinės veiklos (mokslo, studijų, **verslumo** ir inovacijų)“ p. 36

6 priedas

Lietuvos valstybinių universitetų 2010–2014 m. veiklos ataskaitų duomenys

		A. PAGRINDINĖS VEIKLOS PAJAMOS								B. PAGRINDINĖS VEIKLOS SĄNAUDOS
		FINANSAVIMO PAJAMOS					PAGRINDINĖS VEIKLOS KITOS PAJAMOS			II. NUSIDĖVĖJIMO IR AMORTIZACIJOS
Valstybinio universiteto akronimas	Veiklos ataskaitos duomenų data	Iš valstybės biudžeto	Iš savivaldybių biudžeto	Iš ES, užsienio valstybių ir tarptautinių organizacijų	Iš kitų finansavimo šaltinių	Iš viso finansavimo pajamos	Pagrindinės veiklos kitos pajamos	Pervestinos į biudžetą pagrindinės veiklos kitos pajamos	Iš viso	
LSMU	2014–12–31	80 834 709,34	4 500,00	25 315 300,82	406 675,99	106 561 186,15	47 164 606,00		153 725 792,15	14 425 645,19
	2013–12–31	104 909 334,50	1 161,05	15 472 145,61	713 674,03	121 096 315,19	41 952 079,87		163 048 395,06	11 521 737,85
	2012–12–31	92 103 402,97	2 070,00	13 087 355,34	435 433,20	105 628 261,51	37 729 060,88		143 357 322,39	10 649 010,14
	2011–12–31	85 004 069,89		8 940 289,50	693 257,97	94 637 617,36	30 250 772,41		124 888 389,77	7 143 392,10
	2010–12–31	93 936 768,44	1 500,00	6 036 808,68	804 190,23	100 779 267,35	25 646 464,75		126 425 732,10	7 877 745,49
KTU	2013–12–31	111 036 418,00		38 400 346,00	631 903,00	150 068 667,00	44 459 356,00		194 528 023,00	17 715 717,00
	2012–12–31	111 137 547,00	3 733,00	26 492 976,00	2 456 712,00	140 090 968,00	39 313 765,00		179 404 733,00	14 862 992,00
	2011–12–31	122 389 417,00	4 561,00	2 161 363,00	926 733,00	144 934 314,00	41 254 944,00		186 189 258,00	24 934 046,00
	2010–12–31	109 017 380,00	122 680,00	12 679 216,00	1 235 792,00	123 055 068,00	45 332 319,00		168 387 387,00	21 031 059,00
KU	2014–12–31	55 793 778,88		16 995 334,57	2 123 004,08	74 912 117,53	16 610 870,48		91 522 988,01	11 995 799,95
	2013–12–31	38 594 926,44		22 633 682,78	3 245 690,48	64 474 299,70	19 234 488,51		83 708 788,21	9 863 169,98
	2012–12–31	57 363 501,95				57 363 501,95	19 067 304,81		76 430 806,76	7 167 013,52
ASU	2014–12–31	22 422 580,00		8 674 188,00	458 991,00	31 555 759,00	17 367 730,00		48 923 489,00	7 037 738,00

		A. PAGRINDINĖS VEIKLOS PAJAMOS								B. PAGRINDINĖS VEIKLOS SĄNAUDOS
		FINANSAVIMO PAJAMOS					PAGRINDINĖS VEIKLOS KITOS PAJAMOS			II. NUSIDĖVĖJIMO IR AMORTIZACIJOS
Valstybinio universiteto akronimas	Veiklos ataskaitos duomenų data	Iš valstybės biudžeto	Iš savivaldybių biudžeto	Iš ES, užsienio valstybių ir tarptautinių organizacijų	Iš kitų finansavimo šaltinių	Iš viso finansavimo pajamos	Pagrindinės veiklos kitos pajamos	Pervestinos ė biudžetą pagrindinės veiklos kitos pajamos	Iš viso	
	2013–12–31	18 418 711,00		7 812 992,00	132 881,00	26 364 584,00	17 448 766,00		43 813 350,00	6 659 906,00
	2012–12–31	23 511 448,00	7 000,00	8 491 140,00	204 680,00	32 214 268,00	18 085 634,00		50 299 902,00	6 589 878,00
	2011–12–31	24 693 964,00	500,00	6 765 023,00	585 267,00	32 044 754,00	15 215 152,00	18 435,00	47 278 341,00	4 421 040,00
	2010–12–31	28 685 646,00		2 593 428,00	550 718,00	31 829 792,00	16 959 852,00	8 919,00	48 798 563,00	2 627 039,00
MRU	2014–12–31	18 948 875,00		10 778 394,00	137 936,00	29 865 205,00	36 351 256,00		66 216 461,00	2 753 375,00
	2013–12–31	21 377 859,00	28 961,00	8 550 205,00	182 526,00	30 139 551,00	42 169 977,00		72 309 528,00	2 508 210,00
	2012–12–31	22 612 569,00	7 000,00	3 406 776,00	234 259,00	26 260 604,00	43 664 590,00		69 925 194,00	2 876 511,00
	2011–12–31	23 007 749,00	39 998,00	3 858 287,00	221 073,00	27 127 107,00	44 945 238,00		72 072 345,00	3 769 523,00
	2010–12–31	21 181 856,00		2 982 782,00	220 953,00	24 385 591,00	38 453 994,00		62 839 585,00	3 578 029,00
ŠU	2014–12–31	2 581 318,37	492 511,39	8 000,00	76 556,37	3 158 386,13	1 262,30		3 159 648,43	19 888,00
	2013–12–31	2 664 620,09	518 198,38	112 066,94	92 346,70	3 387 232,11			3 387 232,11	23 724,00
	2012–12–31	2 868 077,87	515 873,17	88 042,35	1 288,24	3 473 281,63	98 555,24		3 571 836,87	28 235,80
	2011–12–31	3 181 802,00	714 946,00		36 020,00	3 932 768,00	100 082,00		4 032 850,00	30 183,00
	2010–12–31	3 395 678,00	669 453,00		60 931,00	4 126 062,00	129 748,00		4 255 810,00	16 494,00
VGTU	2014–12–31	75 695 410,30		8 850 342,15	14 165 609,74	98 711 362,19	26 675 741,85		125 387 104,04	10 193 453,87
	2013–12–31	76 517 688,81		7 002 391,11	14 249 068,85	97 769 148,77	24 356 997,16		122 126 145,93	9 930 040,42

		A. PAGRINDINĖS VEIKLOS PAJAMOS								B. PAGRINDINĖS VEIKLOS SĄNAUDOS
		FINANSAVIMO PAJAMOS					PAGRINDINĖS VEIKLOS KITOS PAJAMOS			II. NUSIDĖVĖJIMO IR AMORTIZACIJOS
Valstybinio universiteto akronimas	Veiklos ataskaitos duomenų data	Iš valstybės biudžeto	Iš savivaldybių biudžeto	Iš ES, užsienio valstybių ir tarptautinių organizacijų	Iš kitų finansavimo šaltinių	Iš viso finansavimo pajamos	Pagrindinės veiklos kitos pajamos	Pervestinos į biudžetą pagrindinės veiklos kitos pajamos	Iš viso	
	2012–12–31	81 789 434,00		5 909 404,00	12 261 905,00	99 960 743,00	24 802 731,00		124 763 473,00	8 877 142,00
	2011–12–31	84 831 933,00		3 584 389,00	10 858 193,00	99 274 515,00	25 106 571,00	37 318,00	124 343 768,00	6 305 247,00
	2010–12–31	72 001 387,00		29 610 330,00	5 719 589,00	80 682 006,00	25 854 873,00		106 536 879,00	5 383 467,00
LEU	2014–12–31	31 705 730,73		6 450 173,26	267 654,25	38 423 558,24	13 487 626,99		51 911 185,23	1 919 489,71
	2013–12–31	31 476 954,34		6 453 497,39	1 136 864,04	39 067 315,77	14 836 736,88		53 904 052,65	1 947 094,32
	2012–12–31	31 608 053,00	4 000,00	4 315 525,00	1 198 814,00	37 126 392,00	17 928 948,00		55 055 340,00	1 647 515,00
	2011–12–31	30 431 321,00	22 958,00	3 936 111,00	1 267 368,00	35 657 758,00	21 230 641,00		56 888 399,00	1 492 924,00
	2010–12–31	26 659 549,00	617,00	3 840 967,00	994 644,00	31 495 777,00	19 070 675,00		50 566 452,00	1 692 445,00
VU	2014-12-31	210 205 729,11	40 000,00	82 866 554,87	1 709 305,92	294 821 589,90	55 837 867,85		350 659 457,75	62 807 955,65
	2013-12-31	203 062 851,99	30 000,00	79 622 299,19	1 252 494,02	283 967 645,20	52 021 115,75		335 988 760,95	37 559 188,76
	2012-12-31	211 883 787,70	40 000,00	56 170 482,76	1 350 270,58	269 444 541,00	50 409 087,46		319 853 628,50	29 406 254,76
	2011-12-31	199 130 925,38	54 166,00	41 234 934,42	1 977 767,66	242 397 793,46	53 291 873,34		295 689 666,80	22 983 825,54
	2010-12-31	162 155 175,00	40 500,00	22 043 542,00	1 138 744,00	185 377 961,00	45 790 875,00		231 168 836,00	11 802 714,00
VDU	2014-12-31	45 303 004,63	10 013,68	18 696 239,24	255 059,01	64 264 316,56	21 564 224,57		85 828 541,13	6 640 896,34
	2013-12-31	45 488 602,05	16 013,68	17 737 285,34	318 823,07	63 560 724,14	21 486 654,87		85 047 379,01	5 145 249,06
	2012-12-31	43 036 829,76	4 013,92	16 871 413,79	299 367,45	60 211 624,92	20 785 778,84		80 997 403,76	3 485 103,23

		A. PAGRINDINĖS VEIKLOS PAJAMOS								B. PAGRINDINĖS VEIKLOS SĄNAUDOS
		FINANSAVIMO PAJAMOS					PAGRINDINĖS VEIKLOS KITOS PAJAMOS			II. NUSIDĖVĖJIMO IR AMORTIZACIJOS
Valstybinio universiteto akronimas	Veiklos ataskaitos duomenų data	Iš valstybės biudžeto	Iš savivaldybių biudžeto	Iš ES, užsienio valstybių ir tarptautinių organizacijų	Iš kitų finansavimo šaltinių	Iš viso finansavimo pajamos	Pagrindinės veiklos kitos pajamos	Pervestinos ė biudžetą pagrindinės veiklos kitos pajamos	Iš viso	
	2011-12-31	42 687 777,24	9 513,92	10 206 297,18	228 032,74	53 131 621,08	20 825 582,52	950,00	73 956 253,60	2 806 384,80
	2010-12-31	37 799 801,89	3 291,36	9 726 294,85	559 994,85	48 089 382,95	18 121 761,81		66 211 144,76	2 402 312,00
LKA	2014-12-31	26 915 087,51		418 373,07	33 992,98	27 367 453,56	274 735,39	3 897,71	27 638 291,24	817 799,47
	2013-12-31	26 639 495,72		161 222,07	8 521,17	26 809 238,96	869,03	369,03	26 809 738,96	853 823,58
	2012-12-31	25 854 144,55		91 115,90	11 009,57	25 956 270,02	602,00		25 956 872,02	997 169,04
	2011-12-31	25 574 863,17		56 547,49	11 118,32	25 642 528,98			25 642 528,98	1 396 433,23
	2010-12-31	24 414 240,74		34 563,45	1 767,00	24 450 571,19			24 450 571,19	1 684 851,49
LMTA	2014	Duomenys neprieinami								
	2013	Duomenys neprieinami								
	2012-12-31	19 003 687,96		1 341 165,53	215 843,37	20 560 696,86	1 268 534,69		21 829 231,55	831 325,01
	2011-12-31	19 015 029,01	2 000,00	1 111 600,86	125 002,18	20 253 632,05	1 022 561,71		21 276 193,76	2 157 449,99
	2010-12-31	20 331 339,00		1 155 424,00	48 988,00	21 535 751,00	1 764 108,00		23 299 859,00	2 309 426,00
LSU	2014-12-31	9 008 736,00		1 497 700,00	154 367,00	10 660 803,00	8 460 762,00		19 121 565,00	738 608,00
	2013-12-31	7 806 951,00		1 404 136,00	57 004,00	9 268 091,00	8 005 005,00		17 273 096,00	748 190,00
	2012-12-31	8 449 411,00		1 241 902,00	72 423,00	9 763 736,00	7 889 863,00		17 653 599,00	746 158,00

		A. PAGRINDINĖS VEIKLOS PAJAMOS								B. PAGRINDINĖS VEIKLOS SĄNAUDOS
		FINANSAVIMO PAJAMOS					PAGRINDINĖS VEIKLOS KITOS PAJAMOS			II. NUSIDĖVĖJIMO IR AMORTIZACIJOS
Valstybinio universiteto akronimas	Veiklos ataskaitos duomenų data	Iš valstybės biudžeto	Iš savivaldybių biudžeto	Iš ES, užsienio valstybių ir tarptautinių organizacijų	Iš kitų finansavimo šaltinių	Iš viso finansavimo pajamos	Pagrindinės veiklos kitos pajamos	Pervestinos ė biudžetą pagrindinės veiklos kitos pajamos	Iš viso	
	2011-12-31	9 095 177,00		1 093 539,00	74 653,00	10 263 369,00	7 211 278,00		17 474 647,00	659 055,00
	2010-12-31	9 558 429,00		620 467,00	71 739,00	10 250 635,00	6 484 987,00		16 735 622,00	632 840,00
VDA	2014-12-31	24 910 051,38	26 972,51	2 123 853,45	188 459,18	27 249 336,52	4 640 800,27		31 890 136,79	2 025 726,02
	2013-12-31	25 439 954,81	16 040,00	2 583 437,07	206 595,53	28 246 027,41	4 720 401,75		32 966 429,16	1 923 216,98
	2012-12-31	19 804 588,45	12 232,00	2 879 686,76	188 803,75	22 885 310,96	4 215 580,72		27 100 891,68	1 801 200,67

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS

Viktorija Šimanauskienė

UNIVERSITETO VERSLUMO SKATINIMAS TAIKANT INFORMACINES IR KOMUNIKACINES TECHNOLOGIJAS

Daktaro disertacijos santrauka
Socialiniai mokslai, vadyba (03 S)

Vilnius, 2016

Mokslo daktaro disertacija rengta 2012–2016 metais Mykolo Romerio universitete pagal Vytauto Didžiojo universitetui su Klaipėdos universitetu, Aleksandro Stulginskio universitetu, Mykolo Romerio universitetu ir Šiaulių universitetu Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro 2011 m. birželio 8 d. įsakymu Nr. V-1019 suteiktą doktorantūros teisę.

