

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
VIEŠOJO VALDYMO IR VERSLO FAKULTETAS
VIEŠASIS ADMINISTRAVIMAS

KAROLINA PLOTNIKOVAITĖ

KOKYBĖS VADYBOS VALDYMO PROCESO
MODELIAVIMAS TOBULINANT LIETUVOS MOKSLO
TARYBOS FINANSAVIMO PRIEMONIŲ ADMINISTRAVIMĄ

Magistro baigiamasis darbas

Vadovas

Prof. dr. Aleksandras Patapas

VILNIUS

2025

TURINYS

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS.....	3
LENTELIŲ SĄRAŠAS.....	5
PRIEDŲ SĄRAŠAS	6
ĮVADAS.....	7
1. TEORINIS PAGRINDAS	10
1.1. Kokybės vadyba organizacijoje: teorinės ir praktinės įžvalgos	10
1.2. Kokybės vadybos procesų modeliavimas ir taikymas finansavimo administravime	16
1.3. Lietuvos mokslo tarybos konkursinio finansavimo priemonių administravimo proceso analizė	19
1.4. Kokybės vadybos modelių taikymo užsienio institucijose lyginamoji analizė	29
2. METODOLOGIJA.....	42
3. EMPIRINĖ ANALIZĖ.....	54
3.1. Kokybinio tyrimo rezultatai ir jų analizė.....	54
3.2. Kiekybinio tyrimo rezultatai ir jų analizė.....	68
3.3. Tyrimo rezultatų apibendrinimas	83
IŠVADOS.....	85
PASIŪLYMAI	87
BIBLIOGRAFINIŲ ŠALTINIŲ SĄRAŠAS	88
SANTRAUKA	94
SUMMARY	95
PRIEDAI	96

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. ISO 9001:2015 reikalavimas	12
2 pav. Konceptinis modelis, palaikantis sistemų integraciją	13
3 pav. LMT kontekstas ISO 9001 sistemoje: vidiniai ir išoriniai veiksniai	15
4 pav. ISO 9001 diegimo rizikos.....	17
5 pav. Demingo ciklas LMT projektų ekspertinio vertinimo procese.....	18
6 pav. Lietuvos mokslo tarybos veiklos procesas	21
7 pav. Lietuvos mokslo tarybos taikoma projektų ekspertinio vertinimo tvarka	23
8 pav. Lietuvos mokslo tarybos struktūra	25
9 pav. LMT ekspertų duomenų bazės (EDB) veikimo principas	26
10 pav. Ekspertų veiklos modelis.....	30
11 pav. Ekspertinio vertinimo proceso modelis	30
12 pav. EK taikomas Ekspertinio vertinimo proceso modelis	31
13 pav. Kokybės vadybos principai	34
14 pav. LMT Kokybės vadybos valdymo proceso modelis	39
15 pav. Interviu klausimyno struktūra.....	47
16 pav. Anketinės apklausos klausimyno struktūra	48
17 pav. Interviu struktūra	49
18 pav. Dedoose platformos programos atvaizdas.....	52
19 pav. Dedoose platformos programos kategorijos ir subkategorijos	55
20 pav. Dažniausiai naudotos kategorijos ir subkategorijos	56
21 pav. Teiginių apie ekspertinio vertinimo išvadą vertinimų vidurkiai	69
22 pav. Ekspertinės išvados kokybės vertinimo vidurkių pasiskirstymas pagal tai, kiek kartų respondentai teikė paraišką	70
23 pav. Teiginio „Išvadoje aiškiai įvertintos visos reikšmingos projekto dalys ir pateikta nuosekli, pagrįsta analizė“ vertinimų pasiskirstymas tarp skirtingą kartų kiekį paraiškas teikusių respondentų .	71
24 pav. Teiginio „Kiekviena išvada turi tvirtą ir logišką pagrindimą, kad būtų patikimai paremta ekspertiniu vertinimu“ vertinimų pasiskirstymas tarp skirtingą kartų kiekį paraiškas teikusių respondentų	72
25 pav. Ekspertinės išvados kokybės vertinimo vidurkių pasiskirstymas pagal tai, kiek kartų respondentai gavo finansavimą	73

26 pav. Kryžminių dažnių lentelė: teiginių apie ekspertinio vertinimo išvadą vertinimų priklausomybė nuo to, ar respondentai teikė apeliaciją	77
27 pav. Konsultacijas teikiančių darbuotojų vertinimų vidurkiai	79

LENTELIŲ SĄRAŠAS

<i>1 lentelė.</i> Kokybės vadybos taikymo plėtra viešajame administravime ES šalyse	11
<i>2 lentelė.</i> Kokybės vadybos metodų įdiegimas valstybės viešajame sektoriuje	14
<i>3 lentelė.</i> MIP priemonės stiprybių ir silpnybių analizė.....	28
<i>4 lentelė.</i> Kokybės kontrolės metodai	33
<i>5 lentelė.</i> Lenkijos NCN taikomos kokybės užtikrinimo priemonės	36
<i>6 lentelė.</i> Profesinės patirties duomenys	45
<i>7 lentelė.</i> Informantų identifikavimo lentelė	45
<i>8 lentelė.</i> Tematinės analizės etapai	51
<i>9 lentelė.</i> Lyderystė	58
<i>10 lentelė.</i> Procesinis požiūris	61
<i>11 lentelė.</i> Orientavimasis į klientą	64
<i>12 lentelė.</i> Kokybės vadybos standartai	66
<i>13 lentelė.</i> Kryžminių dažnių lentelė: teiginio „Išvadoje aiškiai įvertintos visos reikšmingos projekto dalys ir pateikta nuosekli, pagrįsta analizė“ vertinimo priklausomybė nuo to, kiek kartų respondentai gavo finansavimą.....	74
<i>14 lentelė.</i> Kryžminių dažnių lentelė: teiginio „Konsultacijas teikiantys darbuotojai kompetentingi atsakyti į kylančius klausimus“ vertinimo priklausomybė nuo to, kiek kartų respondentai teikė paraišką	80
<i>15 lentelė.</i> Kryžminių dažnių lentelė: teiginio „Konsultacijas teikiantys darbuotojai yra pasiekiami ir reaguoja laiku“ vertinimo priklausomybė nuo to, kiek kartų respondentai gavo finansavimą	81

PRIEDŲ SĄRAŠAS

1 PRIEDAS. Lietuvos mokslo tarybos eksperto pasižadėjimo forma	96
2 PRIEDAS. Respondentų charakteristika	98
3 PRIEDAS. Interviu klausimyno struktūra.....	99
4 PRIEDAS. Apklausos anketa	101
5 PRIEDAS. Kryžminių dažnių lentelės	113
6 PRIEDAS. Analizuotos organizacijos atstovo sutikimas naudoti duomenis	147
7 PRIEDAS. Patvirtinimas apie atlikto darbo savarankiškumą	148

IVADAS

Darbo naujumas. Kokybės vadyba yra vienas iš svarbiausių procesų, siekiant pagerinti organizacijos veiklą. Orientacija į kokybę skatina kultūrą (įskaitant veiklas ir procesus), kuriančią ir teikiančią vertę klientams ar kitoms suinteresuotosioms šalims. Kokybės vadybos sistemos diegimas yra strateginis organizacijos sprendimas. Jį priėmus ir vykdant nuosekliai, gali padidėti organizacijos veiksmingumas ir atsirasti tvirtas pagrindas nuolatiniam jos tobulėjimui. J. M. Juran (1999), vienas iš kokybės vadybos pradininkų, yra nurodęs, kad „kokybė pati savaime neatsiranda“, – taigi galima teigti, kad jau nuo pat kokybės vadybos kūrimosi pradžios buvo manoma, kad šis procesas yra nesustojantis ir nuolatos tobulintinas (J. M. Juran 1999, cituota iš Lesauskaitė ir Pivoras, 2012).

Lietuvos mokslo taryba (toliau – LMT), siekdama veiklos efektyvumo ir kokybės gerinimo, siekia teoriškai pasirengti kokybės vadybos standarto (pvz., ISO 9001:2015) diegimui, todėl organizacijoje būtina standartizuoti įvairius veiklos procesus. Viena iš svarbiausių LMT funkcijų, kuri didžiąja dalimi lemia bendrą organizacijos efektyvumo vertinimą, yra mokslinių tyrimų konkursinis finansavimas bei akademinė ir šviečiamoji veikla. Dėl šios priežasties vertinant kokybės vadybos įgyvendinimą LMT, tikslinga analizei pasirinkti vieną iš esminių LMT veiklos procesų – konkursinio finansavimo priemonių administravimą. Šiame darbe konkursinio finansavimo priemonių administravimas vertinamas kaip esminis tyrimo objektas, siekiama jį išanalizuoti, įvertinti apimtis, nustatyti trūkumus, apibrėžti proceso dalyvius ir analizės pagrindu parengti pasiūlymus. Tikslinga nustatyti, kaip šiam procesui gali būti pritaikyti kokybės vadybos valdymo principai ir kaip šis procesas galėtų būti patobulintas. Jo pagrindu organizacija galės atnaujinti ir tobulinti kitus procesus. Planuojama veiklos procesą vertinti ir analizuoti remiantis aktualių ISO 9001:2015 kokybės standartu bei jau šiuo metu institucijoje įgyvendinamais procesais.

Darbo temos ištirtumas. Literatūroje galima rasti daugybę kokybės apibrėžimų, pvz., kokybiška organizacijos veikla pagerinama, įgalinant darbuotojus rasti ir pašalinti visus veiksnius, kenkiančius produkto ar paslaugos kokybei (Tompkins 2023); kokybės užtikrinimas yra visapusiška organizacinė koncepcija, kuri yra strateginio valdymo dalis įgyvendinimo metu (Walter 2020). Tačiau analizuojant mokslinį kontekstą, tikslingiau remtis apibrėžimais, pateiktais tarptautiniuose standartuose. Svarbu pabrėžti, kad analizuojama ne bendros kokybės, o kokybės vadybos samprata. Remiantis tarptautiniu standartu, kokybė – tai turimų charakteristikų visumos ir reikalavimų atitikimo laipsnis. Kitaip tariant, kokybė – tai vartotojo patenkinimo lygis (Kaziliūnas 2006, 11). Kokybės vadybos sistemos, atitinkančios ISO 9000 standartų reikalavimus, yra paplitusios visame pasaulyje. Šios sistemos įdiegimas ir sertifikavimas parodo aukštą vadybos lygį, nes organizacijos veikla turi būti orientuota į

nuolatinį rezultatų gerinimą (Vyšniauskienė 2014, 167). Naujausi literatūros šaltiniai (Miniotaitė ir Staškevičius 2023) rodo, kad būtina sistemiškai analizuoti veiksnius, skatinančius kokybę: lyderystę organizacijoje, darbuotojų įsipareigojimą ir klientų pasitenkinimą. Organizacijos, siekiančios sėkmingo kokybės vadybos sistemos (kaip pvz., ISO 9000) diegimo ir sertifikavimo, turi įvertinti kritinius veiksnius bei remtis kruopščiai suplanuotais strateginiais sprendimais ir vidaus motyvais bei užtikrinti aukščiausių vadovų įsitraukimą ir išteklių paskirstymą. Pagrindiniai sėkmės veiksniai, siekiant užtikrinti tvarią kokybės vadybos sistemą ir sėkmingą ISO 9000 sertifikavimą yra procesų, personalo ir sistemų nuolatinis tobulinimas, atlygio mechanizmai, komandinis bendradarbiavimas, efektyvi komunikacija ir veiklos rezultatų vertinimas (Susnienė ir Sargūnas 2018, 36). Pagal Rogala ir Wawak (2021, 522) ISO 9000 standartai egzistuoja daugiau nei 30 metų ir yra plačiai pripažinti kokybės vadybos srityje. Tyrimai parodė, kad šie standartai sulaukė kokybės vadybos ekspertų pritarimo, ypač dėl jų struktūros ir pagrindinių principų, tačiau yra svarbu patobulinti keturis standartų aspektus: apibrėžtis, gaires, kuriose paaiškinami kokybės vadybos sistemai keliami reikalavimai, saviįvertinimo ir gairės dėl kokybės vadybos, susijusios su pasirinktomis veiklos formomis.

Darbo tyrimo objektas. LMT konkursinio finansavimo priemonių administravimo veiklos procesas, jo dalyviai, apimtys, veiksmai. Procesas vertinimas remiantis tarptautiniu kokybės vadybos standartu (ISO 9001:2015).

Darbo tyrimo problema. Nepaisant strateginiuose dokumentuose – tokiuose kaip „Lietuva 2030“ ir „Lietuva 2050“ – numatytų siekių sukurti kompetentingą ir strategiškai mąstančią valdžią, viešajame sektoriuje, įskaitant mokslo ir studijų politiką formuojančias institucijas, Lietuvoje vis dar trūksta sistemingo kokybės vadybos modelių taikymo. Nors Lietuvoje dažniausiai taikomi ISO 9000 standartai, kurie pripažįstami kaip veiksmingos kokybės vadybos sistemos pagrindas, jų diegimas išlieka fragmentiškas. Tokia situacija riboja galimybes stiprinti strateginį planavimą, efektyvų sprendimų priėmimą bei orientaciją į rezultatus. LMT veiklos kontekste iškyla poreikis įvertinti, ar kokybės vadybos standartų diegimas galėtų pagerinti konkursinio finansavimo administravimo procesų kokybę, skaidrumą ir efektyvumą.

Darbo tyrimo tikslas. Išanalizuoti kokybės vadybos valdymo modelius ir procesus, siekiant tobulinti LMT konkursinio finansavimo priemonių administravimą.

Darbo uždaviniai.

1. Išanalizuoti kokybės vadybos organizacijoje teorinius aspektus ir praktines įžvalgas bei sukonstruoti teorinį empirinio tyrimo pagrindą.
2. Apibrėžti LMT mokslo konkursinio finansavimo priemonių administravimo procesus, dalyvius, užduotis ir etapus.
3. Išanalizuoti užsienio šalių mokslinius tyrimus finansuojančių institucijų praktikas.
4. Empiriškai ištirti LMT konkursinio finansavimo priemonių administravimo procesą ir pasiūlyti praktines rekomendacijas.

Darbo tyrimo metodai. Pirmasis šio darbo uždavinys įgyvendinamas taikant turinio (įskaitant mokslinės literatūros šaltinių, teisės aktų bei viešai prieinamų duomenų) analizės metodą. Antrasis – atliekant konkretaus LMT atvejo analizę, trečiasis – remiantis analogiškų užsienio institucijų atvejų pavyzdžiais, taikant lyginamosios analizės metodus. Ketvirtas uždavinys įgyvendinamas taikant interviu, atvejo analizės metodus. Siekiant perkelti kokybės vadybos standartus į konkrečius LMT procesus, taip pat siekiant atskleisti kontekstą atskleisti pasitelkiami apklausos būdu surinkti duomenys ir jų kiekybinės analizės rezultatai.

Darbo struktūra. Magistro baigiamojo darbo struktūrą sudaro keturios dalys. Pirmasis šio darbo uždavinys įgyvendinamas taikant turinio (įskaitant mokslinės literatūros šaltinių, teisės aktų bei viešai prieinamų duomenų) analizės metodą. Taip pat remiantis galiojančiais teisės aktais, atliekama LMT konkursinio finansavimo priemonių administravimo proceso analizė, analizuojama mokslinius tyrimus finansuojančių institucijų tarptautinė praktika, taikant lyginamosios analizės metodus. Antrojoje dalyje aprašoma tyrimo metodologija ir duomenys. Trečiojoje dalyje pristatoma empirinė analizė ir rezultatai: analizuojami surinkti ir nustatyti LMT darbuotojų, projektų vadovų, ekspertų, specialistų ir klientų lūkesčiai ir, atlikus kokybės vadybos analizę, pateikiami pasiūlymai LMT konkursinio finansavimo priemonių administravimo kokybės vadybos valdymo modelio sukūrimui. Magistro baigiamojo darbo pabaigoje pateikiamos išvados ir pasiūlymai. Magistro baigiamojo darbo apimtis yra 148 puslapiai. Darbe panaudota 61 literatūros šaltiniai, 15 lentelių ir 27 paveikslai. Prieduose pateikta LMT eksperto pasižadėjimo forma, interviu klausimyno struktūra, apklausos anketa, statistiniai duomenys, analizuotos organizacijos atstovo sutikimas naudoti duomenis ir patvirtinimas apie atlikto darbo savarankiškumą.

1. TEORINIS PAGRINDAS

1.1. Kokybės vadyba organizacijoje: teorinės ir praktinės įžvalgos

Kokybės vadyba organizacijoje – sudėtingas procesas, kurio pagrindinis tikslas yra užtikrinti aukštą veiklos efektyvumą. Literatūros analizė rodo kokybės vadybos idėjų sklaidos istoriją. Pagal Angus C. F. Kwoko atliktą apžvalgą (2014, 31-32), tradicinės vadybos teorijos atsirado maždaug XIX amžiaus devintojo dešimtmečio pabaigoje ir vystėsi iki XX amžiaus ketvirtąjo dešimtmečio pradžios. Jos kilo iš tradicinių vadybos modelių. F. W. Tayloras yra laikomas vienu įtakingiausių asmenų, padariusių įtaką vadybos paslaugų praktikai. M. Weberio biurokratinė vadybos teorija akcentavo hierarchijos, griežtų taisyklių ir atsakomybės svarbą, siekiant organizacinio efektyvumo. H. Fayolas pirmasis sugrupavo valdymo funkcijas, kurios šiandien yra apibendrinamos kaip planavimas, organizavimas, vadovavimas, koordinavimas, kontrolė ir personalo valdymas. Jo mokslinio valdymo teorija akcentavo darbo proceso standartizavimą ir optimizavimą per sisteminius darbo veiksmų tyrimus.

J. J. Dahlgaardo ir kt. (2019, 3) studija rodo, kad garsiausi kokybės vadybos teorijos pagrindiniai kūrėjai yra W. Shewhartas (1920 metais pristatęs statistinės procesų kontrolės koncepciją) bei W. E. Demingas, J. Juranas ir A. Feigenbaumas, toliau plėtoję statistinės kokybės kontrolės ir visuotinės kokybės kontrolės koncepcijas. W. E. Demingo vadybos teorija pabrėžia nuolatinį tobulėjimą, statistinės kontrolės ir darbuotojų įsitraukimo svarbą organizacijose, be to, kad pagrindinė atsakomybė už kokybės gerinimą tenka vadovybei. Labiausiai žinomas W. E. Demingo sukurtas ciklas („Planuok-Atlik-Tikrink-Veik“), svarbus organizacijoms, siekiančioms sistemiškai identifikuoti ir spręsti problemas bei priimti duomenimis grįstus sprendimus (Gartner ir Naughton 1988). J. Juran indėlis į kokybės vadybą yra jo sukurta kokybės vadybos trilogija, apimanti kokybės planavimą, kontrolę ir tobulinimą (Reference for Business 2025). Visuotinės kokybės vadybos (toliau – TQM) pradininku laikomas K. Ishikawa, Japonijoje sukūręs „visapusiškos įmonės kokybės kontrolės“ koncepciją. Remiantis E. Elvina ir kt. (2022) atlikta analize, TQM poreikis atsiranda dėl to, kad tai yra struktūrizuota sistema, apimanti priemones, metodus ir filosofiją, kuria siekiama sukurti į vartotoją orientuotą įmonės kultūrą, įtraukiančią aktyvų darbuotojų dalyvavimą ir nuolatinį kokybės gerinimą, siekiant patenkinti lūkesčius. Kiti literatūros šaltiniai patvirtina, kad aukščiau minėti veiksniai daro teigiamą ir reikšmingą poveikį organizacijos veiklos rezultatams, prisidedant prie finansinės ir kasdienių veiklos procesų gerinimo, darbuotojų pasitenkinimo didinimo ir gebėjimo išlaikyti bei didinti savo konkurencingumą rinkoje ilgalaikėje perspektyvoje (Pambreni ir kt. 2019). Šaltiniai pabrėžia, kad TQM galima įvardinti „holistine“ priemone, o jos diegimas viešajame sektoriuje ypatingai suaktyvėjo nuo XX a. aštuntojo dešimtmečio pabaigos (Matei ir Lazar 2011, 68). Aukščiau išvardinti teorijų kūrėjai pirmieji pradėjo

vertinti naujas kokybės vadybos sąvokas, pvz., tokias kaip kokybės valdymas, kokybės planavimas, kokybės auditas, kokybės užtikrinimas ir kt. Šių mokslininkų tyrimai suformavo tvirtą pagrindą šiuolaikinei kokybės vadybai (Kaziliūnas 2006, 7). 1 lentelėje matyti kokybės vadybos sistemos pripažinimo ir standartų taikymo plėtra Europos Sąjungos (toliau – ES) viešojo administravimo institucijose (Nakrošis ir Černiūtė 2010, 73).

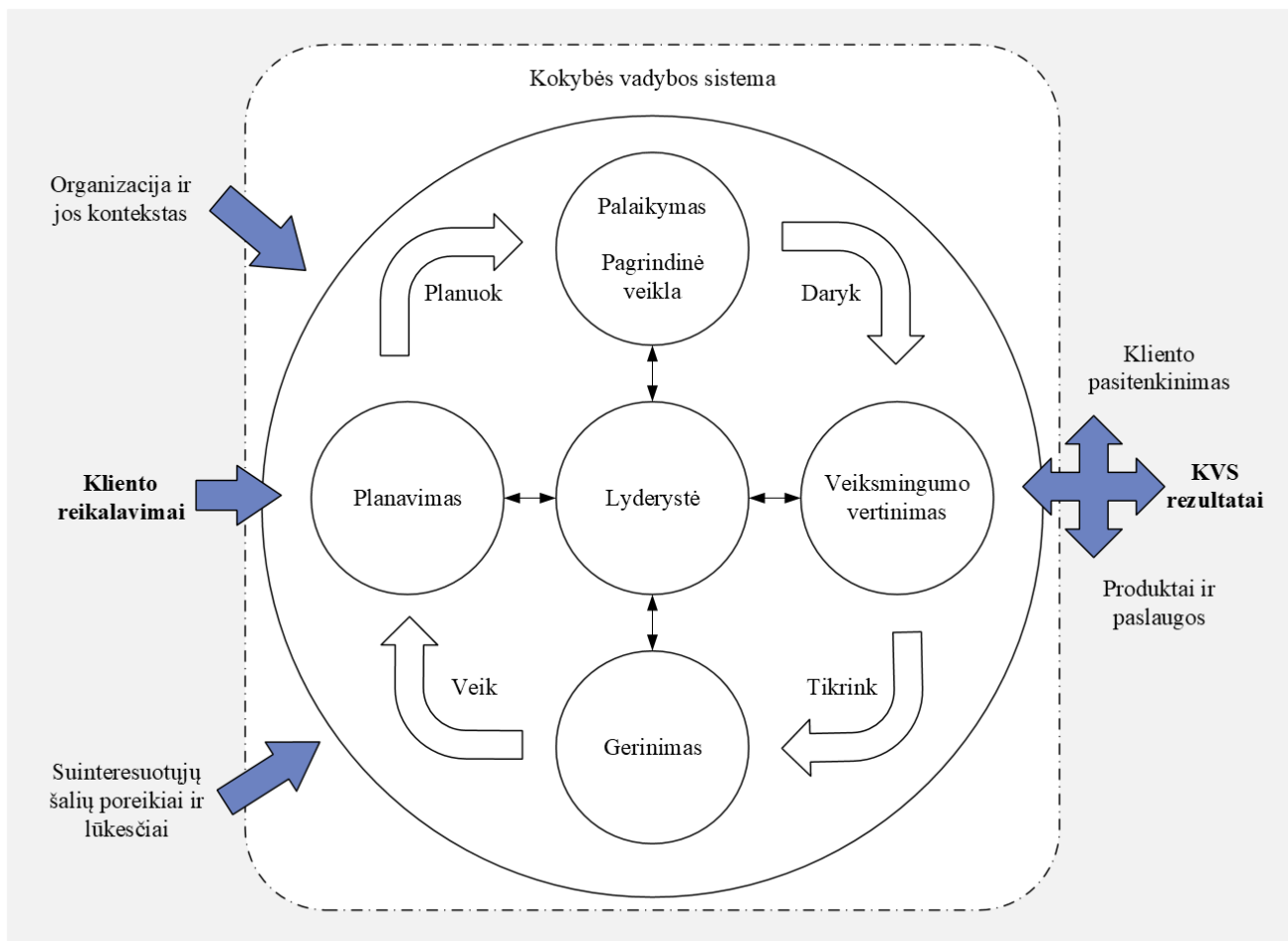
1 lentelė. Kokybės vadybos taikymo plėtra viešajame administravime ES šalyse

Kokybės vadybos taikymo pradžia	ES šalys narės
1970–1979 m.	Danija, Prancūzija, Ispanija, Jungtinė Karalystė
1985–1989 m.	Austrija, Čekijos Respublika, Suomija, Vokietija, Graikija, Vengrija, Airija, Latvija, Malta, Slovėnija
2000 m. ir vėliau	Bulgarija, Estija, Lietuva , Liuksemburgas, Slovakija, Rumunija

Šaltinis: sudaryta darbo autorės ir cituota iš Quality Management in Public Administrations of the EU Member States: Comparative Analysis. Ljubljana: Ministry of Public Administration of the Republic of Slovenia, October, 2008.

Vadybos sistema pagal ISO 9001 standartą didina organizacijos efektyvumą, nes kokybės vadyba yra grindžiama septyniais pagrindiniais principais: orientavimasis į klientą, lyderystė, žmonių įtraukimas, procesinis požiūris, gerinimas, faktais pagrįstų sprendimų priėmimas ir santykių vadyba (ISO 9001:2015). Šie principai sudaro kokybės vadybos sistemų pagrindą ir užtikrina, kad organizacijos gebėtų išlaikyti konkurencingumą ir nuolat tobulinti savo veiklą. Standarte taikomas procesinis požiūris apima „Planuok – Daryk – Tikrink – Veik“ (toliau – PDTV) ciklą (žr. 1 pav.) ir gali būti trumpai apibūdintas taip:

- planuoti (nustatyti sistemos ir jos procesų tikslus bei išteklius, siekiant atitikti klientų lūkesčius, identifikuoti galimą riziką, galimybes ir imtis atitinkamų valdymo veiksmų);
- daryti (vykdyti suplanuotas veiklas);
- tikrinti (atlikti sistemingą procesų, paslaugų stebėseną bei vertinimą pagal politikas, tikslus, reikalavimus ir planuotą veiklą bei pateikti rezultatus);
- veikti (kai būtina, imtis veiksmų, siekiant tobulinti veiksmingumą).



1 pav. ISO 9001:2015 reikalavimas

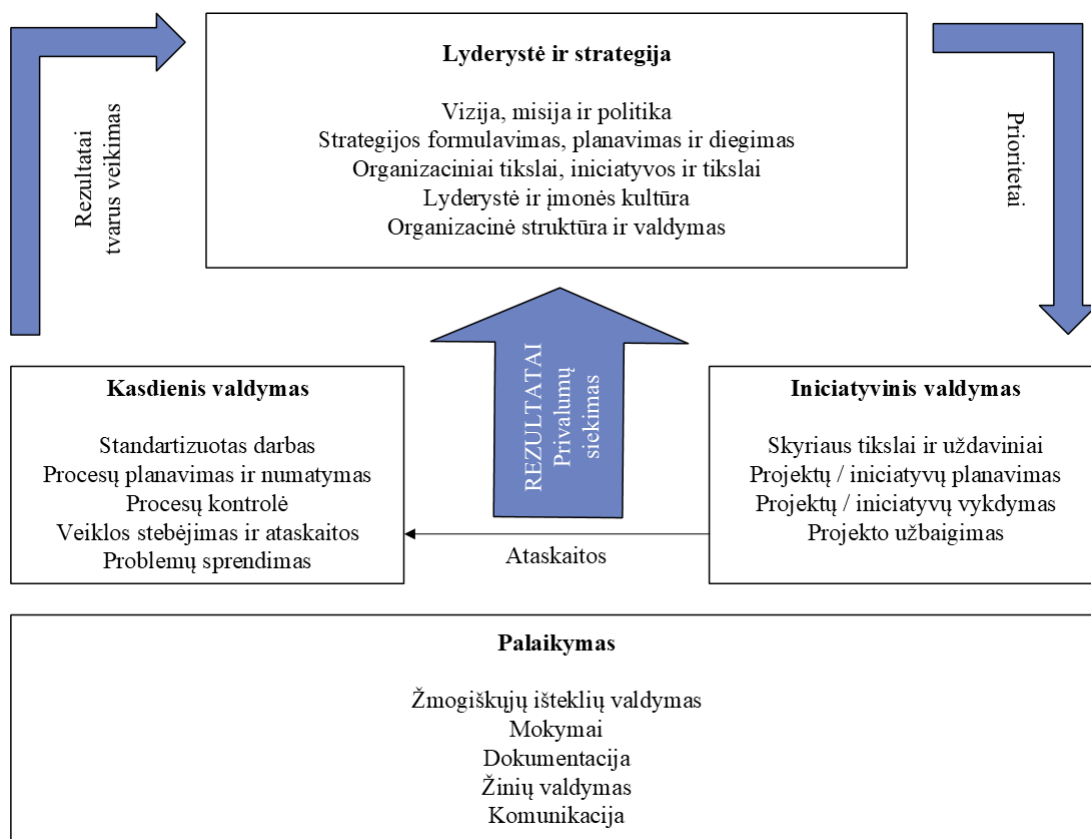
Šaltinis: cituota iš „Kokybės vadybos sistemos. Reikalavimai (ISO 9001:2015)“. 2016, p. 9

ISO 9001 standarto PDTV ciklas užtikrina, kad organizacijos procesai yra grindžiami adekvačiais ištekliais, o kokybės vadyboje numatytos gerinimo galimybės. ISO 9004 gairės kaip savianalizės ir nuolatinio tobulėjimo įrankis padeda organizacijoms įgyvendinti ISO 9001 standarto reikalavimus. Šių gairių taikymas padeda organizacijoms sukaupti reikiamus kokybės vadybos įgūdžius ir patirtį. ISO 9004 kaip rekomendacinis standartas gali užtikrinti ilgalaikę organizacijos sėkmę bei plėsti kokybės vadybos sistemos apimtį ir veiksmingumą (ISO 9004:2018).

XX a. devintajame dešimtmetyje buvo pradėti kurti verslo modeliai, siūlantys tvarų ir tvirtą įgyvendinimo pagrindą (Pranav 2020). Viena iš tokių sistemų yra LEAN, atsiradusi „Toyota“ įmonėje XX a. ir buvo konceptualizuota XX a. pabaigoje. Pagal P. Womack ir D. T. Jones (1996) LEAN sistema siekia padidinti vertės kūrimą klientui, pašalinant veiklas visose grandyse, nesukuriančiose pridėtinės vertės, taip efektyviau išnaudojant visus resursus. LEAN dažniau naudojamas gamyboje. J. K. Liker (2004) pabrėžia, kad LEAN yra lankstus įrankis, orientuotas į problemų sprendimą praktinėje kasdienėje veikloje, kuris įgyvendinamas ne kaip standartizuotas įrankis, bet sistema, prisitaikanti prie realių

situacijų. Viena iš naujausių šaltinių (Marques ir kt. 2024) buvo nagrinėtos Lean, Six Sigma bei ISO vadybos sistemų standartų integravimo galimybės organizacijose siekiant parodyti, kad šie metodai gali būti sėkmingai derinami tarpusavyje. Remiantis TQM principais, autoriai sukūrė koncepcinį modelį, kurio paskirtis – efektyviai valdyti kokybės procesus skirtinguose organizacijos lygiuose (žr. 2 pav.). Jį sudaro keturi tarpusavyje susiję blokai:

- Lyderystės ir strategijos blokas yra strateginio valdymo lygmuo siekiant tikslo, apimantis ilgalaikį planavimą, stebėjimus, analizes ir visų organizacijai svarbių sričių vertinimą.
- Iniciatyvų valdymo blokas, kuriame strategija įgyvendinama arba pasiekiamos iniciatyvos.
- Kasdieninio valdymo blokas apima organizacinių procesų formalizavimą ir standartų valdymą kasdienėje komandos veikloje, teikiant ataskaitas ir eigoje sprendžiant išskylančias problemas.
- Paramos bloką sudaro procesų rinkinys, užtikrinantis, kad tinkamai veiktų trys valdymo lygiai. Pagalbiniai procesai suteikia atitinkamų išteklių, tokių kaip personalo kompetencija, technologijos ir žinios.



2 pav. Koncepcinis modelis, palaikantis sistemų integraciją

Šaltinis: sudaryta darbo autorės ir cituota iš P. A. Marques ir kt. „Lean, Six Sigma and ISO Management Systems Standards: An Integration Framework.“ International Conference on Quality Engineering and Management. 2024, p. 14

Autoriai nurodo (Marques ir kt. 2024), kad modelis ir jo gairės gali būti vienaip ar kitaip panaudoti visoms organizacijoms (įskaitant ir viešąjį sektorių), kurios sukūrė arba ketina kurti ISO standartais pagrįstas vadybos sistemas.

Lietuvoje iki 2004 m. vyravo sektorinis požiūris į kokybės vadybos taikymo skatinimą, vėliau pradėtos taikyti sisteminės (pvz., ISO 9001) kokybės vadybos diegimo skatinimo priemonės. Lietuvos viešojo administravimo ir privataus sektoriaus institucijoms 2004-2009 m. laikotarpis buvo ypač reikšmingas, kadangi kokybės vadybos sistemų diegimas ir sertifikavimas pagal ISO 9001 standartą padėjo padidinti konkurencingumą (Nakrošis ir Černiūtė 2010, 73). Lietuvoje išlieka didelis poreikis diegti kokybės iniciatyvas, o dažniausiai taikomi ISO 9000 kokybės vadybos standartai, užtikrinantys veiksmingos kokybės sistemos kūrimą ir palaikymą (Šaulinskas, Tilvytienė ir Dieninis 2013). Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos (toliau – VRM) kartu su Vyriausybės strateginės analizės centru (toliau – STRATA) parengtoje ataskaitoje (2020, 70) minima valstybės pažangos strategija „Lietuva 2030“, kurioje yra numatytas svarbus pokytis – kompetentinga ir priimanti kryptingus strateginius sprendimus valdžia. Ataskaitoje pažymima, kad strateginio planavimo sistema turėtų tapti nuoseklesnė ir aiškesnė, labiau orientuota į rezultatus ir visuomenės poreikius. Viena iš svarbesnių priemonių šiam pokyčiui įgyvendinti yra numatyta – tai kokybės vadybos modelių diegimas viešajame sektoriuje. VRM atlikto Veiklos, paslaugų teikimo ir asmenų aptarnavimo gerinimo priemonių taikymo viešojo valdymo institucijose tyrimo metu nustatyta (žr. 2 lentelė), kad ISO 9000 serijos standartai yra dažniausiai taikomi kokybės vadybos standartai, kuriuos yra įsdiegusios 52 įstaigos ir 8 savivaldybės administracijos.

2 lentelė. Kokybės vadybos metodų įdiegimas valstybės viešajame sektoriuje

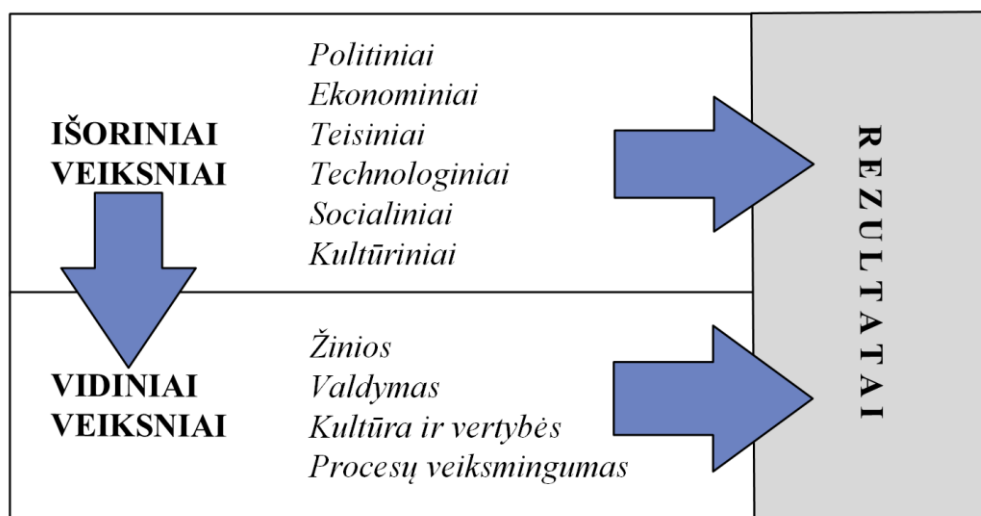
Kokybės vadybos metodai	Valstybės viešojo sektoriaus biudžetinių įstaigų, įsdiegusių kokybės vadybos metodus, skaičius	Savivaldybių administracijų, įsdiegusių kokybės vadybos metodus, skaičius
ISO 9000 serijos standartai	52	8
„Liekna“ organizacija / 6 SIGMA	24	8
Bendrasis vertinimo modelis (BVM)	16	6
ISO 27000	13	-
Subalansuotų rodiklių metodas	5	1
ISO 14001	2	-

2 lentelės tęsinys

Europos kokybės vadybos fondo tobulumo modelį (EFQM)	1	-
Prieš tai nepaminėti kokybės vadybos metodai	37	-

Šaltinis: Viešojo sektoriaus ataskaita 2016–2019 m. 2020, p. 71

Tyrimo duomenys atskleidžia, kad kokybės vadybos metodų taikymas viešajame sektoriuje nėra visuotinai paplitęs. Siekiant kokybės vadybos metodų taikymo viešajame sektoriuje, turėtų būti stiprinami sklaidos procesai, organizuojant konferencijas ir renginius, kuriuose įstaigos būtų supažindinamos su gerąja nacionaline ir tarptautine kokybės vadybos metodų taikymo viešajame sektoriuje praktika ir jos nauda. Valstybės strategijoje „Lietuva 2050“ numatyti pagrindiniai valstybės valdymo pokyčiai apima strategišką, lankstų ir efektyvų valdymą. Viešojo sektoriaus organizacijos turi gebėti kurti naujoves ir greitai prisitaikyti prie kintančios aplinkos, nuolat peržiūrėti siekiamus tikslus ir veiklos procesus. Šie pokyčiai išryškina kokybės gerinimo ir standartų svarbą viešojo sektoriaus organizacijoms, siekiant efektyvaus valdymo ir kompetentingų sprendimų priėmimo (Dėl valstybės pažangos strategijos „Lietuvos ateities vizija „Lietuva 2050“ patvirtinimo 2023). „Lietuva 2050“ strategija skatina ir netiesiogiai įpareigoja LMT apsvarstyti ir įvertinti galimybes pradėti diegti kokybės vadybos standartus. Kai LMT priims sprendimą diegti kokybės vadybos sistemos ISO 9001 standartą, įgyvendinti standarto principus ir taikyti procesinį požiūrį, vienas pirmųjų žingsnių, kurį reikės atlikti, bus organizacijos vidinių ir išorinių veiksnių identifikavimas (žr. 3 pav.).



3 pav. LMT kontekstas ISO 9001 sistemoje: vidiniai ir išoriniai veiksniai

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis „Kokybės vadybos sistemos. Reikalavimai (ISO 9001:2015)“. 2016

Šis žingsnis yra svarbus organizacijos misijai, vizijai ir strateginei kryptčiai nustatyti bei daro įtaką jos galimybėms pasiekti numatytus kokybės vadybos sistemos rezultatus. Siekdama atitikti šio tarptautinio standarto reikalavimus, LMT turės atlikti informacijos apie vidaus ir išorės veiksnius monitoringą, rizikų ir galimybių vertinamąją analizę (ISO 9001:2015, 9).

Apibendrinant, galima prieiti išvados, kad aptartų kokybės vadybos teorijų pradininkų tyrimai įtvirtino pagrindinius principus šiuolaikinei kokybės vadybai. Siekdama sisteminio ir efektyvaus valdymo, LMT vykdomiems procesams turėtų pritaikyti įvairius kokybės standartų siūlomus modelius. Statistiniai duomenys rodo, kad ISO 9000 serijos standartai yra dažniausiai taikomi kokybės vadybos standartai Lietuvoje, kuomet remiantis LMT galėtų priimti sprendimą diegti šį standartą. Įtraukdama nuolatinio tobulėjimo principus, LMT galėtų užtikrinti, kad jos veikla ne tik atitiktų esamus poreikius, bet ir kurtų tvarią mokslo bei inovacijų aplinką ateities kartoms.

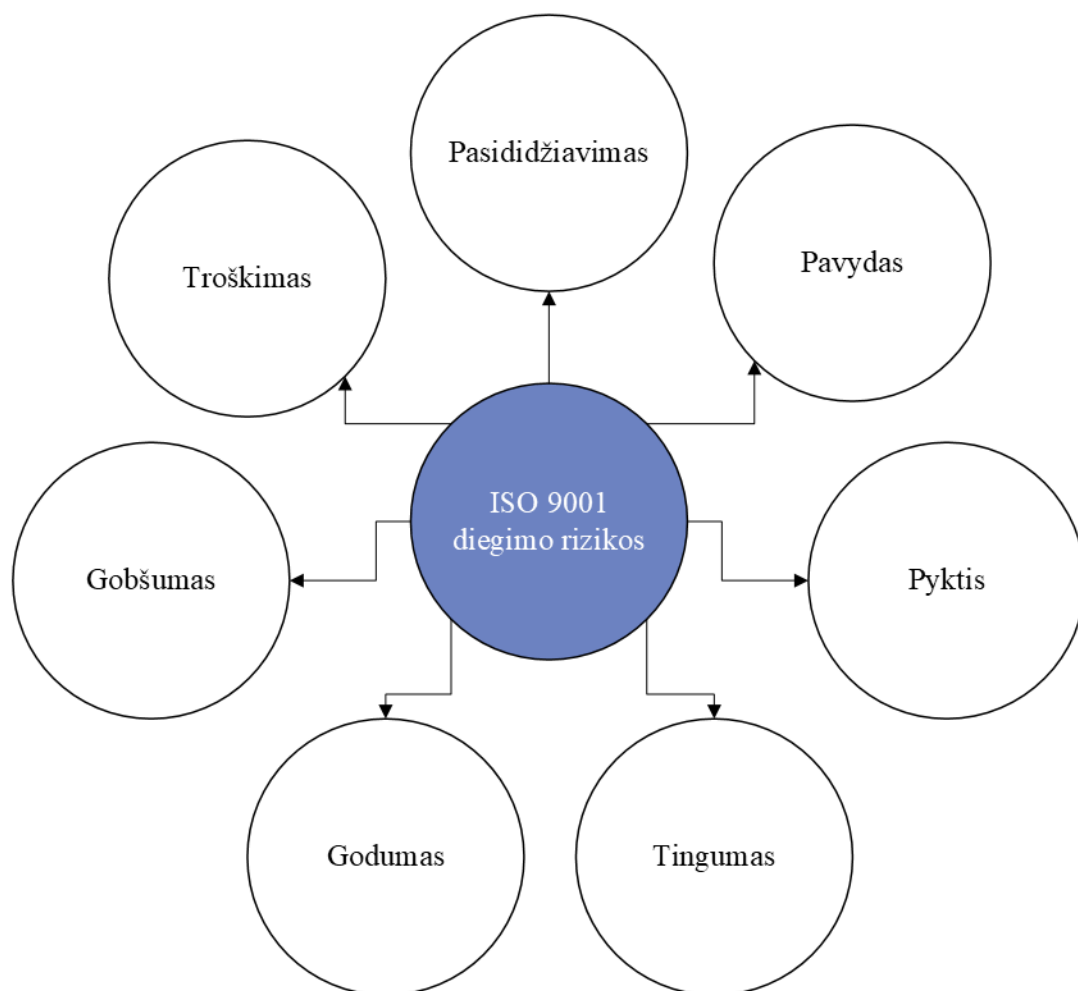
1.2. Kokybės vadybos procesų modeliavimas ir taikymas finansavimo administravime

Valdymo proceso modeliavimo metodas leidžia struktūruoti, analizuoti ir optimizuoti realius arba galimai potencialius veiklos procesus organizacijose. Šis metodas apima proceso veiksmų ir dalyvių vaizdavimą, siekiant suprasti, kaip veiklos procesas vyksta, kokia tvarka ir kaip jis gali būti tobulinamas.

ISO 9001 ir TQM yra vienos iš pagrindinių metodologijų, leidžiančios modeliuoti ir optimizuoti procesus, siekiant aukščiausios kokybės rezultatų. Anot Dale ir kt. (2001, 439), pastaroji teorija palaipsniui tampa savarankiška akademine paradigma. Pagrindinių kokybės vadybos kūrėjų, tokių kaip Crosby, Deming, Feigenbaum ir Juran, darbai suteikė pagrindą TQM teorijos plėtrai tokiose srityse kaip valdymas pagal faktus, orientacija į procesą, orientacija į klientą ir komandinis darbas. ISO 9001 yra labiau orientuotas į procesų standartizavimą ir atitikti, tuo tarpu TQM apima platesnį organizacijos veiklos tobulinimo lauką, įskaitant inovacijas, darbuotojų įsitraukimą ir mokymąsi (Neyestani ir Juanzon, 2017, p. 11).

ISO 9000 ir ISO 9001 standartai yra glaudžiai susiję kokybės vadybos procesuose, todėl modeliuojant kokybės vadybos procesą, yra svarbu remtis ISO 9000 standarto teorija, o įgyvendinant – ISO 9001 reikalavimais. ISO 9000 standarte pateikti pagrindiniai principai sudaro pagrindą praktiniam ISO 9001 reikalavimų įgyvendinimui (Robitaille, 2024, p. 46). 2015 m. ISO išleido ISO 9001 versiją, kurioje priimti septyni, jau anksčiau darbe paminėti pagrindiniai principai (ISO 9001:2015). Remiantis Casadesús, Mastrogiacomo ir Franceschini (2023), nors nuo 1987 m., kai buvo pradėtas taikyti ISO 9001, standartizuotų valdymo sistemų kūrimo ir įgyvendinimo srityse buvo atlikta reikšmingų pokyčių,

tačiau visgi šios sistemos sulaukia kritikos ir yra susijusios su tam tikrais iššūkiais bei rizikomis. Autoriai išskiria septynias pagrindines rizikas (žr. 4 pav.), su kuriomis galima susidurti, diegiant standartizuotą valdymo sistemą:



4 pav. ISO 9001 diegimo rizikos

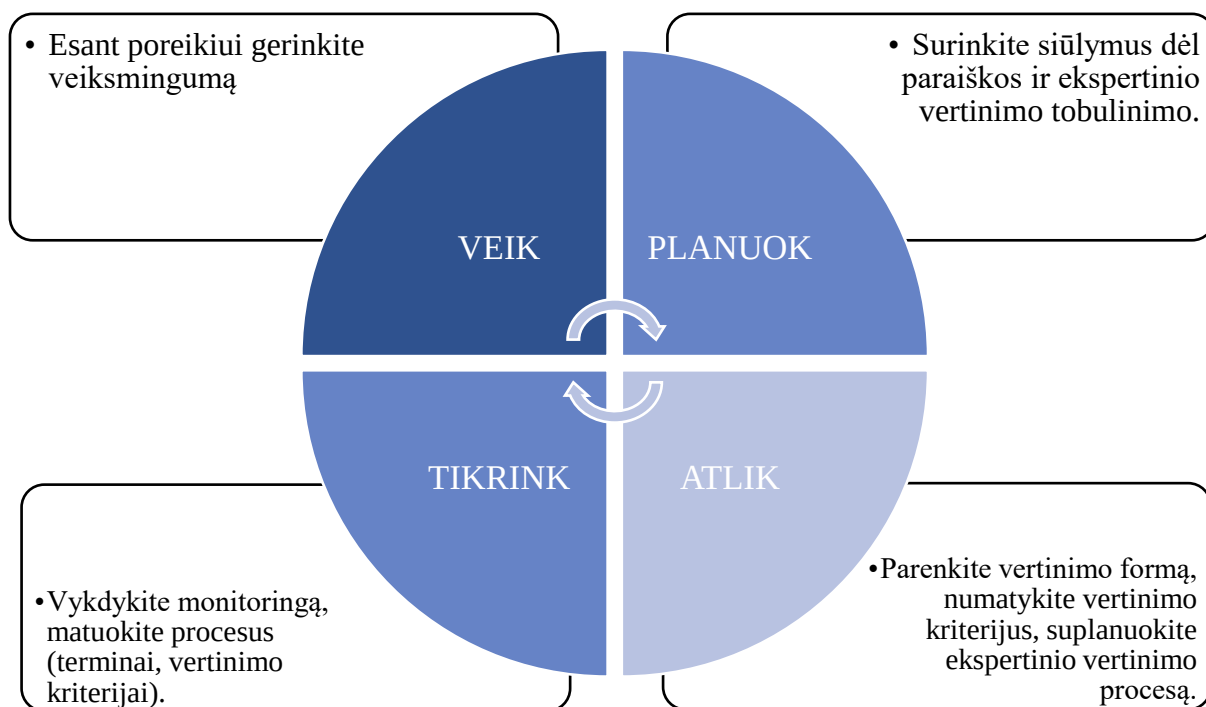
Šaltinis: Sudaryta darbo autorės remiantis Casadesús, Mastrogiamo ir Franceschini 2023, p. 25

Sprendžiant šias rizikas, anot autorių, būtina išlaikyti nuolankumą ir pripažinti tobulėjimo galimybes, užtikrinti pagarbą ir užuojautą, atsakomybių paskirstymą, skatinti bendradarbiavimą ir darbuotojų įgalinimą, išlaikyti valdymo sistemos lankstumą bei inovatyvumą, orientuotis į organizacijos poreikius per suinteresuotų šalių bendradarbiavimą, saikingai vertinti standartizavimo poreikius ir diegti tik organizacijai aktualius standartus, išlaikant būtinumą ir pusiausvyrą.

Lietuvoje vis dar egzistuoja poreikis tobulinti kokybės valdymo procesus, kadangi tradiciniai modeliavimo metodai (kaip pavyzdžiui, srauto diagramos ar tekstiniai aprašai) ne visuomet užtikrina procesų efektyvumą. Siekiant aiškaus kokybės valdymo, būtina diegti pažangesnius metodus, tokius kaip patobulintos matricinės diagramos, kurios suteikia galimybę ne tik vizualiai struktūruoti procesus,

bet ir integruoti papildomus kokybinius bei kiekybinius rodiklius, užtikrinant efektyvesnį procesų valdymą. Atlikti tyrimai (Neyestani ir Juanzon, 2017) rodo, kad ISO 9001 standartas reikšmingai veikia vidinius procesus, tačiau jo poveikis inovacijoms ir mokymuisi nėra reikšmingas. Standartas yra labiau orientuotas į procesų standartizavimą ir skaidrumo užtikrinimą, kas gali būti itin svarbu administruojant konkursinio finansavimo priemones. Tačiau, nors standartas padeda sukurti efektyvią ir skaidrią veiklos struktūrą, jo taikymas konkursinio finansavimo priemonių administravimo srityje gali būti ribotas dėl mažo lankstumo ir inovacijų skatinimo trūkumo. Šie aspektai yra itin svarbūs konkursinio finansavimo administravimo kontekste, siekiant prisitaikyti prie kintančių aplinkos sąlygų ar poreikių.

5 paveikslas atspindi Demingo PDCA ciklo (Plan Do Check Act) taikymą organizacijos finansavimo procesuose, siekiant užtikrinti sistemingą ir kokybišką veiklos valdymą. Šio ciklo etapai – planavimas, įgyvendinimas, tikrinimas ir veikimas – sudaro logišką ir nuoseklų procesą, leidžiantį optimizuoti paraiškų vertinimą, užtikrinti finansavimo paskirstymo skaidrumą ir skatinti nuolatinį proceso tobulinimą. Demingas teigė, kad kokybės gerinimas sumažina išlaidas dėl mažesnio klaidų, vėlavimų ir perdirbimo poreikio, padidina produktyvumą ir leidžia efektyviau naudoti laiką bei išteklius, todėl jo teorija yra itin tinkama finansavimo procesų skaidrumui ir efektyvumui užtikrinti (Reference for Business 2025).



5 pav. Demingo ciklas LMT projektų ekspertinio vertinimo procese

Šaltinis: Sudaryta darbo autorės remiantis Kaziliūnas 2006, p. 18
https://lmt.lrv.lt/media/viesa/saugykla/2024/3/E0RJh0k_RFc.pdf

Remiantis To, Yu ir Lee (2018), paslaugų organizacijos turi nuolat suvokti klientų poreikius ir matuoti bei analizuoti jų pasitenkinimą, organizacijų vadovai – demonstruoti palankią elgseną, kad galėtų valdyti vidinius santykius su darbuotojais ir išorinius su tiekėjais. ISO 9001 principai yra aktualūs ir LMT, kuri yra atsakinga už programinio konkursinio mokslinių tyrimų ir eksperimentinės plėtros (toliau – MTEP) veiklos finansavimo organizavimą ir vykdymą (Dėl LMT nuostatų patvirtinimo 2022). Standartas išskiria suinteresuotųjų šalių poreikių ir lūkesčių supratimo svarbą, kas yra svarbu LMT kaip organizacijai, ypačiai kalbant apie vykdomų konkursinio finansavimo programų klientus (pareiškėjus), todėl vienas iš atliktų darbo tyrimų buvo pasirinkta suinteresuotosios šalies – pareiškėjų – anketinė apklausa, siekiant nustatyti, su kokiais iššūkiais susiduriama, ir identifikuoti jų lūkesčius (ISO 9001:2015, 12). Kadangi konkursinis finansavimas yra laikomas viešąja paslauga, LMT turi užtikrinti, kad mokslininkų poreikiai būtų tinkamai įvertinti, jų paraiškos būtų vertinamos skaidriai ir objektyviai, o sprendimai priimami, juos grindžiant faktais ir ekspertiniais vertinimais.

Apibendrinant galima teigti, kad kokybės vadybos standartų taikymas turėtų teigiamą poveikį LMT konkursinio finansavimo administravime. Lietuvoje tradiciniai modeliavimo metodai ne visada užtikrina procesų efektyvumą, todėl LMT, siekiant aukščiausios kokybės rezultatų, procesų modeliavimas taikant ISO 9001 standartą padėtų identifikuoti, analizuoti ir optimizuoti realius ar potencialius veiklos procesus. Atkreiptinas dėmesys, jog diegiant standartizuotą valdymo sistemą, svarbu įvertinti rizikas, su kuriomis galima susidurti ir per žmogiškojo faktoriaus prizmę. Nors ISO 9001 standarto diegimas užtikrintų procesų skaidrumą ir standartizavimą administruojant konkursinio finansavimo priemones, svarbu pažymėti, kad jo poveikis inovacijoms ir mokymuisi nėra reikšmingas, todėl svarbu sistemiškai įvertinti visus tarpusavyje susijusius veiksniai.

1.3. Lietuvos mokslo tarybos konkursinio finansavimo priemonių administravimo proceso analizė

Šiuolaikinių viešosios vadybos metodų adaptavimas Lietuvos viešajame valdyme buvo atliekamas, analizuojant LMT konkursinio finansavimo priemonių efektyvumą ir institucinius gebėjimus. Viena iš LMT strateginių veiklos prioritetinių kryptų yra didinti konkursinio finansavimo efektyvumą, mažinant biurokratinę naštą mokslininkams, skaitmeninant procesus ir stiprinant LMT institucinius gebėjimus (Lietuvos mokslo taryba 2024).

Pagrindinis šio skyriaus tikslas – atlikti LMT „Mokslininkų grupių projektų“ (toliau – MIP) finansavimo priemonės administravimo proceso analizę, atsižvelgiant į LMT struktūrą, veiklos organizavimą ir valdymo sprendimų priėmimą. MIP priemonė pasirinkta todėl, kad ši priemonė yra

didžiausia ir daugiausiai mokslininkų susidomėjimo sulaukianti LMT konkursinio finansavimo priemonė. MIP kaip priemonė mokslininkui ar tyrėjų grupei teikia finansavimą moksliniams tyrimams savo siūloma tema atlikti. Siūloma tema mokslininkai rengia mokslo projektus, apimančius visumą mokslinių tyrimų ir organizacinių veiksmų, kuriuos per numatytą laiką mokslininkas ar tyrėjų grupė atlieka užsibrėžtiems moksliniams uždaviniams spręsti. MIP konkursai vyksta humanitarinių ir socialinių mokslų sričių projektų bei gamtos, technologijos, medicinos ir sveikatos bei žemės ūkio mokslų sričių projektų grupėse.

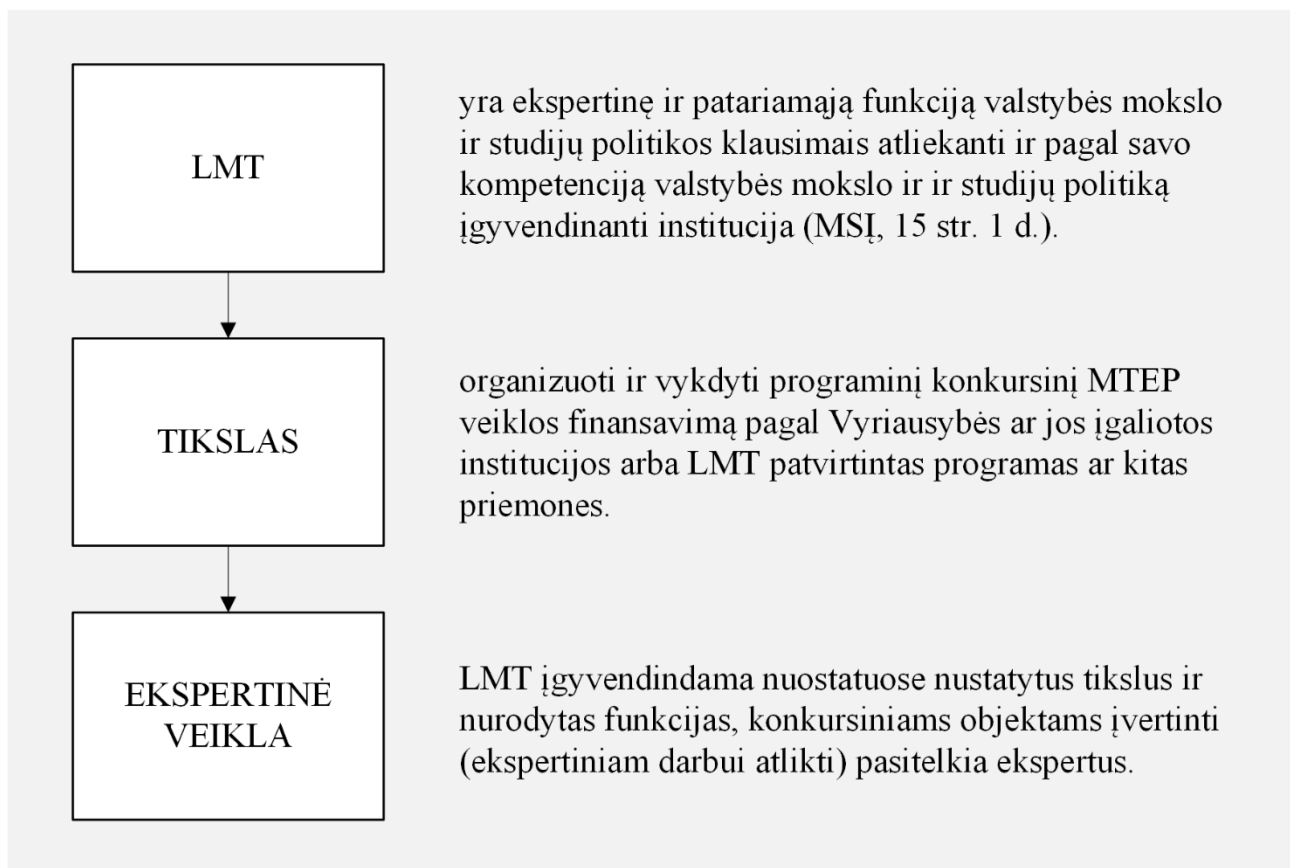
LMT yra ekspertinę ir patariamąją funkciją valstybės mokslo ir studijų politikos klausimais atliekanti bei pagal savo kompetenciją valstybės mokslo ir studijų politiką įgyvendinanti institucija, atsakinga už MTEP finansavimo priemonių administravimą, siekiant skatinti mokslinių tyrimų kokybę ir inovacijas (Dėl Lietuvos Respublikos mokslo ir studijų įstatymo įgyvendinimo 2025).

LMT finansavimo priemonių administravimo procesą reglamentuoja taisyklės, nustatančios ekspertų atrankos, vertinimo kriterijų bei atsakomybės sritis, taip užtikrinant sprendimų patikimumą ir efektyvumą.

Remiantis LMT ekspertų ir jų veiklos bendrosiomis taisyklėmis (Dėl Lietuvos mokslo tarybos ekspertų ir jų veiklos bendrųjų taisyklių patvirtinimo 2023), LMT finansavimo priemonių administravimas yra grindžiamas aukštos kvalifikacijos ekspertų įtraukimu (žr. 6 pav.), priimant siūlymus dėl sprendimų finansuoti projektus. Ekspertai, turintys mokslo daktaro laipsnį ir vertingos patirties atitinkamoje mokslo (meno) srityje, vertina konkursinius finansavimo objektus. Prieš pradėdamas ekspertinį darbą LMT, ekspertas turi būti pasirašęs pasižadėjimą (žr. 1 priedą). Konkursiniams objektams yra priskiriamos projektų paraiškos bei finansuotų projektų ataskaitos.

LMT konkursinio finansavimo priemonių administravimas vykdomas vadovaujantis ekspertinio vertinimo tvarka, kurią nustato Projektų ir jų ataskaitų ekspertinio vertinimo tvarkos aprašas (Dėl projektų ir jų ataskaitų ekspertinio vertinimo tvarkos aprašo patvirtinimo 2018). Pagal aprašą, paraiškos finansavimui gauti yra vertinamos ekspertų komisijų, kurių dydis priklauso nuo projektų sąmatinės vertės. Vertinimo metu dėmesys skiriamas idėjos naujumui ir ambicingumui, projekto vadovo ir pagrindinių vykdytojų kompetencijai, mokslinių tyrimų planui ir galimiems rezultatams. Ekspertai privalo išnagrinėti paraiškos medžiagą, pateikti pagrįstus vertinimus, vėliau aptariamus bendrame komisijos posėdyje, taip užtikrinant kokybišką bei skaidrų projektų konkursinio finansavimo priemonių administravimą. Atliekant paraiškų ekspertinį vertinimą, atskirais atvejais gali būti taikomas dviejų etapų (dvipakopis) vertinimo procesas, kurio pirmasis tikslas yra nustatyti, ar projektai atitinka kvietimo ar programos temą ir kitus pagrindinius reikalavimus. Tik tie projektai, kurie atitinka šiuos pirminius reikalavimus, toliau vertinami pagal kitus kriterijus. Įvertinusi paraiškas pagal visus ekspertinio

vertinimo formoje nurodytus kriterijus, ekspertų komisija suskirsto projektus į finansuotinus ir nefinansuotinus. Finansuoti projektai išdėstomi pirmumo tvarka, o esant poreikiui ir nurodytai užduočiai, gali būti sudaroma daugiau nei viena finansuotinių projektų pirmumo eilė, jei tai nurodyta ekspertų komisijai skirtoje užduotyje.



6 pav. Lietuvos mokslo tarybos veiklos procesas

Šaltinis: Sudaryta darbo autorės remiantis <https://lmt.lrv.lt/lt/> ir MSI, 15 str. 1 d.

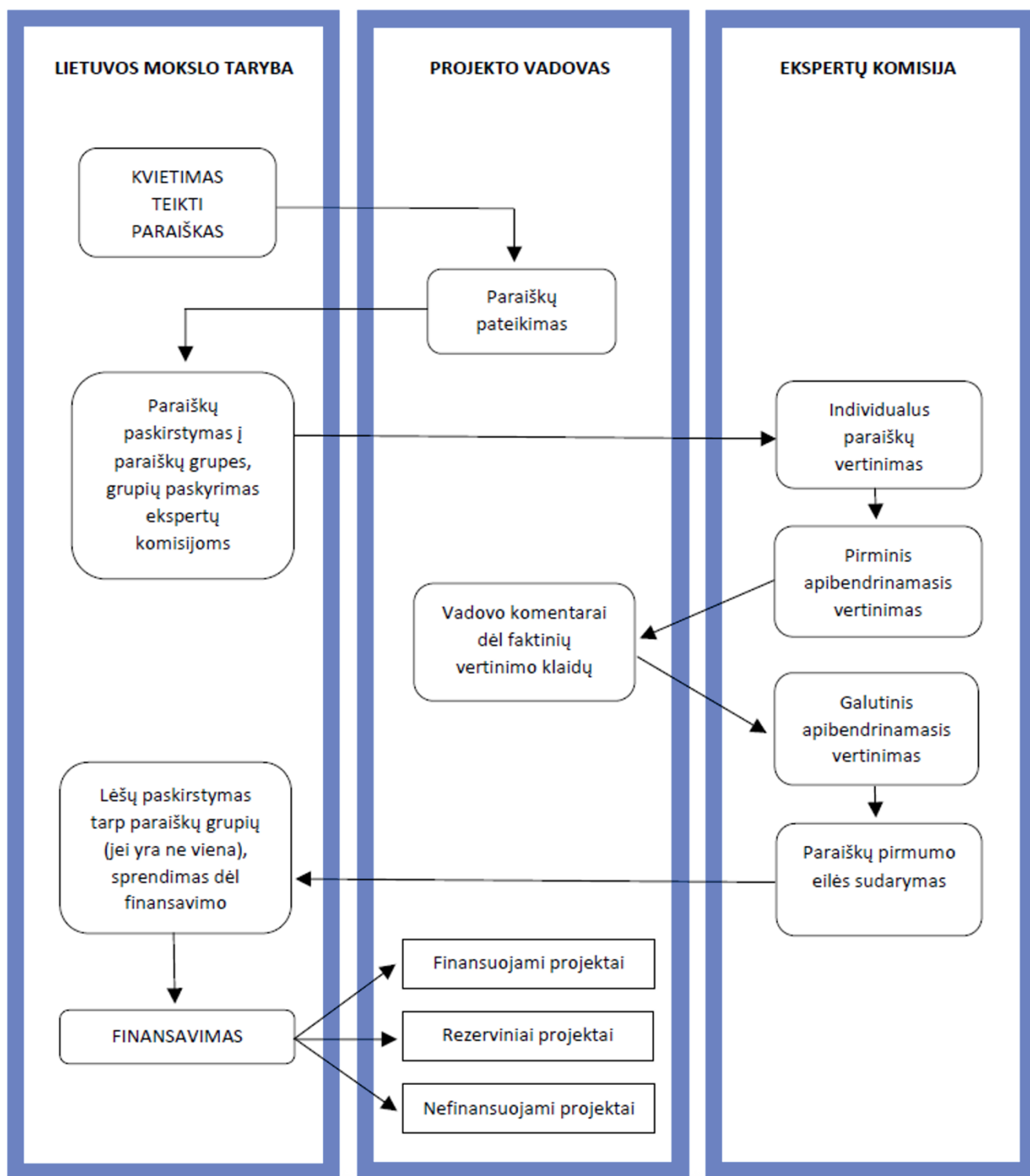
Išsamiau nagrinėjant LMT mokslo ir sklaidos projektų konkursinio finansavimo bendrąsias taisykles (Dėl Lietuvos mokslo tarybos mokslo ir sklaidos projektų konkursinio finansavimo bendrųjų taisyklių patvirtinimo 2025) (toliau – Bendrosios taisyklės) matyti, kad pagrindiniai reikalavimai projekto vykdytojams, kurie užtikrintų sklandų projektų valdymą, apima kelis esminius punktus. Paraišką finansavimui gauti gali teikti vykdančioji institucija kartu su projekto vykdytojais ir, jei tai būtina projektui vykdyti, projekto partneriais. Asmuo gali teikti tik vieną paraišką tam pačiam kvietimui kaip projekto vadovas ar pagrindinis vykdytojas, jei kvietime teikti paraiškas nenurodyta kitaip. Taip pat Bendrosiose taisyklėse numatytas reikalavimas, kad teikdamas paraišką, asmuo turi atsižvelgti į tai, kad nuo paraiškoje nurodytos projekto įgyvendinimo pradžios iki projekto įgyvendinimo pabaigos jis gali būti ne daugiau kaip dviejų LMT finansuojamų projektų pagrindinis vykdytojas ir vieno iš jų vadovas.