Mokslinė vadovė:
prof. dr. Aelita Skaržauskienė (Mykolo Romerio universitetas, socialiniai mokslai, vadyba, 03 S).

Mokslo daktaro disertacija ginama Vytauto Didžiojo universiteto, Klaipėdos universiteto, Aleksandro Stulginskio universiteto, Mykolo Romerio universiteto ir Šiaulių universiteto vadybos mokslo krypties taryboje:

Pirmininkas:
prof. dr. Alvydas Baležentis (Mykolo Romerio universitetas, socialiniai mokslai, vadyba, 03 S).

Nariai:

doc. dr. Dap Hartmann (Delfto technologijos universitetas, Nyderlandų Karalystė, socialiniai mokslai, vadyba, 03 S);
prof. dr. Nijolė Petkevičiūtė (Vytauto Didžiojo universitetas, socialiniai mokslai, vadyba, 03 S);
prof. dr. Tadas Sudnickas (Mykolo Romerio universitetas, socialiniai mokslai, vadyba, 03 S);
doc. dr. Gintaras Šaparnis (Šiaulių universitetas, socialiniai mokslai, vadyba, 03 S).

Daktaro disertacija bus ginama viešame vadybos mokslo krypties gynimo tarybos posėdyje 2017 m. vasario 10 d. 14.00 val. Mykolo Romerio universitete, L-102 auditorijoje.
Adresas: Didlaukio g. 55, 08303 Vilnius.

Daktaro disertacijos santrauka išsiųsta 2017 m. sausio 10 d.

Daktaro disertaciją galima peržiūrėti Lietuvos nacionalinėje Martyno Mažvydo bibliotekoje (Gedimino pr. 51, Vilnius) ir Aleksandro Stulginskio universiteto (Studentų g. 11, Akademija, Kauno raj.), Klaipėdos universiteto (K. Donelaičio a. 3, Klaipėda), Mykolo Romerio universiteto (Ateities g. 20, Vilnius), Šiaulių universiteto (Vytauto g. 84, Šiauliai), Vytauto Didžiojo universiteto (K. Donelaičio g. 52, Kaunas) bibliotekose.

ĮVADAS

Temos aktualumas. XXI a. iš esmės kinta universiteto vaidmuo – vyksta tradicinio universiteto transformacija. Universiteto mokymo ir mokslo misijas sujungianti trečioji misija skatina universitetų valdymo pokyčius mokslo tyrimų praktiniam pritaikymui, naujų žinių kūrimui, naudojimui ir sklaidai, įvairiapusės pažangos inicijavimui, visuomenei svarbių problemų sprendimui. Verslus universitetas, traktuojamas kaip trečiosios misijos rezultatas, įgauna svarų vaidmenį inovacijų plėtroje, todėl Europos Sąjungoje ieškoma būdų, kaip gerinti aukštojo mokslo kokybę, didinti Europos universitetų potencialą stiprinant ne tik universiteto vaidmenį visuomenei, bet ir šalies, regiono ir visos Europos ekonominį augimą, kadangi Tarptautiniame pasaulio universitetų 2015–2016 m. reitinge (angl. *Times Higher Education World University Rankings 2015–2016*) Europos universitetai praranda turėtas pozicijas vietą užleisdami Jungtinių Amerikos Valstijų universitetams.

Europos Komisijos ataskaitos apie šalių pažangą kuriant Inovacijų sąjungą švieslentės duomenimis pagal verslo ir mokslo bendradarbiavimo (verslumo bendrai) rodiklius Lietuva atsilieka nuo kitų Europos valstybių. Lietuvoje valstybinių universitetų esamos situacijos analizė, demografinės situacijos, finansavimo efektyvumo, studijų kokybės, tarptautinio konkurencingumo aspektais atskleidė valstybinių universitetų tinklo optimizacijos poreikį. Lietuvos universitetams šiuolaikinėje tinklo visuomenėje būtina gebėti inicijuoti pokyčius, todėl esama susirūpinimą keliančių požymių, tokių kaip nusivylimas aukštuoju mokslu, universitetinį išsilavinimą turinčių asmenų įsidarbinimo rodikliai, kurie lemia socialinius ir ekonominius universitetų nuostolius. Tai rodo, kad būtina ieškoti unikalių sprendimų, kurie lemtų sklandesnį universitetų transformacijos procesą ir padėtų įgyvendinti universitetų trečiąją misiją integruojant visų suinteresuotų šalių poreikius.

Dėl informacinių ir komunikacinių technologijų (toliau – IKT) augantis kolektyvinis intelektas tampa galimybe ir vienu didžiausių iššūkių – suprasti ir tinkamai panaudoti naujai tinkle atsirandantį kolektyvinio intelekto potencialą universiteto verslumo skatinimo tikslui pasiekti. Atsižvelgiama į tai, kad:

- universitetai susiduria su dinamiškos strategijos, atliepiančios rinką, užtikrinančios kitų išorinių veiksnių integraciją universiteto pagrindinių veiklų adaptacijai, poreikiu (gerinant mokslo tyrimų kokybę, siekiant pritraukti geriausius studentus ir dėstytojus) finansavimo diversifikacijai užtikrinti;
- verslus universitetas yra svarbus trigubos spiralės veikėjas, todėl kinta universiteto dalyvavimas ekonomikos plėtros procese: įgyvendinant trečiąją misiją siekiama prisidėti prie socialinio ir ekonominio šalies ir regiono vystymosi;
- vykstant tradicinio universiteto transformacijai link verslaus universiteto modelio, dinamiškas bendradarbiavimas su valdžia, verslu ir visuomene tampa būtinybe.

Darbe keliama universiteto verslumo skatinimo pasitelkiant IKT būtinybė inicijuoja sisteminių integruotų sprendimų paiešką ir pokyčių, tiesiogiai susijusių su pažanga ir vystymosi idėja, poreikį.

Mokslinė problema ir jos ištyrimo lygis. Įvairiapusiškai traktuojamas verslumo fenomenas intensyviai tyrinėjamas tarpdalykinių mokslų kontekste. Verslumo reiškinys analizuojamas socialiniu ir psichologiniu aspektu (McClelland, 1961), kaip verslus el-

gesys visuomenėje (Shapero, 1975; Vesper, 1980; Hisrich ir Peters, 1989; Lydeka, 1996), kaip procesas (Drucker, 1985, Hisrich, 1986, 1989; McMullan ir Long, 1987; Peters, 1992; O'Gorman ir Cunningham, 1997; Kirby, 2003; Timmons ir Spinelli, 2003; Heinonen ir Poikkijoki, 2006; Watson, 2007), kaip versli organizacija (Stopford ir Baden-Fuller, 1994; Jucevičius, 1998). Verslumas tirtas kaip aktyvus naujų galimybių diegimas (Messeghem, 2003), socialinis verslumas (Dees, 2001; Hemingway, 2005; Miller ir kt., 2012; Grimes ir kt., 2013), pozityvesnės aplinkos kūrimas (Cunningham ir Lischeron, 1991), kolektyvinis verslumas (Sarachek, 1980; Bottomore, 1992; Hagedoorn, 1996; Santos ir Spann, 2011; Dijk ir Ende, 2002).

Užsienio mokslinėje literatūroje verslus universitetas traktuojamas įvairiapusiškai: kaip technologijų perdavėjas (Dill, 1995); rinka paremtas universitetas, kuriam būdingas akademinis kapitalizmas (Slaughter ir Leslie, 1997); kaip versli organizacija, (Ropke, 1998); kaip inovatyvus universitetas (Clark 1998, Van Vught, 1999, Kirby 2002); kaip korporacinis universitetas (Aronowitz, 2000); kaip socialinė (Blenker ir kt., 2004), dinaminė (Salamzadeh ir kt., 2011) ar kolektyvinio intelekto sistema (Secundo ir kt., 2014).

Verslus universitetas, įgyvendindamas trečiąją misiją, pasak Etzkowitziaus ir kitų (2000), tampa svarbiu inovacijų sistemos elementu trigubos, keturgubos ar penkiagubos spiralės modeliuose (Chlivickas, Petraukaitė, 2009; Carayannis, Campbell, 2012), todėl akcentuojama kolektyvinio intelekto svarba verslaus universiteto formavimuisi (Aldrich, 1999; Jonsson, 1995; Schoonhoven & Romanelli, 2001; Ruef, Aldrich, & Carter, 2003; West, 2007; Felin & Zenger, 2007), universiteto transformacijos procese, nes pasitelkus kolektyvinį intelektą, sutelkus suinteresuotas šalis efektyviau įgyvendinami iškelti uždaviniai, sprendžiamos iškilusios problemos, vyksta spartesnė inovacinių sistemų plėtra dalijantis žiniomis ir bendradarbiaujant (Lévy, 1994; Pór, 1995; Heylighen, 1999; Malone ir kt., 2008; Boulesnane ir Bouzidi, 2013; Skaržauskienė ir kt., 2013; Secundo ir kt., 2014; Metz ir kt., 2014).

IKT svarba neabejojama ir mokslinėje literatūroje analizuojama IKT integracija, sukurianti naujas galimybes ne tik keistis, rinkti, bet ir kurti naujas žinias (Veen 1993; Hammer Champy, 1993; Davenport, Prusak, 2000; Lou ir kt., 2007; Davis, 1993; Krogh ir kt., 2000; Goyal, Akhilesh, 2007; Zupan, Kaše, 2007; Stiles, Cui, 2010; Johannessen, 2012; Evans, Ali, 2013; Gore, 2013 ir kt.), tikslingai išnaudoti kolektyvinio intelekto kūrimui pasitelktas technologijas (Lévy, 1999; Zara, 2011).

Nors verslumas Lietuvoje nagrinėjamas įvairiapusiškai: aptariama verslumo raiška moksleivių populiacijoje (Valuckienė, Ruškus, Balčiūnas, 2004), verslumo kompetencijos ugdymas praktinio mokymo firmoje (Strazdienė, Garalis, 2005), skirtingų grupių verslumo samprata (Armonas, 2006), verslumo ugdymo reikšmė ir besimokančiųjų įgyjami verslumo gebėjimai (Strazdienė, 2006), verslumo ugdymas profesiniame mokyme (Paulionienė, 2007), studentų požiūris į verslumą (Jalagaitė, 2008), verslumo gebėjimų raiška kryptingo ugdymo sąlygomis (Gevorgianienė, Galkienė, Grincevičienė, 2008), mokytojų požiūris į verslumo ugdymo prielaidas (Zaleskienė, Žadeikaitė, 2008), verslumo įgūdžių ugdymas kaime (Atkočiūnienė, Slavickienė, Petrulienė, Gelažiūtė, Subačiūtė, Juodenytė, 2011), studentų verslumo ugdymo plėtra Lietuvoje (Župerka, 2011), verslumo proceso ir verslios organizacijos tyrimai nėra gausūs. Nors Lietuvoje universitetų verslumo tematika išsamiai netirta, akcentuotinas Zakarevičiaus ir Župerkos (2011) indėlis. Autorių atlikti tyrimai tel-

kiasi į studentų verslumo gebėjimų ir mentaliteto vystymo poreikį (analizuojama tik viena iš universiteto suinteresuotų grupių), tyrimų išvadose pabrėžiamas ir verslaus universiteto tyrimų poreikis. Su nagrinėjama tematika susijusios ir apgintos disertacijos: Gudelienės daktaro disertacija ,,Lietuvos universitetų ir verslo bendradarbiavimo valdymas“ (2016 m.) ir Greblikaitės daktaro disertacija ,,Antrepreneriškumo raiškos raida ir šiuolaikiniai bruožai inovatyviose smukiose ir vidutinėse įmonėse“ (2011).

Universitetų, valstybės, verslo ir visuomenės sinergijos rezultatams pasiekti būtina strateginė aukštojo mokslo vizija, konkrečių problemų identifikavimas ir integruotų sprendimų paieška pirmiausia nacionaliniame kontekste įtraukiant visas suinteresuotas šalis. Verslumo raiška neatskiriama nuo technologijų plėtros, todėl atsižvelgiant į informacinių ir komunikacinių technologijų plėtrą, pritaikymą, populiarumą ir nuolatinį kismą keliama universiteto verslumo skatinimo kaip strateginio aukštojo mokslo institucijų tikslo mechanizmo formavimo būtinybė taikant informacines ir komunikacines technologijas. Atsižvelgiant į tai iškyla **mokslinė problema** – kaip taikant informacines ir komunikacines technologijas skatinti universiteto verslumą.

Tyrimo objektas – universiteto verslumo skatinimas.

Tyrimo tikslas – sukurti universiteto verslumo skatinimo modelį taikant informacines ir komunikacines technologijas.

Tyrimo uždaviniai

1. Teorinių šaltinių ir mokslinių tyrimų analizės pagrindu atskleisti verslumo fenomeną ir verslaus universiteto sampratos raidą.
2. Pateikti verslaus universiteto teorines formavimosi prielaidas įvertinant IKT įtaką universitetų transformacijos procesui.
3. Atskleisti universiteto verslumo procesą Lietuvos inovacijų sistemoje.
4. Identifikuoti Lietuvos valstybinių universitetų verslumo raišką strateginiu lygmeniu ir finansiniu aspektu.
5. Parengti universiteto verslumo skatinimo taikant IKT modelį.
6. Aprobuoti universiteto verslumo skatinimo taikant IKT modelį atliekant Lietuvos valstybinių universitetų interneto svetainių pagrindinių puslapių analizę.

Ginamieji teiginiai

1. Lietuvoje susiduriama su verslumo sąvokos vartojimo ir sampratos problematika, todėl būtina sąvokos kategorizacija ir sampratos suvienodinimas.
2. Universiteto transformacijos procesas, universiteto misijos kaita, verslaus universiteto formavimasis susijęs su inovacijų sistemų ir aukštojo mokslo valdymo, kolektyvinio intelekto ir tinklaveikos teorijų raida.
3. Lietuvos inovacijų sistemoje prasideda universiteto verslumo procesas. Suinteresuotos šalys (trigubos spiralės veikėjai) verslų universitetą traktuoja skirtingai, todėl tokio universiteto vaidmuo nacionalinėje inovacijų sistemoje ir verslumo skatinimo poreikis nėra iki galo suprastas.
4. Universitetų verslumas gali būti skatinamas taikant parengtą universiteto verslumo skatinimo naudojant IKT modelį.