Tai apima toliau nurodytas LMT administruojamas programas ir priemones: konkursinė prioritetinių mokslinių tyrimų programa, Lituanistikos prioriteto įgyvendinimo 2025–2030 metais programos mokslo projektai, paskirtinė programa, mokslininkų grupių projektai, technologinės plėtros projektai.

Jei asmuo teikė paraiškas į kelis tuo pačiu metu paskelbtus kvietimus ir pasibaigus šiems kvietimams skiriamas finansavimas kelioms to paties asmenio teiktoms paraiškoms, asmuo, siekdamas nepažeisti Bendrosiose taisyklėse nustatytų reikalavimų, turi pasirinkti, kurį iš laimėjusių projektų įgyvendins, o po sutarties pasirašymo sprendimas nebepali būti keičiamas. Pagal Bendrąsias taisykles pagrindiniai projekto vykdytojai privalo būti įdarbinti į tas pareigybes, kurios atitiktų kvalifikacinius reikalavimus ir turi dirbti projekte ne mažiau kaip 20 valandų, padaugintų iš projekto trukmės mėnesiais. Darbo užmokestis neturi viršyti LMT nustatyto leistino maksimalaus valandinio atlygio, o projekto vadovas turi būti įdarbintas vykdančiojoje institucijoje.

Šie reikalavimai užtikrina skaidrumą ir atsakingą projektų vykdymą. Projekto išlaidoms taikomi griežti reikalavimai, skirti užtikrinti efektyvų ir tikslingą lėšų panaudojimą pagal LMT nustatytas taisykles. Išlaidos skirstomos į tiesiogines, skirtas projekto tikslams pasiekti (kaip pvz., darbo užmokesčiui, socialinio draudimo įmokoms, prekėms, paslaugoms, komandiruotėms ar ilgalaikiam turtui) ir netiesiogines, apimančias administravimo išlaidas, kurios negali viršyti 20 % tiesioginių išlaidų, nebent kvietimo sąlygose nurodyta kitaip. Tinkamomis finansuoti išlaidomis laikomos dokumentais pagrįstos, Lietuvos institucijų ar partnerių patirtos išlaidos, susijusios su projekto tikslais ir atitinkančios efektyvumo bei skaidrumo principus. Netinkamomis finansuoti laikomos valiutų nuostoliai, baudos, bylinėjimosi išlaidos ir kitos išlaidos, kurios tiesiogiai nesusijusios su projekto vykdymu. Šie reikalavimai užtikrina racionalų lėšų panaudojimą ir skaidrumą. Paraiškos teikiamos pagal kvietimus, kuriuos skelbia LMT. Kiekviename kvietime nurodomos bendrosios paraiškų teikimo nuostatos, specialieji reikalavimai, patvirtinti LMT pirmininko, bei papildoma, su kvietimu susijusi, informacija. Paraiškos teikiamos lietuvių arba anglų kalba LMT elektroninėje sistemoje. Reikalavimas, kokia kalba teikiamos paraiškos, nurodomas kas kartą skelbiant kvietimą. Pasibaigus nustatytam terminui paraiškos nebėra priimanamos. Pasibaigus paraiškų teikimo terminui, paraiškoms atliekama administracinė patikra. Administracinė patikra užtikrina, kad paraiškos atitiktų kvietimo nuostatose ir Bendrosiose taisyklėse nurodytus reikalavimus administracinę patikrą atitikusios paraiškos teikiamos ekspertiniam vertinimui, kurį atlieka ekspertai. Ekspertinį vertinimą administruoja LMT administracija.

LMT MIP projektų ekspertinį vertinimą atlieka (žr. 7 pav.), sudarydama humanitarinių ir socialinių mokslų sričių projektų ir gamtos, technologijos, medicinos ir sveikatos bei žemės ūkio mokslų sričių projektų grupes (Dėl Lietuvos mokslo tarybos mokslo ir sklaidos projektų konkursinio finansavimo bendrųjų taisyklių patvirtinimo 2025).



7 pav. Lietuvos mokslo tarybos taikoma projektų ekspertinio vertinimo tvarka

Šaltinis: cituota iš https://lmt.lrv.lt/media/viesa/saugykla/2024/3/E0RJh0k_RFc.pdf

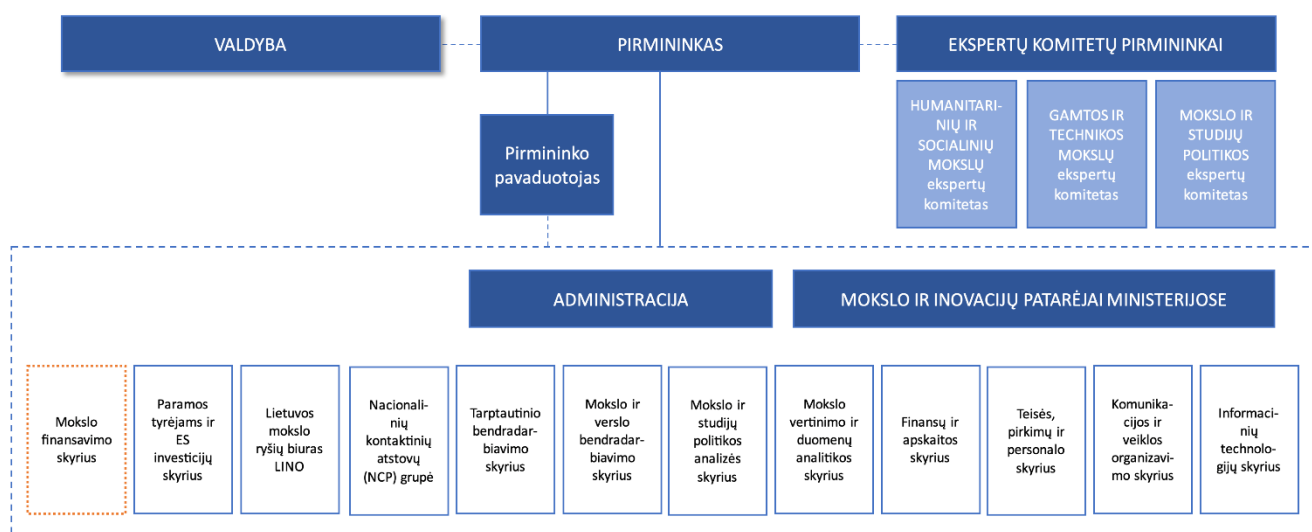
Ekspertinis vertinimas yra viena iš svarbiausių LMT, kaip mokslinius tyrimus finansuojančios organizacijos, veiklų. LMT ekspertinis vertinimas atliekamas kaip parodyta 7 paveiksle. Pareiškėjai turi galimybę susipažinti su pirminiu apibendrinamuoju vertinimu ir pateikti komentarus dėl faktinių klaidų, jei mano, kad ekspertinio vertinimo metu jas padarė ekspertai. LMT ekspertų komisija vertintas paraiškas suskirsto į finansuotinas ir nefinansuotinas pagal ekspertų komisijos posėdyje priimtus galutinius sprendimus, atsižvelgdami į kiekvieno kriterijaus įvertį ir kiekvienos paraiškos suminius įverčius, sudarydama finansuotinių paraiškų pirmumo eilę.

Paraiškų vertinimo rezultatai teikiami LMT Humanitarinių ir socialinių mokslų ekspertų arba Gamtos ir technikos mokslų ekspertų komitetui, atitinkamai kurios (-ių) srities (-ių) paraiškos buvo vertinamos. Komitetas, įvertinęs ekspertų komisijos pateiktą finansuotinių projektų sąrašą bei turimas lėšas, parengia siūlymą LMT pirmininkui dėl finansuojamų projektų, nurodydamas kiekvieno projekto įgyvendinimui siūlomas skirti lėšas. Komitetas gali parengti siūlymą ir dėl galimų finansuoti (toliau – rezerviniai) projektų sąrašo, kuriame rezerviniai projektai išdėstomi pirmumo tvarka. Siūlymai dėl finansuojamų ir rezervinių projektų rengiami, laikantis ekspertų komisijos sudarytos finansuotinių projektų pirmumo eilės. LMT pirmininkas, įvertinęs komiteto parengtą (-us) siūlymą (-us), tvirtina kvietimo teikti paraiškas rezultatus: finansuojamų, nefinansuojamų ir, jei sudaromas, rezervinių, projektų sąrašus. Rezerviniai projektai gali būti finansuojami atsiradus papildomų lėšų. Apie vertinimo rezultatus informuojami projekto vadovai.

Lietuvos Respublikos mokslo ir studijų įstatymas nustato būtinybę skatinti mokslinių tyrimų ir MTEP veiklos kokybę bei užtikrinti šios veiklos rezultatų perdavimą visuomenei. MTEP veiklos kokybė yra esminis kriterijus, lemiantis šalies mokslo pažangą, inovacijų konkurencingumą bei visuomenės gerovės augimą. LMT ne tik vertina MTEP veiklos kokybę, bet ir užtikrina, kad mokslinių tyrimų rezultatai būtų sklandžiai perduodami visuomenei bei prisidėtų prie šalies konkurencingumo stiprinimo (Dėl Lietuvos Respublikos mokslo ir studijų įstatymo įgyvendinimo 2025). Kokybės skatinimui svarbų vaidmenį atlieka konkursinis finansavimas, leidžiantis atrinkti geriausius mokslinius projektus, atitinkančius aukštus tarptautinius standartus ir turinčius praktinę vertę.

LMT nuostatai, patvirtinti Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2022 m. balandžio 20 d. nutarimu Nr. 375 „Dėl Lietuvos mokslo tarybos nuostatų patvirtinimo“, reglamentuoja LMT veiklos organizavimą. LMT vienasmenis valdymo organas yra LMT pirmininkas. LMT administracijos darbą užtikrina pirmininko pavaduotojas. Kolegialus LMT valdymo organas yra valdyba. LMT ekspertų komitetai – Gamtos ir technikos mokslų ekspertų komitetas, Humanitarinių ir socialinių mokslų ekspertų komitetas ir Mokslo ir studijų politikos ekspertų komitetas – atlieka patariamąsias ir ekspertines funkcijas (Dėl Lietuvos mokslo tarybos nuostatų patvirtinimo 2022).

LMT darbo reglamentas (toliau – Reglamentas) nustato LMT pirmininko, valdybos ir ekspertų komitetų darbo organizavimo tvarką įgyvendinant teisės aktuose nustatytus LMT uždavinius ir funkcijas. Reglamente pažymima, kad LMT veikla grindžiama įstatymo viršenybės, objektyvumo, skaidrumo, nepiktnaudžiavimo valdžia ir proporcingumo principais, užtikrinant tinkamą sprendimų priėmimą bei administravimo procesų skaidrumą (Dėl Lietuvos mokslo tarybos darbo reglamento patvirtinimo 2022).



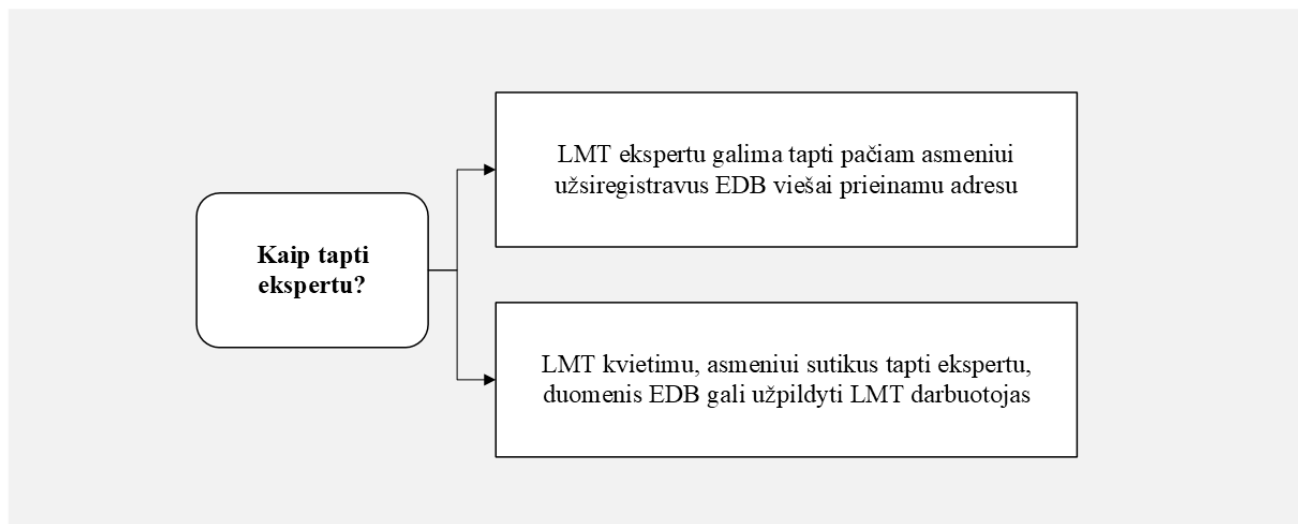
8 pav. Lietuvos mokslo tarybos struktūra

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis LR Vyriausybės nutarimu dėl Lietuvos mokslo tarybos nuostatų patvirtinimo (2022)

Mokslo finansavimo skyrius (žr. 8 pav.) įgyvendina svarbius uždavinius, tokius kaip LMT remiamų veiklos kryptių, priskiriamų valstybės užsakovams bei mokslininkų inicijuotiems tyrimams, administravimas, kuris vykdomas konkurso būdu ir finansuojamas iš valstybės biudžeto lėšų. Skyrius yra atsakingas už finansavimo skyrimą skaidriai ir mobilumui, šių veiklų administravimą, taip pat finansuojamą konkurso būdu iš valstybės biudžeto. Šie uždaviniai prisideda prie mokslo tyrimų plėtros ir kokybės gerinimo, stiprinant mokslo bendruomenės tarptautiškumą ir inovacijų sklaidą (Lietuvos mokslo tarybos Mokslo finansavimo skyriaus nuostatai 2024).

LMT finansavimo priemonių administravimo proceso prielaidos yra grindžiamos objektyvumo, skaidrumo, nešališkumo ir profesionalumo principais. LMT ekspertų veiklos bendrųjų taisyklių, patvirtintų Lietuvos mokslo tarybos pirmininko 2023 m. spalio 13 d. įsakymu Nr. V-550, nuostatose numatyta, kad asmuo, kuris gali būti kviečiamas ekspertiniam darbui atlikti, turi būti savo iniciatyva užsiregistravęs LMT ekspertų duomenų bazėje arba LMT kvietimu išreiškęs sutikimą būti užregistruotas ekspertų duomenų bazėje (žr. 9 pav.). Ekspertų atranka vykdoma pagal griežtus kompetencijos kriterijus,

siekiant užtikrinti, kad kiekvieno projekto vertinimą atliktų kvalifikuoti specialistai. Be to, ekspertai privalo vengti interesų konfliktų, o jų išvados turi būti pagrįstos aiškiais argumentais ir nustatytais kriterijais, reglamentuojamais Apraše (Dėl projektų ir jų ataskaitų ekspertinio vertinimo tvarkos aprašo patvirtinimo 2018). Paraiškų pateikimo ir sprendimų priėmimo tvarka reglamentuojama LMT Bendrosiose taisyklėse, siekiant užtikrinti vienodas sąlygas visiems pareiškėjams.



9 pav. LMT ekspertų duomenų bazės (EDB) veikimo principas

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis <https://lmt.lrv.lt/lt/veiklos-sritys/mokslo-politika/ekspertine-veikla/>

Ekspertinio vertinimo kokybės užtikrinimas numato ir pareiškėjų galimybę pateikti apeliaciją dėl ekspertinio vertinimo išvadų. Apeliacijų teikimo ir nagrinėjimo tvarką nustato LMT Bendrosios taisyklės (2025). Apeliacijas dėl paraiškų administracinės patikros ar ekspertinio vertinimo galima pateikti per tris dienas einančias po pranešimo apie administracinės patikros ar ekspertinio vertinimo rezultatus paskelbimo. Ar apeliacija atitinka apeliacijai keliamus reikalavimus, tikrina LMT administracija, o apeliaciją nagrinėja apeliacinė komisija, kuri vėliau priima galutinį sprendimą dėl apeliacijos patenkinimo arba atmetimo. Patvirtinus kvietimo teikti paraiškas rezultatus ir per nurodytą laikotarpį negavus apeliacijų arba jei buvo apeliacijos teiktos jas išnagrinėjus, dėl kiekvieno į finansuojamų projektų sąrašą įtraukto projekto įgyvendinimo pasirašoma trišalė sutartis. Trišalė finansavimo sutartis pasirašoma tarp LMT, vykdančiosios institucijos ir projekto vadovo. Atsižvelgiant į ekspertinio vertinimo ir atrankos metu pateiktus siūlymus, prieš sutarties pasirašymą paraiška gali būti tikslinama.

LMT finansuojamų projektų mokslinių ataskaitų ekspertinio vertinimo principus ir tvarką nustato „Projektų ir jų ataskaitų ekspertinio vertinimo tvarkos aprašas“ (2018). Vykdančioji institucija

ir projekto vadovas teikia baigiamąsias mokslines ataskaitas, kurias taip pat vertina ekspertai. Pasibaigus ataskaitų vertinimui, pagrindinės projekto išvados ir rezultatų santraukos yra skelbiamos viešai. Vykdančioji institucija, viešindama projekto rezultatus, turi laikytis akademinės etikos ir atvirosios prieigos principų. Pažymėtina, kad LMT nepretenduoja į turtines intelektinės veiklos, vykdytos per jos finansuotus projektus, rezultatų teises.

Atliktame „Mokslininkų grupių projektų I–VII kvietimų ex post vertinime“ (Tamulaitis ir kt. 2020) aprašyta, kad MIP priemonė stiprina mokslininkų grupes, leidžia vykdyti aukšto lygio mokslinius tyrimus ir skatina jaunųjų tyrėjų ugdymą. Ex post vertinimas – tai užbaigto veiksmo vertinimas. Jis gali būti vykdomas tiesiogiai po veiksmo užbaigimo ar vėliau siekiant identifikuoti sėkmės ir nesėkmių faktorius, įvertinti rezultatų ir poveikio tvarumą bei padaryti išvadas, kurios būtų vėlesnių veiksmų pagrindas (Bublienė ir kt. 2017, 26). Ex post vertinimo rezultatai rodo (žr. 3 lentelė), kad MIP yra labai svarbūs ar net kai kuriais atvejais pagrindiniai institucijų mokslinių tematikų plėtotės įrankiai. MIP priemonės kvietimai yra aukšto konkurencingumo, o šios priemonės finansuojami projektai yra labai svarbi ir dažnu atveju pagrindinė paramos priemonė naujas proveržio kryptis kuriančioms mokslininkų grupėms. Ši priemonė stiprina aukščiausio lygio mokslinių tyrimų kokybę, skatindama tarpkryptinius ir tarpinstitucinius tyrimus, mokslininkų bendradarbiavimą, jaunųjų mokslininkų įtraukimą ir tarptautinių ryšių vystymą.

3 lentelė. MIP priemonės stiprybių ir silpnybių analizė

Stiprybės	Silpnybės
Mokslinių tyrimų įvairovės palaikymas	Nepakankamas MIP priemonės biudžetas riboja finansuojamų projektų skaičių
Tematiškai nevaržomų proveržio kryptių inicijavimas	Perteklinė administracinė našta
Tarpkryptinių, tarpdalykinių ir tarpinstitucinių tyrimų skatinimas	Nepakankamai subalansuotas fundamentinių mokslinių tyrimų finansavimas lyginant su taikomaisiais moksliniais tyrimais
Aukščiausio lygio mokslinių tyrimų kokybės stiprinimas	Vidutinė ataskaitų parengimo kokybė ir silpnas projekto rezultatų viešinimas
Mokslininkų bendradarbiavimo skatinimas	Neužtikrinamas finansavimas geriausiai įvertintų projektų rezultatų papildomumo ir tęstinumo tyrimams (MTEP etapams)
Tarptautinių ryšių palaikymas ir plėtra	Mokslinius tyrimus ir eksperimentinę plėtrą (MTEP) finansuojančių Lietuvos institucijų administruojamų priemonių sinergija
Jaunųjų mokslininkų įtraukimas	Ekspertinio vertinimo kokybės užtikrinimas
Tarptautinio konkurencingumo didinimas	Trūksta grįžtamojo ryšio tarp LMT ir mokslinius tyrimus vykdančių institucijų.

Šaltinis: Sudaryta darbo autorės remiantis (Tamulaitis ir kt. 2020)

Remiantis ex post vertinimo rezultatais, LMT turėtų užtikrinti MIP priemonės biudžeto augimą, mažinti administracinę naštą, užtikrinti subalansuotą fundamentinių ir taikomųjų mokslinių tyrimų finansavimą, efektyvinti ataskaitų teikimo procesą, stiprinti sėkmingų projektų rezultatų tęstinumo galimybes ir plačiau viešinti projektų rezultatus. LMT turėtų demonstruoti lyderystę, užtikrinant MTEP finansuojančių Lietuvos institucijų administruojamų priemonių sinergiją bei bendradarbiavimo ryšius tarp LMT ir mokslinius tyrimus vykdančių institucijų.

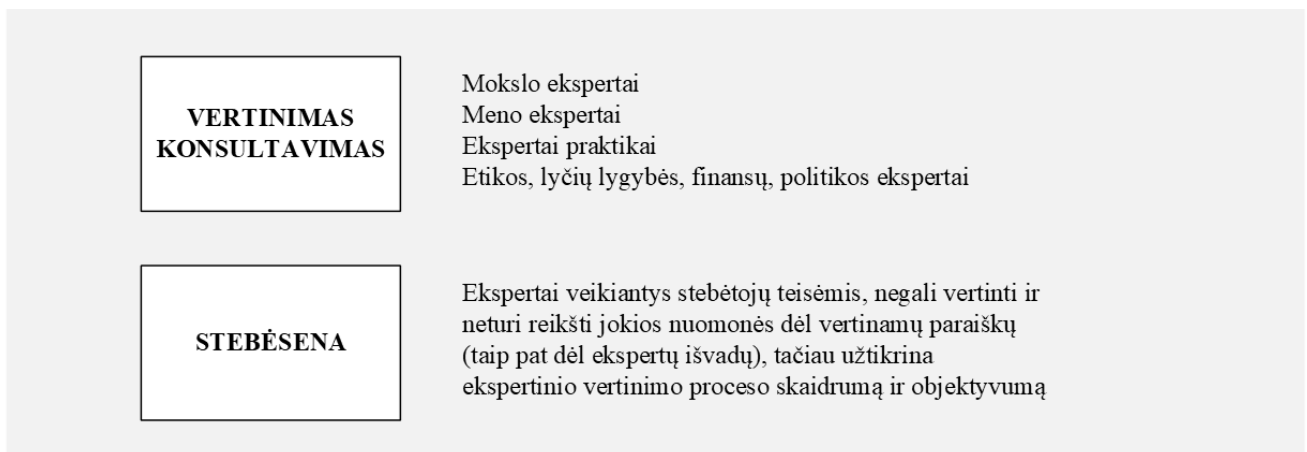
Taigi, LMT konkursinių finansavimo priemonių administravimo srityje taiko tradicinius viešojo administravimo modelius. Kokybę užtikrinantys aprašyti elementai apima konkrečios mokslo srities kompetentingų ekspertų atranką iš Lietuvos ir užsienio institucijų. Tai užtikrina jų ekspertizę vertinamų paraiškų tematikoje ir garantuoja, kad būtų tiksliai laikomasi reglamentuotų administracinių procedūrų. Visgi reikia pažymėti, kad LMT finansavimo priemonių administravimo proceso prielaidų analizė parodė, kad jis galėtų būti tobulinamas diegiant tarptautinius kokybės vadybos standartus (pvz., ISO

9001), siekiant didesnio efektyvumo, skaidrumo ir standartizavimo. Šio magistro darbo tyrimas yra tikslingas, siekiant įvertinti konkrečias ISO standartų taikymo galimybes, sprendžiant praktinius įgyvendinimo iššūkius LMT veikloje bei jų tikėtiną poveikį administravimo procesams. Tyrimas padės suformuoti konkrečias rekomendacijas, leisiančias ne tik pagerinti esamą sistemą, bet ir sudaryti sąlygas ilgalaikiai administravimo kokybės plėtrai.

1.4. Kokybės vadybos modelių taikymo užsienio institucijose lyginamoji analizė

Pastaruoju metu daugelyje Europos ir pasaulio šalių iš esmės pasikeitė viešojo sektoriaus valdymas. Kiekvienos šalies administracijos patirtis rodo, kad šios srities organizacijos daro didelę įtaką ekonomikai, prisiimdamos vis daugiau atsakomybės sprendžiant daugelį sudėtingų socialinių ir ekonominių problemų. Tam, kad viešieji subjektai veiksmingai vykdytų savo užduotis ir atitiktų visuomenės lūkesčius, yra diegiamos valdymo priemonių sistemos, ypač kokybės standartai (Kobylińska 2016, 9).

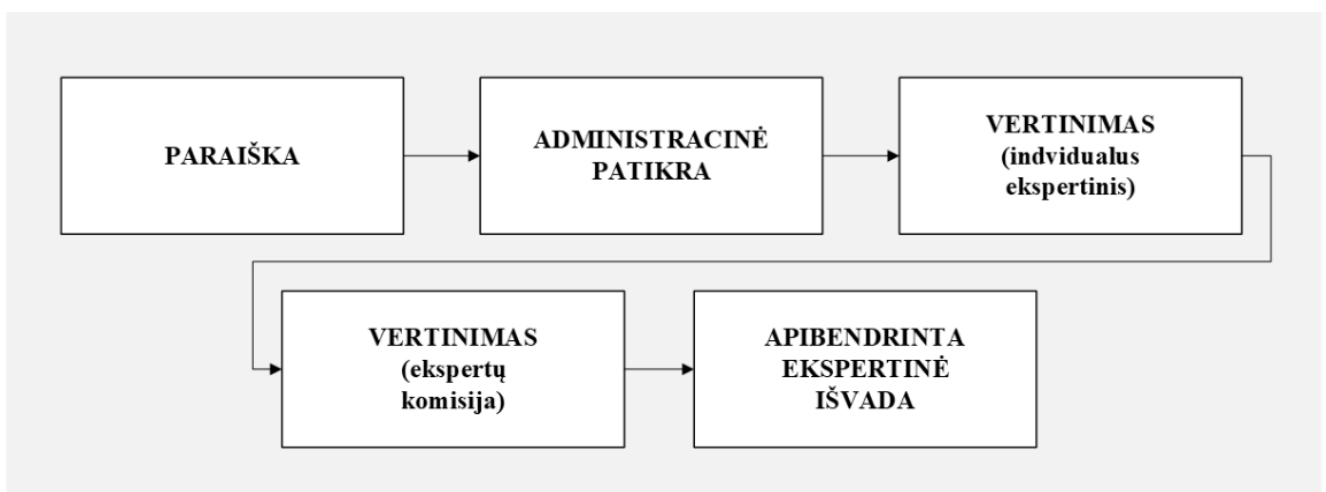
Mokslinius tyrimus finansuojančiose institucijose viena svarbiausių valdymo priemonių yra standartų taikymas ekspertinėje veikloje (žr. 10 pav.). Lyginamoji analizė rodo, kad ekspertų veiklos modelis LMT yra siauresnis nei Europos Komisijoje (toliau – EK). LMT ekspertų ir jų veiklos bendrųjų taisyklių, patvirtintų LMT pirmininko 2023 m. spalio 13 d. įsakymu Nr. V-550 (toliau – Ekspertų veiklos taisyklės), nuostatuose numatyta, kad ekspertinį darbą atlieka mokslo ekspertai, meno ekspertai ir ekspertai praktikai (Dėl Lietuvos mokslo tarybos mokslo ir sklaidos projektų konkursinio finansavimo bendrųjų taisyklių patvirtinimo 2024). EK yra platesnis ekspertinės veiklos kompetencijų spektras – be jau minėtų mokslo, meno ir ekspertų praktikų, vertinime dalyvauja ir etikos, lyčių lygybės, finansų bei politikos ekspertai. Svarbu pažymėti, kad EK ekspertinio vertinimo proceso skaidrumą ir objektyvumą užtikrina ir ekspertai, kurie veikia stebėtojų teisėmis. Jie negali vertinti ir neturi reikšti jokios nuomonės dėl vertinamų paraiškų ir dėl ekspertų išvadų, tačiau yra atsakingi už kiekvieno konkretaus kvietimo viso ekspertinio vertinimo proceso eigos stebėseną ir stebėsenos ataskaitos rengimą (European Commission 2024).



10 pav. Ekspertų veiklos modelis

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis [Lietuvos mokslo tarybos ekspertų ir jų veiklos bendrosios taisyklės](#) ir [Work as an expert](#)

Rekomendacijų, kaip sumažinti paraiškų vertinimo proceso konservatyvumą ar išvengti atsitiktinių ekspertinių įžvalgų skirtumų, yra mažai. Viena pagrindinių – taikyti tinkamiausius ekspertinio vertinimo modelius, kurie leistų padidinti ekspertų skaičių, pagerintų ekspertinio proceso kokybę ir patikimumą. Taikant skirtingus ekspertinio vertinimo proceso modelius, yra siekiama suderinamumo, kai kurių ekspertų nuomonės yra išskiriamos ir atmetamos, o procesas vyksta iki tol, kol ekspertai pilnai sutaria dėl apibendrinamosios ekspertinės išvados (žr. 11 pav.).



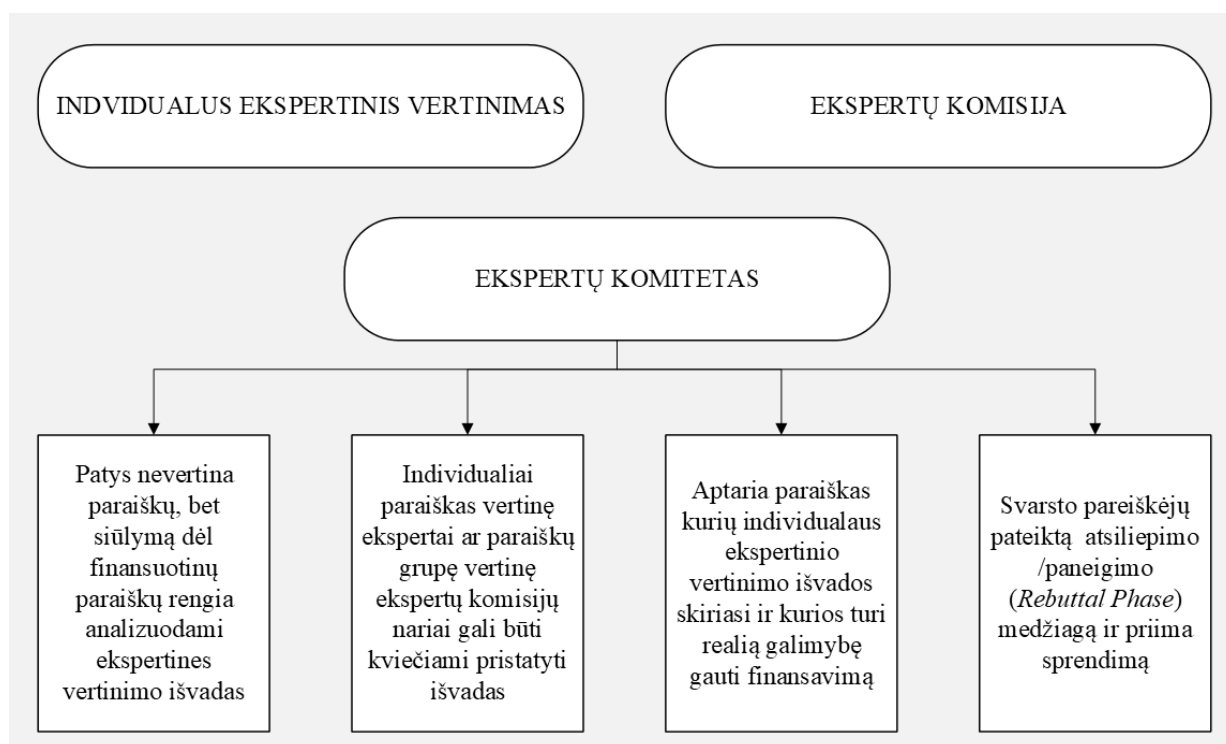
11 pav. Ekspertinio vertinimo proceso modelis

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis [UKRI principles of assessment and decision making](#)

Paraiškų individualus ekspertinis vertinimas, kai kiekvieną paraišką individualiai vertina daugiau nei vienas ekspertas. Manytina, kad šiuo būdu atrenkami ekspertai, kurių kompetencijos geriausiai atitinka paraiškos tematiką, todėl šis būdas geriausiai tinka įvertinti inicijuojamus originalius ir proveržio

mokslinius tyrimus nei vertinant ekspertų komisijoje, nes komisijoje dalyvauja ribotas ekspertų skaičius. Tačiau individualiai vertinant paraiškas, yra silpnas rizikų valdymas (per mažas ekspertų skaičius rizikos vertinimo ir valdymo įžvalgai parengti). Ekspertų skaičiaus didinimas bei ekspertų komitetų formavimas, pagerina ekspertinio proceso kokybę ir patikimumą, nes išvengiama atsitiktinių ekspertinių įžvalgų skirtumų ir išsamiau įvertinama pagal visus nustatytus vertinimo kriterijus.

Paraiškų atrankos procese EK sudaro ekspertų komitetus (žr. 12 pav.), kurių nariai patys nevertina paraiškų, bet rengia siūlymą dėl finansuotinių paraiškų pirmumo eilės sudarymo analizuodami keturių ar penkių ekspertų parengtas paraiškų individualias ekspertines vertinimo išvadas arba ekspertų komisijos parengtą ekspertinio vertinimo išvadą. Ekspertų komiteto nariais negali būti individualiai paraiškas vertinę ekspertai, tačiau, esant reikalui, į ekspertų komiteto posėdį gali būti kviečiami individualų vertinimą atlikusieji ekspertai, kad pristatytų individualaus ekspertinio vertinimo išvadą. Ekspertų komitetas aptaria paraiškas, kurių individualaus ekspertinio vertinimo išvados skiriasi, ir kurios turi realią galimybę gauti finansavimą. Ekspertų komitetų vaidmuo ryškesnis, jei paraiškų vertinimo procese yra taikoma atsiliepimo/paneigimo (Rebuttal Phase) etapas (kaip galimybė nustatyti faktines įvertinimo klaidas), nes ekspertų komitetas, atsižvelgdamas į individualias ekspertų išvadas ir pareiškėjų atsiliepimus, gali objektyviau priimti galutinį sprendimą dėl finansuotinių paraiškų.



12 pav. EK taikomas Ekspertinio vertinimo proceso modelis

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis European Commission 2021 https://eic.ec.europa.eu/system/files/2021-06/PF_RE_briefing.pdf

Konkretus ekspertinio vertinimo proceso modelis taikomas atsižvelgiant į paraiškų teikimo, vertinimo ir sprendimų priėmimo procesą.

Mokslinius tyrimus finansuojančios institucijos darbuotojai, koordinuodami ekspertinės veiklos procesą, supažindina ekspertus su kvietimo tikslu, vertinimo kriterijais ir gairėmis kokybiškoms išvadoms rengti. Šie darbuotojai viso ekspertinio vertinimo proceso metu palaiko ryšį su ekspertais ir prižiūri ekspertinio darbo kokybę. Užsienio šalių geroji praktika rekomenduoja, kad institucijos darbuotojai peržiūrėtų ekspertų parengtas individualias vertinimo išvadas, taikydami ekspertinių išvadų peržiūros (angl. Cross-Reading) metodą, kuris suteikia galimybę ekspertams susipažinti su nuasmenintomis kolegų išvadomis. Tokia praktika leidžia identifikuoti galimus neatitikimus ir, esant poreikiui, patikslinti vertinimus, taip sumažinant klaidų riziką ir užtikrinant didesnę vertinimo nuoseklumą. Pavyzdžiui, „Innovate UK“ įdiegė ekspertinių išvadų kokybės tikrinimo etapą, siekdama reaguoti į pareiškėjų skundus dėl prieštaringų vertinimų ir gerinti vertinimo proceso patikimumą (UK Research and Innovation 2023).

Lietuvos ir užsienio mokslinių tyrimų projektus finansuojančios institucijos, koordinuodamos ekspertinę veiklą patiria iššūkių, nes galimybės rasti tinkamus ekspertus projektų vertinimui sudėtingėja dėl didelio mokslininkų užimtumo, kadangi jie kviečiami atlikti konkursinių paraiškų ekspertinius vertinimus ne tik savo šalyje, bet ir visame pasaulyje (Calatrava Moreno ir kt. 2019). Kitas iššūkis yra ekspertinės veiklos standartų kaita, susijusi su perėjimu nuo kiekybinio prie kokybinio ekspertinio vertinimo (CoARA, angl. Coalition for Advancing Research Assessment). Pagal „CoARA“ susitarimą, ekspertinės įžvalgos turėtų būti grindžiamos kokybiniu vertinimu, kurį atlikti padeda atsakingai naudojami kiekybiniai rodikliai. Papildomai pabrėžtina, kad iššūkis atsiranda vystantis generatyvinio dirbtinio intelekto (toliau – AI) priemonėms, kai ES ar mūsų šalies politikoje trūksta reglamentavimo ir AI rizikų valdymo praktikos.

Mokslą ir tyrimus finansuojančių institucijų ir tarptautinių organizacijų, pvz., „Science Europe“ (Science Europe 2025), prioritetas yra užtikrinti mokslinių tyrimų kokybę bei ekspertinio vertinimo proceso kokybę. „Science Europe“ bendradarbiauja su savo organizacijomis narėmis ir išorinėmis suinteresuotosiomis šalimis, siekdama atlikti išsamų tyrimų vertinimo praktikos, kurią naudoja mokslinius tyrimus finansuojančios ir atliekančios organizacijos, vertinimą. Tai suteikia nariams, tarp jų ir LMT, galimybę kartu parengti ir taikyti geriausią praktiką.

Parengtoje ataskaitoje (Science Europe 2020), pateiktas politikos rekomendacijų rinkinys, kuris yra geriausios praktikos modelis mokslinių tyrimų vertinimo procesams. Įdiegdamos ir nuolat tobulindamos kokybės kontrolės modelius, mokslinių tyrimų finansavimo institucijos užtikrina, kad mokesčių mokėtojų pinigai būtų naudojami efektyviai, skatinant mokslo pažangą ir prisidedant prie

visuomenės problemų sprendimo. Kaip matyti 4 lentelėje, mokslinių tyrimų finansavimo institucijos taiko įvairius kokybės kontrolės metodus, siekdamos užtikrinti efektyvų mokslinių tyrimų finansavimo administravimą.

4 lentelė. Kokybės kontrolės metodai

Kokybės kontrolės metodas	Aprašymas
Lyginamoji analizė	Institucija lygina savo veiklos rodiklius su kitų mokslinius tyrimus finansuojančių institucijų esama geriausia praktika, siekdama tobulinti procesus ir didinti efektyvumą. Pvz., paraiškų vertinimo proceso trukmę, finansavimo sėkmės rodiklį ir kt.
Procesų analizė	Institucijoje taikomų procedūrų vertinimas nuo paraiškos pateikimo iki finansavimo sutarties pasirašymo ir lėšų išmokėjimo. Padeda nustatyti galimas kliūtis, perteklinius veiksmus ir sritis, kuriose gali būti vėluojama, todėl administratoriai gali supaprastinti procesą ir pagerinti bendrą efektyvumą.
Rizikos įvertinimas	Finansavimo institucijos susiduria su galimomis grėsmėmis, tokiomis kaip sukčiavimas, švaistymas ir piktnaudžiavimas. Proaktyviai nustatant ir įvertinant šias rizikas, galima sukurti ir įgyvendinti apsaugos priemonės, sumažinančias galimą žalą. Šios priemonės gali būti, pvz., griežti auditai, atitikties patikros ir aiškus etikos gairių tyrėjams parengimas.
Tyrėjų ir vertintojų atsiliepimai	Reguliarūs tyrėjų ir ekspertų vertintojų atsiliepimai suteikia neįkainojamų įžvalgų apie jų patirtį paraiškų ar projektų administravimo procese. Apklausos fiksuoja grįžtamąjį ryšį apie įvairius aspektus, pvz., paraiškos formos aiškumas, vertinimo proceso skaidrumas. Šis tiesioginis ryšys užtikrina, kad institucija laiku reaguotų į mokslo bendruomenės poreikius ir rūpesčius, skatina pasitikėjimą ir bendradarbiavimo kultūrą.

Šaltinis: Sudaryta darbo autorės remiantis Calatrava Moreno ir kt. (2020).

Kaip matyti 13 paveiksle aprašyti kokybės kontrolės metodai atspindi ISO 9001 kokybės vadybos principus, turėtų būti taikomi LMT veikloje (ISO 9001:2015).

Orientavimasis į klientą	siekis užtikrinti, kad mokslininkai ir kiti suinteresuotieji asmenys gautų aiškias, skaidrias ir efektyvias paslaugas
Lyderystė	strateginė vizija ir atsakomybė už procesų tobulinimą, siekinat ilgalaikių tikslų
Žmonių įtraukimas	aktyvus darbuotojų ir suinteresuotųjų šalių įtraukimas į sprendimų priėmimo ir gerinimo procesus
Procesinis požiūris	reikalavimų tenkinimas, pridėtinės vertės analizė, procesų rezultatyvumas, gerinimas remiantis duomenimis
Gerinimas	nuolatinis grįžtamasis ryšys ir reguliarus procesų tobulinimas, lyginimas su geriausiomis praktikomis
Faktais pagrįstų sprendimų priėmimas	duomenimis ir išsamia analize grindžiami sprendimai, užtikrinantys objektyvumą ir skaidrumą
Santykių vadyba	tyrėjų ir vertintojų atsiliepimų analizė, partnerystės, vidinė darbuotojų motyvacija

13 pav. Kokybės vadybos principai

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis „Kokybės vadybos sistemos. Reikalavimai (ISO 9001:2015)“. 2016 ir Calatrava Moreno ir kt. (2020).

Reguliarus procesų lyginimas su užsienio šalių geriausiomis praktikomis leistų identifikuoti tobulintinas sritis ir kryptingai siekti kokybės gerinimo. Užsienio šalių gerosios praktikos lyginamoji analizė rodo (Kobylińska 2016), kad kokybės vadybos sistemos, pvz., ISO 9001, tapo standartu Lenkijos viešojo administravimo įstaigose. Standartas užtikrina procesų formalizavimą, griežtesnę sistemų kontrolę ir veiklos matavimus, tačiau kritikai pabrėžia, kad padidėjusi biurokratija ir lankstumo stoka riboja kūrybiškumą. Nepaisant papildomų iššūkių, šis standartas išlieka vienas pagrindinių vietos

savivaldoje, nes padeda tvarkyti procesus, užtikrina jų dokumentavimą ir prisideda prie teigiamo organizacijos įvaizdžio kūrimo.

Siekiant LMT diegti kokybės vadybos sistemą, buvo nagrinėjama Lenkijos institucijų geroji praktika. Lenkijos nacionalinė akademinių mainų agentūra (toliau – NAWA) remia ir skatina tarptautinį bendradarbiavimą mokslinių tyrimų srityje ir akademinius mainus. NAWA pagrindiniai siekiai yra stiprinti tarptautinį mokslininkų ir institucijų bendradarbiavimą, didinti motyvuotų užsienio studentų skaičių Lenkijos universitetuose, skleisti informaciją apie šalies aukštąjį mokslą ir mokslinius tyrimus bei skatinti susidomėjimą lenkų kalba ir kultūra. NAWA siekia stiprinti tyrėjų mokslinę kompetenciją įgyvendindama įvairias programas skirtas mokslininkams, mokslo ir studijų institucijoms (toliau – MSI) ir studentams. Programų ir priemonių administravimo procesuose NAWA taiko įvairius veiklos kokybę užtikrinančius modelius, pvz., kokybės ir poveikio vertimą. 2023 m. institucija atliko 43 anketinius tyrimus, išsiuntė 14 499 vertinimo anketas, analizuodama vykdytų programų poveikį ir procesų kokybę. Taip pat NAWA atlieka rodiklių stebėseną, analizuodama studentų ir mokslininkų mobilumo tendencijas, stipendijų efektyvumą bei MSI tarptautinio bendradarbiavimo rezultatus. Bendradarbiavimo analizės modelis taikomas, vertinant Lenkijos dvišalį bendradarbiavimą su įvairiomis šalimis partnerėmis, analizuojant akademinių mainų ir tyrimų partnerystes bei įvertinant institucijų sąveiką tarptautiniu, ekonominiu ir socialiniu lygmenimis, surenkant praktinę informaciją, naudingą akademinių ryšių plėtrai (NAWA 2025).

Palyginus su Lenkijos institucijos procesų analizės taikoma praktika, LMT vykdo siauresnį procesų vertinimą, akcentuodama projektų rezultatų analizę. Tuo tikslu naudoja ekspertinį projektų vertinimo modelį, kuriame dalyvauja mokslininkai ir nepriklausomi ekspertai. Programų efektyvumo analizės procese vertinami mokslo finansavimo kiekybiniai rezultatai, tačiau trūksta sisteminės ilgalaikės rodiklių analizės, kurią atlieka NAWA. LMT kokybės vadyba labiau orientuota į individualių projektų mokslinę kokybę ir į ekspertinio vertinimo procesą, tačiau nėra sisteminio programų poveikio vertinimo ir monitoringo, kaip NAWA gerosios praktikos pavyzdys, kuriame proceso analizės modelis grindžiamas strateginiu valdymu ir ilgalaikio monitoringo rodiklių analize.

Skatindama Lietuvos ir Lenkijos mokslininkų bendradarbiavimą, LMT 2016 m. lapkričio 16 d. su Nacionalinio mokslo centro atstovais (toliau – NCN), pasirašė supratimo memorandumą (LMT ir NCN 2016) dėl bendrų Lietuvos–Lenkijos mokslo projektų finansavimo.

Lenkijos NCN taikomos kokybės užtikrinimo priemonės (žr. 5 lentelė) atitinka 4 lentelėje aptartus kokybės kontrolės metodus (NCN 2025). Pvz., „Tyrėjų ir vertintojų atsiliepimai“ Lenkijoje analizuojami atliekant ekspertų, vertinančių konkursuose pateiktas paraiškas, nuomonių tyrimo rezultatus. Ši apklausa leidžia sistemingai surinkti ir įvertinti ekspertų grįžtamąjį ryšį apie paraiškų

vertinimo procesą. Analizuojant ekspertų nuomonių tyrimo rezultatus, buvo vertinamas atskirų atsakymų pasiskirstymas ir, esant kiekybiniais duomenimis, taikyta aprašomoji statistika. Surinkti duomenys buvo grupuojami pagal ekspertų patirtį vertinant paraiškas, jų mokslų sritį ir discipliną. Tokia analizė leido įvertinti ekspertų grupių veiklą plačiąja prasme, įskaitant jų posėdžių organizavimo kokybę bei vertinimo kriterijų tinkamumą.

„Procesų analizė“ atitinka „Nacionalinio mokslo centro kodeksą dėl mokslinių tyrimų patikimumo ir paraiškų tyrimams gauti“, kadangi kodekse nustatytos gairės ir procedūros leidžia geriau struktūruoti tyrimų kokybės valdymą, užtikrinti skaidrumą bei sistemingai spręsti mokslinio nesąžiningumo problemas. Nacionalinio mokslo centro kodekse išdėstyti ir reglamentuojami klausimai susiję su pagrindiniais mokslinio vientisumo principais, aprašytais įvairiuose dokumentuose, tarp jų ir Singapūro pareiškimė dėl mokslinių tyrimų vientisumo (Singapore Statement on Research Integrity 2010) bei Europos elgesio kodekse dėl mokslinių tyrimų vientisumo (European Code of Conduct for Research Integrity 2023). Kodekse aptariami autorystės, bendraautorystės, mokslinio bendradarbiavimo, interesų konflikto ir akademinio sąžiningumo principai. Taip pat išdėstytos galimos sankcijos, kurios diferencijuojamos pagal pažeidimo pobūdį ir mastą – nuo mažiausiai ribojančių iki griežčiausių.

5 lentelė. Lenkijos NCN taikomos kokybės užtikrinimo priemonės

Priemonė	Aprašymas
Ekspertų, vertinančių konkursuose pateiktas paraiškas, nuomonių tyrimo rezultatų analizė	Internetinė apklausa, siekiant išsiaiškinti ekspertų nuomonę apie paraiškų vertinimo procesą, bendradarbiavimą, etikos principų laikymąsi ir techninius organizacinius aspektus. Apklausą vykdo NCN analizės ir vertinimo grupė, o duomenis analizuoja išorės rangovas – „ProPublicum“ tyrimų institutas.
Nacionalinio mokslo centro kodeksas dėl mokslinių tyrimų ir paraiškų patikimumo	Kodeksas nustato pagrindinius mokslinių tyrimų patikimumo principus: sąžiningumą, atsakomybę, profesionalumą ir tinkamą mokslinių tyrimų valdymą. Dokumentas susideda iš trijų dalių: 1) geroji mokslinių tyrimų praktika, 2) mokymo, instruktavimo ir priežiūros gairės, 3) mokslinio nesąžiningumo ir galimų sankcijų apibrėžimas.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis Nacionaliniu mokslo centru (NCN, <https://www.ncn.gov.pl/sites/default/files/pliki/Code-of-the-National-Science-Centre-on-Research-Integrity.pdf>)

Analizuojant Lenkijos NCN taikomas kokybės užtikrinimo priemones, galima išvelgti jų aktualumą Lietuvos kontekste. NCN modelis yra panašus į LMT veiklos principus, nes abi institucijos atsakingos už konkursinį mokslinių tyrimų finansavimą, jų skaidrumą ir kokybės kontrolę. Be to, Lenkijos patirtis rodo, kad sistemingas ekspertų grįžtamojo ryšio rinkimas ir aiškiai reglamentuotos tyrimų patikimumo gairės gali padėti stiprinti finansavimo mechanizmų efektyvumą ir skaidrumą, todėl ši praktika galėtų būti taikoma ir Lietuvoje tobulinant LMT veiklos procesus, siekiant užtikrinti objektyvesnį ir skaidresnį mokslinių tyrimų finansavimą.

LMT vykdo Lietuvos-Lenkijos programą (toliau – LL), kurioje sulaukiama itin daug paraiškų. Tai rodo glaudžius abiejų šalių mokslininkų bendruomenių ryšius. Per pastaruosius tris kvietimus (2017 m., 2020 m. ir 2024 m.) gauta 546 paraiškos, vidutiniškai 182 paraiškos per kvietimą (Lietuvos mokslo taryba 2025). Palyginimui – kitose vykdomose dvišalėse programose sulaukiama nuo keliolikos iki keliasdešimt paraiškų per kvietimą. Tai patvirtina didelį susidomėjimą Lietuvos-Lenkijos dvišalio bendradarbiavimo galimybėmis nepaisant riboto finansuojamų projektų skaičiaus.

Dvišalis Lietuvos-Lenkijos bendradarbiavimas padeda perimti gerąją kvietimų administravimo praktiką. Be to, LMT siekdama didinti dvišalių ar trišalių kvietimų efektyvumą, 2025 m. vykdys bendrą Lietuvos-Lenkijos kvietimą pagal naują administravimo modelį pagal Science Europe rekomendacijas „The Lead Agency Procedure“, kurias jau taiko 11 kitų šalių mokslinius tyrimus finansuojančios agentūros, organizuodamos dvišalius arba trišalius tarptautinius kvietimus. Tai modelis, kai viena iš bendradarbiaujančių organizacijų prisiima pagrindinės organizacijos vaidmenį, atsakingą už paraiškų vertinimo procesą, o partnerių agentūros pripažįsta ir priima šį vertinimą, taip supaprastindamos ir paspartindamos tarptautinių kvietimų administravimą (Science Europe Cross-border Collaboration Working Group 2014).

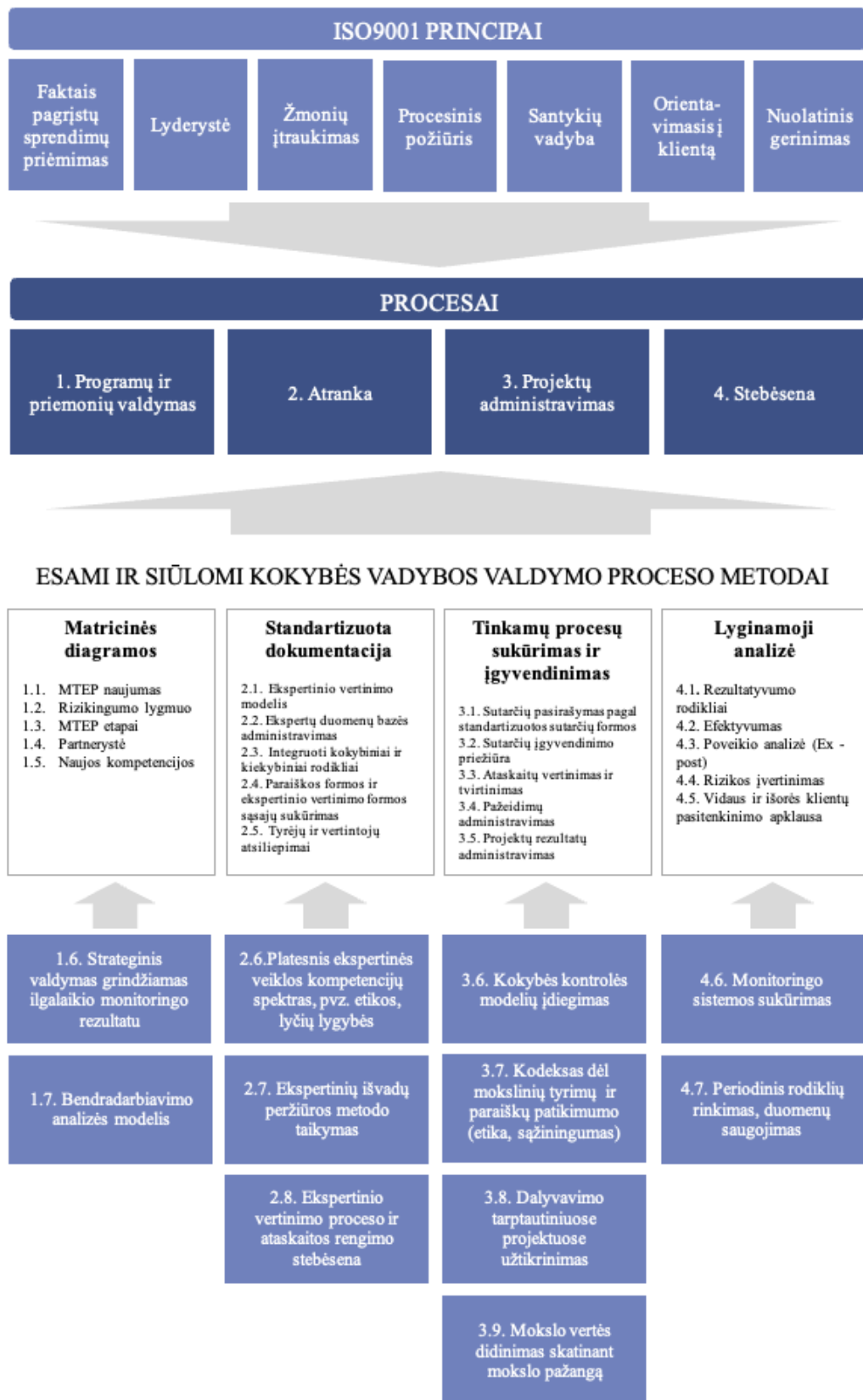
Siekdama tobulinti procesus, LMT analizuoja Norvegijos gerąją praktiką dėl jos reikšmingo indėlio į tarptautinio mokslinio bendradarbiavimo tarp Baltijos ir Šiaurės šalių stiprinimą. Šiaurės šalys yra viena pagrindinių LMT strateginių bendradarbiavimo kryptių, kuri siekia plėtoti bendrus mokslinius tyrimus bei skatinti šalies mokslininkų dalyvavimą tarptautinėse mokslinių tyrimų iniciatyvose. Norvegija neteikia tiesioginio finansavimo šiam procesui, tačiau remia jį per Šiaurės ministrų tarybos finansuojančią instituciją NORDFORSK. LMT aktyviai dalyvauja NORDFORSK finansuojamose mokslinių tyrimų programose, bendradarbiaudama su šia institucija nuo 2010 metų. Kitas svarbus abiejų šalių bendradarbiavimo pavyzdys – LMT įgyvendinta Baltijos mokslinių tyrimų programa („Baltic Research Programme“), kurią finansavo Norvegijos finansinis mechanizmas. Šia programa buvo siekiama konsoliduoti Baltijos ir Šiaurės šalių mokslo potencialą bei stiprinti regioninį bendradarbiavimą šalims aktualiuose mokslo tyrimuose.

Norvegijos mokslo politikos formavimo ir įgyvendinimo lyderystės gerosios praktikos pavyzdys yra Norvegijos mokslo taryba (toliau – RCN). RCN remia tiek fundamentinius, tiek taikamuosius mokslinius tyrimus, skatindama MSI bendradarbiavimą su pramonės ir viešojo sektoriaus partneriais (Norwegian Research Council 2025). RCN praktika ir geroji patirtis gali būti analizuojama kaip pažangus modelis LMT, ypač skatinant inovacijų finansavimą ir mokslinių tyrimų rezultatų komercializaciją. Šiuo metu LMT veikla labiau orientuojama į nacionalinių mokslinių tyrimų rėmimą bei tyrėjų skatinimą dalyvauti tarptautiniuose projektuose, ypač Europos Sąjungos programose, vykdant projektus kartu su kitų MSI tyrėjais. Ateityje planuojama stiprinti akademinę antreprenerystę, t. y., kai MSI atstovai, mokslininkai, tyrėjai ir studentai dalyvauja technologijų perdavimo procese, stiprindami bendradarbiavimo su verslu ryšius ir komercializuodami mokslinius tyrimus, kurie būtini kuriant inovacijas ir siekiant ekonomikos bei visuomenės vystymosi.

Taigi, RCN taikoma mokslinių tyrimų finansavimo strategija (nuo fundamentinių tyrimų iki inovacijų) yra aktuali ir Lietuvos kontekste. Stiprinant bendradarbiavimą su Norvegija, galima sėkmingai taikyti RCN gerąją patirtį inicijuojant inovatyvius finansavimo modelius, užtikrinančius mokslinių tyrimų ilgalaikį finansavimą ir mokslo vertės visuomenei didinimą. Todėl ateityje tikėtinas dar glaudesnis LMT ir RCN bendradarbiavimas, ypač per Šiaurės ir Baltijos šalių bendras iniciatyvas.

Pažymėtina, kad šiuo metu LMT akivaizdi stiprybė yra gebėjimas palaikyti dvišalius ar trišalius santykius su užsienio institucijomis, plečiant bendradarbiavimo galimybes, bendrų tikslų siekimą ir mokslinių tyrimų bei inovacijų finansavimo administravimą. Pritaikant ilgalaikio monitoringo, kokybės kontrolės, akademinų mainų plėtos ir technologijų perdavimo skatinimo gerąją praktiką, LMT galėtų sustiprinti Lietuvos mokslinių tyrimų finansavimo administravimo efektyvumą.

Remiantis teorijos analize, gerosios užsienio praktikos ir LMT taikomų metodų lyginamąja analize, darbo autorės sukurtas LMT Kokybės vadybos valdymo proceso modelis (žr. 14 pav.) pritaikomas organizacijai siekiant atitikti tarptautinio standarto ISO 9001 reikalavimus. Kaip matyti 14 paveiksle, modelyje išryškinti keturi pagrindiniai vadybos procesai (programų ir priemonių valdymas, atranka, projektų administravimas ir stebėseną) ir pateikti esami bei siūlomi kokybės vadybos valdymo proceso metodai.



14 pav. LMT Kokybės vadybos valdymo proceso modelis

Šaltinis: Sudaryta darbo autorės remiantis teorijos analize

LMT esamas programų ir priemonių valdymo procesas apima 5 matricinių diagramų metodus (MTEP naujumas, rizikingumo lygmuo, MTEP etapai, tyrimų partnerystė, tyrėjų naujų kompetencijų ugdymas). Pažymėtina, kad programų ir priemonių valdymo procesą siūloma papildyti 2 naujais metodais atsižvelgiant į užsienio praktiką. Strateginis valdymas, grindžiamas ilgalaikio monitoringo rezultatu, užtikrintų LMT kokybės procesų vadybą siekiant skatinti konkurencingą Lietuvos dalyvavimą pasaulinėje žinojimo kūrimo. Bendradarbiavimo analizės modelio taikymas padėtų kokybiškiau įvertinti institucijų sąveiką tarptautiniu, ekonominiu ir socialiniu lygmenimis bei surinkti praktinę informaciją, naudingą akademinių ryšių (partnerystės) plėtrai.

LMT yra parengusi ir patvirtinusi standartizuotą dokumentaciją atrankos procese (Lietuvos mokslo tarybos ekspertų ir jų veiklos bendrąsias taisykles, tarp jų ir ekspertų duomenų bazės administravimą, CoARA principų taikymo LMT veikloje veiksmų planą (2024–2028 m.), paraiškos MIP projektui įgyvendinti formą, ekspertinio vertinimo formą, grįžtamojo ryšio apklausa po 2018–2022 m. palyginamojo ekspertinio vertinimo). Atrankos procesą siūloma papildyti 3 naujais metodais, atsižvelgiant į EK taikomą praktiką dėl ekspertų kompetencijų plėtos, ekspertinių išvadų kokybės ir ataskaitų rengimo stebėsenos.

LMT projektų administravimo procesas apima sutarčių pasirašymą pagal standartizuotų sutarčių formas, sutarčių įgyvendinimo priežiūrą, ataskaitų vertinimą ir tvirtinimą, pažeidimų administravimą, projektų rezultatų sklaidą. Pagrindiniai projektų įgyvendinimą reglamentuojantys teisės aktai yra šie: LMT Bendrosios taisyklės, Projektų ir jų ataskaitų ekspertinio vertinimo tvarkos aprašas, Rekomenduojama LMT mokslo ir sklaidos projektų konkursinio finansavimo apeliacijos forma. Projektų administravimo procesą siūloma papildyti, įdiegiant kokybės kontrolę, kuri mokslinių tyrimų finansavimo institucijai sumažintų rizikas susijusias su mokslinių tyrimų saugumo ir sąžiningumo užtikrinimu, valstybės biudžeto lėšų efektyviu naudojimu. Kodeksas dėl mokslinių tyrimų ir paraiškų patikimumo formuotų gerąją mokslinių tyrimų praktiką: sąžiningumą, atsakomybę, profesionalumą ir tinkamą mokslinių tyrimų valdymą. LMT misijos „skatinti konkurencingą Lietuvos dalyvavimą pasauliniame žinojimo kūrimo“ vykdymui svarbi tarptautiškumo plėtra ir mokslo vertės didinimas, skatinant mokslo pažangą.

LMT stebėsenos procese taikomi lyginamosios analizės metodai rezultatyvumo rodikliams vertinti, efektyvumui nustatyti, poveikiui įvertinti, rizikoms identifikuoti, vidaus ir išorės klientų lūkesčiams ir grįžtamajam ryšiui tirti. Taikomus individualius metodus siūloma papildyti, sukuriant monitoringo sistemą ir stiprinant periodišką informacijos apie rodiklius rinkimą bei duomenų saugojimą.

Kaip matyti 14 paveiksle, kokybės vadybos valdymo identifikuotų procesų veikimas darnioje sistemoje yra grindžiamas 7 pagrindiniais kokybės vadybos principais. LMT Kokybės vadybos valdymo proceso modelio taikymas leis LMT kaip mokslinius tyrimus finansuojančiai organizacijai veikti efektyviau, geriau valdyti procesus, atitikti klientų lūkesčius ir nuolat tobulėti.

Apibendrinant, atlikta LMT ir užsienio institucijų kokybės vadybos modelių taikymo lyginamoji analizė parodė, kad, pavyzdžiui, LMT ekspertų veiklos modelis yra siauresnis nei Europos Komisijoje, kas sudaro prielaidą, kad ateityje LMT galėtų pradėti naudoti jos taikomą ekspertinio vertinimo proceso modelį, taip pat ir kitų aptartų užsienio institucijų gerąsias praktikas ir taikomus modelius, tokius kaip sistemingą ekspertų grįžtamojo ryšio rinkimą, veiklos rodiklių lyginamąją analizę, procesų analizę, rizikų vertinimą ir kt.

Organizacijos siekiamybė yra tvariai augti ir nuolat tobulėti, o tai apima ne tik organizacinių procesų efektyvumo didinimą, bet ir aktyvų bendradarbiavimą su mokslo bendruomene, visuomene, valdžios institucijomis bei tarptautiniais partneriais. Remiantis lyginamosios analizės su užsienio institucijos ir kituose skyriuose išanalizuotų dokumentų gautomis išvadomis, sukurtas LMT Kokybės vadybos valdymo proceso modelis, kurį LMT gali pritaikyti tobulinant procesus ir siekiant atitikti tarptautinio standarto ISO 9001 reikalavimus.

2. METODOLOGIJA

Šiame magistro baigiamajame darbe, siekiant išanalizuoti kokybės vadybos valdymo modeliavimo procesus, tobulinant LMT finansavimo priemonių administravimą, pasirinkta mišri tyrimo metodologija, taikant kokybinę ir kiekybinę analizes. Įprastai socialiniuose tyrimuose dažniausiai naudojami kokybiniai ar kiekybiniai tyrimo būdai ir jų metodikos. Kartais pasitelkiamas mišrus tyrimų būdas, kai siekiama visapusiškai ištirti tam tikrą reiškinį. Mišraus tyrimo metodo naudojimas leidžia išvengti tam tikrų egzistuojančių ribotumų, kai tyrimo objektas yra tyrinėjamas, pasitelkiant tik vieną iš metodų pvz., tik kiekybinį ar tik kokybinį (Žydžiūnaitė ir Sabaliauskas 2017, 47). Darbe siekiama ištirti LMT konkursinio finansavimo priemonių administravimo veiklos procesus, jų dalyvius, apimtis ir veiksmus, atliepiant septynis ISO 9001 kokybės vadybos principus, t. y. septynis skirtingus analizės pjūvius, todėl vien kokybinis ar tik kiekybinis tyrimas, tikėtina, nagrinėjamo objekto neatskleistų visapusiškai. Kokybinis tyrimas apima analizę į kurią įtraukiami individualūs asmenys. Atliekant tyrimą remiamasi interviu ir stebėjimais. Taip siekiama atskleisti vidines psichologines ir elgsenos charakteristikas, subjektyvų procesų dalyvių požiūrį specifinėse situacijose ir kontekstuose. Magistro baigiamajame darbe analizuojami pusiau struktūruoto interviu duomenys ir apklausos apie LMT konkursinio finansavimo MIP priemonę rezultatų duomenys, siekiant įvertinti administravimo procesus ir pateikti tobulinimo pasiūlymus.

Kokybinei analizei atlikti panaudotas interviu metodas. Šio metodo taikymas padėjo atskleisti tyrimo dalyvių (LMT darbuotojų) įžvalgas ir mintis apie organizacijos kultūrą ir vertybes, ISO 9001 principų, tokių kaip pvz., lyderystės, santykių vadybos, gerinimo įgyvendinimą, apie konkursinio finansavimo priemonių administravimo procesų veiklą ir jų kokybę bei strategines įžvalgas ir organizacijos veiklos ateities perspektyvas. Interviu metodas yra vienas dažniausiai taikomų duomenų rinkimo būdų, atliekant kokybinius socialinius tyrimus, nes jis atliepia kokybinės metodologijos prielaidas, leidžia gilintis į tyrimo dalyvių perspektyvas ir padeda surinkti išsamius duomenis apie socialinio gyvenimo detales (Gaižauskaitė ir Valavičienė 2016, 7).