Metodologija. Remiantis Steyaertu (2007), konstatuota būtinybė demistifikuoti verslumo proceso fenomeną pasitelkiant daugiau interpretacinių – aiškinamųjų, kokybinių, kontekstualiųjų – į procesą orientuotų perspektyvų. Pasak Harvey'aus (1992), visuomeniniai pokyčiai yra tokie dideli, kad negalima tikėtis juos visiškai išreikšti, todėl remiamasi postmodernizmo filosofinėmis nuostatomis – atmetamos konservatyvios tarpdalykinės ribos ir sujungiamos prieštaraujančios mąstysenos ir praktikos, pripažįstama prieštaringų teorijų vieta socialiniame diskurse. Empirinio tyrimo metodologinės prielaidos suformuluotos remiantis sistemų metodologijos kūrėjų (Ackoff, 1999; Wheatley, 1994; Churchmann, 1979; Capra, 1983; Warren, 1999; Midgley, 2000; Laszlo, 2002; Skaržauskienė, 2008), kurie traktuoja organizacijas kaip atviras, kompleksines ir prisitaikančias sociokultūrines sistemas, įžvalgomis. Siekdamas tvarumo, universitetas kaip sistema turi sugebėti egzistuoti ir kisti ateityje, t. y. keisdamasis leisti veikti visoms sudedamosioms dalims ir dėl sinergijos kurti subalansuotą aplinką, tiksliau, visumą. Vykstant tradicinio universiteto transformacijai, kur dinamiškas bendradarbiavimas su visuomene, valdžia ir verslu yra būtinas, o pagrindiniu verslų universitetą apibūdinančiu bruožu laikoma trečioji misija, empirinio tyrimo metu remtasi sisteminio mąstymo principais. Į universitetų transformacijos proceso problemas žiūrima kaip į sistemos problemas (Senge, 1990) ir ieškoma integruotų verslumo skatinimo taikant IKT galimybių.

Teorinėje dalyje taikyti bendrieji mokslinių tyrimų metodai: mokslinės literatūros lyginamoji turinio analizė, sintezės, klasifikavimo ir kompleksinio apibendrinimo metodai.

Metodų įvairovė pasitelkta sudarant universiteto verslumo skatinimo modelį taikant IKT, t. y. disertacijoje taikomas kokybinių tyrimų trianguliacijos principas. Taikyti kokybiniai empiriniai metodai: ekspertinio interviu metodas, kokybinės turinio analizės, dokumentų analizės metodai.

Iš gausybės sisteminio mąstymo teoretikų pasiūlytų metodų ir priemonių pasirinktas ir praktiškai darbe naudojamas Ackoffo (1981) naudojamas interaktyvaus planavimo principas, kurio tikslas – suvienyti kiekvieno (suinteresuotų šalių – universiteto, verslo, valdžios) žinias ir kūrybinius gebėjimus parengti universitetų verslumo skatinimo modelį taikant informacines ir komunikacines technologijas. Nustačius esminius universitetų verslumo proceso taškus ir pasitelkus teorines prielaidas sudarytas koncepcinis universiteto verslumo skatinimo taikant IKT modelis (modeliavimo metodas) panaudotas atliekant Lietuvos valstybinių universitetų interneto svetainių pagrindinių puslapių analizę (internetinių šaltinių analizės metodas).

Disertacijos mokslinė vertė ir mokslinis darbo naujumas

1. Iškelta verslumo sąvokos suvienodinimo būtinybė, pasiūlyta sąvokos kategorizacija, išplėsta verslumo fenomeno samprata identifikuojant verslaus universiteto vaidmenį.
2. Teorinis darbo naujumas grindžiamas verslaus universiteto formavimosi teorinių prielaidų analize: inovacijų sistemų (trigubos, keturgubos spiralės modeliuose), aukštojo mokslo valdymo (vidiniu, sisteminiu, globaliu lygmenimis) aspektais, kolektyvinio intelekto ir tinklaveikos (mikro-, mezo-, makrolygmenimis) teorijų kontekste.
3. Lietuvos universitetams susiduriant su spartesnių pokyčių būtinybe, turi būti panaikinta egzistuojanti atoskyra pirmiausia nuo kitų Europos universitetų, o siekiant išlikti turi būti veikiama greitai ir inovatyviai. Dėl Lietuvoje susiklosčiusios išskirti-

nės situacijos, ilgalaikiam procesui – universiteto verslumo formavimui (-si) – laiko skirta nebuvo, todėl Lietuvos situacijos analizė ypač įdomi moksliniu požiūriu.

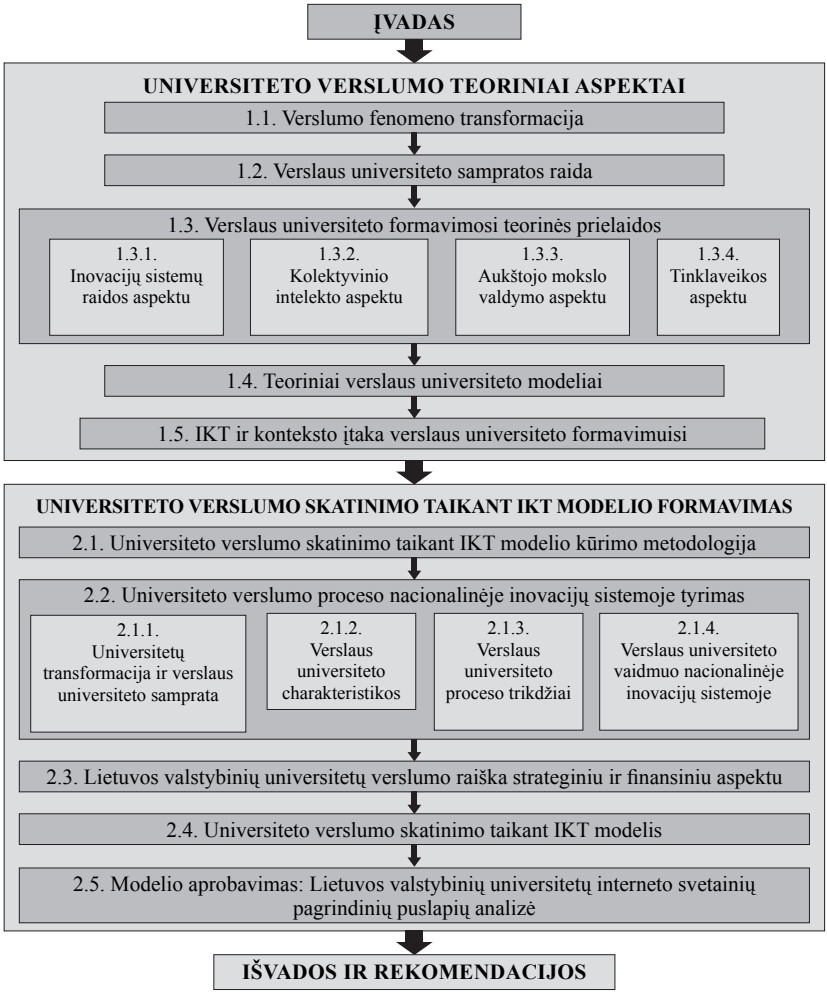
4. Atliktas universiteto verslumo proceso nacionalinėje inovacijų sistemoje tyrimas leido identifikuoti verslaus universiteto sampratą ir vaidmenį nacionalinėje inovacijų sistemoje išskiriant pagrindines verslaus universiteto charakteristikas, universiteto verslumo proceso priežastis ir trikdžius, tobulinimo galimybes, kritinius individus, IKT taikymo galimybes ir ribotumus suinteresuotų šalių trigubos spiralės veikėjų aspektu.
5. Empirinio sisteminio mąstymo tyrimas ir refleksijos leido parengti unikalų universiteto verslumo skatinimo taikant informacines ir komunikacines technologijas modelį.
6. Universitetų verslumo skatinimo taikant IKT modelyje identifikuoti trys kertiniai kolektyvinio verslumo taškai: vidinis kolektyvinis verslumas (mikrolygmeniu, vidiniame tinkle), išorinis kolektyvinis verslumas (mezolygmeniu, keturgubos spiralės modelyje) ir tarptautinis kolektyvinis verslumas (makrolygmeniu, globaliuose tinkluose).

Praktinė darbo reikšmė. Universiteto verslumo skatinimo taikant informacines ir komunikacines technologijas modelį Lietuvos universitetai gali pritaikyti verslumo skatinimo strategijų kūrimui, konkrečių verslumo skatinimo veiklų įgyvendinimui.

Nacionaliniu mastu sukurtas modelis gali būti ilgalaikės nacionalinės inovacijų sistemos gerinimo, Lietuvos aukštojo mokslo strategijos tobulinimo, Lietuvos universitetų tinklo optimizavimo įrankiu, t. y. dėl sinergijos, taikant IKT, gali būti skatinamas Lietuvos universitetų kolektyvinis verslumas skirtingais lygiais.

Darbo struktūra ir turinio apžvalga. Disertacijos loginė struktūra grindžiama tyrimo tikslu ir uždaviniais (žr. 1 pav.). Pirmojoje teorinėje disertacijos dalyje apžvelgiama verslumo fenomeno transformacija: nuo ilgą laiką taikytos ekonomikos moksle, verslumo kaip įgimtos ir (arba) įgytos asmens savybės sampratos iki tarpdalykinių mokslų susidomėjimo susilaukusio verslumo kaip proceso, verslios organizacijos ar verslumo fenomeno bendrąja prasme sampratos. Atskleidžiama verslaus universiteto sąvokos raida ir kompleksiškumas, pateikiamos verslaus universiteto formavimo (-si) teorinės prielaidos: inovacinių sistemų raidos sąveikoje, kolektyvinio intelekto, aukštojo mokslo valdymo, tinklaveikos aspektais bei pateikiama teorinių verslaus universiteto modelių įvairovė. Įvertinta informacinių ir komunikacinių technologijų bei konteksto įtaka universitetų transformacijos procesui Europos Sąjungoje ir Lietuvoje.

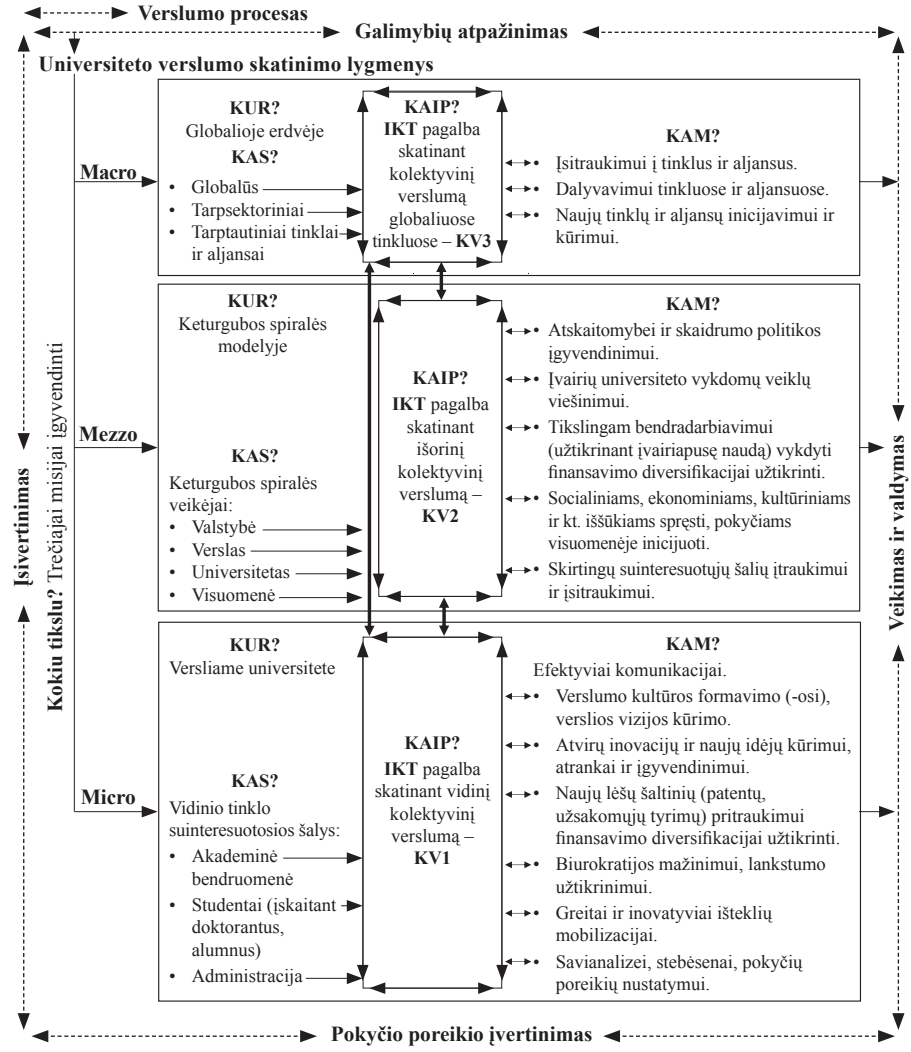
Antrojoje disertacijos dalyje empirinio tyrimo metu remiamasi sisteminio mąstymo principais orientuojantis į elementų tarpusavio ryšius, sąveiką ir sinergiją. Pasirinkta kokybinių tyrimų strategija ir iškelti mokslinio tyrimo klausimai padeda atsakyti į darbe keliamus uždavinius. Apibendrinus mokslinę verslų universitetą tyrinėjančią literatūrą nustatyta, kad universiteto transformacija į verslų universitetą, verslaus universiteto kūrimas (-is) yra ilgalaikis procesas, kur nacionaliniai aspektai / skirtumai lemia tiek eigą, tiek sandarą / tipologiją. Universiteto verslumo skatinimas reikalauja diferencijuotų sprendimų, todėl atliktas universiteto verslumo proceso nacionalinėje inovacijų sistemoje tyrimas (ekspertinio interviu metodas) siekiant identifikuoti verslaus universiteto sampratą Lietuvoje išskiriant pagrindines verslaus universiteto charakteristikas, universiteto verslumo proceso etapus ir dedamąsias, verslaus universiteto vaidmenį nacionalinėje inovacijų sistemoje, IKT taikymo galimybes ir ribotumus žvelgiant iš suinteresuotų šalių perspektyvos (trigubos spiralės elementų).



Šaltinis: *parengta autorės.*
1 pav. *Disertacijos loginė struktūra*

Teorinėje darbo dalyje nustatyta, kad universitetų pokyčių skatinimas prasideda nuo lanksčių inovatyvių valdymo ir atsakomybės struktūrų taikymo diegiant strateginį planavimą ir ieškant nevalstybinio finansavimo galimybių, kai bendradarbiaujama su verslo sektoriumi. Atsižvelgiant į tai, kad universitetų verslumo skatinimas laikomas universitetų prioritetine sritimi o universitetų finansavimo diversifikavimas traktuojamas kaip vienas svarbiausių verslaus universiteto bruožų, atlikta keturiolikos Lietuvos valstybinių universitetų strateginių dokumentų ir finansinių ataskaitų analizė. Valstybinių universitetų strateginių dokumentų analize siekiama nustatyti universitetų verslumo raišką strateginiu lygmeniu, finansinių ataskaitų analize stengiamasi atskleisti finansavimo diversifikavimo situaciją Lietuvoje.

Išskirtinumu laikytinas empirinis sisteminio mąstymo tyrimas ir refleksija. Darbe, perfrazuojant Senge (1990), imamasi sisteminio mąstymo praktikos, t. y. į universitetų transformacijos proceso problemas žiūrima kaip į sistemos problemas ir ieškoma integruotų verslumo skatinimo taikant IKT galimybių. Remiantis integraciniu požiūriu, verslumas vertinamas kaip procesas. Pasitelkus sisteminę logiką aukštojo mokslo problemos atpažįstamos ne kaip atskiri izoliuoti įvykiai, nustatoma problemos struktūra ir ieškoma stipriausios įtakos taškų, kurių pagrindu parengtas universiteto verslumo skatinimo modelis (žr. 2. pav.) pritaikytas analizuojant Lietuvos valstybinių universitetų tinklalapius.



Šaltinis: *parengta autorės.*

2 pav. *Koncepcinis universiteto verslumo skatinimo taikant IKT modelis*

IŠVADOS

Atlikus mokslinės literatūros ir mokslinių tyrimų analizę atskleistas verslumo fenomenas, verslaus universiteto sampratos raida.

1. Mokslinėje literatūroje lietuvių kalba nustatyta verslumo sąvokos vartojimo ir sampratos problema. Svetimybių (entreprenerystės / antreprenerystės / intreprenerystės sąvokų) vartojimas traktuotinas kaip trūkumas, nes šios sąvokos neatskleidžia verslumo raidos ir fenomeno plėtros masto. Sampratai suvienodinti pasiūlyta sąvokos kategorizacija (identifikuojant tiriamąjį objektą, verslumo pobūdį, taikymo lauką, požiūrį ir kontekstą).
2. Universiteto transformacija verslaus universiteto link, verslaus universiteto kūrimas (-is) yra ilgalaikis procesas, kur nacionaliniai aspektai lemia eigą, sandarą ir tipologiją. Universitetai ilgą laiką nebuvo tiesioginiai ekonomikos plėtros proceso dalyviai, todėl konstatuotina, kad spartesni pokyčiai būtini mažinant egzistuojančią atoskyrą, t. y. būtina skatinti universitetų verslumą.

Išanalizavus verslaus universiteto teorines formavimosi prielaidas nustatyta, kad universiteto transformacijos procesas ir universiteto misijos kaita (trečiosios misijos įgyvendinimas) tiesiogiai susiję su inovacijų sistemų ir aukštojo mokslo valdymo, kolektyvinio intelekto ir tinklaveikos teorijų raida, IKT įtaka universitetų transformacijos procesui.

3. Vystantis inovacijų sistemoms, verslus universitetas įgauna svarų vaidmenį įgyvendindamas trečiąją misiją. Veikdamas socialiai atsakingai ir inovatyviai jis siekia prisidėti prie socialinio ir ekonominio regiono ar šalies vystymosi, skatina universitetų valdymo sistemos pokyčius, orientuojasi į praktines visuomenės reikmes, studijų ir mokslo tyrimų rezultatų perdavimą bei komercializavimą, socialinę atsakomybę ir konkurencingumą.
4. Verslaus universiteto transformacija (trečiosios misijos įgyvendinimas) įtraukiant ir įgalinant visas suinteresuotas šalis, kolektyvinių veiksmų koegzistencija sutarus dėl naujos organizacijos vizijos vyksta sparčiau. Kolektyvinis intelektas traktuojamas kaip pagrindinė universitetų verslumo skatinimo, kurio raiška šiuolaikinėje visuomenėje galima ir greičiausiai pasireiškia taikant IKT, dedamoji.
5. Aukštojo mokslo vadyba kinta ir apima naujų vertybių ir naujos praktikos diegimą, kad aukštojo mokslo institucijose atsirastų kompleksinių pokyčių. Nustatyta, kad universitetų pokyčių skatinimas prasideda nuo lanksčių inovatyvių valdymo ir atsakomybės struktūrų taikymo, diegiant strateginį planavimą ir ieškant nevalstybinio finansavimo galimybių, kai bendradarbiaujama su verslo sektoriumi ir didinamas projektinės veiklos efektyvumas.
6. Tinklų raida ir įsigalėjimas aukštajame moksle vertinamas kaip santykių pergrupavimas, kaip informacinių ir komunikacinių aspektų bei socialinių reiškinių susiliejimas. Aptarta tinklo kaip informacinėmis technologijomis grįsto šiuolaikinio pasaulio metaforos ir universiteto tinklo visuomenėje samprata atskleidžia tinklaveikos įtaką universitetų verslumo skatinimui mikro-, mezo-, makrolygmenimis (universiteto kaip tinklo, kaip veikėjo tinkle ir kaip tinklo tinkle aspektais).

7. Identifikuota, kad IKT augimas tinklų visuomenėje sąlygoja kolektyvinio intelekto svarbą, sudaro galimybę suprasti ir tinkamai panaudoti naujai tinkle atsirandantį kolektyvinio intelekto potencialą. IKT integracija sukuria naujas galimybes dalytis žiniomis tinkle, dinamiškai spręsti problemas ir kurti naujas žinias.

Atskleistas universiteto verslumo procesas nacionalinėje inovacijų sistemoje.

8. Verslus universitetas suinteresuotų šalių (trigubos spiralės veikėjų) Lietuvoje traktuojamas skirtingai, todėl tokio universiteto vaidmuo nacionalinėje inovacijų sistemoje ir verslumo skatinimo poreikis nėra iki galo suprastas.
9. Nustatyta, kad universitetų transformacijos procesą lėmė globalizacija, dėl nacionalinės demografinės situacijos ir universitetų skaičiaus disproporcijos kylanti konkurencija tarp universitetų. Finansavimo pokytis traktuojamas kaip pernelyg staigus, nes nebuvo laiko tinkamai pasirengti finansavimo diversifikacijai, todėl tai laikoma vienu iš kokybės nuosmukį Lietuvos aukštajame moksle lemiančių veiksnių.
10. Apibendrinus tyrimo duomenis nustatytos pagrindinės verslaus universiteto charakteristikos: bruožai, veiklos, padaliniai ir kritiniai individai. Pateikti tyrimo duomenys išplečia verslaus universiteto kaip organizacijos savybinės kategorijos suvokimą ir atveria išsamesnių tyrimų galimybes nagrinėjant verslaus universiteto požymius: bruožų raišką, konkrečių veiklų įgyvendinimą, padalinių (verslumui skatinti) poreikį ir paskirtį, kritinių individų ir organizaciją sudarančių individų vaidmenį universiteto verslumo skatinimo procese. Akcentuotina, kad tyrimo dalyviai išskirtinai pabrėžė mąstymo pokyčio, be kurio verslaus universiteto pagrindinių charakteristikų raiška negalima, būtinybę.
11. Bendradarbiavimo ekosistemos veikimui užtikrinti identifikuota tarpininkų (dar kitaip vadinamų konsultantais, derybininkais, mediatoriais, vertėjais, mentoriais) būtinybė versliame universitete. Siekiant suinteresuotų šalių sinergijos išryškintas tokių asmenų poreikis: universitetų viduje (vidinėje struktūroje); versle; išorėje (privatus išorinis asmuo, nepriklausantis jokiai institucijai).
12. Apibendrinus tyrimo duomenis nustatyti verslaus universiteto proceso trikdžiai:
    - nacionaliniai (nacionalinės ilgalaikės švietimo politikos strategijos nebuvimas ir nenuoseklumas, nenoras priimti strateginius sprendimus ir (arba) neapgalvotas sprendimų priėmimas, finansavimo nenuoseklumas ir netinkamas paskirstymas, Mokslo ir studijų įstatymo neatitiktis tikrovei);
    - vidiniai (universitetų misijos pokyčio poreikis, mąstymo pokyčio poreikis universitetuose, verslumo kultūros stoka, kokybės trūkumas);
    - išoriniai (santykiai su verslu, bendradarbiavimas tarp universitetų, atskaitomybė visuomenei).
13. Išskirta bendrų pastangų ir tikslingų investicijų būtinybė nacionaliniu lygmeniu, didinant nacionalinės inovacijų sistemos potencialą per verslo, mokslo, valdžios, visuomenės tarpsektorinio ir tarpinstitucinio bendradarbiavimo skatinimą. Šiuo metu verslo, universitetų, valdžios, visuomenės bendradarbiavimas vertinamas neigiamai (dar tik prasideda, vykdomas / vykstantis „per prievartą“ ir „dėl reikalo“, iš esmės bendradarbiavimo nėra / vyksta menkai). Išskirtos pagrindinės priežastys, sąlygojančios verslo, valdžios, universitetų ir visuomenės sinergijos neefektyvumą:

institucijų nesikalbėjimas / nesusikalbėjimas; skaidrumo, kompetencijų, socialinės atsakomybės stygius; komunikacijos ir rezultatų sklaidos problema; grįžtamojo ryšio stoka; interesų nesuderinamumas.

14. Nustatyta, kad, tyrimo dalyvių teigimu, Lietuvoje trigubos spiralės modelis (universitetas, verslas ir valstybė) tik evoliucionuoja hibridinio modelio link, t. y. galima identifikuoti pavienes hibridinio modelio apraiškas, tačiau konstatuoti, kad Lietuvoje toks modelis veikia, dar per anksti.
15. Lietuvoje, tyrimo dalyvių teigimu, daugiausia verslaus universiteto bruožų turi KTU, VU, VDU ir VGTU. Siektinų gerosios patirties pavyzdžių užsienio šalyse sąrašas nėra baigtinis (JAV, Danija, Vokietija, Izraelis, Austrija, Olandija, Belgija). Vis dėlto ekspertai daugiausia dėmesio skyrė ir kaip vieną iš tinkamiausių pavyzdžių įvardijo kaimyninę Estijos šalį.
16. IKT pritaikymas universitetų verslumui skatinti siejamas su reikalingos informacijos sklaida visoms suinteresuotoms grupėms, teikiamų paslaugų prieinamumu. Apibendrinus tyrimo duomenis išskirtos pagrindinės vidinės universitetų verslumo skatinimo IKT galimybės: studijų procese; mokslo tyrimų ir paslaugų viešinimui ir komercializacijai; universiteto vykdomų veiklų skaidrumui ir atskaitomybei visuomenėje užtikrinti, vidinei universiteto komunikacijai vykdyti.

Identifikuota Lietuvos valstybinių universitetų verslumo raiška strateginiu lygmeniu ir finansiniu aspektu.

17. Išanalizavus Lietuvos valstybinių universitetų strategiją konstatuotina, kad strateginiuose dokumentuose verslumas nėra traktuojamas kaip integrali strateginė kryptis, jis laikomas viena iš plėtros ir veiklos galimybių.
18. Atskleista tiesioginė valstybinių universitetų priklausomybė nuo valstybės skiriamų lėšų, finansavimo diversifikavimas yra tik taisyklės išimtis, bet ne vyraujanti tendencija Lietuvoje.

Sudarytas universiteto verslumo skatinimo taikant IKT modelis.

19. IKT integracija atveria naujas universitetų verslumo skatinimo galimybes dinamiškai sprendžiant problemas ir kuriant naujas žinias – prisideda prie aukštesnio intelekto bruožų raiškos šiuolaikinėje visuomenėje. Modelyje universiteto verslumo skatinimas taikant IKT įprasminamas kolektyvinio verslumo kertiniais taškais: vidinis kolektyvinis verslumas (mikrolygmeniu, vidiniame tinkle), išorinis kolektyvinis verslumas (mezolygmeniu, keturgubos spiralės modelyje) ir tarptautinis kolektyvinis verslumas (makrolygmeniu, globaliuose tinkluose).
20. IKT gali būti taikomos universiteto verslumui skatinti sudarant kolektyvinio verslumo sąlygas universiteto vidiniame tinkle:
    - efektyviai komunikacijai;
    - verslumo kultūros formavimui (-si), verslios vizijos kūrimui;
    - atvirų inovacijų ir naujų idėjų kūrimui, atrankai ir įgyvendinimui;
    - finansavimo diversifikacijai užtikrinti;
    - biurokratijos mažinimui, lankstumo užtikrinimui;
    - greitai ir inovatyviai išteklių mobilizacijai;
    - savianalizei, stebėsenai, pokyčių poreikių nustatymui.

21. Antrasis kertinis IKT kolektyvinio verslumo skatinimo taškas identifikuotas mezolygmeniu, siejant jį su keturgubos spiralės modelio elementais. Pasitelkus IKT, universiteto verslumas gali būti skatinamas sudarant kolektyvinio verslumo sąlygas tinkluose su išore:
    - atskaitomybei ir skaidrumo politikos įgyvendinimui;
    - įvairių universiteto vykdomų veiklų viešinimui;
    - tikslingam bendradarbiavimui (užtikrinant įvairiapusę naudą) siekiant užtikrinti finansavimo diversifikaciją;
    - socialiniams, ekonominiams, kultūriniams ir kitiems iššūkiems spręsti, pokyčiams visuomenėje inicijuoti;
    - skirtingų suinteresuotų šalių įtraukimui ir įsitraukimui.

Aprobuotas universiteto verslumo skatinimo taikant IKT modelis.

22. Trečiasis kertinis IKT kolektyvinio verslumo skatinimo taškas identifikuotas makrolygmeniu globaliuose tinkluose:
    - Įsitraukimui į tinklus ir aljansus;
    - Dalyvavimui tinkluose ir aljansuose;
    - Naujų tinklų ir aljansų inicijavimui ir kūrimui.
23. Atlikus Lietuvos valstybinių universitetų interneto svetainių pagrindinių puslapių analizę nustatytas žinių ir informacijos sklaidos fragmentiškumas. Ribotai naudojamos IKT suinteresuotoms grupėms įtraukti ir integruotiems sprendimams ieškoti ar naujoms – kolektyvinėms idėjoms kurti. Nustatyta, kad informacija daugiausia pateikiama studentams ir stojantiesiems (t. y. ji nėra diferencijuojama skirtingų suinteresuotų šalių aspektu), tik retai su universitetų vykdomomis veiklomis ir teikiamų paslaugų spektru susipažindinamas verslas ir visuomenė. Taigi trečiosios universitetų misijos veiklos Lietuvos valstybinių universitetų interneto svetainių pagrindiniuose puslapiuose nėra visuotinai išskiriamos.