Kiekybinis tyrimas yra orientuotas į išorinių požymių matavimą ir skaitinę išraišką. Kiekybinio tyrimo metodai bei duomenų matavimo priemonės dažniausiai būna sukonstruotos dar prieš tyrimą, kas leidžia užtikrinti duomenų patikimumą ir objektyvumą, nes tyrėjai remiasi standartizuotais matavimo įrankiais ir iš anksto numatytu tyrimo planu bei teorinėmis prielaidomis (Kardelis 2005, 273). Siekiant surinkti sistemingus kiekybinius duomenis, naudojamas anketinės apklausos metodas, leidžiantis kiekybiškai aprašyti požymių reikšmių pasiskirstymą tiriamoje populiacijoje (Gaižauskaitė ir Mikėnė 2014, 13). Kiekybinis tyrimas yra aktualus LMT, administruojančiai MIP priemonę, kadangi padeda

vertinti ir tobulinti mokslinių tyrimų plėtrą, finansavimo mechanizmus bei jų poveikį visuomenei. Be to, surinkti ir išanalizuoti kiekybiniai duomenys leidžia bent iš dalies palyginti LMT darbuotojų, pareiškėjų ir MSI atstovų patirtis įgyvendinant LMT finansavimo MIP priemonę. Skirtingai nei kokybinis, kiekybinis tyrimas skatina tyrėją atskleisti savybes, ryšius, sąsajas ir kitus populiacijos bruožus, remiantis gausios skaitmeninės informacijos (matavimų) analize (Žydžiūnaitė ir Sabaliauskas 2017, 15).

Pagrindinis šio darbo tikslas – išanalizuoti kokybės vadybos valdymo modelius ir procesus, siekiant tobulinti LMT konkursinio finansavimo priemonių administravimą, todėl tyrimo objektu pasirinktas LMT konkursinio finansavimo priemonių administravimo veiklos procesas, jo dalyviai, apimtys ir veiksmai. Tikslui pasiekti suformuluoti keturi uždaviniai: nustatyti suinteresuotų šalių – LMT darbuotojų, pareiškėjų – lūkesčius dėl konkursinio finansavimo priemonių administravimo proceso kokybės; įvertinti esamą LMT konkursinio finansavimo priemonių administravimo praktiką kokybės požiūriu; atlikti kokybės vadybos analizę, siekiant nustatyti pagrindines problemas ir tobulinimo galimybes; pateikti rekomendacijas, kaip pagal kokybės vadybos principus būtų galima sukurti ir pritaikyti valdymo modelį LMT administruojamoms priemonėms.

Tyrimo metodai. Šiame magistro darbe panaudota mišrių metodų prieiga. Tyrime derinami kokybinis (pusiau struktūruotas interviu) ir kiekybinis (anketavimas) metodai, siekiant įvairiapusiškai ir taikant giluminę analizę atskleisti pasirinktą tyrimo objektą. Skirtingos prieigos viena kitą papildo, t. y. atskleidžiamas tiek LMT darbuotojų, tiek ir kitų svarbių suinteresuotųjų šalių – klientų (pareiškėjų) – požiūris į konkursinio finansavimo priemonių administravimo procesų kokybę.

Kokybiniam tyrimui atlikti naudojamas kokybinio tyrimo metodas – **pusiau struktūruotas interviu**. Šis metodas buvo pasirinktas darant prielaidą, kad gali prireikti išsamesnės informacijos, užduodant patikslinančius klausimus. Siekta apklausti LMT darbuotojus, išanalizuoti gautus rezultatus ir pateikti išvadas, kurias būtų galima panaudoti praktinių rekomendacijų, skirtų įvertinti LMT administravimo procesus, modeliuojant kokybės vadybos valdymo procesus parengimui. Klausimyną sudarė atviro tipo klausimai. Šiame tyrime taikomas dedukcinis metodas, kadangi remiamasi bendra teorija, analizuojant konkretų atvejį (Tidikis 2003, 163). Verta pažymėti, kad analizės metu pastebėjus informantų atsakymų kategorijas, kurios nėra atspindimos teorinėse prielaidose, šios pateikiamos kaip teoriją papildančios kategorijos. Tai reiškia, kad gali būti iš dalies taikomas ir indukcinis metodas. Nors egzistuoja nemažai naudingų metodų ir strategijų, galinčių padėti atlikti analizę, visgi nereikėtų tikėtis, kad bus rastas mechaniškas pakopinis analizės metodas. Visada egzistuoja kūrybinis elementas, kurį apima mąstymas ir interpretavimas rašant (Brinkmann 2022). Tyrimo duomenų analizės metodu buvo pasirinkta tematinė duomenų analizė, siekiant nuosekliai ir sistemingai išskirti pagrindines temas, atspindinčias tiriamą objektą. Pasak metodologų Braun ir Clarke, tematinė analizė įgalina tyrėją išsamiai

nagrinėti, iliustruoti ir interpretuoti tyrimo duomenis (Žydzžiūnaitė ir Sabaliauskas 2017, 207). Kokybinis interviu – tiriamoji praktika, kuriai būdingas amato pobūdis – daugelis sprendimų priimami, remiantis tyrėjo patirtimi, nuojauta ir įgūdžiais, o ne mechaniniu žingsnių sekimu. Todėl svarbu aiškiai atskleisti tai, kas neretai atliekama intuityviai, leidžiant skaitytojų tarsi „pažvelgti tyrėjui per petį“ ir suprasti tyrimo proceso logiką. Gerai atliktas interviu tyrimas dažnai geba subalansuoti ir atliepti visus svarbius aspektus – tyrimo tikslą, projektą, institucines tradicijas ir paties respondento pageidavimus ir pasirinkimus (Brinkmann 2022, 86).

Kiekybiniam tyrimui atlikti buvo taikytas metodas – **anketinė apklausa**. Siekiant įvertinti pasirinktų respondentų atsakymus, vertinant administravimo procesus, susijusius su LMT konkursinio finansavimo priemone MIP, ir pateikti pasiūlymus tobulinimui. Kiekybinis tyrimas sudaro galimybes apklausti pakankamai didelę respondentų populiaciją, identifikuojant tam tikrus požymius ir vertinimus grupėse bei skirtumus tarp grupių. Duomenų apdorojimui ir analizei atlikti pasirinkta viena iš dažniausiai naudojamų statistinių duomenų apdorojimo kompiuterinių programų – SPSS (angl. Statistical Package for the Social Sciences) 26.0 versijos programa (Gaižauskaitė ir Mikėnė 2014, 143).

Pasirinkta anoniminė apklausa, anketoje naudojami uždaro tipo klausimai, kuriuose pateikiami atsakymų variantai, iš kurių respondentai turi pasirinkti vieną ar kelis variantus. Anketoje dalis klausimų suformuluoti pasitelkiant 5 balų Likerto skalę, leidžiančią įvertinti respondentų nuomonę tam tikrais pateiktais teiginiais. Tyrimo duomenims surinkti panaudota internetinė apklausa, sukurta naudojant „Microsoft Forms“ platformą. Atsakymai į uždarus klausimus buvo apibendrinti, taikant aprašomosios statistikos metodą – dažnių ir procentų skaičiavimus, leidžiančius įvertinti respondentų atsakymų pasiskirstymą ir pateikti apibendrintą tyrimo rezultatų santrauką. Siekiant patikrinti, ar skirtumai tarp tiriamų grupių yra statistiškai reikšmingi, buvo naudotas Chi kvadrato testas.

Tyrimo imtis ir atrankos tipas. Kokybinuose tyrimuose nesiekama atspindėti visos populiacijos, o veikiau norima koncentruotis į tikslines grupes, todėl atsitiktinės atrankos taikymas šiuo atveju nėra tinkamas (Žydzžiūnaitė ir Sabaliauskas 2017, 63). Kiekybinio tyrimo dalyviai buvo atrinkti taikant visuminę netikimybinę atranką, kai duomenys buvo renkami iš visų tikslinei grupei priklausančių asmenų. Šis atrankos būdas nėra pagrįstas atsitiktinumu, tačiau užtikrina galimybę apklausti visą tyrimo populiaciją, todėl leidžia susidaryti išsamų vaizdą apie nagrinėjamą reiškinį. Taigi atrankos būdas grindžiamas tuo, kad tiriamos populiacijos yra baigtinės: LMT darbuotojai, susiję su LMT finansavimo priemone MIP, bei pareiškėjai ir MSI atstovai, galimai teikę paraiškas ar dalyvavę kuriame nors priemonės etape (tokiame kaip paraiškos teikimas, projekto vykdymas, ataskaitos(-ų) pateikimas). Kokybiniame tyrime kiekvienas iš informantų buvo atrinkti tikslingai, atsižvelgiant į jų profesinę patirtį ir sąlytį su kokybės vadybos procesais bei konkursinio finansavimo priemonių administravimo

procesais. Kokybinio tyrimo imtį sudarė 10 LMT organizacijoje dirbančių darbuotojų (informantų), turinčių patirtį mokslinių tyrimų konkursinio finansavimo srityje ir dirbančių tiek ekspertinėse, tiek vadovaujamose pozicijose. Visi interviu buvo atliekami, užtikrinant informantų anonimiškumą, o gauti duomenys naudoti tik apibendrinta forma.

Kokybinio tyrimo populiacija yra LMT darbuotojai. Informantų pasiskirstymas pagal lytį – 1 vyras ir 9 moterys. Informantų pasiskirstymas pagal darbo patirties trukmę mokslinių tyrimų konkursinio finansavimo srityje pavaizduotas 6 lentelėje. Didžioji informantų dalis darbo patirties mokslinių tyrimų valdymo srityje turi ilgiau nei 10 m. (5 informantai). Informantų pasiskirstymas pagal pareigas – 10 informantų, iš kurių 7 buvo ekspertinio lygmens, o 3 – vadovaujamojo.

6 lentelė. Profesinės patirties duomenys

Darbo patirtis mokslinių tyrimų konkursinio finansavimo srityje	Informantų skaičius
Iki 5 m.	4
5–10 m.	1
Daugiau nei 10 m.	5

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis kokybinio tyrimo rezultatais

Remiantis surinktais duomenimis, buvo sudaryta informantų identifikavimo lentelė (žr. 7 lentelė), kurioje nurodomas informanto kodas ir einamų pareigų pobūdis.

7 lentelė. Informantų identifikavimo lentelė

Informanto kodas	Pareigų pobūdis
IK1	Vadovaujamos
IK2	Vadovaujamos
IK3	Vadovaujamos
IK4	Ekspertinės
IK5	Ekspertinės
IK6	Ekspertinės
IK7	Ekspertinės
IK8	Ekspertinės

7 lentelės tęsinys

IK9	Ekspertinės
IK10	Ekspertinės

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Siekiant išlaikyti interviu informantų anonimiškumą, papildomi sociodemografiniai duomenys nebuvo renkami.

Prieš atliekant tyrimo kiekybinę analizę, būtina nustatyti minimalų tiriamųjų skaičių, norint gauti patikimus rezultatus (Gaižauskaitė ir Mikėnė 2014, 42). Tyrimo populiaciją sudaro MIP XI-XIII kvietimų pareiškėjai (mokslininkai) ir MSI atstovai. Asmenys būtent iš šių kvietimų buvo pasirinkti todėl, kad jie reprezentuoja paskutinius kvietimus. Tai užtikrina, kad renkami duomenys, respondentų patirtys ir vertinimai yra pakankamai aktualūs nauji ir nepasenę. Be to, nuo XIII kvietimo buvo paleista naujoji LMT paraiškų ir ataskaitų teikimo ir vertinimo sistema. Informacinės sistemos atnaujinimas taip pat reikšmingai prisideda prie konkursinio finansavimo priemonės administravimo procesų bei daro įtaką tiek pareiškėjams, tiek priemonę administruojantiems darbuotojams.

Svarbu pažymėti, kad kiekvieno kvietimo metu tas pats pareiškėjas gali teikti po vieną paraišką, todėl XI-XIII kvietimuose gautų paraiškų skaičius yra didesnis nei pareiškėjų. Taigi, galutinis pareiškėjų skaičius yra 1193. Taip pat buvo apklausti 29 skirtingų MSI atstovai. Tyrimo populiaciją sudaro 1222 asmenys. Iš viso surinkta 317 atsakymų iš kurių dauguma respondentų atstovavo universitetus (N=226), o MSI atstovų buvo mažiau nei pusė (N=91). Projekto vadovo vaidmuo buvo dažniausiai įvardytas respondentų (N=272) paraiškų teikimo ar projektų vykdymo procese. Tyrime dominavo pripažinti tyrėjai (N=210), turintys daugiau nei 10 metų mokslinės veiklos patirties. Pilna respondentų charakteristika pateikta 2 priede.

Kadangi tyrimo populiacija yra baigtinė, tyrimo imtis buvo apskaičiuota, naudojant šią formulę (Gaižauskaitė ir Mikėnė 2014, 42):

$$n = \frac{t^2 N p (1 - p)}{\Delta^2 N + t^2 p (1 - p)}$$

n – tyrimo imtis;

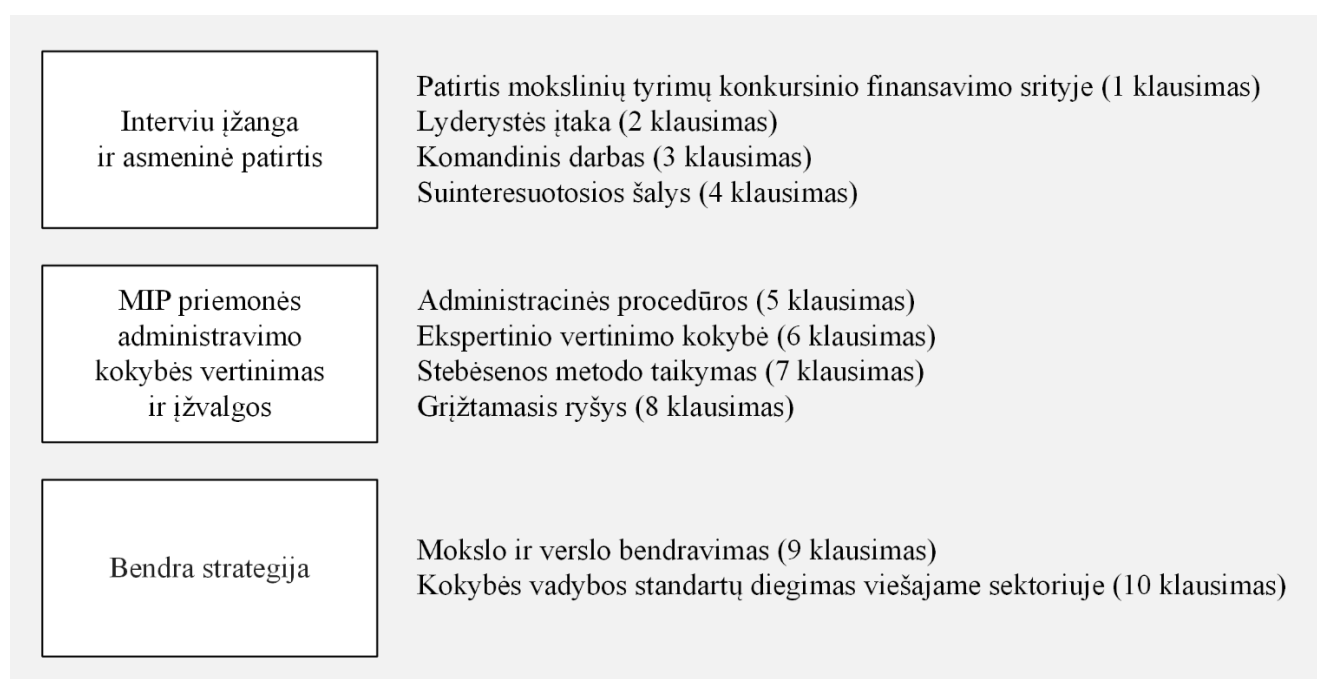
t – Stjudento koeficientas, kuris parodo patikimumo lygmenį (pasirinktas 95 proc. patikimumo lygmuo (t=1,96));

N – populiacijos dydis;

p – numatomas pasiskirstymas (pasirinktas 50 proc. pasiskirstymas, p=0,5)

Δ – paklaida (Δ = 0,05).

Tyrimo instrumentas. Tyrimo duomenims surinkti buvo taikytas dažniausiai kokybiniais interviu naudojamas instrumentas – pusiau struktūrizuoto interviu klausimynas, kurio pagrindinės pokalbio temos buvo apsvaistytos iš anksto, remiantis teorinėmis prielaidomis (Gaižauskaitė ir Valavičienė 2016, 20). Klausimynas suformuluotas remiantis atliktos teorijos analizės ir „Mokslininkų grupių projektų I–VII kvietimų ex post vertinimo“ (Tamulaitis ir kt. 2020) išvadamis, padedančiomis geriau suvokti tiriamojo darbo temą. Klausimyne išskiriami trys klausimų blokai (žr. 15 pav.), siekiant atskleisti informantų požiūrį į organizacijos kultūrą per jų asmeninę patirtį (lyderystė, komandinis darbas, suinteresuotosios šalys), konkursinio finansavimo priemonių administravimo procesus ir strategines kryptis. Pilna interviu klausimyno struktūra pridėta 3 priede.



15 pav. Interviu klausimyno struktūra

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Pirmasis ir trečiasis blokai yra susiję su LMT procesų administravimu, o antrasis – su konkrečia LMT vykdoma MIP priemone, kuri yra didžiausia LMT konkursinio finansavimo būdu finansuojama priemonė.

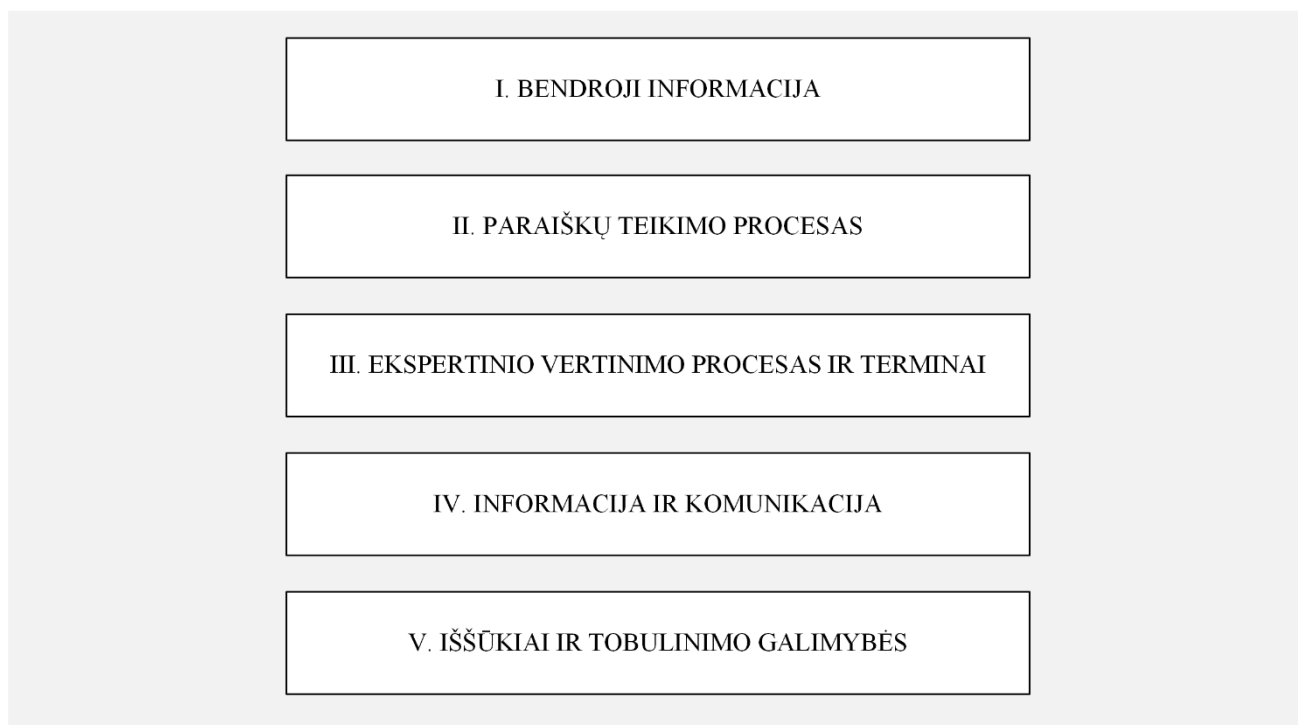
Pirmasis klausimyno blokas – „Interviu įžanga ir asmeninė patirtis“ yra orientuotas į tyrimo dalyvio asmenybę ir jo profesinę patirtį. Kaip buvo minėta teorinėje dalyje, naujausioje literatūroje (Miniotaitė ir Staškevičius 2023) vienas iš pagrindinių veiksnių, skatinančių kokybę organizacijoje, yra lyderystė, todėl apklausiant informantus buvo svarbu iškelti šį klausimą. Bendradarbiavimas tarp skyriaus darbuotojų tiek su vidurinės grandies, tiek ir su aukščiausia vadovybe daro didelę įtaką

lyderystės raiškai, todėl yra reikšminga iškelti klausimą apie komandinį darbą administravimo procesuose. Vienas iš tyrimo objekto dalyvių yra LMT suinteresuotosios šalys, tai yra svarbu organizacijos valdyme siekiant užtikrinti kokybę. Organizacija turi stebėti ir analizuoti informaciją apie suinteresuotąsias šalis ir jų svarbius reikalavimus (ISO 9001:2015, 12).

Antrajame klausimyno bloke yra išskiriami konkrečios LMT MIP priemonės administravimo procesų (ekspertinis vertinimas, stebėsenos metodas, grįžtamasis ryšys) veikimo principai ir jų kokybės užtikrinimas. Siekiant atlikti lyginamąją analizę svarbu išgirsti ir LMT darbuotojų įžvalgas ir identifikuoti tobulintinus veiksnius.

Trečiasis klausimyno blokas suformuluotas siekiant identifikuoti strategines įžvalgas ir ateities perspektyvas. Svarbu išsiaiškinti, kiek informantai yra susipažinę ar susidūrę su kokybės vadybos standartais ir kaip jie vertintų jų diegimą LMT.

Kiekybinio tyrimo apklausos anketos klausimai buvo peržiūrėti ir suderinti su visais septyniais darbe paminėtais ISO 9001 kokybės vadybos principais, siekiant įvertinti LMT finansavimo priemonės MIP administravimo procesų kokybę (žr. 16 pav.). Visas anketinės apklausos klausimynas pateiktas 4 priede.



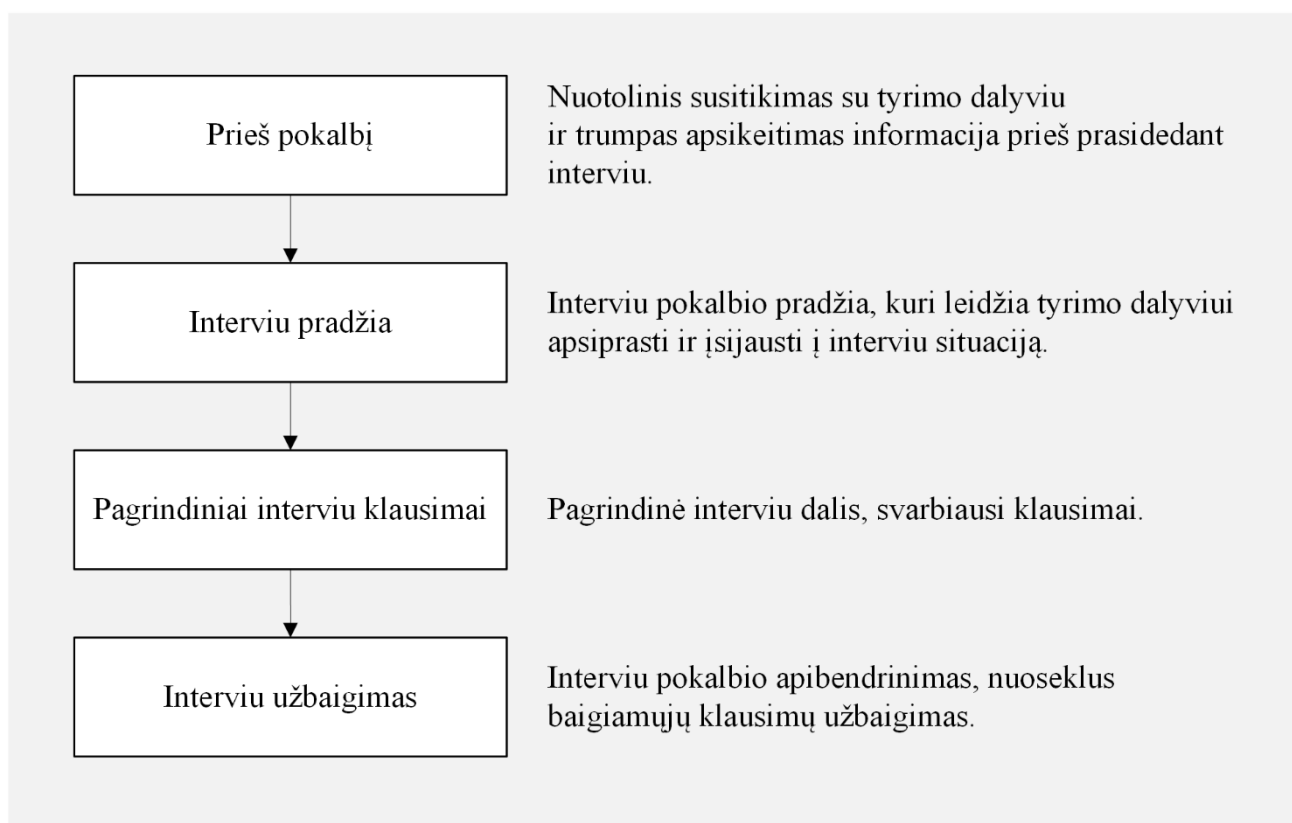
16 pav. Anketinės apklausos klausimyno struktūra

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Tyrimo eiga. Kaip jau minėta anksčiau, prieš pradedant tyrimą, buvo nuspręsta taikyti mišrų metodą, apjungiant kokybinį ir kiekybinį tyrimo metodus. Mišrus metodas šio tyrimo atveju leidžia apklausti platesnį ratą suinteresuotųjų šalių bei iš dalies palyginti abiejų pusių – LMT kaip finansuojančios institucijos ir MSI atstovų kaip pareiškėjų ir / ar projektų vykdytojų – požiūrius.

Kokybinei tyrimo daliai pasirinkta atlikti pusiau struktūruotus interviu su įvairių grandžių LMT darbuotojais. Tokiu būdu galima gauti įvairesnės informacijos dominančia tema, įtraukti teorinėje literatūroje neminimus aspektus į tyrimo išvadas. Be to, neturint ekspertinės kvalifikacijos konkrečioje temoje ar mažiau susidūrus su tiriamu objektu (šiuo atveju, su MIP priemone), kyla rizika interviu metu neapimti tam tikrų svarbių aspektų. Taikant struktūruoto interviu metodą ir įtraukiant patikslinamuosius klausimus, ši rizika iš dalies sumažinama.

Pusiau struktūruoto interviu eiga suplanuota pagal keturių etapų modelį (žr. 17 pav.).



17 pav. Interviu struktūra

Šaltinis: sudaryta darbo autorės pagal (Gaižauskaitė ir Valavičienė 2016, 114).

Kiekvienas tyrimo dalyvis dalyvauti interviu buvo pakviestas individualiai pristatant tyrimo temą ir tikslą. Gavus sutikimą dalyvauti, kiekvienam iš dalyvių buvo išsiųstas kvietimas susitikti nuotoliniu būdu „Microsoft Teams“ platformoje (žr. 3 priedą). Dalyviai buvo informuoti, kad interviu vyks

naudojant garso ir vaizdo įrašymo priemones, tačiau surinkti duomenys nebus viešinami, tyrimo dalyviai nebus identifikuojami, o visa surinkta informacija bus analizuojama apibendrintai, užtikrinant konfidencialumą ir duomenų apsaugą pagal etikos reikalavimus.

Visi 10 interviu su tyrimo dalyviais vidutiniškai truko apie 50 minučių. Ilgiausio interviu trukmė 79 minutės su IK8 informantu, trumpiausia trukmė 32 minutės su IK5 informantu. Kiekvienam tyrimo dalyviui buvo priskirtas unikalus kodas (IK1-IK10), siekiant išlaikyti jų anonimiškumą. Kiekvienas interviu buvo įrašomas ir atskirai transkribuojamas, po to atliekama jų analizė bei lyginimas, siekiant nustatyti pasikartojančius bruožus ir reikšmingus išskirtinumus.

Kiekybinio tyrimo apklausos anketa pirmą kartą buvo išplatinta 2025 m. vasario 21 d., pakartotinai – 2025 m. kovo 7 d. Anketa buvo išsiųsta MIP priemonės XI-XIII kvietimų pareiškėjams, Lietuvos universitetams, kolegijoms, mokslinių tyrimų institutams, mokslų centrams ir kt. institucijoms, kurios galimai dalyvavo MIP konkursuose. Sulaukta 317 atsakymų, iš kurių 226 buvo universitetai ir 91 mokslinių tyrimų institutai. Atsakomumo procentas 25,9 %. Iš viso anketoje suformuluoti 28 klausimai (2 priedas). Klausimai yra suskirstyti į 5 grupes (bendroji informacija, paraiškų teikimo procesas, ekspertinio vertinimo procesas ir terminai, informacija ir komunikacija, iššūkiai ir tobulinimo galimybės). Šios apklausos tikslas – įvertinti administravimo procesus, susijusius su LMT finansavimo priemone „Mokslininkų grupių projektai“, ir pateikti tobulinimo pasiūlymus. Kiekybinio tyrimo procesas buvo formuojamas vadovaujantis dedukcijos logika, t. y. iš teorinių prielaidų suformuoti anketinės apklausos klausimai bei teiginiai.

Tyrimo etika. Atliekant socialinius tyrimus, etikai yra skiriamas ypatingas dėmesys. Etika suvokiama kaip elgesio principai, atitinkantys visuomenės moralės normas (Gaižauskaitė ir Valavičienė 2016, 54). Abiejų tyrimų tiek klausimynas, tiek apklausos anketa sudaryti remiantis savanoriškumo, anonimiškumo ir gautos informacijos konfidencialumo principais. Interviu dalyviai laisva valia sutiko duoti interviu, taip buvo užtikrintas savanoriškumo principas. Siekiant anonimiškumo atlikti interviu yra užkoduoti. Taip pat, užtikrinti konfidencialumą pateikiama tik koduota medžiaga. Išsiųstame anketinės apklausos laiške buvo pristatyta magistro darbo tema, aiškiai pristatytas tyrimo tikslas ir buvo nurodyta, kad bus užtikrintas respondentų anonimiškumas, o duomenys bus naudojami tik magistro baigiamajame darbe. Visi surinkti duomenys yra saugomi tyrėjos kompiuterio sukurtose bylose, kurios pasiekiamos tik magistro darbo autorei. Dalis duomenų yra saugomi internetinėje „Microsoft Forms“ platformos, apklausų duomenų bazėje. Atlikus tyrimą visi nepanaudoti ir nebereikalingi duomenys bus panaikinti.

Duomenų apdorojimas. Tyrimo duomenų procesas buvo suplanuotas ir atliktas remiantis tematinės analizės rekomendacijos. Pasak metodologų Braun ir Clarke, tematinė analizė įgalina tyrėją išsamiai nagrinėti, iliustruoti ir interpretuoti tyrimo duomenis. Toks sisteminis darbo su kokybiniais

duomenimis būdas, koduojant duomenis, padeda nustatyti tipinius modelius ir formuluoti su tyrimo problema susijusias temas (cit. pgl: Žydžiūnaitė ir Sabaliauskas 2017, 207).

8 lentelė. Tematinės analizės etapai

Tyrimo etapas	Teminės analizės etapai
Susipažinimas su tyrimo duomenimis	Transkribuojami ir skaitomi tyrimo duomenys, atrenkant prasmines idėjas.
Duomenų kodavimas	Aprašomi tekstų prasminiai vienetai – suteikiami pavadinimai (kodai). Atrenkamos teksto ištraukos, susijusios su prasminiams vienetais suteiktais kodais.
Temų paieška	Kodai jungiami į pirmines temas/kategorijas. Atrenkami duomenys, susiję su pirminėmis temomis.
Temų peržiūra	Įvertinama, kaip susijusios išskirtos temos ir kodai, sudaromas temų žemėlapis.
Temų apibūdinimas	Tikslinami saviti kiekvienos temos aspektai ir jų reikšmės, atsižvelgiant į nagrinėjamos problemos kontekstą. Formuluojami aiškiai apibrėžti temų pavadinimai.
Ataskaitos rengimas	Parenkami ryškūs tyrimo rezultatus pagrindžiantys pavyzdžiai. Atliekama galutinė atrinktų teksto ištraukų, susijusių su tyrimo problema, analizė.

Šaltinis: Braun ir Clarke, 2006 cituota pgl: (Žydžiūnaitė ir Sabaliauskas 2017, 214).