REKOMENDACIJOS

Aukštojo mokslo politikos formuotojams:

1. Nustačius verslaus universiteto proceso nacionalinius, vidinius ir išorinis trikdžius konstatuojamas Lietuvos ilgalaikės švietimo vizijos trūkumas ir švietimo politikos veiksmų nenuoseklumas. Atsižvelgiant į tai, aukštojo mokslo politikos formuotojams rekomenduojama išgryninti strateginius tikslus ir juos detalizuoti nurodant konkrečius tarpinius etapus ir priemones tarpiniams ir ilgalaikiams įgyvendinimo rezultatams pasiekti: visoms suinteresuotoms šalims aiškiai pristatyti aukštojo mokslo ateities viziją, atlikus situacijos analizę pagrįsti planuojamų pokyčių poreikį, identifikuoti pokyčių įgyvendinimo planą.
2. Siekiant didesnės sinergijos trigubos spiralės hibridinio modelio ar net keturgubos spiralės modelio link pradėtos vykdyti mokslo ir verslo bendradarbiavimo iniciatyvos, manoma, galėtų būti papildomos iniciatyvomis, kurios skatina visuomenės ir valdžios institucijų didesnį įtraukimą ir bendradarbiavimą. Atsižvelgiant į tai, kad empirinio tyrimo metu išryškėjo verslo, valdžios, universitetų ir visuomenės nesikal-

bėjimo ar nesusikalbėjimo problema, akcentuojama interesų suvienodinimo būtinybė, t. y. pirmiausia rekomenduojama nustatyti bendrus interesus, bendradarbiavimo sąlyčio taškus ir galimas bendradarbiavimo kryptis, identifikuoti daugiapusę naudą suinteresuotoms šalims, pasiūlyti galimas veiklas, nes neatlikus šių žingsnių bendradarbiavimui skatinti skiriami renginiai sukuria priešingą rezultatą – pasipriešinimą.

3. Universitetų transformacijos procesą Lietuvoje lėmė staigus finansavimo pokytis, iš dalies paskatinęs kokybės mažėjimą ir universitetų tarpusavio konkurencijos, kurią sustiprino ir nacionalinė demografinė situacija, augimą. Remiantis atlikta universitetų finansinių ataskaitų duomenų analize, valstybinis finansavimas skirtingoms aukštojo mokslo institucijoms paskirstomas netolygiai, todėl rekomenduotina detalizuoti valstybės skiriamų lėšų tikslingumą, t. y. viešai deklaruoti rezultatus, keliamus tikslus, nes besiformuojančios skirtingos aukštojo mokslo institucijų kategorijos Lietuvoje turėtų būti paremtos tam tikrais konkrečiai išmatuojamais pasiekimais, rodikliais – unifikuotais kriterijais, kurie būtų nuolat viešinami.
4. Viena pagrindinių priežasčių, sąlygojančių verslo, valdžios, universitetų ir visuomenės sinergijos neefektyvumą, laikomas aukščiausių institucijų, t. y. ministerijų, nesikalbėjimas / nesusikalbėjimas, todėl rekomenduojama rasti bendradarbiavimo ir veikimo drauge priemones.

Universitetams:

1. Remiantis sudarytu universiteto verslumo skatinimo modeliu akcentuotinas vidinio kolektyvinio verslumo potencialas (studentų, dėstytojų, administracinio personalo, kitų Suinteresuotų asmenų), kurį rekomenduojama pasitelkti ir tinkamai išnaudoti siekiant identifikuoti ir vystyti (komercializuoti) naujas idėjas, kurti inovacijas ir jas įgyvendinti – formuoti bendrą verslumo ir kūrybiškumo skatinimo kultūrą.
2. Rekomenduojama didesnė informacijos sklaida, atskaitomybė ir skaidrumo politikos įgyvendinimas. Verslaus universiteto atvirumo ir skaidrumo politika gali prisidėti ne tik prie universiteto viešosios nuomonės formavimo, bet ir didesnio visuomenės palaikymo, verslo investicijų pritraukimo, valstybės palaikymo užtikrinimo. Universitetams tinklo visuomenėje svarbi orientacija į suinteresuotų šalių poreikių identifikavimą ir tęstinį tenkinimą, kur suinteresuotų šalių įtraukimas ir įsitraukimas gali lemti užimamą poziciją tinkle.
3. Nustatyta, kad atskiri padaliniai verslumui skatinti gali tikslingai prisidėti prie bendradarbiavimo su verslu ir visuomene skatinimo, paslaugų, užsakomųjų tyrimų, projektų pritraukimo, mokslininkų vykdomų verslumo iniciatyvų įgyvendinimo palenginimo, nes jie pašalina biurokratinę naštą. Vis dėlto verslumo skatinimas gali būti vykdomas įvairiomis kryptimis, todėl universitetams rekomenduojama pirmiausia išsiaiškinti tokio padalinio poreikį, tikslingumą ir konkrečias funkcijas ir tik tada inicijuoti pastarųjų kūrimą.
4. Verslus universitetas negali būti pasyvus stebėtojas. Jis turi aktyviai inicijuoti pokyčius, prisidėti prie konkrečių problemų sprendimo, t. y. intelektiniu potencialu prisidėti prie visuomenės gerovės. Universitetams rekomenduojama iš esmės peržiūrėti vykdomų veiklų spektrą, didesnį dėmesį telkti į visuomenės poreikius,

socialinį atsakingumą, bendruomeniškumą, pilietiškumo ugdymą, aktualių visuomenės problemų sprendimui orientuoti inovatyvias veiklas (pavyzdžiui, su sveiku senėjimu, kartų suartinimu, socialiniais iššūkiais susijusias veiklas).

Verslui:

1. Nustatyta, kad komunikacijos ir viešinimo trūkumas yra verslo, valdžios, universitetų ir visuomenės sinergijos neefektyvumo priežastis, nes dažnai verslas nieko nežino apie universitetų vykdomas veiklas ir mokslo tyrimus, taip pat ir universitetai nėra supažindinami su nacionalinio verslo pasiekimais ir ilgalaikiais tikslais. Atsižvelgiant į tai, verslui rekomenduojama suvokiant bendrų interesų galimybę, galimo bendradarbiavimo potencialą labiau įsitraukti į bendradarbiavimo iniciatyvas.

Monografijos

1. Ewart, Jacqui; Krzywosz-Rynkiewizc, Beata; Zalewska, Anna; Leichteris, Edgaras; Mačiulis, Algimantas; McLean, Hamish; Mickunas, Algis; Mikulskienė, Birutė; Paražinskaitė, Gintarė; Paunksnienė, Žaneta; Pitrėnaitė-Žilėnienė, Birutė; Rotomskienė, Rasa; Stasiukynas, Andrius; Žalėnienė, Inga; de Lange, Michiel; Brunalas, Benas; Gudelytė, Laura; Kalinauskas, Marius; Mačiulienė, Monika; Navickienė, Olga; Skaržauskienė, Aelita; Stokaitė, Viktorija; Tamošiūnaitė, Rūta; Tvaronavičienė, Agnė; Valys, Taurimas. Social technologies and collective intelligence : monograph / Mykolas Romeris University ; [Jacqui Ewart ... [et al.]]. Vilnius : Mykolas Romeris University, 2015. 626 p. : lent, priedai. ISBN 9789955197089.

Kolektyvinės monografijos skyrius 2.2.2. „Verslaus universiteto formavimasis kolektyvinio intelekto aspektu“.

Lietuvos mokslo tarybos patvirtinto sąrašo tarptautinėse duomenų bazėse referuojamuose leidiniuose

1. Stokaitė, Viktorija. Verslumo skatinimas aukštajame moksle : Europos Sąjungos dokumentų ir Lietuvos atvejo analizė // Socialinės technologijos : mokslo darbai = Social technologies : research papers [elektroninis išteklius]. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas. ISSN 2029-7564. 2012, [Nr.] 2(1), p. 139–155. [EBSCO Publishing; IndexCopernicus; 1,000].
2. Stokaitė, Viktorija. Project-based university : theoretical insights // Social transformations in contemporary society : proceedings of an international scientific conference for young researchers. [elektroninis išteklius] / Mykolas Romeris University. Doctoral candidates' assosiation. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas. ISSN 2345-0126. 2013 [t.] 1(1), p. 163–172. [DOAJ; 1,000].
3. Stokaitė, Viktorija; Pitrėnaitė-Žilėnienė, Birutė. Kolektyvinio intelekto svarba įgyvendinant universitetų „trečiąją misiją“ // Socialinės technologijos : mokslo darbai = Social technologies : research papers [elektroninis išteklius]. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas. ISSN 2029-7564. 2014, [Nr.] 4(2), p. 361–369. [IndexCopernicus; Academic Search Research and Developement (EBSCO); DOAJ; 0,500].

Konferencijų pranešimų medžiagoje

1. Stokaitė, Viktorija. The need for the promotion of entrepreneurship in higher education of V4 countries // Young V4 Science 2013 : zborník vedeckých príspevkov z medzinárodnej vedeckej konferencie = Young V4 Science 2013 : proceedings of an international scientific conference : 02.–04. October 2013, Bratislava / Vysoká škola ekonómie a manažmentu verejnej správy v Bratislave. Bratislava: Vysoká škola ekonómie a manažmentu verejnej správy v Bratislave, 2013, ISBN 9788089654017. P. 143–151. [1,000].

2. Stokaitė, Viktorija; Skaržauskienė, Aelita. Research of the perception of social entrepreneurship of students // / Entrepreneurship and innovation as key drivers of regional development : EIRD II conference proceedings [elektroninis išteklius] / University of Tartu ; edited by Elina Kallas and David Smallbone. Tartu: University of Tartu, 2014, ISBN 9789985408360. P. 83–90. [0,500]. [Indėlis grupėje: 2,500]

GYVENIMO APRAŠYMAS

Vardas, pavardė:	Viktorija Šimanauskienė
El. p.:	v.simanauskiene@mruni.eu

Išsilavinimas:

2012–2016	Vadybos krypties (03S) doktorantūros studijos Mykolo Romerio universitetas
2008–2010	Politikos mokslų magistro laipsnis Mykolo Romerio universitetas
2004–2008	Prancūzų filologijos bakalauro laipsnis Vilniaus universitetas

Moksliniai interesai:	Verslus universitetas, universitetų trečioji misija, universitetų verslumo skatinimas, kolektyvinis intelektas, IKT taikymas

Darbo patirtis:

2015 09– iki dabar	Mykolo Romerio universiteto Mokslo ir inovacijų paramos centro Projektų skyriaus vyriausioji vadybininkė
2012 12–2015 07	Projekto „E. sveikatos plėtros integruotos transformacijos: suinteresuotųjų pusių tinklo perspektyva“ jaunesnioji mokslo darbuotoja (projekto Nr. VP1-3.1-ŠMM-07-K-02-029)
2012 10–2014 12	Mykolo Romerio universiteto Politikos ir vadybos fakulteto Vadybos instituto lektorė. Dėstyti dalykai: mokslo projektų valdymas (6 ECTS) ir tarptautinių mokslo ir technologijų plėtros programų ir projektų rengimas bei valdymas (6 ECTS)
2012 05–2012 10	Lektorė ir projekto ,,Jungtinės magistrantūros studijų programos ,,Socialinės technologijos“ parengimas ir įgyvendinimas“ administratorė (projekto Nr. VP1-2.2-ŠMM-07-K-02-066)
2011 06–2012 05	Pojekto ,,Informatikos studijų krypties tarptautiškumo galimybių plėtra Mykolo Romerio universitete“ administratorė (projekto Nr. VP1-2.2-ŠMM-07-K-02-024)
2011 02–2012 10	Pojekte ,,Humanitarinių ir socialinių mokslų specialistų rengimo tobulinimas skatinant ūkio plėtrą (HSM NKP studijos)“ institucinė koordinatorė (projekto Nr. VP1-2.2-ŠMM-09-V-01-012)
2011 01–2015 09	Mykolo Romerio universiteto Projektų rengimo centro vadybininkė
2010 09–2011 01	UAB ,,Foch Finance Baltic“ verslo plėtros vadybininkė

Kita informacija:	Socialinių technologijų laboratorijos pavaduotoja, Mykolo Romerio universitetas.

MYKOLAS ROMERIS UNIVERSITY

Viktorija Šimanauskienė

PROMOTION OF UNIVERSITY ENTREPRENEURSHIP IN APPLICATION OF INFORMATION AND COMMUNICATION TECHNOLOGY

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

Vilnius, 2016

The doctoral dissertation was prepared at Mykolas Romeris University during 2012–2016 under the right to organize doctoral studies granted to Vytautas Magnus University together with Klaipėda University, Aleksandras Stulginskis University, Mykolas Romeris University and Šiauliai University by the order of the Minister od Education and Science of Republic of Lihuania No. V-1019 dated on June 8, 2011.

Scientific supervisor:
prof. dr. Aelita Skaržauskienė (Mykolas Romeris University, Social Sciences, Management, 03 S).

The doctoral dissertation will be defended at the Scientific Council of Vytautas Magnus University, Klaipėda University, Aleksandras Stulginskis University, Mykolas Romeris University and Šiauliai University in the field of Management:

Chairmain:
Prof. Dr. Alvydas Baležentis (Mykolas Romeris University, Social Sciences, Management, 03 S).

Members:
Assoc. Prof. Dr. Dap Hartmann (Delft University of Technology, Kingdom of the Netherlands, Social Sciences, Management, 03 S).
Prof. Dr. Nijolė Petkevičiūtė (Vytautas Magnus University, Social Sciences, Management, 03 S);
Prof. Dr. Tadas Sudnickas (Mykolas Romeris University, Social Sciences, Management, 03 S);
Assoc. Prof. Dr. Gintaras Šaparnis (Šiauliai University, Social Sciences, Management, 03 S).

The doctoral dissertation will be defended at the open meeting of the Scientific Council in the field of Management on 10 February, 2017 at 14:00 PM at Mykolas Romeris University, MRU LAB, room 102.
Address: Didlaukio str. 55 (MRU LAB), LT-08303 Vilnius, Lithuania.

The summary of the doctoral dissertation was sent on 10 January, 2017

The Doctoral Dissertation is available at Martynas Mažvydas National Library of Lithuania (Gedimino ave. 51, Vilnius), Aleksandras Stulginskis University library (Studentų g. 11, Akademija, Kauno raj.), Klaipėda University library (K. Donelaičio a. 3, Klaipėda), Mykolas Romeris University library (Ateities g. 20, Vilnius), Šiauliai University library (Vytauto g. 84, Šiauliai), Vytautas Magnus University library (K. Donelaičio g. 52, Kaunas).

INTRODUCTION

Relevance of the topic. The role of universities has essentially changed in the 21st century with the ongoing transformation of a traditional university. The third mission combining the missions of teaching and education of universities encourages changes in university management for the practical application of scientific research, creation, use and dissemination of new knowledge, initiation of multi-faceted progress and the resolution of problems important to society. An entrepreneurial university, which is seen as the outcome of the third mission, takes on an important role in the development of innovation. Universities face the necessity to improve the quality of higher education, increases the potential of European universities to enhance not only their role in the society but also in the economic growth of the country, the region and all of Europe are searched for throughout the European Union. According to Times Higher Education World University Rankings 2015–2016, European universities lost their positions, giving way to universities of the United States of America.

Pursuant to the Innovation Union Scoreboard data, in terms of indicators of business and education cooperation (entrepreneurship in general), Lithuania lags behind other European states. The current situation analysis of Lithuanian state universities reveals the need for the optimization of the network of state universities from the perspectives of demographic situation, financial efficiency, study quality and international competitiveness. In today's network society, Lithuanian universities must have an ability to initiate changes. There are signs of concern, such as disappointment in higher education, employment rates of persons holding a higher education degree leading to social and economic losses of universities. Therefore, a search for unique solutions, which would lead to a smoother process in the transformation of universities and help implement the third mission of universities, integrating the needs of all stakeholders, is mandatory.

Collective intelligence driven by information and communication technology (hereinafter - ICT) has become a possibility and one of the greatest challenges - to understand and to properly exploit the collective intelligence potential newly emerging in the network, to achieve the goal of promotion of university entrepreneurship. In light of the fact that

- universities face the need for a dynamic strategy reflecting the market, ensuring integration of other external factors for adapting core activities of universities (improving the quality of research with the aim to attract the best students and teachers) to assure the diversification of funding;
- an entrepreneurial university is an important player in a triple helix, thus the participation of universities in the economic development process has changed: the implementation of the third mission is aimed at contributing to socio-economic development of the country and the region;
- with ongoing transformation of a traditional university towards the entrepreneurial university mode, a dynamic cooperation with the government, businesses and the public has become a necessity.

The need for promoting university entrepreneurship by means of information and communication technology discussed in the thesis initiates the search for systematic integrated solutions and changes directly related to the idea of progress and development.

Scientific problem and level of its research. The comprehensively treated phenomenon of entrepreneurship was intensely researched in the context of interdisciplinary sciences. The entrepreneurship phenomenon was examined from socio-psychologic perspective (McClelland, 1961), as entrepreneurial behaviour in the society (Shapero, 1975; Vesper, 1980; Hisrich and Peters, 1989; Lydeka, 1996), as a process (Drucker, 1985, Hisrich, 1986, 1989; McMullan and Long, 1987; Peters, 1992; O'Gorman and Cunningham, 1997; Kirby, 2003; Timmons and Spinelli, 2003; Heinonen and Poikkijoki, 2006; Watson, 2007), and as an entrepreneurial organization (Stopford and Baden-Fuller, 1994; Jucevičius, 1998). Entrepreneurship was researched as an active implementation of new possibilities (Messeghem, 2003), social entrepreneurship (Dees, 2001; Hemingway, 2005; Miller, et al., 2012; Grimes, et al., 2013), creation of more positive environment (Cunningham and Lischeron, 1991), and collective entrepreneurship (Sarachek, 1980; Bottomore, 1992; Hagedoorn, 1996; Santos and Spann, 2011; Dijk and Ende, 2002).

The entrepreneurial university was approached comprehensively in foreign scientific literature as a technology transferor (Dill, 1995); as a market-based university, which can be characterized by academic capitalism (Slaughter and Leslie, 1997); as an entrepreneurial organization, (Ropke, 1998); as an innovative university (Clark 1998, Van Vught, 1999, Kirby 2002); as a corporate university (Aronowitz, 2000); as a social (Blenker, et al., 2004), dynamic (Salamzadeh, et al., 2011) and collective intelligence system (Secundo, et al. 2014).

According to Etzkowitz, et al. (2000), in the implementation of the third mission, an entrepreneurial university is becoming an important innovation system element in triple, quadruple or quintuple helix models (Chlivickas and Petraukaitė, 2009; Carayannis and Campbell, 2012); therefore, the importance of collective intelligence for the formation of an entrepreneurial university is emphasized (Aldrich, 1999; Jonsson, 1995; Schoonhoven and Romanelli, 2001; Ruef, Aldrich and Carter, 2003; West, 2007; Felin and Zenger, 2007) in the university transformation process, because having employed collective intelligence and brought together the stakeholders, the set tasks are implemented and the emerging problems are solved more efficiently, and a more rapid development of innovation systems takes place by sharing knowledge and cooperating (Lévy, 1994; Pór, 1995; Heylighen, 1999; Malone et al., 2008; Boulesnane and Bouzidi, 2013; Skaržauskienė, et al., 2013; Secundo, et al., 2014; Metz, et al., 2014).

The importance of ICT is not doubted, while scientific literature analyses ICT integration, creating new possibilities not only to change and collect, but also to create new knowledge (Veen 1993; Hammer and Champy, 1993; Davenport and Prusak, 2000; Lou et al., 2007; Davis, 1993; Krogh, et al., 2000; Goyal and Akhilesh, 2007; Zupan and Kaše, 2007; Stiles and Cui, 2010; Johannessen, 2012; Evans and Ali, 2013; Gore et al., 2013), and to purposefully exploit technologies employed for the creation of collective intelligence (Lévy, 1999; Zara, 2011).

Even though entrepreneurship in Lithuania is examined comprehensively, namely, examining entrepreneurial expression in students' population (Valuckienė, Ruškus, Balčiūnas,

2004), development of entrepreneurial competence in a practical trainings firm (Strazdienė and Garalis, 2005), examining the concept of entrepreneurship of different groups (Armonas, 2006), the importance of entrepreneurship education and entrepreneurship skills acquired by learners (Strazdienė, 2006), entrepreneurship education in vocational training (Paulionienė, 2007), students' approach to entrepreneurship (Jalagaitė, 2008), the expression of entrepreneurial skills under targeted education conditions (Gevorgianienė, Galkienė, Grincevičienė, 2008), the approach of teachers to entrepreneurship education assumptions (Zaleskienė and Žadeikaitė, 2008), the development of entrepreneurial skills in rural areas (Atkočiūnienė et al., 2011), students' entrepreneurship education development in Lithuania (Župerka, 2011), and the research of entrepreneurship process and entrepreneurial organization is limited. Despite the fact that the topic of entrepreneurship in the universities of Lithuania was not examined comprehensively, the contribution made by Zakarevičius and Župerka (2011) is worth mentioning here. Research conducted by the authors was focused on the need for the development of student entrepreneurship skills and mentality (i.e. they analysed only one group of stakeholders of universities); however, the resulting conclusions also emphasize the need for research of an entrepreneurial university. The defended doctoral dissertation of N. Gudelienė "Managing Cooperation between Lithuanian Universities and Business" (2016) and the doctoral dissertation of J. Greblikaitė "Development of Entrepreneurship Expression and Modern Features in Innovative Small and Medium-Sized Enterprises" (2011) are also related to the topic being analysed.

The strategic vision of higher education, identification of specific problems and the search for integrated solutions, first of all including all stakeholders in the national context, is necessary to achieve the results of synergy between universities, the state, businesses and society. Entrepreneurship expression is inseparable from technologic development, thus the necessity for promoting entrepreneurship of universities as a formation of a strategic goal mechanism of institutions of higher education applying information and communication technologies was set in light of the development, adaptation, popularity and ongoing change of information and communication technology. Given the above, a **scientific problem** of how to promote the entrepreneurship of universities in the application of information and communication technology has emerged.

Object of the research – the promotion of university entrepreneurship.

Aim of the research – the creation of a model of the promotion of university entrepreneurship in application of information and communication technology.

Goals of the research

1. To reveal the phenomenon of entrepreneurship and the development of the concept of the entrepreneurial university on the basis of the analysis of sources and research.
2. To present the theoretical assumption of the formation of an entrepreneurial university assessing the impact which ICT has on the process of transformation of universities
3. To expose the process of university entrepreneurship in the Lithuanian innovation system.

4. To identify the expression of entrepreneurship in state universities of Lithuania at the strategic level and from the financial perspective.
5. To draw up a model of the promotion of university entrepreneurship in the application of ICT.
6. To approve the model of the promotion of university entrepreneurship in the application of ICT by conducting an analysis of home pages of websites of Lithuanian state universities.

Defence statements

1. The problem of the use and conception of the term "entrepreneurship" faced in Lithuania and the categorization of the term and its unification is necessary.
2. The university transformation process, change of the mission of universities, i.e. formation of the entrepreneurial university, is related to the development of innovation systems and higher education management, collective intelligence and networking theories.
3. The process of university entrepreneurship has started in the Lithuanian innovation system. Stakeholders (participants in a triple helix) treat the entrepreneurial university differently, thus the role of an entrepreneurial university in the national innovation system and the need for entrepreneurship promotion is not fully understood.
4. Entrepreneurship of universities may be promoted, applying the created model of the promotion of university entrepreneurship in the application of ICT.

Methodology. According to Steyaert (2007), the need to demystify the phenomenon of the entrepreneurship process by introducing more interpretative, namely, explanatory, qualitative and contextual, process-oriented perspectives, was stated. According to Harvey (1992), social changes are so huge that they cannot be expected to be fully expressed, thus postmodern philosophical provisions are used as a basis, rejecting conservative interdisciplinary boundaries and combining conflicting mentalities and practices, acknowledging the place of controversial theories in the social discourse. Methodological assumptions of empirical research were formulated on the basis of insights of system methodology developers (Ackoff, 1999; Wheatley, 1994; Churchmann, 1979; Capra, 1983; Warren, 1999; Midgley, 2000; Laszlo, 2002; Skaržauskienė, 2008), who treat organizations as open, integrated and adaptive socio-cultural systems. In pursuit of sustainability, a university as a system must manage to exist and change in the future, i.e. while changing itself, to allow the functioning of all components and to create a balanced environment or, more precisely, the totality, resulting from synergy. With the ongoing transformation of a traditional university, where a dynamic cooperation with society, the government and businesses is necessary, while the third mission is considered to be the main feature describing an entrepreneurial university, principles of systems thinking were used as a basis in the empirical research. Issues of the transformation process of universities are treated as system problems (Senge, 1990), and integrated possibilities for entrepreneurship promotion in application of ICT are searched for.

General research methods were applied in the theoretical part, including comparative content analysis of scientific literature, methods of synthesis, classification and complex summarisation.

A diversity of methods was employed when drawing up the model of promotion of university entrepreneurship in the application of ICT, i.e. the principle of triangulation was applied in the dissertation research. Quality empirical methods, such as the method of expert interview, methods of quality content analysis and document analysis, were applied.

The principle of interactive planning proposed by Ackoff (1981), the purpose of which is to unify the knowledge and creative abilities of each stakeholder (a university, a business and the government) in the preparation of a model of promotion of university entrepreneurship by applying information and communication technology, was chosen from a number of methods and instruments proposed by systems thinking theorists and practically used in the thesis.

Having determined key points in the university entrepreneurship process and using theoretical assumptions, a conceptual university entrepreneurship promotion model applying ICT (simulation method) was created, which was adapted by conducting analysis of home pages of websites of Lithuanian state universities (method of analysis of online sources).

Scientific value and novelty of the dissertation:

1. Raised the necessity of the unification of the term "entrepreneurship," proposed categorization of the term, expanded the conception of the entrepreneurship phenomenon identifying the role of an entrepreneurial university.
2. The theoretical novelty of the dissertation based on the analysis of theoretical assumptions of the formation of an entrepreneurial university: from the perspectives of innovation systems (in triple and quadruple helix models), management of higher education (at internal, systemic and global levels), in the context of collective intelligence and networking (micro, meso and macro levels) theories.
3. Lithuanian universities face the necessity for faster changes, the existing gap between Lithuanian and other European universities must be eliminated first of all and, in order to survive, rapid and innovative actions must be taken. Due to a unique situation having formed in Lithuania, no time was devoted to the long-term process - the (self-) formation of university entrepreneurship; thus the situation analysis of Lithuania is exclusive and very interesting from the scientific perspective.
4. The conducted study of the process of university entrepreneurship in the national innovation system allowed for the identification of the concept of an entrepreneurial university and its role in the national innovation system, distinguishing the main characteristics of an entrepreneurial university, reasons and disturbances of the university entrepreneurship process, possibilities of improvement, critical individuals, and the possibilities and limitations of application of ICT from the perspective of participants in the triple helix of stakeholders.
5. Having employed the inclusive approach as an outcome of empirical systems thinking and reflection, a unique model of promotion of university entrepreneurship in the application of information and communication technology was drawn up.

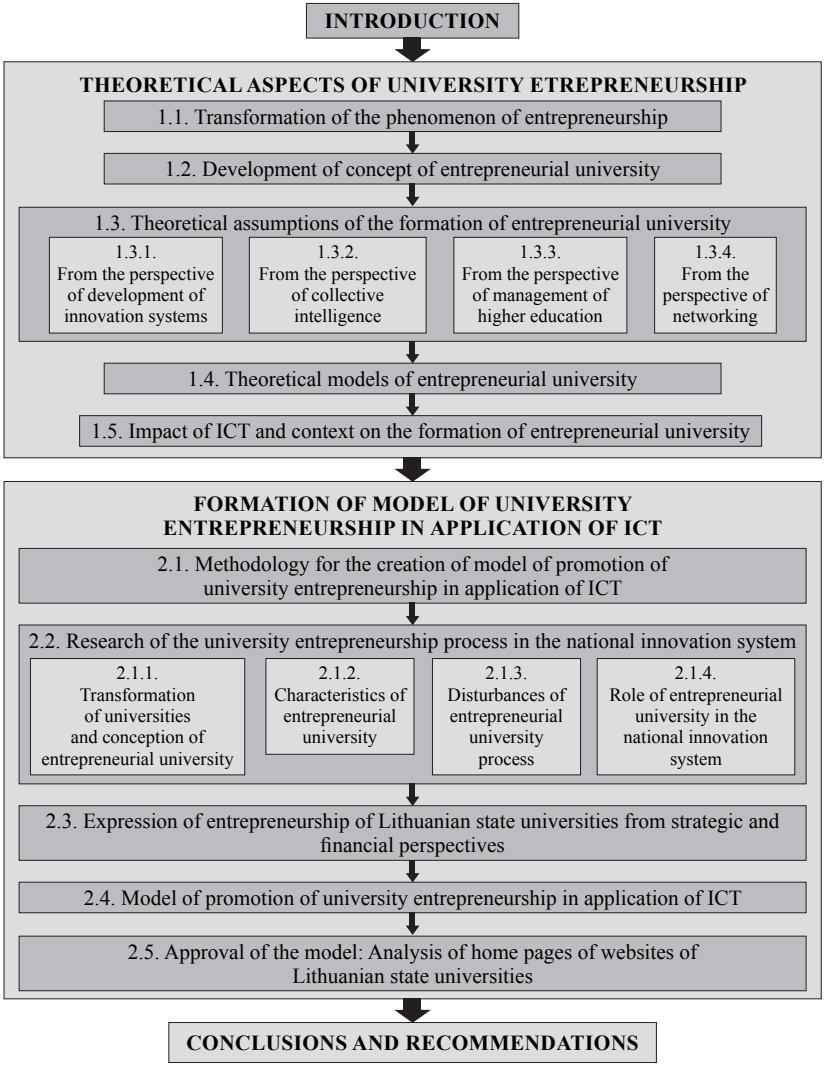
6. Three core collective entrepreneurship points were identified in the model of the promotion of university entrepreneurship in application of ICT: internal collective entrepreneurship (at the micro level and internal network), external collective entrepreneurship (at the meso level, in the quadruple helix model) and international collective entrepreneurship (at the macro level, in global networks).