Kokybinio interviu duomenims analizuoti buvo naudojamas Dedoose duomenų apdorojimo įrankis (žr. 18 pav.). Dedoose programa padeda tyrėjui tyrime išskirtas kategorijas aptikti interviu ar kitoje turimoje medžiagoje. Be to, šis įrankis leidžia vizualizuoti turimus kokybinius duomenis, sukuriant debesis, matricas, kodų sutapimų grafikus ir kt.

dedoose
Great Research Made Easy

Project: Kokybinis tyrimas - Interviu

User Count: 1
Media Count: 10
Descriptor Count: 0
Excerpt Count: 281
Code Count: 39
Code Application: 265

Import Data
Export Data

Media

Type	Title	Added	User	# Ex	Length
Document	Informantas_IK1.docx	04/25/202	karolina.plotnikov	44	38138
Document	Informantas_IK2.docx	04/25/202	karolina.plotnikov	29	26355
Document	Informantas_IK3.docx	04/25/202	karolina.plotnikov	43	35028
Document	Informantas_IK4.docx	04/25/202	karolina.plotnikov	21	19297
Document	Informantas_IK5.docx	04/25/202	karolina.plotnikov	28	15526
Document	Informantas_IK6.docx	04/29/202	karolina.plotnikov	26	18399
Document	Informantas_IK7.docx	04/29/202	karolina.plotnikov	16	33412
Document	Informantas_IK8.docx	04/29/202	karolina.plotnikov	24	35085
Document	Informantas_IK9.docx	04/29/202	karolina.plotnikov	27	27452
Document	Informantas_IK10.docx	04/29/202	karolina.plotnikov	23	25290

Codes

- Valdymas
 - Faktais pagrįstų sprendimų priėmimas
 - Gerinimas
 - Lyderystė
 - Orientavimasis į klientą
 - Procesinis požiūris
 - Santykių vadyba
 - Žmonių įtraukimas
- Išoriniai veiksniai
 - Ekonominiai
 - Kultūriniai
 - Politiniai
 - Socialiniai
- Bendra strategija
 - Kokybės vadybos standartai
 - Mokslas ir verslo bendradarbiavimas

Excerpts: 281

Resource Informantas_IK10.docx Added 05/04/2025 Username karolina.plotnikovaite # Codes 1

Kadangi man pačiai buvo įdomu tas ekspertinis vertinimas, kaip viskas vyksta, kaip atrenkami jie, tai aš net ir čia vieno kito ir užsienio partnerio teiravausi ir čia paskutiniu laiku ir ten su Estijos ekspertais irgi va tokios Tarybos analogiškos specialistais kalbėjau, kaip pas juos tai yra daroma, nes, kaip ir sakau, ta prasme, kadangi tai yra maža šalis, yra labai glaudžiai viskas susiję ir labai greitai atsiranda

Resource Informantas_IK10.docx Added 05/04/2025 Username karolina.plotnikovaite # Codes 1

Taip, aš manau, kad tikrai taip, nu tiesiog reikia stengtis visur įtraukti kiek įmanoma. Aš manau, kad tikrai ne vien tik čia tiesiog man atrodo, kad reikia ieškoti naujų galimybių kur įtraukti, kokias programas, gal kurti naujas programas ir grynai va daug bendraujant man atrodo su tais žmonėmis jaunas žmonėmis, man atrodo, gali ir mums patiems kilti idėjos, kokias programas turime inicijuoti ir kaip juos įtraukti,

Resource Informantas_IK10.docx Added 05/04/2025 Username karolina.plotnikovaite # Codes 1

Tai aš manau, kad čia labai didelė yra perspektyva mokslo Tarybai veikti. Ir na informuoti pirmiausia tuos studentus ir juos sujungti su tais verslais, su projektais su viskuo. Tai man atrodo, tai yra čia tobulas dalykas ir kuo daugiau reikia jaunų žmonių į tai įtraukti.

Resource Informantas_IK10.docx Added 05/04/2025 Username karolina.plotnikovaite # Codes 1

Taip, aš tai manau, pagrindinė kliūtis, tai yra žmonių galvose. Jeigu būtų žmonės, nu reikia daug mokyti, žmonėms aiškinti, kam tai yra naudinga, tada viskas eina va taip. Tai aš manau, kad čia yra pagrindinė kliūtis, kad žmonės norėtų ir matytų prasmę tame ir norėtų dalyvauti, nes visiems be mūsų

18 pav. Dedoose platformos programos atvaizdas

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Interviu buvo atlikta su 10 informantų. Transkribavus interviu duomenis išrinktos 281 citatos. Kodavimas – tai pradinis pirmasis duomenų analizės žingsnis, po jo seka kategorijų sudarymas į kurias yra priskiriami daugiau panašių kodų ir smulkesnės subkategorijos (Gaižauskaitė ir Valavičienė 2016, 352).

Kiekybinei analizei atlikti panaudotas SPSS statistinės analizės įrankis. Atsižvelgiant į turimus duomenis (dalis jų – dichotominiai pseudokintamieji (1 ir 0), dalis – nominalieji, dalis – mažos skalės ranginiai) bei siekiant nustatyti priklausomybę tarp skirtingų kintamųjų, naudotos kryžminių dažnių lentelės (angl. *crosstabs*). Kryžminės dažnių lentelės leidžia aiškiai ir paprastai palyginti įverčius tarp grupių. Statistinio ryšio reikšmingumui tarp kintamųjų nustatyti naudojamas Chi kvadrato testas (angl.

Chi-squared test). Gaunama p reikšmė turi būti ne didesnė nei 0,05, kad ryšį tarp kintamųjų laikytume statistiškai reikšmingu.

Pažymėtina, kad prieš lyginant ekspertinės išvados kokybės ir darbuotojų vertinimo rezultatus tarp skirtingą vaidmenį projekte užimančių atstovų, buvo nuspręsta apjungti grupes „Pagrindinis projekto vykdytojas“, „Mokslo ir studijų institucijos atstovas (instituto, universiteto)“, „Kita“, kadangi grupių dydžiai yra pakankamai maži, lyginant su „Projekto vadovas“ grupe (atitinkamai 3, 6, 32 ir 271). Nors apjungiant tris grupes į vieną „Kiti“ nebuvo galima pastebėti skirtumų tarp mažesniųjų grupių, tačiau analizę sunkina tai, kad pirmoji ir trečioji grupės yra tokios mažos, kad iškyla laisvės laipsnių problema. Be to, net ir sujungus grupes galima matyti, kad pasiskirstymas nėra tolygus, pvz., „Kiti“ grupėje nebuvo nė vieno respondento, kuris visiškai sutiktų su teiginiu, kad išvada pateikta išsamiai, apimant visus svarbius projekto aspektus.

Tyrimo validumas ir patikimumas. Kiekybinio ir kokybinio tyrimų pagrindiniai kokybės kriterijai yra validumas (pagrįstumas) ir patikimumas. Kiekvieno tyrėjo siekiamybė yra juos užtikrinti. Validumas prasideda jau pačioje darbo rengimo pradžioje, siekiant turinio vientisumo ir pagrįstumo. Kiekybiniame tyrime validumas atspindi, ar pagrįstai daromos tyrimo išvados, todėl svarbu aiškiai aprašyti tyrimo instrumentą, atlikimą ir tyrimo imtį. Kiekviena tyrimo detalė turi būti pagrindžiama. Kokybinio tyrimo validumas yra grindžiamas natūralia aplinka, siekiant jos nepažeisti, visapusiškai apimti tyrimą bei detalai jį aprašyti. Kokybiniame tyrime instrumentu yra pats tyrėjas, todėl, lyginant jį su kiekybiniu tyrimu, svarbu paieškoti tyrimų validumo sampratos bendrumo (Bitinas, Rupšienė, ir Žydžiūnaitė 2008, 39).

Kiekybiniame tyrime siekiant patikimumo, svarbu užtikrinti tyrimo instrumento pasirinkimą ir tikslumą, kad juo pasinaudojant kitas tyrėjas galėtų pakartotinai atlikti tyrimą ir gauti panašius rezultatus. Kokybiniame tyrime, kadangi pats tyrėjas tampa tyrimo instrumentu, jam svarbu užtikrinti, kad gauti duomenys yra realūs, stabilūs ir atsikartojantys (Bitinas, Rupšienė, ir Žydžiūnaitė 2008, 48).

3. EMPIRINĖ ANALIZĖ

3.1. Kokybinio tyrimo rezultatai ir jų analizė

Šioje empirinio tyrimo dalyje kokybinės analizės būdu siekiama atskleisti tyrimo dalyvių (LMT darbuotojų) įžvalgas ir mintis apie valdymą, išorinius veiksnius ir bendrą strategiją, darančius poveikį organizacijai ir išanalizuoti gautus rezultatus. Kokybinio tyrimo metu naudotas pusiau struktūruotas interviu, kurio duomenys apdorojami kokybinės turinio (angl. *content*) analizės metodu (Žydzūnaitė 2005, 161). Atlikus literatūros analizę, išskirtos 3 pagrindinės temos: „Valdymas“, „Išoriniai veiksniai“, „Bendra strategija“, kurioms buvo priskirtos kategorijos su subkategorijomis.

Pirmąją temą atskleidžia 7 kategorijos (faktais pagrįstų sprendimų priėmimas, gerinimas, lyderystė, orientavimasis į klientą, procesinis požiūris, santykių vadyba, žmonių įtraukimas). Tai septyni pagrindiniai kokybės vadybos standarto ISO 9001 principai, kuriais remiantis siekiama tobulinti finansavimo priemonių administravimą. Detaliai analizei pasirinkta lyderystės, procesinio požiūrio, orientavimosi į klientą kategorijos, kadangi joms buvo priskirta daugiausiai subkategorijų, kurios išryškėjo analizuojant interviu metu gautus duomenis.

Antroji tema „Išoriniai veiksniai“, kurią sudaro 4 kategorijos (ekonominiai, kultūriniai, politiniai, socialiniai), sukurta tikintis iš informantų išgirsti įžvalgų apie jų poveikį organizacijai, tačiau dėl surinkto mažo duomenų kiekio, ši kategorija nebuvo detaliai aprašyta.

Trečioji analizei pasirinkta tema „Bendra strategija“. Šiai temai priskirtos 2 kategorijos (kokybės vadybos standartai, mokslo ir verslo bendradarbiavimas). Detaliai analizei pasirinkta kokybės vadybos standartų kategorija, kadangi svarbu išgirsti darbuotojų įžvalgas ir mintis šiuo klausimu, ką jie mano apie kokybės vadybos standartų diegimą viešojo sektoriaus institucijose, kokias perspektyvas įžvelgia ir kokių iššūkių galima tikėtis ir dėl to, kad ši kategorija turi tiesioginę sąsają su magistro darbo tema.

Code	
▼ Valdymas	Atsakomybių paskirstymas
▼ Orientavimasis į klientą	Procesų formalizavimas
Požiūris į klientą	▼ Santykių vadyba
Klientų poreikių supratimas	Komunikacijos kultūra
Grįžtamasis ryšys	Vidinė motyvacija
Reagavimas į pastabas	▼ Žmonių įtraukimas
▼ Gerinimas	Komandinis darbas
Pokyčių valdymas	Kompetencijų ugdymas
Tobulintinos sritys	Skatinimas
▼ Lyderystė	▼ Išoriniai veiksniai
Asmeninė lyderystė	Politiniai
Lyderystės kultūra	Kultūriniai
Vadovų lyderystė	Ekonominiai
▼ Faktais pagrįstų sprendimų priėmimas	Socialiniai
Duomenų rinkimas	▼ Bendra strategija
Informacijos sklaida klientams	▼ Kokybės vadybos standartai
▼ Procesinis požiūris	Iššūkiai
Procedūrų stabilumas	Poreikis standarto diegimui
Ekspertinio vertinimo kokybė	Standarto suvokimas
	Mokslo ir verslo bendradarbiavimas

19 pav. Dedoose platformos programos kategorijos ir subkategorijos

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Sutranskribavus informantų interviu, duomenų analizei sudaryti 39 unikalūs kodai (žr. 19 pav.), kurie sugrupuoti į kategorijas, remiantis tyrimo instrumentu, bei informantų identifikuotas subkategorijas. Koduojant tyrimo rezultatus buvo sudarytos 3 pagrindinės temos: „Valdymas“, „Išoriniai veiksniai“ ir „Bendra strategija“. Atrenkant citatas, tam tikros detalės (pareigos, unikalios funkcijos, praeities situacijos), kurios galėtų identifikuoti tyrimo dalyvio tapatybę, nebuvo naudojamos duomenų analizėje, arba tyrime pateikiama tik dalis citatos, pagal kurią neįmanoma identifikuoti informanto.



20 pav. Dažniausiai naudotos kategorijos ir subkategorijos

Visų pirma, verta pastebėti, kad daugiausia dėmesio interviu metu informantai skyrė ekspertinio vertinimo kokybei (žr. 20 pav.). Taip pat nemažai kalbėta apie procesų formalizavimą, procesų stabilumą, grįžtamąjį ryšį, asmeninę lyderystę, lyderystės kultūrą, iššūkius. Nors interviu metu užduoti klausimai tam tikra prasme kreipė informantus kalbėti šiomis temomis, vis tik tai iš dalies suponuoja, kad kalbant apie MIP priemonės administravimą, šie veiksniai yra svarbūs ir ryškūs LMT darbuotojams.

Toliau verta giliau panagrinėti kiekvieną iš kategorijų atskirai. Lyderystė yra vienas iš kokybės vadybos ISO 9001 standarto principų, todėl buvo svarbu šią kategoriją aptarti analizuojant LMT administravimo procesus. Kitų autorių atliktų tyrimų duomenys atskleidžia, kad lyderio įtaka komandos efektyvumui yra didžiausia. Lyderis efektyviose komandose skatina komandos bendradarbiavimą, bendravimą ir orientavimąsi į rezultatą (Miniotaitė ir Staškevičius 2023, 271).

Pagal informantų atsakymus į interviu klausimus, lyderystės kategorijoje buvo išskirtos trys išryškėjusios subkategorijos: asmeninė lyderystė, vadovų lyderystė ir lyderystės kultūra (žr. 9 lentelę). Pastebėta, kad įvairaus lygmens LMT darbuotojai – tiek vadovai, tiek darbuotojai – išskiria asmeninę lyderystę kaip itin svarbią MIP priemonės administravimo procesuose. Darbuotojai asmeninę lyderystę identifikuoja kaip proaktyvų dalyvavimą sprendimų priėmimo procese ir siūlymų teikimą dėl įvairių administravimo proceso etapų tobulinimo. Tiesa, interviu metu dalis informantų išskyrė, kad asmeninė lyderystė priklauso nuo žmogaus ir jo charakterio savybių. Iš to darytina išvada, kad ne visi darbuotojai imasi būti lyderiais. IK3 kodu pažymėtas informantas džiaugiasi, kad į darbuotojų teikiamus pasiūlymus yra atsižvelgiama. Tai suponuoja, kad darbuotojai pastebi, jog pademonstruota asmeninė lyderystė nėra vadovų ignoruojama ar užgožiama, veikiau stengiamasi reaguoti į svarbaus proceso komponento –

darbuotojų – pastabas, taip siekiant tobulinti esamus procesus. Kiti informantai taip pat pažymėjo, kad LMT yra skatinama asmeninė lyderystė. Kita vertus, IK8 informantas teigia, kad nuotolinis darbas, kurį renkasi didžioji dalis LMT darbuotojų, riboja darbuotojų įsitraukimą į sprendimų procesą, taigi nelieta vietos asmeninei lyderystei pasireikšti.

Vadovų lyderystė taip pat akcentuojama kaip svarbi administruojant MIP priemonę. LMT darbuotojai pabrėžia, kad vadovų lyderystės poreikis yra itin didelis tiek diegiant naujoves, tiek proaktyviai įtraukiant darbuotojus į sprendimų priėmimo procesą. Išskiriami du vadovų lyderystės lygmenys: skyriaus vedėjas kaip (tiesioginis) vadovas ir aukščiausios grandies vadovai kaip vadovai. Informantai pastebi, kad egzistuoja nesusikalbėjimas tarp dviejų vadovaujančių lygmenų, akcentuojant, kad vedėjo nuomonė ne visada yra girdima. Tai signalizuoja, kad vedėjo kaip vadovo lyderystė galimai yra labiau apribota, o tai, kaip matysime vėliau, apsunkina bandymą atstovauti skyriaus darbuotojus ir jų poziciją susitikimuose su aukščiausios grandies vadovais.

Visa tai veda prie svarstymų apie bendrą lyderystės kultūrą organizacijoje. Visų pirma, informantai išskiria demokratiškumo, liberalumo, atvirumo darbuotojų idėjoms ir lyderystei, bendruomeniškumo ir bendradarbiavimo vertybes, esančias LMT. Tai glaudžiai siejasi su tuo, kas buvo minima aptariant asmeninės lyderystės subkategoriją – darbuotojai jaučia, kad jų siūlymai yra išgirstami. Kita vertus, demokratiškumo ir atvirumo vertybės, regis, taikomos ne visada – prieš tai minėta, kad darbuotojams susidaro įspūdis, jog į skyrių vedėjų nuomonę ne visada yra atsižvelgiama. Šias abejones papildė IK1 informanto įžvalga, kad pasigendama deramo skyrių darbuotojų nuomonės atstovavimo aukščiausio lygio susitikimuose. Be to, nors įvairaus lygmens darbuotojai jaučiasi galintys išreikšti savo nuomonę ir būti išgirsti, vis tik vienas iš informantų (IK8) pažymi itin svarbią LMT organizacijos savybę – LMT yra hierarchinė institucija, todėl hierarchija savaime riboja ir komplikuoja darbuotojų lyderystę. Sprendimų priėmimo svarų žodį turi ekspertų komitetai, kurie teikia siūlymus, susijusius ir su MIP priemonės administravimo procesu.

9 lentelė. Lyderystė

Kategorija	Subkategorija	Informanto citata
Lyderystė	Asmeninė lyderystė	„<...> kiekvienas darbuotojas yra atskiras individas su savo asmeninėmis savybėmis, su savo vertybėmis, su skirtingais poreikiais ir sakyčiau, kad Taryba deda pastangas ir pagal galimybes skatina tą komandinį darbą, lyderystę, saviraišką kiekvieno darbuotojo.“ (IK6) „<...> esu tikrai ne vieną siūlymą teikusi ir jisai buvo priimtas ir tas patobulintas, sakykim, ar kažkokiam tai ar paraiškų paraiškos formoje ar ekspertinio vertinimo formoj, tai tikrai atsižvelgia.“ (IK3) „Šiuo metu darbuotojai, ypač dauguma jau dirbdami nuotoliu, neturėdami tiesioginių kontaktų, sprendimų procese dalyvauti tiesiog beveik net negali. Tai čia tiesiog net ir būdamas lyderiu negali to daryti, nes nėra priemonės, pagal kurią.“ (IK8)
	Vadovų lyderystė	„<...> visos naujovės yra kaip tiek man, tiek bet kam kitam sudėtinga. Tai šitoj vietoj reikės labai stipraus vadovo lyderystės indėlio, kad padėtų, įtikintų, kodėl mums to reikia ir visą laiką paremtų.“ (IK5) „Galų gale vadovybei tai, manyčiau, kad na kažkiek reikėtų tos lyderystės. Daugiau tokių veiksmų, veiklų, kad tiesiog darbuotojai jaustųsi lygiaverčiai to viso sprendimų priėmimo procese.“ (IK2) „Tik nelabai galiu šnekėt apie aukštesnius organizacijos lygmenis, nežinau, kiek ten, nes kartais atrodo, galbūt, kad ne visą laiką yra išgirstama nuomonė vedėjo.“ (IK9)
	Lyderystės kultūra	„<...> tai kartais, matyt, atsitinka vis dėl to, kad neperduodama yra neatstovaujama skyrių darbuotojų nuomonė kažkokiuose aukštesnio lygio susitikimuose.“ (IK1) „Mokslo taryboje, tai aš labai džiaugiuosi, kad čia yra tokia sudaryta terpė, kai žmogus, tikrai gali pasireikšti ta darbuotojų lyderystė, nes labai yra tokia, sakyčiau, liberali, demokratiška atmosfera ir kas leidžia žmogui išsakyti savo mintis, nebijant nepataikaujant vadovams, o būtent taip, kaip yra.“ (IK10) „Ką aš stebiu, iš savo patirties tai, kad kuo toliau, tuo labiau darbuotojų idėjos yra vertinamos ir matomos.“ (IK4)

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Taigi, įvairaus lygmens darbuotojų lyderystė apibrėžiama kaip itin svarbi LMT organizacijos valdymo (o kartu ir MIP priemonės administravimo) dalis. Procesų tobulinimas reikalauja asmeninės darbuotojų lyderystės, kuri yra palaikoma LMT vadovų. Vis tik būtina suprasti, kad ne visi darbuotojai gali prisiimti atsakomybę, teikti siūlymus ir tapti lyderiais – tai riboja (o kitus įgalina) asmeninės charakterio savybės, nuotolinis darbas ir LMT hierarchija. Bet kurios organizacijos valdyme

neišvengiamas komponentas yra vadovų lyderystė. LMT atveju, pastebima, kad vidurinio lygmens vadovų (skyrių vedėjų) bandymai inicijuoti pokyčius ar siūlyti savo poziciją yra riboti. Nepaisant to, bendrai organizacijoje įsigali demokratinė, atvira, įtrauki, bendruomeniškumu ir bendradarbiavimu grįsta lyderystės kultūra. Visgi negalima teigti, kad organizacija veikia horizontaliu principu – LMT yra labai aiškiai išreikšta hierarchinė struktūra, svarbų vaidmenį priimant sprendimus turi ekspertų komitetai, todėl atvirumas darbuotojų idėjoms ir pasiūlymams, nors ir juntamas, kol kas veikiau yra sąlyginis. Siejant su tuo, kas yra išryškinama apie lyderystės įtaką procesams kokybės vadybos literatūroje, verta pažymėti, kad LMT organizacijoje darbuotojų lyderystė skatina tarpusavio bendradarbiavimą ir orientavimąsi į (geresnę) rezultatą. Vis tik galima pastebėti, kad šiuo atveju lyderystė ne visada įgalina bendravimą ir apsikeitimą nuomonėmis.

Procesinis požiūris taip pat yra vienas iš kokybės vadybos ISO 9001 principų, kuris sudarė pagrindą detaliai atlikti „Valdymo“ temos analizę. Procesinis požiūris yra svarbus elementas organizacijos valdyme, kuris apima sisteminį procesų ir jų sąveikos nustatymą bei vadybą taip, kad būtų pasiekti numatyti rezultatai, laikantis kokybės politikos ir organizacijos strateginės krypties (ISO 9001:2015, 7). Procesinio požiūrio kategorijoje, pagal informantų atsakymus į interviu klausimus, išskiriamos keturios subkategorijos: procedūrų stabilumas, procesų formalizavimas, ekspertinio vertinimo kokybė ir atsakomybių paskirstymas (žr. 10 lentelę).

Pastebėta, kad informantai pasigenda procedūrų stabilumo ir netgi atskleidžia, kad jo trūkumą pastebi ir patys pareiškėjai, kas signalizuoja šį veiksni kaip aktualią problemą LMT organizacijai. IK4 kodu pažymėtas informantas išskiria, kad turėtų būti labai aiškus kalendorinis grafikas ir jo pastovumas – tikėtina, tai aktualu ir pareiškėjams planuojant pasirengimą dalyvauti konkurse. Jei būtų aiškus kalendorinis planas, tai pareiškėjai turėtų galimybę žinoti, kurį metų ketvirtį konkursas bus paskelbtas, ir jam tinkamai pasiruošti. Jeigu procedūrų stabilumas būtų užtikrintas, visos administracinės procedūros vyktų greičiau ir efektyviau. Vienas iš informantų išskiria dar vieną minusą – darbą su nauja informacine paraiškų ir ataskaitų teikimo ir vertinimo sistema, kuri taipogi apsunkino darbuotojų veiklos efektyvumą. Svarbu išskirti ir informanto IK7 pastebėjimą, kad LMT pasigendama vidinės tvarkos aiškumo.

Procesų formalizavimas informantų taip pat akcentuojamas kaip tobulintinas veiksnys. Informantai tikisi tam tikrų procesų aiškesnio formalizavimo, išskiriant ekspertinio vertimo metu atliekamas administracines procedūras, pavyzdžiui, laikotarpį, per kurį reikia suformuoti ekspertų grupę. Informantas IK1 pažymi, kad svarbu formalizuoti procesus, kad tai leistų pareiškėjams kokybiškiau pateikti grįžtamąjį ryšį.

Kita svarbi kategorija, apie kurią informantai gausiai atsiliepė, yra ekspertinio vertinimo kokybė. Ekspertinis vertinimas yra viena iš svarbiausių LMT veiklų, todėl jo kokybės užtikrinimas ne tik

prisideda prie bendro veiklos tobulinimo, bet ir prie didesnio skaidrumo ir pozityvesnio įvaizdžio mokslo bendruomenės akyse. Visų pirma, reikia pastebėti, kad ekspertinio vertinimo proceso kokybė yra itin glaudžiai susijusi su darbuotojų įsitraukimu į procesą. Informantai akcentavo, kad ekspertinio vertinimo kokybės kontrolė vyksta per jų tiesioginį darbą su ekspertais iki vertinimo pradžios (pateikiant ekspertinio vertinimo gaires, aiškinant procesą) ir jo metu (teikiant pastabas ekspertams dėl vertinimo komentarų turinio kokybės). Taip pat darbuotojai proaktyviai įsitraukia į ekspertinio vertinimo procedūrų tobulinimą: informantas IK1 džiaugiasi, kad darbuotojai stengiasi prisidėti prie ekspertinio vertinimo kokybės informuojant vadovybę ir išreiškiant savo pastebėjimus.

Ekspertinio vertinimo kokybei užtikrinti labai svarbi dedamoji yra ekspertų atranka. Pažymėtina, kad į atrankos procesą proaktyviai įsitraukia ir patys darbuotojai, pateikdami ekspertų komitetams, kurie skiria ekspertus vertinimui, grįžtamąjį ryšį apie ankstesnį ekspertų darbą. Taip pat informantai akcentavo, kad didelis iššūkis yra atrinkti geriausiai sritį išmanančius ekspertus vertinimui. Kadangi MIP priemonė yra itin populiari ir sulaukiama gausaus paraiškų kiekio, prireikia viso būrio ekspertų, galinčių kokybiškai ir objektyviai įvertinti gautas paraiškas. Dėl sąlyginai mažos mokslinių tyrimų rinkos Lietuvoje vis labiau tampa sudėtinga rasti tinkamus ir nešališkus (interesų konflikto su pareiškėjais neturinčius) ekspertus, todėl buvo nuspręsta pasitelkti mokslininkus iš užsienio. Tai informantai akcentuoja kaip pozityvų pokytį ekspertinio vertinimo procese. Tuo remiantis, galima daryti išvadą, kad LMT juda kokybės užtikrinimo link, tačiau, matyt, kaip ir daugumai biudžetinių įstaigų, tai padaryti greitai yra pakankamai sudėtinga dėl griežto įstatymų reglamentavimo, Vyriausybės nutarimų ir kitų teisės aktų. Siekiant įgyvendinti pokyčius susiduriama su iššūkiais ir daug laiko užtrunkančiomis procedūromis.

Kalbėdami apie ekspertinį vertinimą, dalis informantų išskyrė, kad LMT organizacijoje turėtų būti taikoma kitokia ekspertinio vertinimo kokybės kontrolės praktika. Informantai (IK10 ir IK8) išskyrė užsienio šalių institucijų taikomas gerąsias praktikas (rotacija, mokymai) ir įžvelgė galimybes jas taikyti LMT, siekiant kokybės kontrolės užtikrinimo.

Visa tai veda prie atsakomybių paskirstymo procedūrų ir procesų valdyme. IK4 kodu pažymėtas informantas pažymi, kad LMT tvarkos yra reglamentuotos, tačiau yra ir tobulintinų sričių. Ir, kaip pažymi informantas IK1, reikia peržiūrėti visus procesus ir aiškiai paskirstyti darbus ir atsakomybes. Tai rodo du dalykus. Pirma, darbuotojai jaučia, kad darbų ir atsakomybių ribos yra veikiau išplaukusios ir neaiškios, taigi ir pats procesas yra tobulintinas. Antra, darbuotojai parodo rūpestį ir norą tobulinti procesus ir užtikrinti jų kokybę.

Apibendrinant, neatsiejama valdymo ir administravimo dalis yra procesai ir procedūros. Iš LMT darbuotojų atsakymų susidaro įspūdis, kad organizacijoje stinga aiškių, stabilių, pakankamai

formalizuotų procedūrų, kurios nedviprasmiškai identifikuotų darbuotojų darbų ir atsakomybių ribas. Be to, MIP finansavimo priemonės procedūrų stabilizavimas leistų klientui (pareiškėjams) planuoti(s) dalyvavimo konkurse veiklas ir galbūt pateikti kokybiškesnes paraiškas. Ekspertinio vertinimo kokybės užtikrinime proaktyviai dalyvauja darbuotojai, nuolatos dirbdami su paraiškas vertinančiais ekspertais. Taip pat kokybiškesnio ekspertinio vertinimo siekiama peržiūrint ir tobulinant ekspertų atranką. Vis tik pažymėtina, kad ekspertinio vertinimo kokybės kontrolė galėtų būti gerinama, atsižvelgiant į kitų šalių taikomą praktiką. Siejant su akademiniėje literatūroje išskirtu procesinio požiūrio apibrėžimu, galima teigti, kad MIP finansavimo priemonės procesai yra formalizuoti ir sistemiški, tačiau pasigendama procedūrų aiškumo. Nors rezultatai yra pasiekiami (atrenkami finansuoti geriausi projektai), tačiau ekspertinio vertinimo kokybės užtikrinimas kelia iššūkių ir turėtų būti tobulintinas.

10 lentelė. Procesinis požiūris

Kategorija	Subkategorija	Informanto citata
Procesinis požiūris	Procedūrų stabilumas	„Tai čia vėlgi, kaip ir girdisi iš pareiškėjų pusės, kad jie jau pasigenda stabilumo, nes kaskart vyksta labai dideli pasikeitimai ir kiekvienais metais jie tiesiog nežino ko laukti.“ (IK6) „Tai yra labai aiškus kalendorinis grafikas ir kalendorinio grafiko pastovumas.“ (IK4) „Su ekspertiniu vertinimu aš esu susidūrusi ir tai, kas man labiausiai sakyčiau yra iššūkis – terminai“ (IK5) „Tai va, bet vienintelis toks tas va minusas buvo, kad tos darbo su nauja sistema, kur tikrai labai apsunkino praeitais metais.“ (IK9) „Pavadinimo tvarkos irgi aš nemačiau, kad būtų labai aiškios.“ (IK7)
	Procesų formalizavimas	„Aš įžvelgiu tik privalumus, o iššūkiai tai kaip sakiau, kad turėtų būti tas labiau formalizuota, netgi tiesiog įteisinta visuose reikalinguose dokumentuose, kad čia yra privalu stebėtojas ne pagal norą, ne pagal situaciją, o tiesiog kiekvienai ekspertų grupei dirbant jos darbą, turi stebėti stebėtojas, paskirtas ir pateikti raštišką ataskaitą komitetui na ir administracijos vadovybei.“ (IK2) „Aš neprisimenu, kad būtų paskirtas konkretus laikas, pavyzdžiui, per tiek ir tiek dienų surinkti ekspertus, <...>.“ (IK7) „Tai ir čia šiuo atveju pasibaigė kvietimas ir tada visiems tiesiog pareiškėjams išsiuntinėti tokį automatinį kažkokį pranešimą, kad galite pareikšti savo pastabas.“ (IK1)

10 lentelės tęsinys

Procesinis požiūris	Ekspertinio vertinimo kokybė	„Yra kažkaip aš suprantu, kai tikrai labai gerai, kad, pavyzdžiui, stebėtojai dalyvauja ir aš labai vertinu skyrių darbuotojų pasisakymus dėl ekspertų,<...>.“ (IK1) „<...>, paskiau darbus apie tą ekspertinio darbo kokybę, užtikrinimą, tai yra ekspertinio vertinimo kontrolė, tada turėtų būti įteisinta.“ (IK2) „<...> su Estijos ekspertais irgi va tokios Tarybos analogiškos specialistais kalbėjau, kaip pas juos tai yra daroma, nes ta prasme, kadangi tai yra maža šalis, yra labai glaudžiai viskas susiję ir labai greitai atsiranda korupcinės rizikos. Tai jie sakė, kad jie labai gana dažnai keičia, rotuoja tuos ekspertus <...>, nu reikia tiesiog stiprinti jų paiešką ir kažkaip tai surasti tuos motyvavimo mechanizmus, kad juos pritraukti.“ (IK10) „Tai, aš sakyčiau, kad čia tikrai būtų, geras variantas, jeigu visų pirma būtų galima ištestuoti ekspertus, <...>.“ (IK6) „<...>, dirbu seniai ir su tuo ekspertiniu vertinimu tikrai turiu patirties, tai kokybė tikrai pagerėjo perėjus prie užsienio ekspertų.“ (IK3) „Ekspertinio vertinimo procedūra, mano manymu, turėtų būti greita, greitesnė negu yra,<...>. Tai kai Europos Komisija priiminėja ekspertus vertinimui, tai jie daro instruktažus tokius, mokymus ir dar yra parengę filmukus, kaip tą paraišką vertinti ir Cross-Readingas, jisai kiekvienam ekspertui dar suteikia antrą šansą pasižiūrėti prieš pateikiant ekspertinę išvadą, ar jisai kokybiškai ją atliko. Europos Komisija tai turi tą sąlygą, su kuria, jeigu susitartų Lietuvos mokslo taryba ir tie ekspertai, kurie yra užsiregistravę ekspertų Europos Komisijos ekspertų bazėje ir kurie uždėjo ten varneles, kad gali dalyvauti jeigu ir kitos įstaigos juos kviečia, nes ten ekspertams registruojantis yra klausiama, ar jūs norėtume dalyvauti ir kitų institucijų tam procese?<...>.“ (IK8)
	Atsakomybių paskirstymas	„Taryba, man atrodo, yra tikrai daug apsirašiusi dalykų, daug tvarkų, kaip kas turėtų veikti, kokie yra atsakingi asmenys, už ką visgi, be abejo, yra sričių, kur mes to neturim.“ (IK4) „<...>, tiesiog peržiūra visų procesų ir paskirstymo darbų, nes aš suprantu, kad vienu metu tikrai ne vienas kvietimas mokslo finansavimo skyriuje, ne vien MIP, šitą visiškai absoliučiai suprantu, na vienu metu daug kvietimų, kuriuos reikia administruoti.“ (IK1)

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Trečia kategorija, kurią verta išskirti, – orientavimasis į klientą. Remiantis standarto rekomendacijomis (ISO 9001:2018, 53), LMT veikla turėtų būti vertinama atsižvelgiant į klientų poreikius ir lūkesčius. Šioje kategorijoje pastebėtos keturios subkategorijos: grįžtamasis ryšys, klientų poreikių supratimas, požiūris į klientą ir reagavimas į pastabas.

Grįžtamojo ryšio subkategorijoje išryškėja, kad informantai pasidalija į dvi stovyklas: vieni, kurie gauna ar pastebi, kad yra gaunamas grįžtamasis ryšys, ir kiti, kurie grįžtamojo ryšio nesulaukia, bet mano, kad jis būtų naudingas. IK4 informantas akcentuoja, kad LMT yra atvira ir priima klientų pastabas dėl MIP konkursinio finansavimo priemonės administravimo. Išskiriami du būdai, kaip klientai gali pateikti grįžtamąjį ryšį: kreiptis į organizaciją oficialiu raštu arba išsakyti savo nuomonę priemonę administruojančiam darbuotojui. Kita vertus, informantai pasigenda sistemiško grįžtamojo ryšio rinkimo: jų teigimu, turėtų būti sukurtos anoniminės apklaustos, kuriose būtų galima išsakyti abejones dėl vertinimo. IK8 informantas mano, kad tokiu būdu sumažėtų apeliacijų kiekis. Tai leidžia daryti prielaidą, kad nesant sisteminio grįžtamojo ryšio rinkimo, pareiškėjai naudojami apeliacijomis kaip įrankiu išsakyti jų pastebėtas problemas. Šis įrankis nėra tinkamas, nes apeliacija yra priimama tik tuo atveju, jei apeliacijoje pateikiami argumentai yra susiję su ekspertinio vertinimo procedūriniais pažeidimais. Be to, pareiškėjų bandymai suteikti grįžtamąjį ryšį per apeliacijas tam tikra prasme rodo, kad organizacija neefektyviai iškomunikuoja apie galimus būdus teikti grįžtamąjį ryšį.

Siekiant kokybiškai teikti paslaugas klientams, būtina aiškiai suprasti jų poreikius. Iš LMT darbuotojų atsakymų galima pastebėti, kad ne visada pavyksta suprasti ir atliepti kliento poreikius, kurie kartais būna paprasti, o kartais – itin smulkmeniški. Poreikių supratimas, pasak LMT darbuotojų, priklauso nuo konsultuojančio darbuotojo darbo su projektiniu finansavimu patirties.

Koks požiūris į klientą vyrauja LMT organizacijoje, kai kalbame apie MIP finansavimo priemonę? LMT darbuotojai akcentuoja atviros, savalaikės komunikacijos svarbą, darbuotojų pasiekiamumą. Taip pat bendravimas su klientu turi būti pagarbus ir mandagus, nepaisant to, kad pareiškėjų ir LMT darbuotojų požiūriai dėl administravimo procedūrų neretai nesutampa. Vis tik klientas matomas kaip lygiavertis partneris, galintis įnešti teigiamą poveikį į organizacijos procesus.

Poveikis gali būti sukurtas tik gaunant pastabas ir į jas reaguojant. Iš gautų atsakymų susidaro įspūdis, kad į kiekvieną pastabą, nepaisant to, ar ji yra pagrįsta, ar ne, darbuotojai yra linkę reaguoti. Vėlgi pabrėžiama pagarba klientui: net jei jis pastabas išsako nekorektiškai, LMT darbuotojai reaguoja kantriai ir stengiasi įnešti į pokalbį konstruktyvumo ir dalykiškumo. Taip pat pastebimas darbuotojų jautrumas kliento atžvilgiu: sulaukus pastabų dėl naujos informacinės paraiškų ir ataskaitų teikimo ir vertinimo sistemos, buvo kuriamos instrukcijos pareiškėjams ir MSI atstovams, siekiant palengvinti integravimąsi į naująją sistemą.

Iš viso to akivaizdu, kad LMT organizacijoje darbuotojai siekia kiek įmanoma labiau orientotis į klientą MIP finansavimo priemonės administravimo procese. LMT atvirai priima klientų pastabas, proaktyviai, dalykiškai ir jautriai į jas sureaguoja, suvokia klientą kaip lygiavertį proceso partnerį, kurio pastebėjimai gali suteikti pozityvų pokytį procese. Daug dėmesio skiriama komunikacijai su klientu,

diegiamos atvirumo, savalaikiškumo, darbuotojų pasiekiamumo, pagarbos klientui nuostatos. Visgi sisteminio grįžtamojo ryšio rinkimo trūkumas verčia kiek suabejoti LMT atvirumu: akivaizdu, kad klientai neturi informacijos, kaip galima pateikti pastabas ar pasiūlymus, todėl renkasi netinkamas tam priemones. Be to, esamos grįžtamojo ryšio teikimo priemonės neužtikrina anonimiškumo, o tai gali stabdyti dalį klientų nuo pastabų teikimo, (nepagrįstai) baiminantis keršto ar kitokių neigiamų pasekmių. Taip pat galėtų būti tobulinamas klientų poreikių supratimas ir atliepimas, ypač mažai patirties MIP konkursinio finansavimo priemonės administravime turinčių darbuotojų tarpe.

11 lentelė. Orientavimasis į klientą

Kategorija	Subkategorija	Informanto citata
Orientavimasis į klientą	Grįžtamasis ryšys	„Bet man atrodo, kad Taryba yra atvira, ir jeigu ta prasme, jeigu interesantas turi poreikį na išsakyti, ar tai kritiką, ar kaip tik gerą žodį, tai į Tarybą visada galima kreiptis tiek oficialiu raštu, tiek parašyti laišką administruojantiems priemonę darbuotojams.“ IK4 „Taip, tai va kad būtų, kad pareiškėjai, vykdytojai, vadovai ar institucijų atstovai galėtų išsakyti ar galbūt kažkokia anoniminė nuomonė apie tą visą vertinimo procesą, administravimo procesą.“ IK9 „Tai jeigu būtų įvestas grįžtamasis ryšys, tai turbūt sumažėtų apeliacijų, nes žmogus išsakytų užpildydamas anketą ir jis nebenorėtų rašyti galbūt ir nepagrįstos apeliacijos, nes dažnai tas procesas būna, kaip rodo, kad ir nepagrįstos tos apeliacijos.“ IK8
	Klientų poreikių supratimas	„<...>, tokie sakykime, punktai, kur nesupranti perskaitęs iš trečio karto, tai kai žmogus su tuo nedirba, tai tenka paaiškinti savais žodžiais, kad čia tiesiog vieni supranta kiti ne, kurie turi daugiau patirties.“ IK5 „Tai matosi, kad pareiškėjams tiesiog dažnai kyla tokių labai paprastų klausimų ir jie ne visada gauna gal tinkamos informacijos. Kartais žmonės labai na gal smulkmeniškai klausia, ar teiraujasi ne visada ir vykusiai suformuluoja, gal savo tą klausimą, gal todėl negauna atsakymo.“ IK2
	Požiūris į klientą	„Lygiai taip pat administruojant patį projektą, kad turi būti aiški, dažna komunikacija, turi būti pasiekiamas, mandagiai bendrauti.“ IK5 „Tai mes galim sakykim, kaip administracija Tarybos, mes matom iš vienos pusės ir mums vienaip atrodo, mokslininkam atrodo, galbūt tos administravimo procedūros kitaip, tai aš manau, kad bendrai apjungus mūsų tų abiejų pusių nuomones mes galim tikrai pasiekti teigiamą poveikį.“ IK3

11 lentelės tęsinys

Orientavimasis į klientą	Reagavimas į pastabas	„Na, bet kaip iššūkius sprendžiam, kaip mes su jais tvarkomės paprastai, tiesiog kartais tenka apsišarvuoti kantrybe ir pakreipti pokalbį į dalykinius rėmus, toks pagrindinis sprendimo būdas.“ IK6 „<...>, tai pernai buvo tikrai iššūkis man atrodo didelis mokslininkams ir mokslo studijų institucijų atstovams, kadangi mes buvom paleidę naują mūsų LMTPAIS paraiškų teikimo sistemą, kur niekas nežinojo, kaip su ja dirbt normaliai ir mes darėm įvairias instrukcijas tiek pareiškėjams tiek MSI atstovam, kaip tvarkytis toje naujoje sistemoje, nes ji tikrai yra sudėtinga, <...>. IK3 „Kartais ne iš kart matom, kad aš ten negavau, nes ekspertai pas jus visi ekspertai prasti, visi ten kokie nors šališki arba nekompetentingi. Mes matom tokių atvejų, tai reikia patikrinti.“ IK1
--------------------------	-----------------------	--

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Paskutinė kategorija, kuri pasirinkta detaliai analizei, yra kokybės vadybos standartai. Kokybės vadybos tema yra pagrindinė magistro darbo temos dalis, todėl yra svarbu aktualizuoti šią kategoriją ir atskleisti ne tik teorijos analizės metu gautas išvadas, bet ir identifikuoti LMT darbuotojų įžvalgas ir požiūrį į kokybės vadybos standartų diegimą biudžetinėse įstaigose ir kaip jie susidorotų su tokiu pokyčiu. Šioje kategorijoje, pagal informantų atsakymus į interviu klausimus, išskiriamos trys subkategorijos: standarto suvokimas, poreikis standarto diegimui ir iššūkiai (žr. 12 lentelę).

Informanto IK10 požiūriu, kai procedūros yra standartizuotos, žymiai lengviau yra jas kontroliuoti. IK4 kodu pažymėtas informantas akcentavo, kad standartų diegimas turi sukurti pridėtinę vertę organizacijai, palengvinti ir paspartinti procesus, o ne administracinę naštą, be jokių apčiuopiamų rezultatų. Kiti informantai teigiamai vertina standartų diegimą, tačiau palaiko pokyčių diegimą inkrementiškai ir palaipsniui. Informantas IK6 svarsto, kad esant poreikiui galima atlikti nedidelius pakeitimus, formalizuoti, suvienodinti ir standartizuoti procesus. Išskiriamas ir vidinės tvarkos nusistatymo trūkumas – informantas IK7 išreiškė susirūpinimą, kad net kasdieniai vidiniai procesai neturi tvarkos ar jos nėra laikomasi. Tai iš esmės persidengia su procesinio požiūrio subkategorijos dalyje minėtomis darbuotojų nuomonėmis apie esamą situaciją dėl LMT taikomų procedūrų. Šios įžvalgos leidžia prieiti išvados, kad darbuotojai vis tik jaučia poreikį procesų ir procedūrų tobulinimui ir, kaip IK7 informantas galvoja, kad įdiegus standartus LMT išaugs ir atrodys pažengusi kitų organizacijų akyse.

Darbuotojai svarsto, kad standartų diegimas yra naudingas projektas, bet tik tuomet kai su juo dirba konkretus žmogus ar komanda. Informantas IK7 pažymi, kad turi būti užtikrinta nuolatinė projekto priežiūros kontrolė. Kiti informantai taip pat išreiškia susirūpinimą dėl bent jau laikinai padidėsiančios

administracinės naštos iki bus įdiegtas standartas, nes šie procesai reikalauja didžiulio indėlio ir darbo sąnaudų. Kita kliūtis, kurią išskiria informantas IK8 yra žmonių nenoras keistis, pokyčių baimė. Darbuotojai turi būti aiškiai informuoti apie artėjančius pasikeitimus ir apmokyti. Informantas IK10 akcentuoja, kad darbuotojų įtraukimas ir motyvavimas yra vienas iš svarbiausių veiksnių siekiant sėkmingo pokyčių įgyvendinimo, kad žmonės norėtų ir matytų tame prasmę, nes be jų įsitraukimo, procesų įgyvendinimas ne tik užtruks, bet ir nebus pasiektas užsibrėžtas rezultatas.

12 lentelė. Kokybės vadybos standartai

Kategorija	Subkategorija	Informanto citata
Kokybės vadybos standartai	Standarto suvokimas	„Mano nuomonė yra tokia, kad kai yra standartizuotos procedūros yra žymiai paprasčiau ir lengviau susitarti ir labiau jas kontroliuoti.“ (IK10) „<...>, mano nuomone, kokybės standartų diegimas, jeigu jisai duotų, sukurtų pridėtinę vertę organizacijai, tai reiškia arba palengvintų, arba paspartinti kažkokių procesus būtų sveikintinas, bet jeigu tie standartai na būtų diegiami aklai tik tam, kad juos diegti ir jie sukurtų tik didesnę administracinę naštą.“ (IK4) „<...>, organizacija įsidedusi vadybos standartus, jau galima žiūrėti kaip į tokią tikrai pažengusią organizaciją, nes organizacijos atitiktis standartų reikalavimams rodo, kad teikiamų paslaugų kokybė organizacijai yra prioritetas ir tada galima labiau, daugiau tokie, sakykim, atsižvelgiama, kad tikslesnis būtų procesų valdymas, aiškesnis atsakomybių pasiskirstymas, savo veiklos tobulinimas, veiklų atsekamumas, darbo krūvio sureguliuavimas.“ (IK3)
	Poreikis standarto diegimui	„<...> ten išėjai atostogų, turi labai aiškiai sudėlioti planus kam tu, ką perduodi, viską aiškiai aprašyti nu pas mus, pavyzdžiui, va tokio dalyko net nesugeba padaryti kaip vienodas autoatsakiklis, <...>.“ (IK7) „<...> reikėtų pradėti pirmas procedūras link to standarto įdiegimo, bet ne paimti taip iš karto ir va nuo šiandien įdiegti, nes mes tiesiog man atrodo, dar norint jas panaudoti tikslingai ir naudingai, kad būtų tai naudinga mūsų veiklai, mūsų veiklos optimizavimui, man atrodo, pirma, mes pradėkim nuo kažkokių procedūrų pasirašymo <...>.“ (IK10) „<...> esant poreikiui atlikti nedidelius kažkokių pakeitimus, bet šiaip iš principo būtų galima paraiškų formas kažkiek suvienodinti, standartizuoti.“ (IK6)

12 lentelės tęsinys

Kokybės vadybos standartai	Iššūkiai	„Ir galiu pasakyti, tai yra geras dalykas, geras projektas, gera mintis tol, kol su juo dirba konkretus žmogus. Baigėsi projektas, baigėsi ir visos iniciatyvos, nes paprasčiausiai tam procesui prižiūrėti tau reikalinga komanda, net ne vienas žmogus apima, nu pasižiūrint, <...>.“ (IK7) „Tai yra turbūt atsirastų baimė dėl administracinės naštos padidėjimo bent jau laikinai, kol bus įdiegtas standartas, nes na tas reikalauja ir didžiulio indėlio ir darbo.“ (IK4) „Kliūtis, tai viena pagrindinių kliūčių, kad nenoras keistis, kad mums gerai taip, kaip yra dabar. Tai čia yra pagrindinė kliūtis, pagrindinė yra mūsų mąstysena kultūra.“ (IK8) „<...> nu reikia daug mokytis, žmonėms aiškinti, kam tai yra naudinga, tada viskas eina va taip. Tai aš manau, kad čia yra pagrindinė kliūtis, kad žmonės norėtų ir matytų prasmę tame ir norėtų dalyvauti, nes visiems be mūsų dalyvavimo pačių niekas nepasidaro.“ (IK10)
----------------------------	----------	--

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Taigi, akivaizdu, kad LMT darbuotojai yra linkę pritarti kokybės vadybos standartų diegimui, tačiau jiems kelia nerimą pokyčių baimė. Darbuotojai tikisi, kad LMT vadovybė, rodydama lyderystę, aiškiai pristatys šį pokytį su įrodymais pagrįstais argumentais. Tačiau prieš pradedant diegti kokybės vadybos standartus LMT vadovybė, pasitelkdama išorės ar vidaus atstovų pagalbą, turėtų atlikti išsamią procesų veiklos analizę, identifikuoti tobulintinas sritis, orientuotis į klientų poreikius ir lūkesčius ir sudaryti detalų veiksmų planą.

Apibendrinant visus kokybinio tyrimo metu gautus rezultatus, verta išskirti interviu su LMT darbuotojais išryškėjusius teigiamus ir taisytinus MIP konkursinio finansavimo priemonės administravimo aspektus. Pradedant nuo pozityvių aspektų, LMT organizacijoje su laiku įsivyrąja atvirumo, demokratiškumo, liberalumo vertybės, kai į procesų tobulinimą įtraukiami darbuotojai, atsižvelgiama į jų nuomonę, skatinama darbuotojų lyderystė. Taip pat LMT atvira ir išorinių veikėjų (klientų) kritikai, siekiama ją priimti pagarbiai ir dalykiškai. Klientas suvokiamas kaip lygiavertis partneris, kurio pastabos ar pasiūlymai yra ne mažiau vertingi, siekiant tobulinti MIP konkursinio finansavimo priemonės administravimo procesus. LMT darbuotojai yra atviri proceso naujovėms: pritartę kokybės vadybos standartų diegimui, jei jis būtų įgyvendinamas inkrementiškai.

Interviu su LMT darbuotojais metu išryškėjo, kad šiuo metu yra nepakankamai aiškos ir stabilios procedūros, todėl darbo ir atsakomybės ribos yra veikiau išplaukusios. Taip pat pasigendama ekspertinio vertinimo kokybės kontrolės, pasitelkiant išorės ar vidaus darbuotojus, kurie neturi tiesioginių atsakomybių MIP konkursinio finansavimo priemonės administravime. Nemaža dalis kontrolės šiuo

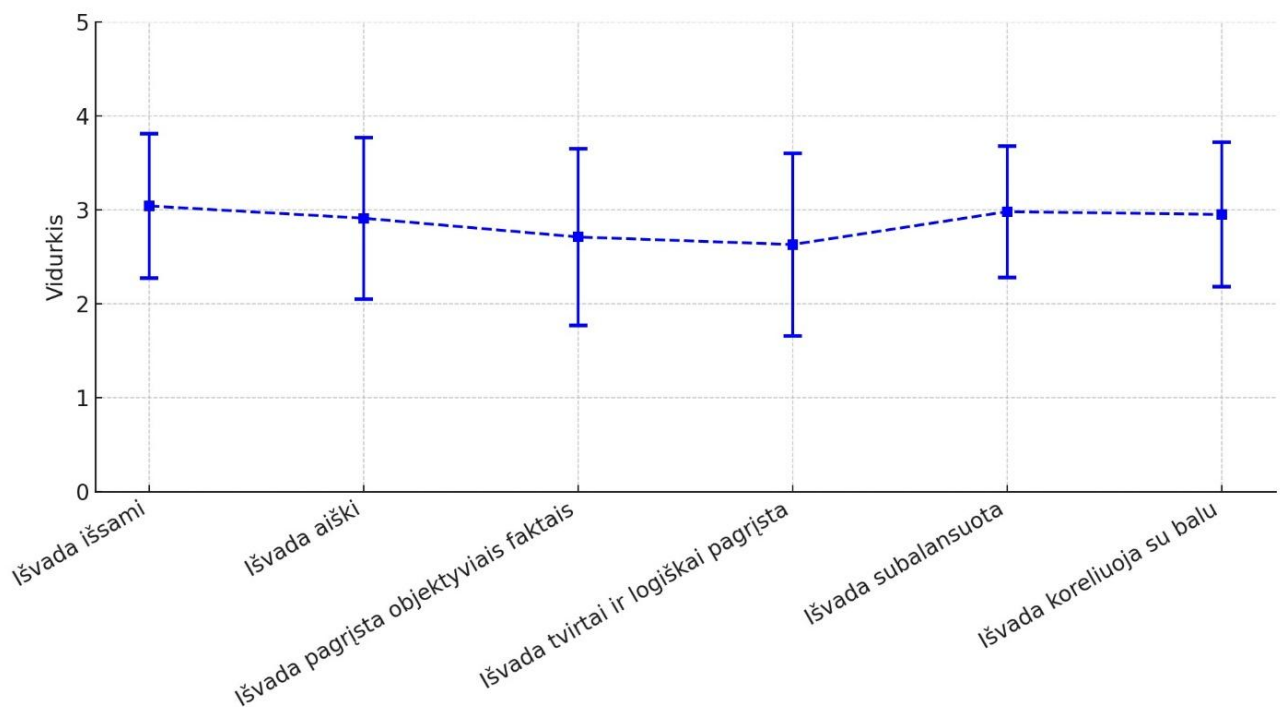
metu atitenka darbuotojams, atsakingiems už MIP priemonės administravimą. Nors darbuotojų lyderystė sveikintina, tačiau pastebima, kad darbuotojų nuomonė nepakankamai atstovaujama aukštesnio lygio susitikimuose, nes vidurinės grandies vadovai (vedėjai) nėra išgirstami. Galiausiai, trūksta sisteminio grįžtamojo ryšio iš klientų surinkimo, todėl ne visos klientų nuomonės yra žinomos. Anoniminių grįžtamojo ryšio apklausų nebuvimas užkerta kelią atvirai kliento pozicijai išreikšti. Siekiant diegti kokybės vadybos standartą LMT organizacijoje, būtina reaguoti į identifikuotas taisytnas sritis. Pasiūlymų dalyje pateikiami siūlymai, kaip būtų galima tobulinti procesus, kad būtų eliminuojamos šios problemos.

Kaip jau buvo minėta, svarbi MIP konkursinio finansavimo priemonės dalyvaujančioji šalis yra pareiškėjai (klientai). Sekančioje dalyje pateikiama pareiškėjų ir MSI atstovų apklausos kiekybinė analizė, siekiant išsiaiškinti, kaip LMT klientai vertina finansavimo priemonės MIP administravimą.

3.2. Kiekybinio tyrimo rezultatai ir jų analizė

Šioje empirinio tyrimo dalyje kiekybinės analizės būdu siekiama įvertinti pareiškėjų ir MSI atstovų vertinimą apie LMT finansavimo priemonės MIP administravimą, ir pateikti išvadas bei pasiūlymus dėl administravimo tobulinimo. Aktualiausi klausimai atliekamo tyrimo kontekste – kaip MSI atstovai ir pareiškėjai vertina ekspertinę išvadą bei darbuotojų konsultavimo kokybę. Būtent į tai ir susitelkiama šiame skyriuje.

Pradedant nuo nuomonės apie ekspertinio vertinimo išvadą, pareiškėjai bei MSI atstovai buvo klausiami apie ekspertinės išvados kokybę: ar išvada yra išsami, analitinė, pagrįsta faktais ir duomenimis, subalansuota, turinti loginį pagrindimą, ar išvadoje įvertintos visos reikšmingos projekto dalys bei ar ekspertinė išvada koreliuoja su paraiškos įvertinimo balu. Respondentai prašyti įvertinti kiekvieną iš teiginių skalėje nuo „visiškai nesutinku“ (1) iki „visiškai sutinku“ (5). 21 pav. pavaizduoti bendri kiekvieno teiginio vertinimo vidurkiai ir pasikliautiniai intervalai. Beveik visų teiginių vertinimo vidurkis svyruoja aplink vidurį. Iš kitų išsiskiria išvados pagrįstumo objektyviais faktais, pavyzdžiais bei išvados tvirto ir logiško pagrindimo vertinimai: vidurkis nesiekia 3. Tai reiškia, kad bendrai yra linkstama labiau neigiamai vertinti tai, kad išvada yra pagrįsta objektyviais faktais ir pavyzdžiais, bei kad yra tvirtai ir logiškai pagrįsta. Labiausiai respondentai sutaria dėl išvados subalansuotumo – pasikliautinis intervalas šiuo atveju yra mažiausias. Didžiausias vertinimų svyravimas pastebimas vertinant išvados tvirtą ir logišką pagrįstumą.



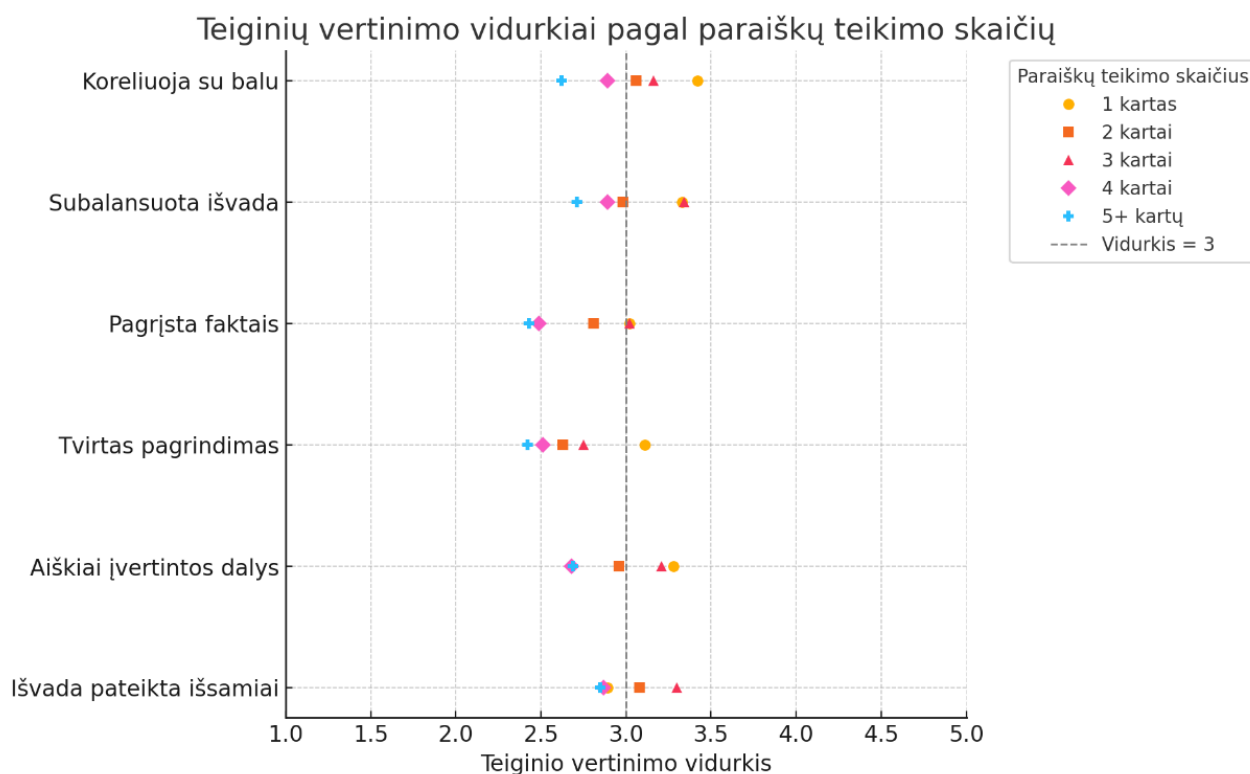
21 pav. Teiginių apie ekspertinio vertinimo išvadą vertinimų vidurkiai

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Vien tik bendri vidurkiai neleidžia apčiuopti, ar esama skirtumų tarp tirtų grupių. Siekiant tai išsiaiškinti, buvo naudojamos metodologinėje dalyje minėtos kryžminės dažnių lentelės. Visų pirma tikrinta, ar mokslinių institutų ir universitetų atstovai skirtingai vertina ekspertinio vertinimo išvadą. Analizuojant rezultatus pastebėta, kad išvados vertinimo skirtumai tarp MSI atstovų ir universitetų atstovų yra statistiškai nereikšmingi (žr. 5 priedo 1 lentelę). Reikšmingų skirtumų nėra ir lyginant projektų vadovų ir kitų (projekto vykdytojų, MSI atstovų) atsakymus (žr. 5 priedo 2 lentelę). Reikia pabrėžti tai, kad tam įtakos gali turėti lyginamų grupių dydžių disproporcija. Apklausus daugiau pagrindinių projekto vykdytojų, MSI atstovų ar kitai grupei priklausančių respondentų, galimai būtų gaunami kitokie rezultatai. Be to, didesnis šių grupių respondentų skaičius leistų identifikuoti, ar ir kiek skiriasi ekspertinės išvados kokybės vertinimas tarp pagrindinių projekto vykdytojų, MSI atstovų ir projekto vadovų. Taip pat statistiškai nereikšmingi rezultatai gauti tikrinant, ar skirtingą mokslinę patirtį turintys respondentai ekspertinę išvadą vertina skirtingai (žr. 5 priedo 3 lentelę).

Įdomu pastebėti, kad egzistuoja statistiškai reikšmingas ryšys tarp to, kiek kartų pareiškėjai teikė paraišką, ir ekspertinės išvados kokybės vertinimo. Visų pirma, pažvelkime į bendrus ekspertinės išvados kokybės vertinimo vidurkius. 22 pav. matyti kiekvieno teiginio vertinimo vidurkiai pagal tai,

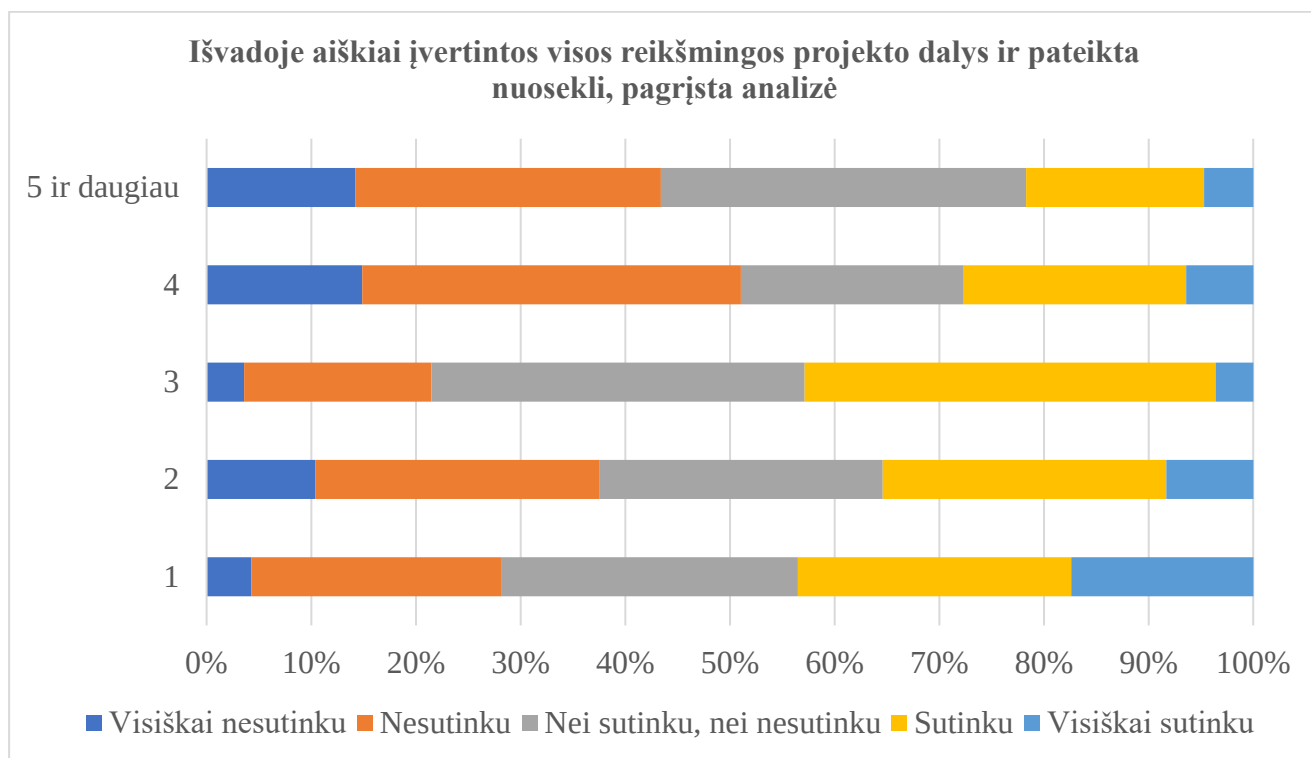
kiek kartų respondentai teikė paraiškas. Iš grafiko ryškėja tendencija, kad didžioji dalis grupių yra linkusios vertinti ekspertinę išvadą labiau neigiamai (jų vidurkiai mažesni už 3). Taip pat verta pastebėti, kad labiau teigiamai (vidurkiai didesni už 3) paraiškų kokybę vertina viena, du ir tris kartus paraiškas teikę respondentai.



22 pav. Ekspertinės išvados kokybės vertinimo vidurkių pasiskirstymas pagal tai, kiek kartų respondentai teikė paraišką

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Taip pat verta atidžiau panagrinėti kiekvieno teiginio vertinimų pasiskirstymą tarp grupių. Lyginant su kitomis grupėmis, išvados aiškumą kritiškiausiai vertina daugiausia (4 bei 5 ir daugiau) kartų teikę respondentai: su teiginiu visiškai nesutinka ir nesutinka 51,1 % keturis kartus paraiškas teikusių respondentų bei 43,4 % penkis ir daugiau kartų paraiškas teikusių respondentų (žr. 23 pav.).