Practical significance of the dissertation: Lithuanian universities may apply the model of promotion of university entrepreneurship in application of ICT for creating entrepreneurship promotion strategies and implementing specific entrepreneurship promotion activities.

A model created at the national level may serve as a tool for improving the long-term national innovation system, elaborating the higher education strategy of Lithuania and optimizing the network of Lithuanian universities, i.e. collective entrepreneurship of Lithuanian universities may be promoted at different levels due to synergy in the application of ICT.

Structure of the dissertation and review of its content. The logical structure of the dissertation is based on the goals and tasks of the research. The first theoretical part of the dissertation reviews the transformation of the entrepreneurship phenomenon: from the conception of entrepreneurship as an inherent and/or acquired personal characteristic applied in the studies of economics to the conception of entrepreneurship as a process, an entrepreneurial organization or entrepreneurship phenomenon in the general sense, which has become of great interest in interdisciplinary sciences. The development and complexity of the concept of an entrepreneurial university is revealed, presenting theoretical assumptions of the formation of an entrepreneurial university: from perspectives of interaction of the development of innovation systems, collective intelligence, management of higher education and networking, presenting a diversity of theoretical models of an entrepreneurial university, also evaluating the impact of information and communication technology and context on the process of transformation of universities in the European Union and Lithuania.

The empirical study presented in the second part of the dissertation uses the principles of systems thinking as a basis, focusing on interconnection, interoperability and synergies between elements. A study of the process of university entrepreneurship in the national innovation system was conducted (identifying the concept of an entrepreneurial university, main characteristics of an entrepreneurial university, reasons having led to university transformation, the role of an entrepreneurial university in the national innovation system, detected disturbances in the process of university entrepreneurship and identified possibilities and limitations of application of information and communication technology). An analysis of strategic documents and financial statements of Lithuanian state universities was conducted. Having summarized the data of theoretical analysis and empirical studies, a model of the promotion of university entrepreneurship in application of information and communication technology was created, and was approved having carried out the analysis of home pages of websites of Lithuanian state universities (see figure 1.).

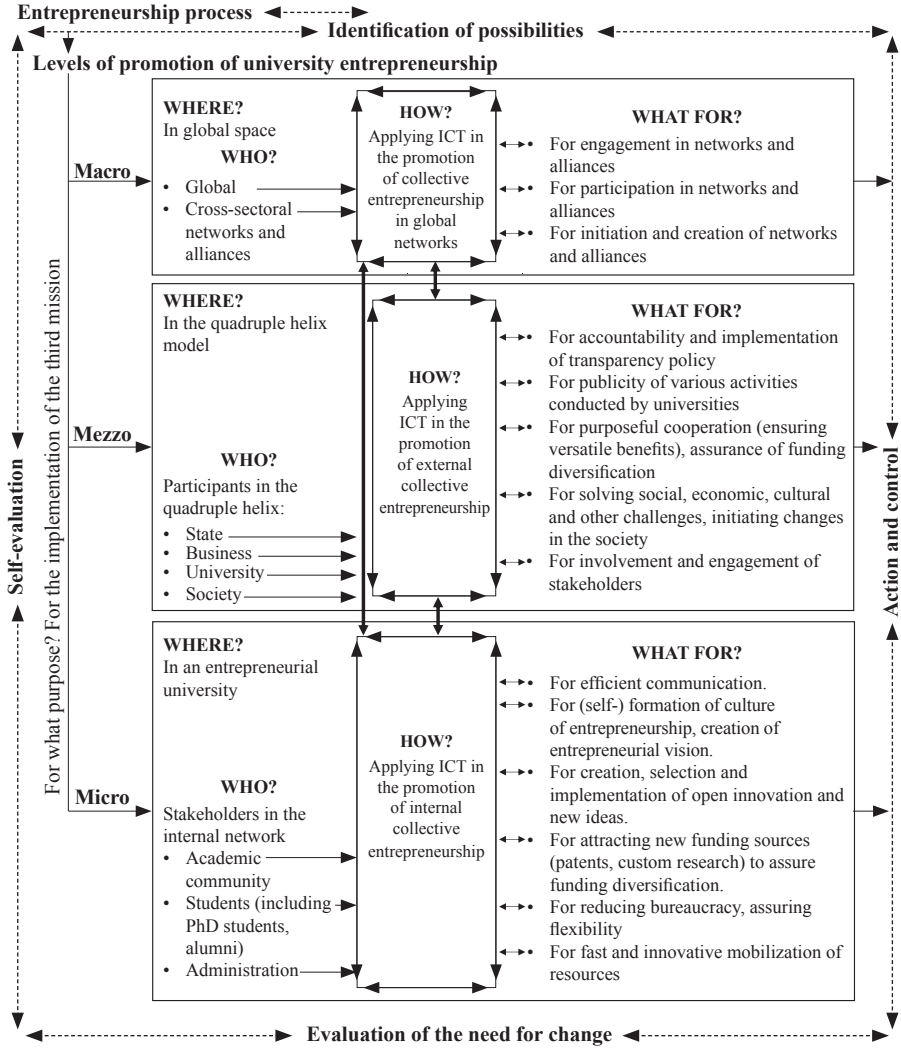


Source: *prepared by the author.*
Figure 1. *Logical structure of the dissertation*

The empirical study in the second part of the dissertation uses systems thinking principles as a basis, focusing on interconnection, interoperability and synergy of elements. The selected strategy of qualitative research and the raised research questions help answer the tasks set in the dissertation. The summary of scientific literature examining entrepreneurial universities allowed for determining the transformation of universities into entrepreneurial universities, and the (self-)creation of entrepreneurial universities is a long-term process, where national aspects/ differences determine both the course and the structure/ typology thereof. The promotion of the entrepreneurship of universities requires differentiated solutions; therefore, research of the university entrepreneurship process in the national innovation system (expert interview method) was conducted with the aim to identify the conception of an entrepreneurial university in Lithuania distinguishing main characteristics of an entrepreneurial university, stages and components of university entrepreneurship process, the role of an entrepreneurial university in the national innovation system, ICT application possibilities and limitations looking from the perspective of stakeholders (elements of a triple helix).

The theoretical part of the dissertation states that the promotion of changes of universities starts with the application of flexible innovative structures of management and responsibility in the implementation of strategic planning and the search for non-state funding in cooperation with the business sector. In light of the fact that the promotion of the entrepreneurship of universities is considered to be the priority of universities, while the diversification of funding of universities is treated as one of the key characteristics of an entrepreneurial university, an analysis of strategic documents and financial statements of fourteen Lithuanian state universities was conducted. The aim of the analysis of strategic documents of state universities was to determine the expression of university entrepreneurship at the strategic level, while the analysis of financial statements was aimed at revealing the situation of funding diversification in Lithuania.

The empirical systems thinking study and reflection are what make the dissertation exclusive. By rephrasing Senge (190) the systems thinking is practiced in the thesis, i.e. the problems of the process of transformation of universities are viewed as system problems, searching for integrated possibilities for the promotion of entrepreneurship in application of ICT. Based on the integrated approach, entrepreneurship is treated as a process. Having employed systems logic, issues of higher education are not identified as separate isolated events; the structure of the problem is set and the strongest impact points are search for, on the basis of which a model of promotion of university entrepreneurship was drawn up (see Figure 2) and applied in the analysis of websites of Lithuanian state universities.



prepared by the author.

Figure 2. *Conceptual model of promotion of university entrepreneurship in application of ICT*

CONCLUSIONS

Having conducted an analysis of scientific literature and research, the phenomenon of entrepreneurship and the development of the conception of an entrepreneurial university was disclosed.

1. The issue of the use and conception of the term "entrepreneurship" was identified in scientific literature in the Lithuanian language. The use of various forms of the foreign word "entrepreneurship" is treated as a limitation, because it does not disclose the scope of evolution of entrepreneurship and the development of the phenomenon. Categorization of the concept was proposed in order to unify the conception (identifying the researched object, the nature of entrepreneurship, the area of its application, the approach and the context).
2. The transformation of a university towards an entrepreneurial university and (self-) creation of an entrepreneurial university is a long-term process, where national aspects determine both the course, the structure as well as the typology. Universities that have not been direct participants in the economic development process are stated to experience more rapid changes in order to reduce the existing gap, i.e. the necessity of the promotion of entrepreneurship of universities.

Having analysed theoretical assumptions of the formation of an entrepreneurial university, the university transformation process and the change of university mission (implementation of the third mission) were determined to be directly related to the development of management of innovation systems and higher education, development of collective intelligence and networking theories and the impact of ICT on the university transformation process.

3. In the course of the development of innovation systems, an entrepreneurial university has taken on an important role in the implementation of the third mission. It has sought to contribute to the socio-economic development of the region or the entire country by acting in a socially responsible and innovative way, promoted changes in the university management system, focusing on practical public needs, transfer of study and research results and their commercialization, social responsibility and competitiveness.
4. The transformation of an entrepreneurial university (implementation of the third mission) by involving and empowering all stakeholders takes place more rapidly as an outcome of collective actions having agreed on a vision of a new organization. Collective intelligence is treated as an essential component of university entrepreneurship promotion, the expression whereof in the modern society is possible and manifests the fastest in application of ICT.
5. The management of higher education has changed, and it covers the implementation of new values and new practices in pursuit of complex changes in higher education institutions. The promotion of changes in universities was determined to start with the application of flexible innovative management and responsibility structures, by implementing strategic planning and searching for non-state fund-

ing opportunities in cooperation with the business sector and with increasing efficiency of project activities.

6. The development and entrenchment of networks in higher education is treated as a regrouping of relations, where the fusion of information and communication aspects and social phenomena takes place. The discussed conception of the network as a metaphor of today's information technology-based world and university network in the society reveals the impact of networking on the promotion of university entrepreneurship at micro, mezzo and macro levels (from the perspective of university as a network, as a player in the network and as a network in the network).
7. The growth of ICT in the network society was identified to determine the importance of collective intelligence, creating a possibility of understanding and properly exploiting the potential of collective intelligence newly emerging in the network. ICT integration creates new possibilities to share knowledge in the network, to dynamically solve problems and create new knowledge.

The process of university entrepreneurship in the national innovation system was revealed.

8. 8. Stakeholders (players in the triple helix) treat an entrepreneurial university differently in Lithuania; therefore, the role of an entrepreneurial university in the national innovation system and the need for entrepreneurship promotion has not yet been fully understood.
9. 9. The process of transformation of universities was determined to have been impacted by globalization and inter-university competition emerging from disproportion between the national demographic situation and the number of universities. Changed funding is treated to be overly sudden, as there was not enough time to properly prepare for the diversification of funding; therefore, it is treated to be one of the factors having determined deteriorated quality in the higher education of Lithuania.
10. 10. Having summarized research data, main characteristics, namely, features, activities, departments and critical individuals of an entrepreneurial university were identified. The presented research data expand the perception of the possessive category of an entrepreneurial university as an organization and open up the possibilities for more detailed research by examining characteristics of an entrepreneurial university: the expression of features, implementation of specific activities, the need for and purpose of departments (for promoting entrepreneurship), the role of critical individuals and individuals forming the organization in the process of promotion of university entrepreneurship. It should be emphasized that research participants specifically emphasized the necessity of the change of thinking without which the expression of main characteristics of an entrepreneurial university is impossible.
11. 11. The need for intermediaries (also known as consultants, negotiators, mediators, translators and mentors) to ensure the functioning of cooperation ecosystem was identified in an entrepreneurial university. The ideal case scenario for the synergy of stakeholders is the need for such persons inside the university (in internal struc-

ture), in business and outside of it (a private external person, who does not belong to any institution).

12. 12. Having summarized the data of the research, the following disruptions in the process of an entrepreneurial university were identified:
    - national (absence and inconsistency of a national long-term education policy strategy, unwillingness to make strategic decisions and/or reckless decision-making, funding inconsistency and inappropriate allocation, non-compliance of the Law on Science and Studies with the reality);
    - internal (the need for change of a university mission, the need for change of thinking in universities, lack of entrepreneurial culture and lack of quality).
    - external (relations with business, inter-university cooperation, accountability to the public).
13. The necessity for joint efforts and targeted investments was distinguished at the national level, increasing the potential of the national innovation system through the promotion of business-science-government-society, cross-sectoral and inter-institutional cooperation. Currently, the cooperation among businesses, universities, government and society is perceived as poor (still budding, executed/ happening "by force" and "of necessity," there is essentially no cooperation/ or it is very poor). The main reasons determining inefficiency of synergy among businesses, government, universities and society were distinguished and include interinstitutional non-communication/ misunderstanding; lack of transparency, skills and social responsibility; problems with communication and dissemination of results; absence of feedback; and incompatible interests.
14. According to research participants, the "triple helix" (university, business and the state) model is still evolving towards a hybrid model in Lithuania, i.e. individual manifestations of a hybrid model may be identified, but it is too early to state that a hybrid model exists in Lithuania.
15. According to research participants, experts believe that KTU, VU, VDU and VGTU have the most signs of an entrepreneurial university in Lithuania. A list of pursued foreign examples of best practices is not finite (USA, Denmark, Germany, Israel, Austria, the Netherlands and Belgium). Still, experts focused the most and named neighbouring Estonia as one of the most suitable examples.
16. The application of ICT in the promotion of university entrepreneurship is associated with the dissemination of the necessary information to all groups of stakeholders and the availability of the provided services. Having summarized the data of the research, the main internal possibilities for promoting university entrepreneurship with the help of ICT were distinguished: those applied in the study process; for the publication and commercialization of research and services; the assurance of transparency of activities conducted by the university and accountability to the public; and the execution of internal university communication.

The expression of entrepreneurship in Lithuanian state universities was identified at the strategic level and from the financial perspective.

17. The outcome of the analysis of strategies of Lithuanian state universities allows the authors to state that entrepreneurship in strategic documents is not treated as an integral strategic direction, but rather it is one of possibilities of development and operations.
18. The direct dependence of state universities on state funding was revealed; meanwhile, the diversification of funding is treated as an exception to the rule rather than a dominant trend in Lithuania.

A model of the promotion of university entrepreneurship in application of ICT was drawn up.

19. ICT integration opens up new possibilities for promoting university entrepreneurship dynamically solving problems and creating new knowledge contributing to the expression of signs of higher intelligence in modern society. The model enshrines the promotion of university entrepreneurship in the application of ICT through key points of collective entrepreneurship, namely, internal collective entrepreneurship (at the micro level, in the internal network), external collective entrepreneurship (at the mezzo level, in the quadruple helix model) and international collective entrepreneurship (at the micro level, in global networks).
20. ICT may be used to promote university entrepreneurship creating collective entrepreneurship conditions in the internal university network for:
    - efficient communication;
    - (self-)formation of entrepreneurship culture and creation of entrepreneurial vision;
    - creation, selection and implementation of open innovations and new ideas;
    - assurance of funding diversification;
    - reduction of bureaucracy and assurance of flexibility;
    - fast and innovative resource mobilization;
    - self-analysis, monitoring and identification of the need for change.
21. The second core point of the promotion of ICT collective entrepreneurship was identified at the mezzo level, associating it with the quadruple helix model elements. Through the use of ICT, university entrepreneurship may be promoted by creating conditions for collective entrepreneurship in networks with the outside for:

- accountability and implementation of the transparency policy;
- publicity of various activities conducted by university;
- targeted cooperation (ensuring multiple benefits) to ensure funding diversification;
- resolving social, economic, cultural, etc. challenges and initiating changes in the society;
- involvement and engagement of different stakeholders.

22. The third core pint of the promotion of ICT collective entrepreneurship was identified at the macro level in global netwoks:
    - For engagement in networks and alliances;
    - For participation in networks and alliances;
    - For initiation and creation of networks and alliances.

A model of promotion of university entrepreneurship in application of ICT was approved.

23. Having conducted analysis of home pages of websites of Lithuanian state universities, the fragmented nature of knowledge and dissemination of information was determined. Limited use of ICT in the involvement of stakeholders and search for integrated solutions or creation of new - collective ideas was observed. Information was determined to mainly have been provided to students and entrants (i.e. it is not differentiated to suit the needs of different stakeholders); business and society have been familiarized with activities conducted by universities, and the scope of the provided services in very rare cases only, i.e. activities of the third mission of universities are not publicly distinguished in home page of websites of Lithuanian state universities.

RECOMMENDATIONS

To higher education policy makers:

1. Having determined national and internal disturbances in the process of entrepreneurial university and disturbances in relation with the outside, the lack of long-term education vision of Lithuania and the inconsistency of actions of education policy can be stated. In light of that, higher education policy makers are recommended to refine strategic goals and itemize them, indicating specified interim stages and measures to achieve interim and long-term implementation results, i.e. to clearly present to all stakeholders a future vision of higher education and, having conducted a situation analysis, to substantiate the need for the planned changes and identify the change implementation plan.
2. Initiatives of cooperation of science and business started in pursuit of a greater synergy towards a triple or even quadruple helix hybrid model are believed to be additional initiatives targeted at society, higher involvement of government authorities and promotion of cooperation. In light of the fact that during the empirical research the issue of non-communication, misunderstanding among business, government, universities and society came to light, the necessity for unification of interests can be emphasized, i.e. first of all recommending to establish common interests, cooperation contact points and possible directions of cooperation and, having identified multipartite benefit, to propose possible activities to stakeholders, because having omitted these steps, events held for promoting cooperation create the opposite result, namely, resistance.
3. The process of transformation of universities in Lithuania came as a result of a sudden change of funding having partially determined quality reduction and the growth of inter-university competition, which was also intensified by the national demographical situation. Based on the conducted analysis of data of financial statements of universities, state funding is allocated to different institutions of higher education unevenly, thus itemizing the expedience of funds allocated by the state is recommended, i.e. publicly declaring the results and the set goals, because the currently forming different categories of higher education institutions in Lithuania should be based on certain specifically measurable achievements or indicators - unified criteria, which would be published continually.
4. Non-communication/misunderstanding at the level of top institutions, namely, ministries, was identified as one of the main reasons leading to the inefficiency of synergy among business, government, universities and society, thus the recommendation is to find ways for cooperating and acting in common.

To universities:

1. Based on the compiled model of the promotion of university entrepreneurship, the potential of internal collective entrepreneurship (of students, teachers, administration, other stakeholders) can be emphasized, the employment of which is recommended for its proper exploitation for the identification and development (com-

mercialization) of new ideas, creation and implementation of innovation - the formation of a common entrepreneurship and creativity promotion culture.

2. Greater dissemination of information, accountability and implementation of transparency policy is recommended. The policy of openness and transparency of an entrepreneurial university may contribute not only to the formation of the public opinion of universities, but also to greater support of the public, the attraction of business investments and the assurance of state support. Focus on the identification of needs of stakeholders and their continuous satisfaction is important for universities in the network society where the involvement of stakeholders and their engagement may determine the position taken in the network.
3. Separate departments for promoting entrepreneurship were determined to be able to purposefully contribute to the promotion of cooperation with business and society, the attraction of services, custom research and projects, the facilitation of implementation of entrepreneurship initiatives carried out by scientists, because they eliminate a bureaucratic burden. Still the promotion of entrepreneurship may be carried out in different directions; thus, universities are recommended to first of all clear up the need, expedience and specific functions of such departments, and only then initiate their creation.
4. An entrepreneurial university may not be a passive observer, but rather it has to actively initiate changes and contribute to the solution of specific challenges, i.e. contribute its intellectual potential to the public welfare. Universities are recommended to essentially review the scope of their conducted activities focusing more on needs of the society, social responsibility, sense of community and citizenship and targeting innovative activities at the solution of relevant public problems (for example, activities related to healthy aging, intergenerational closeness, social challenges, etc.).

To business

1. The lack of communication and publication was determined to have come as a result of inefficient synergy among business, the government, universities and society, because it often happens that neither business knows about activities conducted by universities or research, nor are universities aware of achievements and long-term objectives of the national business. In light of the above, business is recommended to get more involved in cooperation initiatives realizing the possibility of common interests and the potential of possible cooperation.

Monograph, chapter „2.2.2. Entrepreneurial University in the Context of Collective Intelligence“ (0,8 authorial quires).

1. Ewart, Jacqui; Krzywosz-Rynkiewizc, Beata; Zalewska, Anna; Leichteris, Edgaras; Mačiulis, Algimantas; McLean, Hamish; Mickunas, Algis; Mikulskienė, Birutė; Paražinskaitė, Gintarė; Paunksnienė, Žaneta; Pitrėnaitė-Žilėnienė, Birutė; Rotomskienė, Rasa; Stasiukynas, Andrius; Žalėnienė, Inga; de Lange, Michiel; Brunalas, Benas; Gudelytė, Laura; Kalinauskas, Marius; Mačiulienė, Monika; Navickienė, Olga; Skaržauskienė, Aelita; Stokaitė, Viktorija; Tamošiūnaitė, Rūta; Tvaronavičienė, Agnė; Valys, Taurimas. Social technologies and collective intelligence : monograph / Mykolas Romeris University ; [Jacqui Ewart ... [et al.]]. Vilnius : Mykolas Romeris University, 2015. 626 p. ISBN 9789955197089.

Publications in journals indexed in international databases

1. Stokaitė, Viktorija. Promoting entrepreneurship in hinger education: analysis of European union documents and Lithanian case study // Socialinės technologijos : mokslo darbai = Social technologies : research papers. Vilnius: Mykolas Romeris university. ISSN 2029-7564. 2012, [No.] 2(1), p. 139–155. [EBSCO Publishing; IndexCopernicus; 1,000].
2. Stokaitė, Viktorija. Project-based university : theoretical insights // Social transformations in contemporary society : proceedings of an international scientific conference for young researchers. / Mykolas Romeris University. Doctoral candidates' assosiation. Vilnius: Mykolas Romeris university. ISSN 2345-0126. 2013 [t.] 1(1), p. 163–172. [DOAJ; 1,000].
3. Stokaitė, Viktorija; Pitrėnaitė-Žilėnienė, Birutė. The importance of collective intelligence implementing the „Third mission“ of universities // Socialinės technologijos : mokslo darbai = Social technologies : research papers. Vilnius: Mykolas Romeris university. ISSN 2029-7564. 2014, [Nr.] 4(2), p. 361–369. [IndexCopernicus; Academic Search Research and Developement (EBSCO); DOAJ; 0,500].

Presentation in scientific conferences

1. Stokaitė, Viktorija. The need for the promotion of entrepreneurship in higher education of V4 countries // Young V4 Science 2013 : zborník vedeckých príspevkov z medzinárodnej vedeckej konferencie = Young V4 Science 2013 : proceedings of an international scientific conference : 02.–04. October 2013, Bratislava / Vysoká škola ekonómie a manažmentu verejnej správy v Bratislave. Bratislava: Vysoká škola ekonómie a manažmentu verejnej správy v Bratislave, 2013, ISBN 9788089654017. P. 143–151. [1,000].
2. Stokaitė, Viktorija; Skaržauskienė, Aelita. Research of the perception of social entrepreneurship of students // / Entrepreneurship and innovation as key drivers of regional development : EIRD II conference proceedings [elektroninis išteklius] / University of Tartu ; edited by Elina Kallas and David Smallbone. Tartu: University of Tartu, 2014, ISBN 9789985408360. P. 83–90. [0,500].

CURRICULUM VITAE

Name, Last Name:	Viktorija Šimanauskienė
E–mail:	v.simanauskiene@mruni.eu

Education:

2012 – 2016	Doctoral studies in Management (03S) Mykolas Romeris University
2008 – 2010	Master's degree in political science. Mykolas Romeris University
2004 – 2008	Bachelor's degree in French philology *Vilnius University*

Research interests:	Entrepreneurial university, the third mission of universities, the promotion of university entrepreneurship, collective entrepreneurship, application of information and communication technology.

Work experience:

2015.09 –	Projects Office Senior manager, Research and Inovation Support Centre. Mykolas Romeris University.
2012.12 – 2015.07	Research project "Integrated Transformations of eHealth Development: the Perspective of Stakeholder Networks" No. VP1-3.1-ŠMM-07-K-02-029, Junior researcher.
2012.10 – 2014.12	Lecturer of the courses: 1. Planning and Management of Programs and Project of International Science and Technology Development (6 ECTS); 2. Science Project Management (6 ECTS).
2012.05 – 2012.10	Lecturer and project manager. Project "Preparation and implementation of joint degree master study program "Social Technologies" No. VPI-2.2-ŠMM-07-K-02-066.
2011.06 – 2012.05	Project manager. Project "Internationalization possibilities for Informatics studies at Mykolas Romeris University". No. VP1-2-2.2-ŠMM-07-K-02-024.
2011.02 – 2012.10	Institutional project coordinator. Project „Development of Teaching of Humanitarian and Social Sciencies Field Specialists to Promote Development of Economics". No. VP1-2.2-ŠMM-09-V-01-012.
2011.01 – 2015.09	Project manager. Mykolas Romeris University Project management center.
2010.09 – 2011.01	Business Development Manager Foch Finance Baltic.

Other information:	Deputy of Social Technology Laboratory, Mykolas Romeris University.

Šimanauskienė, Viktorija
UNIVERSITETO VERSLUMO SKATINIMAS TAIKANT INFORMACINES IR KOMUNIKACINES TECHNOLOGIJAS: daktaro disertacija. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2016. 204 p.

Bibliogr. 129-144 p.

ISBN 978-9955-19-840-6 (internete)
ISBN 978-9955-19-841-3 (spausdintinis)

Disertacijoje siekiama atskleisti verslaus universiteto formavimo (-si) procesą ir parengti universiteto verslumo skatinimo taikant informacines ir komunikacines technologijas modelį. XXI a. iš esmės kinta universiteto vaidmuo – vyksta tradicinio universiteto transformacijos procesas. Dėl informacinių ir komunikacinių technologijų augantis kolektyvinis intelektas tampa galimybe ir vienu didžiausių iššūkių – suprasti ir tinkamai panaudoti naujai tinkle atsirandantį kolektyvinio intelekto potencialą universiteto verslumo skatinimo tikslui pasiekti. Parengtame modelyje universiteto verslumo skatinimas taikant informacines ir komunikacines technologijas įprasminamas kolektyvinio verslumo kertiniais taškais: vidiniu kolektyviniu verslumu (mikrolygmeniu vidiniame tinkle), išoriniu kolektyviniu verslumu (mezolygmeniu keturgubos spiralės modelyje) ir tarptautiniu kolektyviniu verslumu (makrolygmeniu globaliuose tinkluose).

The dissertation is aimed at revealing the process of (self-)formation of an entrepreneurial university and drawing up a model of promotion of university entrepreneurship in application of information and communication technology. The 21st century marks essential change of the role of universities with ongoing process of transformation of a traditional university. Collective intelligence growing as a result of information and communication technology has become an opportunity and one of the main challenges – to understand and to properly exploit the potential of collective intelligence newly emerging in the network in order to achieve the goal of promotion of university entrepreneurship. The compiled model enshrines the promotion of university entrepreneurship in application of information and communication technology in three core collective entrepreneurship points: internal collective entrepreneurship (at the micro level, in the internal network), external collective entrepreneurship (at the mezzo level, in the quadruple helix model) and international collective entrepreneurship (at the macro level, in global networks).

Viktorija Šimanauskienė
UNIVERSITETO VERSLUMO SKATINIMAS TAIKANT INFORMACINES IR KOMUNIKACINES TECHNOLOGIJAS

Daktaro disertacija
Socialiniai mokslai, vadyba (03 S)

ISBN 978-9955-19-840-6 (internete)
ISBN 978-9955-19-841-3 (spausdintinis)

2017 01 09
UAB „Baltic Printing House“
Svajonės g. 40, LT-94101, Klaipėda
www.balticprinting.com
Maketavo Marius Vaidaugas
Tiražas 20 egz. Užsakymo Nr. 10690

Spausdino UAB „Baltijos kopija“
Kareivių g, 13B, Vilnius
www.kopija.lt
El. paštas info@kopija.lt

ISBN 978-9955-19-840-6