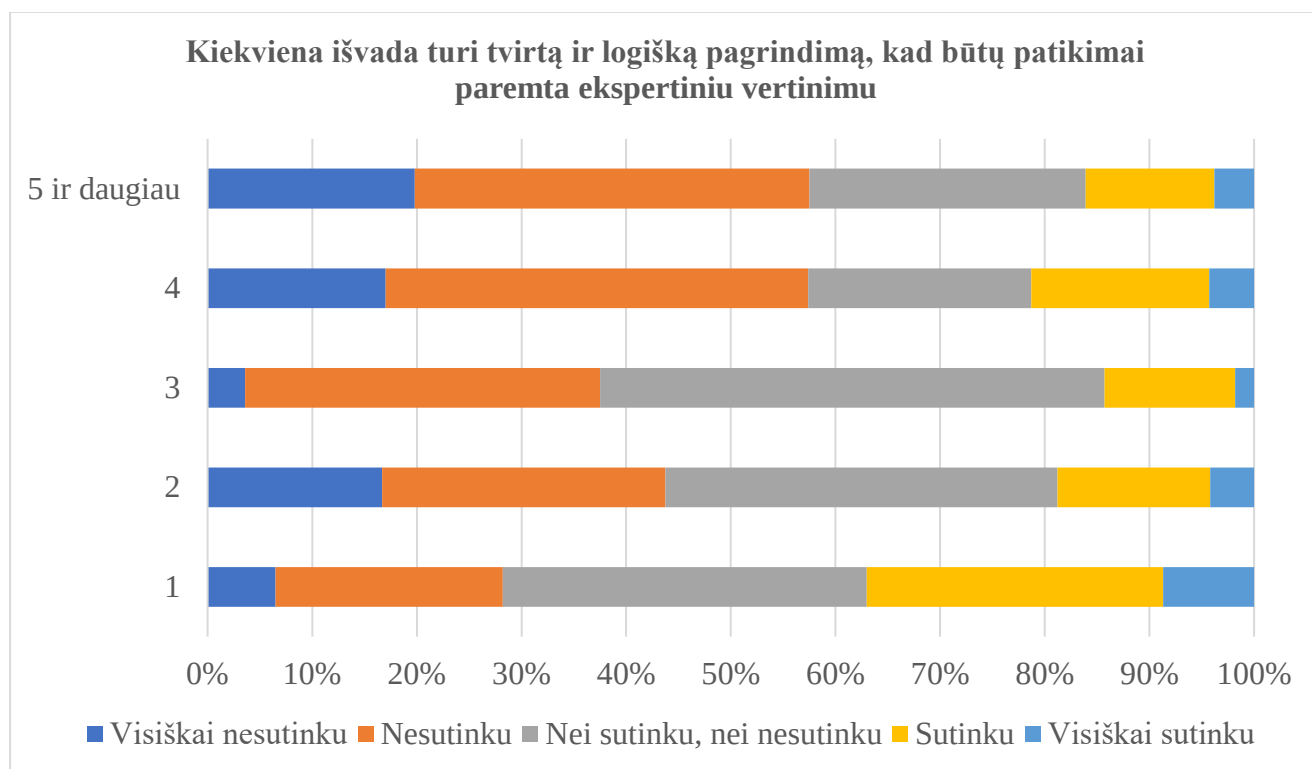
23 pav. Teiginio „Išvadoje aiškiai įvertintos visos reikšmingos projekto dalys ir pateikta nuosekli, pagrįsta analizė“ vertinimų pasiskirstymas tarp skirtingą kartų kiekį paraiškas teikusių respondentų

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Ta pati tendencija stebima ir respondentams vertinant, ar išvada yra pagrįsta objektyviais faktais, duomenimis ir pavyzdžiais. 5 priedo 8 lentelėje pateiktoje kryžminių dažnių lentelėje matyti, kad lyginant su mažiau kartų paraišką teikusiais, daugiausia kartų teikusieji paraiškas pasisako kritiškai: visiškai nesutinka ir nesutinka su duotu teiginiu 55,3 % keturis kartus dalyvavusių konkurse respondentų bei 53,4 % penkis ir daugiau kartų paraiškas teikusių respondentų. Kad išvada buvo pagrįsta objektyviais faktais, duomenimis ir pavyzdžiais, visiškai sutiko arba sutiko 43,5 % vieną kartą paraišką teikusių bei 32,2 % tris kartus paraišką teikusių respondentų. Tiesa, nebūtų tikslu sakyti, kad mažiausiai kartų teikę paraišką respondentai išvados kokybę vertina pozityviau, negu kad turintys daugiau patirties MIP paraiškų teikime mokslininkai bei MSI atstovai. Štai pavyzdžiui, su teiginiu, kad išvada pagrįsta objektyviais faktais, duomenimis, teorijomis ar praktiniais pavyzdžiais, sutiko ir nesutiko tokia pat dalis (32,6 %) vieną kartą paraišką teikusių respondentų.

Vertindami ketvirtąjį teiginį („Kiekviena išvada turi tvirtą ir logišką pagrindimą, kad būtų patikimai paremta ekspertiniu vertinimu“), daugiausia kartų paraiškas teikę mokslininkai ir MSI atstovai išliko kritiškiausi, lyginant su kitomis grupėmis (žr. 24 pav.). 57,4 % keturis kartus teikusių paraišką ir 57,5 proc. penkis ir daugiau kartų teikusių paraišką respondentų visiškai nesutiko ir nesutiko su duotu teiginiu. Kritiškumu šiuo atveju išsiskiria ir tie respondentai, kurie konkurse dalyvavo du kartus: 43,8 %

iš jų visiškai nesutiko ir nesutiko su tuo, kad kiekviena išvada turi tvirtą ir logišką pagrindimą. Beveik pusė (48,2 %) tris kartus paraišką teikusių respondentų teiginį įvertino neutraliai. Lyginant su kitomis grupėmis, mažiausiai kartų teikę mokslininkai ir MSI atstovai yra labiau linkę sutikti, kad ekspertinė išvada yra tvirtai ir logiškai pagrįsta.



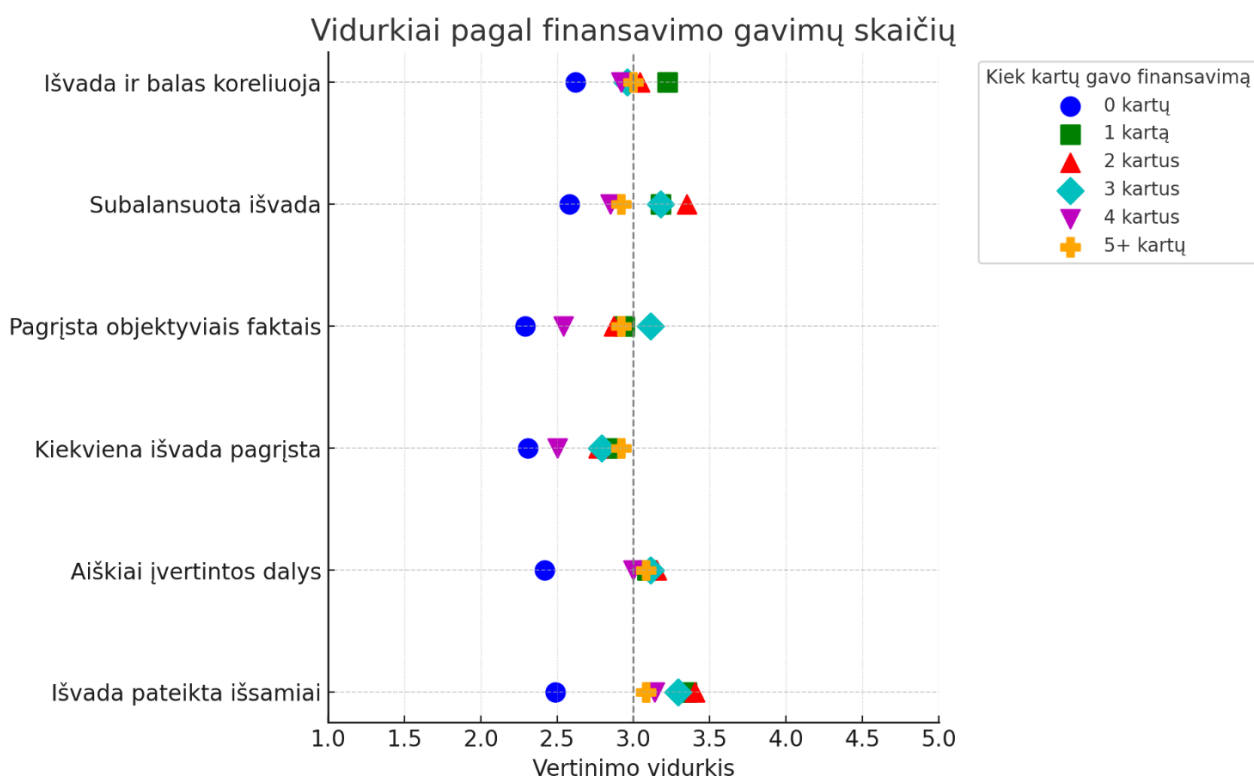
24 pav. Teiginio „Kiekviena išvada turi tvirtą ir logišką pagrindimą, kad būtų patikimai paremta ekspertiniu vertinimu“ vertinimų pasiskirstymas tarp skirtingą kartų kiekį paraiškas teikusių respondentų

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

5 priedo 6 lentelėje pavaizduotas ekspertinės išvados subalansuotumo vertinimas tarp skirtingą kartų paraiškas teikusių respondentų. Didžiausiu kritiškumo lygiu ir toliau pasižymi keturis ir penkis kartus paraiškas teikę apklaustieji (visiškai nesutinka ir nesutinka su duotu teiginiu atitinkamai 36,3 % ir 43,2 % respondentų). Mažiausia jų dalis, lyginant su kitomis grupėmis, sutinka arba visiškai sutinka, kad ekspertinė išvada buvo subalansuota. Gana pozityviai šį ekspertinės išvados aspektą vertina vieną kartą ir tris kartus teikę paraiškas respondentai: lyginant su kitomis grupėmis, didžiausia dalis jų visiškai sutinka ir sutinka bei mažiausiai visiškai nesutinka ir nesutinka su duotu teiginiu. Tiesa, reikia atkreipti dėmesį, kad tris kartus paraiškas teikusių respondentų grupėje yra vienodas pasiskirstymas tarp neutraliai bei teigiamai teiginį vertinančių (abi grupės sudaro po 42,9 %).

Koreliacijos tarp ekspertinės išvados ir įvertinimo balo vertinime kritiškiausi vėlgi yra penkis ir daugiau kartų paraiškas teikę respondentai: lyginant su kitomis grupėmis, didžiausia jų dalis visiškai nesutinka ir nesutinka (51 %) ir mažiausia dalis visiškai sutinka ir sutinka (24,1 %) su duotu teiginiu (žr. 5 priedo 9 lentelę). Daugiausia manančių, kad buvo koreliacija tarp ekspertinės išvados ir įvertinimo balo, yra tarp teikusių paraišką vieną kartą (48,9 %). Ši grupė iš kitų išsiskiria ir mažiausiu visiškai nesutinkančių ir nesutinkančių procentu (13,3 %).

Ar konkursą bent kelis kartus laimėję pareiškėjai yra pozityvesni ekspertinės išvados atžvilgiu? Ar galima teigti, kad kuo daugiau kartų laimėta, tuo palankiau vertinamos gautos ekspertinės išvados apie paraišką ir jos kokybę? 25 pav. vaizduojami ekspertinės išvados vertinimo vidurkiai pagal tai, kiek kartų respondentai gavo finansavimą. Rezultatai yra dviprasmiški. Viena aiškiai ryškėjanti tendencija – nė karto finansavimo negavę respondentai yra kritiškiausi ekspertinės išvados atžvilgiu. Vis tik vidurkiai rodo, kad aiškaus tiesinio ryšio tarp to, kiek kartų respondentai gavo finansavimą, ir ekspertinės išvados vertinimo nėra. Išvados pagrįstumu abejoja visos grupės, beveik visos grupės kritiškai vertina išvados pagrįstumą objektyviais faktais.



25 pav. Ekspertinės išvados kokybės vertinimo vidurkių pasiskirstymas pagal tai, kiek kartų respondentai gavo finansavimą

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Toliau panagrinėkime kiekvieno teiginio vertinimo pasiskirstymą atskirose grupėse. Su teiginiu, kad išvada buvo išsami, mažiausiai sutinka nė karto negavę finansavimo (23,2 proc.), lyginant su kitomis grupėmis, taip pat šių pareiškėjų dalis yra didžiausia (58,6 proc.), kuri nesutinka arba visiškai nesutinka su duotu teiginiu (žr. 5 priedo 10 lentelę). Žvelgiant į daugiausia kartų finansavimą gavusių asmenų grupę, su teiginiu sutinkančių ir nesutinkančių dalys yra vienodos (atitinkamai 41,7 ir 41,6 proc.). Pozityviausiai išvados išsamumą vertina du kartus finansavimą gavę respondentai – 59,6 proc. apklaustųjų sutinka arba visiškai sutinka su duotu teiginiu.

Panašios, tik skirtingų proporcijų, tendencijos pastebimos ir vertinant, ar išvadoje aiškiai įvertintos visos reikšmingos projekto dalys ir pateikta nuosekli ir pagrįsta analizė. 13 lentelėje matyti, kad kritiškiausi yra nė karto konkurso nelaimėję respondentai. Šiuo atveju, didžiausia dalis visiškai sutikusių ir sutikusių su duotu teiginiu dalis yra penkis ir daugiau kartų gavusių finansavimą respondentų grupėje (50 proc.). Visgi daryti toli siekiančių išvadų apie tai, kad didesnis laimėtų konkursų skaičius vienareikšmiškai daro įtaką geresniam išvados vertinimui, negalima dėl dviejų priežasčių. Pirma, penkis ir daugiau kartų finansavimą gavusių respondentų imtis yra maža (N=12). Antra, lygiai tiek pat (50 proc.) daugiausia kartų finansavimą gavusių apklausos dalyvių su duotu teiginiu nesutinka arba visiškai nesutinka.

13 lentelė. Kryžminių dažnių lentelė: teiginio „Išvadoje aiškiai įvertintos visos reikšmingos projekto dalys ir pateikta nuosekli, pagrįsta analizė“ vertinimo priklausomybė nuo to, kiek kartų respondentai gavo finansavimą

	Kiek kartų gavo finansavimą?						
		Nė karto negavo	1 kartą	2 kartus	3 kartus	4 kartus	5 ir daugiau kartų
Išvadoje aiškiai įvertintos visos reikšmingos projekto dalys ir pateikta nuosekli, pagrįsta analizė.	Visiškai nesutinku	20 (20,4 proc.)	5 (4,8 proc.)	3 (6,4 proc.)	0 (0 proc.)	2 (14,3 proc.)	1 (8,3 proc.)
	Nesutinku	36 (36,7 proc.)	22 (21,2 proc.)	9 (19,2 proc.)	7 (25 proc.)	3 (21,4 proc.)	5 (41,7 proc.)
	Nei sutinku, nei nesutinku	25 (25,6 proc.)	36 (34,6 proc.)	16 (34 proc.)	12 (42,8 proc.)	4 (28,6 proc.)	0 (0 proc.)
	Sutinku	15 (15,3 proc.)	29 (27,9 proc.)	16 (34 proc.)	8 (28,6 proc.)	3 (21,4 proc.)	4 (33,3 proc.)

13 lentelės tęsinys

Išvadoje aiškiai įvertintos visos reikšmingos projekto dalys ir pateikta nuosekli, pagrįsta analizė.	Visiškai sutinku	2 (2 proc.)	12 (11,5 proc.)	3 (6,4 proc.)	1 (3,6 proc.)	2 (14,3 proc.)	2 (16,7 proc.)
	Viso	98 (100 proc.)	104 (100 proc.)	47 (100 proc.)	28 (100 proc.)	14 (100 proc.)	12 (100 proc.)
	Statistinis reikšmingumas	0,001					

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Iš pirmo žvilgsnio pažvelgus į 5 priedo 11 lentelę, kuriame atsispindi išvados pagrįstumo vertinimas, kritiškiausi pasirodo keturis kartus finansavimą gavę respondentai (su duotu teiginiu visiškai nesutinka ir nesutinka 61,5 proc.), lyginant su likusiais. Vis tik šios grupės imtis yra maža (N=13), tad išlieka tikimybė, kad apklausus daugiau keturis kartus konkursą laimėjusiųjų būtų gauti kitokie rezultatai. Antri pagal kritiškumą – nė karto negavę finansavimo respondentai (58,2 proc.). Be to, tik dešimtadalis nė karto finansavimo negavusių apklaustųjų sutinka arba visiškai sutinka, kad išvada buvo pagrįsta objektyviais faktais, duomenimis, teorijomis ar praktiniais pavyzdžiais, aiškiai atspindinčiais projekto stipriąsias ir silpnąsias puses. Lyginant su kitomis grupėmis, nė karto negavusieji finansavimo mažiausiai pozityviai vertina išvados pagrįstumą. Iš visų respondentų didžiausia dalis visiškai sutinkančiųjų ir sutinkančiųjų, kad išvada buvo pagrįsta, yra tarp vieną kartą gavusių finansavimą apklaustųjų (34,5 proc.). Vis tik rezultatai taip pat yra dviprasmiški, kadangi toje pačioje grupėje visiškai nesutinkančių ir nesutinkančių su duotu teiginiu dalis sudaro 37,5 proc. Jei žiūrėtume proporciškai, kurie respondentai daugiau sutinka su tuo, kad išvada buvo pagrįsta, nei nesutinka, matome, kad vienintelė tokia grupė tėra tų, kurie tris kartus laimėjo konkursą (atitinkamai 25 proc. ir 32,1 proc.), tačiau didžiausia dalis (42,9 proc.) tris kartus finansavimą gavusių apklaustųjų nei sutinka, nei nesutinka su duotu teiginiu. Taip pat reiktų atkreipti dėmesį į mažą šios grupės imtį (N=28). Tad rezultatai rodo bendrą tendenciją – didesnė dalis respondentų (nesvarbu, kiek kartų gavusių finansavimą) yra labiau linkę nesutikti, kad išvada buvo pagrįsta objektyviais faktais, duomenimis, teorijomis ar praktiniais pavyzdžiais.

Vertindami, ar išvada turi tvirtą ir logišką pagrindimą, nė karto finansavimo negavusieji išlieka kritiškiausia grupe, lyginant su kitomis (žr. 5 priedo 12 lentelę). 61,2 proc. respondentų visiškai nesutinka ir nesutinka su duotu teiginiu ir tai yra didžiausia dalis tarp grupių. Kiek daugiau nei

dešimtadalis nė karto konkurso nelaimėjusiųjų sutinka ir visiškai sutinka, kad išvada turi tvirtą ir logišką pagrindimą – tai yra mažiausias procentas tarp visų apklaustųjų. Vėlgi reikėtų pastebėti, kad, kaip ir prieš tai aptartu atveju, pagal proporcinį pasiskirstymą tarp teigiamo ir neigiamo vertinimo grupių viduje matyti, jog visų grupių respondentai yra labiau linkę nesutikti, kad išvada turi tvirtą ir logišką pagrindimą. Reikėtų paminėti, kad iš apklaustųjų išsiskiria vieną kartą gavę finansavimą – grupės viduje didžiausią dalį (40,4 proc.) sudaro tie respondentai, kurie nei sutinka, nei nesutinka su duotu teiginiu. Taip pat šis procentas didžiausias ir lyginant tarp grupių.

Iš 5 priedo 13 lentelės matyti, kad kritiškiausi teiginiui „Ekspertinė išvada subalansuota pateikiant tiek projekto privalumus, tiek silpnybes“ pasirodo esantys keturis kartus gavę ir nė karto finansavimo negavę respondentai (atitinkamai 46,2 proc. ir 44,9 proc. visiškai nesutinka ir nesutinka su teiginiu), lyginant su kitomis grupėmis. Mažiausiai visiškai sutinkančių ir sutinkančių su duotu teiginiu yra nė karto negavusių finansavimą grupėje (19,3 proc.). Labiausiai iš visų apklaustųjų linkę sutikti, kad ekspertinė išvada buvo subalansuota, yra du kartus finansavimą gavę respondentai.

Panaši tendencija matyti ir ekspertinės išvados bei įvertinimo balo koreliacijos vertinime. Daugiausiai visiškai nesutinkančių ir nesutinkančių su duotu teiginiu yra tarp keturis kartus gavusių ir nė karto finansavimo negavusių respondentų (atitinkamai 46,2 ir 45,9 proc.; žr. 5 priedo 14 lentelę). Nė karto negavę finansavimo apklaustieji mažiausiai linkę sutikti ir visiškai sutikti, kad ekspertinė išvada ir įvertinimo balas koreliuoja tarpusavyje. Labiausiai koreliaciją linkę įžvelgti vieną kartą gavę finansavimą respondentai (43,7 proc.), lyginant su kitomis grupėmis.

Statistiškai reikšmingi skirtumai gaunami ir analizuojant ekspertinės išvados vertinimo priklausomybę nuo to, ar respondentai teikė apeliaciją (kryžminės dažnių lentelės rezultatai pateikiami žr. 26 pav.). Pirmiausia pastebima tai, kad su duotais teiginiais apie ekspertinės išvados kokybę visiškai sutinka vos 4 apeliaciją teikę respondentai (su kai kuriais teiginiais visiškai sutinkančiųjų tarp teikusių apeliaciją respondentų nėra). Tai gana intuityvu – apeliacijos teikimas savaime rodo ekspertinės išvados ir jos kokybės kvestionavimą, tad būtų naivu tikėtis, kad respondentai, teikę apeliacijas, pozityviai vertintų ekspertinę išvadą apklausoje. Analizuojant giliau, galima pastebėti ryškius ekspertinės išvados vertinimo skirtumus tarp teikusiųjų ir neteikusiųjų apeliaciją.

	Išvada pateikta išsamiai, apimant visus svarbius projekto aspektus.		Išvadoje įvertintos reikšmingos dalys ir pateikta nuosekli, pagrįsta analizė.		Išvada pagrįsta objektyviais duomenimis, teorijomis ar praktiniais pavyzdžiais, kurie aiškiai atspindi projekto stipriąsias ir silpnąsias puses.		Kiekviena išvada turi tvirtą ir logišką pagrindimą, kad būtų patikimai paremta ekspertiniu vertinimu.		Ekspertinė išvada subalansuota pateikiant projekto tiek privalumų, tiek silpnybes.		Ekspertinės išvada bei paraiškos įvertinimo koreliuoja tarpusavyje.	
Ar teikėte apeliaciją?	Taip	Ne	Taip	Ne	Taip	Ne	Taip	Ne	Taip	Ne	Taip	Ne
Visiškai nesutinku	14 (23,3 proc.)	17 (7,1 proc.)	13 (21,7 proc.)	17 (7,1 proc.)	21 (35 proc.)	25 (10,5 proc.)	16 (26,7 proc.)	26 (10,9 proc.)	13 (21,7 proc.)	18 (7,6 proc.)	11 (18,3 proc.)	27 (11,4 proc.)
Nesutinku	22 (36,7 proc.)	55 (22,9 proc.)	24 (40 proc.)	59 (24,7 proc.)	21 (35 proc.)	67 (28,2 proc.)	28 (46,7 proc.)	73 (30,5 proc.)	18 (30 proc.)	46 (19,6 proc.)	22 (36,7 proc.)	48 (20,3 proc.)
Nei sutinku, nei nesutinku	9 (15 proc.)	55 (22,9 proc.)	17 (28,3 proc.)	76 (31,8 proc.)	16 (26,7 proc.)	75 (31,5 proc.)	13 (21,7 proc.)	84 (35,1 proc.)	20 (33,3 proc.)	83 (35,2 proc.)	16 (26,7 proc.)	69 (29,2 proc.)
Sutinku	15 (25 proc.)	93 (38,8 proc.)	5 (8,3 proc.)	67 (28 proc.)	2 (3,3 proc.)	57 (23,9 proc.)	2 (3,3 proc.)	45 (18,8 proc.)	9 (15 proc.)	72 (30,5 proc.)	9 (15 proc.)	72 (30,5 proc.)
Visiškai sutinku	0 (0 proc.)	20 (8,3 proc.)	1 (1,7 proc.)	20 (8,4 proc.)	0 (0 proc.)	14 (5,9 proc.)	1 (1,7 proc.)	11 (4,6 proc.)	0 (0 proc.)	17 (7,2 proc.)	2 (3,3 proc.)	20 (8,5 proc.)
Viso	60 (100 proc.)	240 (100 proc.)	60 (100 proc.)	239 (100 proc.)	60 (100 proc.)	238 (100 proc.)	60 (100 proc.)	239 (100 proc.)	60 (100 proc.)	236 (100 proc.)	60 (100 proc.)	236 (100 proc.)
Statistinis reikšmingumas	0,000		0,000		0,000		0,000		0,000		0,010	

26 pav. Kryžminių dažnių lentelė: teiginių apie ekspertinio vertinimo išvadą vertinimų priklausomybė nuo to, ar respondentai teikė apeliaciją

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Kad išvada buvo išsamiai, visiškai nesutinka ir nesutinka 6 iš 10 respondentų, teikusių apeliaciją. Kitoje grupėje kritiškiausiai vertinančių duotą teiginį yra perpus mažiau. Ketvirtadalis teikusių apeliaciją yra linkę sutikti, kad išvada buvo išsamiai, neteikusių apeliacijos grupėje tokių respondentų skaičius siekia 47,1 proc. Vertinant teiginį „Išvadoje aiškiai įvertintos visos reikšmingos projekto dalys ir pateikta nuosekli, pagrįsta analizė“, visiškai nesutinkančių ir nesutinkančių proporcijos tarp teikusių ir neteikusių apeliaciją yra beveik vienodos (atitinkamai 61,7 proc. ir 31,8 proc.). Tuo tarpu visiškai sutinkančių ir sutinkančių respondentų dalys abiejose grupėse yra mažesnės, lyginant su prieš tai analizuoto teiginio vertinimu: tik dešimtadalis respondentų, teikusių apeliaciją, ir 36,4 proc. apklaustųjų, kurie neteikė apeliacijos, yra linkę sutikti su duotu teiginiu. Verta atkreipti dėmesį į tai, kad neteikusių apeliacijos grupėje pasiskirstymas tarp atsakymų yra vienodas arba gana panašus: visiškai nesutinka ir nesutinka, kad išvada buvo išsamiai, 31,8 proc. respondentų, tiek pat apklaustųjų nei sutinka, nei nesutinka, 36,4 proc. visiškai sutinka ir sutinka su duotu teiginiu.

Vertindami, ar išvada pagrįsta objektyviais faktais, duomenimis, teorijomis ar praktiniais pavyzdžiais, 70 proc. teikusių apeliaciją yra labiau linkę nesutikti ir tik 3,3 proc. yra linkę sutikti. Tarp neteikusių apeliacijos nesutinkančiųjų su duotu teiginiu yra beveik perpus mažiau. Vis tik įdomu tai, kad neteikusių apeliacijos respondentų grupėje didesnė dalis yra tų, kurie linkę nesutikti, kad išvada buvo pagrįsta objektyviais faktais, duomenimis, teorijomis ar praktiniais pavyzdžiais (38,7 proc.), nei tų, kurie

linkę sutikti (29,8 proc.). Tad rezultatai suponuoja, kad nors egzistuoja skirtumai tarp teikusių ir neteikusių apeliaciją respondentų, tačiau bendra tendencija yra ta, kad visi apklaustieji yra labiau linkę kritiškai vertinti išvados pagrįstumą objektyviais faktais, duomenimis, teorijomis ar praktiniais pavyzdžiais.

Kad išvada turi tvirtą ir logišką pagrindimą, abejoja 73,4 proc. teikusių apeliaciją respondentų, o 5 proc. labiau linkę sutikti su duotu teiginiu. Neteikusių apeliaciją grupėje stebime tokią pat tendenciją, kokia buvo aptarta prieš tai: kritiškai vertinančių išvados tvirtą ir logišką pagrindimą yra daugiau, negu manančių, kad išvada yra tvirtai ir logiškai pagrįsta (atitinkamai 41,4 proc. ir 23,4 proc.).

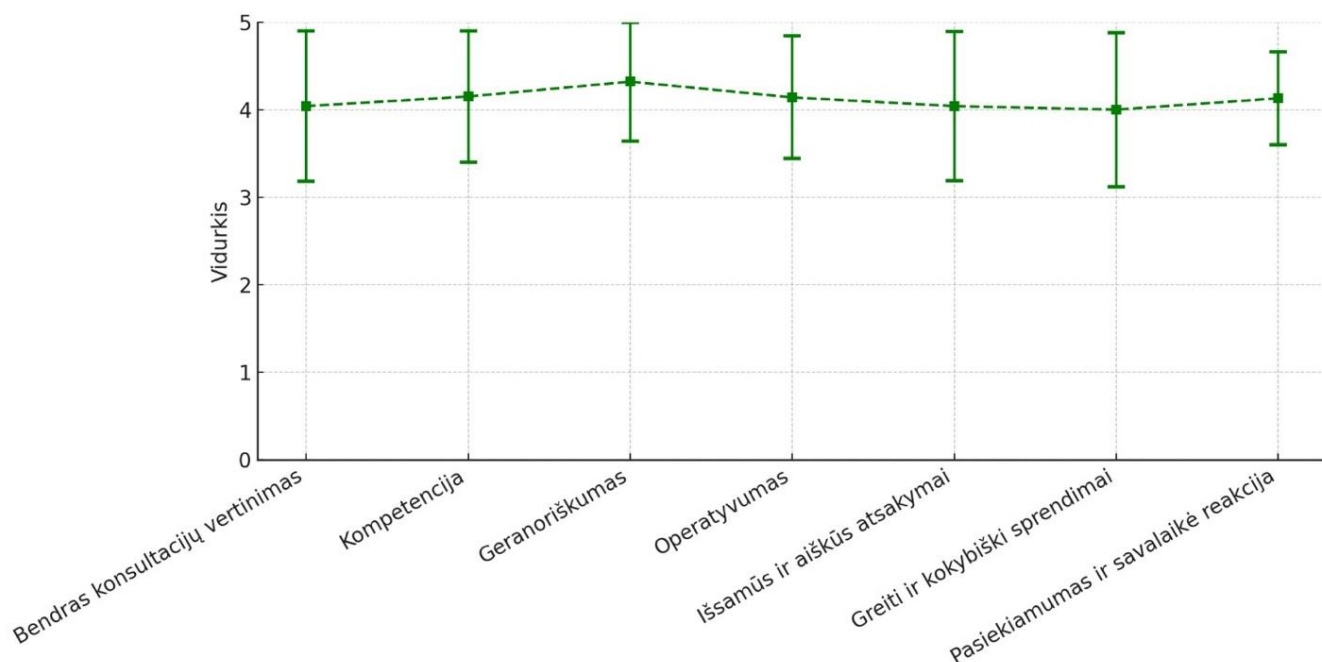
Vertinant, ar ekspertinė išvada subalansuota, teikę apeliaciją respondentai išlieka kritiškesni, nei neteikę apeliacijos. Tiesa, čia verta pridurti, kad prieš tai minėta tendencija, kai neteikę apeliacijos labiau linkę nesutikti su duotais teiginiais, nei sutikti, šiuo atveju netaikoma. Manančių, kad ekspertinė išvada yra subalansuota yra 10 proc. punktų daugiau, nei galvojančių kitaip.

55 proc. teikusių apeliaciją respondentų mano, kad ekspertinė išvada ir įvertinimo balas nekoreliuoja tarpusavyje, tokią pat nuomonę išreiškė 31,7 proc. neteikusių apeliacijos. Neteikę apeliacijos yra labiau linkę sutikti, kad koreliacija tarp ekspertinės išvados ir įvertinimo balo yra, lyginant su teikusiais apeliaciją (atitinkamai 39 proc. ir 18,3 proc.).

Apibendrinant ekspertinės išvados vertinimą tarp grupių, labiausiai į akis krenta faktas, kad daugiausia kritikos ir abejonių iš respondentų susilaukia išvados pagrįstumas. Respondentai nėra linkę manyti, kad ekspertinė išvada buvo pagrįsta objektyviais duomenimis, faktais, pavyzdžiais bei turinti tvirtą ir logišką pagrindimą. Tai leidžia manyti, kad pareiškėjų neįtikina ekspertų pateikiamas vertinimas. Nepaisant to, ne visi jų teikia apeliaciją (juolab, kad Bendrosios taisyklės neleidžia apeliacijoje kvestionuoti paties vertinimo, taigi veikiausiai dalis pareiškėjų apeliacijas teikia tik pastebėję faktines klaidas). Be to, svarbu yra tai, kad ekspertinė išvada kvestionuojama ne tik tų, kurie nėra karto arba mažiau kartų yra gavę finansavimą. Vadinasi, laimėtojai išlieka kritiškai ekspertinės išvados kokybei, nepaisant to, kad gavo finansavimą.

Šio tyrimo kontekste taip pat svarbu analizuoti, kaip pareiškėjai bei MSI atstovai vertina konsultacijų kokybę, konsultuojančių darbuotojų darbo kokybę bei kompetenciją. 27 pav. galima matyti bendrą darbuotojų ir konsultacijų vertinimą. Visi vertinimų vidurkiai yra lygūs arba aukštesni už 4, kas rodo, kad darbuotojai ir jų teikiamos konsultacijos yra vertinamos labiau teigiamai nei neigiamai. Geriausiai respondentai vertina darbuotojų geranoriškumą. Labiausiai respondentai sutaria dėl darbuotojų pasiekiamumo ir savalaikės reakcijos (pasikliaustinis intervalas mažiausias). Nuomonės kiek labiau išsiskiria dėl išsamių ir aiškių atsakymų, kuriuos pateikia darbuotojai, bei konsultuojančių

darbuotojų greitų ir kokybiškų sprendimų. Pastarojo aspekto vertinimas yra prasčiausias, lyginant su kitais teiginiais.



27 pav. Konsultacijas teikiančių darbuotojų vertinimų vidurkiai

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Analizuojant kiekvieną teiginį atskirai, visų pirma, reikia pastebėti, kad neaptikti statistiškai reikšmingi skirtumai, analizuojant ryšį tarp konsultacijas teikiančių darbuotojų vertinimo ir institucijos, kuriai priklauso respondentai, jų patirties, vaidmens paraiškų teikimo procese, apeliacijos (ne)teikimo. Pati konsultacijų kokybė tarp grupių vertinama daugmaž vienodai (statistiškai reikšmingų skirtumų taip pat nėra; žr. 5 priedo 15-23, 29 lenteles).

Taip pat buvo tikrintas ryšys tarp to, kiek kartų respondentai teikė paraišką, ir konsultuojančių darbuotojų vertinimo. Gauti rezultatai yra nevienareikšmiai. Konsultuojančių darbuotojų geranoriškumo, operatyvumo, greito ir kokybiško problemų sprendimo, pasiekiamumo ir savalaikės reakcijos vertinimo skirtumai yra statistiškai nereikšmingi (žr. 5 priedo 24-27 lenteles). Tad giliau vertėtų pažvelgti tik į konsultuojančių darbuotojų kompetencijos ir teikiamų atsakymų aiškumo ir išsamumo vertinimą.

14 lentelėje matyti, kad lyginant su kitomis grupėmis, pozityviausiai konsultuojančių darbuotojų kompetenciją vertina vieną kartą paraiškas teikę respondentai – 94,3 proc. iš jų visiškai sutinka ir sutinka su duotu teiginiu. Tuo tarpu mažiausia dalis sutinkančiųjų, kad konsultuojantys darbuotojai yra

kompetentingi, yra tarp keturis kartus paraiškas teikusiųjų (64,3 proc.). Lyginant su kitomis grupėmis, didžiausias nesutinkančiųjų su teiginiu procentas yra tarp du kartus paraišką teikusiųjų (7,9 proc.). Vis dėlto tai neleidžia teigti, kad šie respondentai yra kritiškiausi (sutinkančiųjų dalis sudaro 78,9 proc.).

14 lentelė. Kryžminių dažnių lentelė: teiginio „Konsultacijas teikiantys darbuotojai kompetentingi atsakyti į kylančius klausimus“ vertinimo priklausomybė nuo to, kiek kartų respondentai teikė paraišką

		1 kartą	2 kartus	3 kartus	4 kartus	5 ir daugiau kartų
Konsultacijas teikiantys darbuotojai kompetentingi atsakyti į kylančius klausimus.	Visiškai nesutinku	1 (2,9 proc.)	0 (0 proc.)	0 (0 proc.)	1 (2,4 proc.)	0 (0 proc.)
	Nesutinku	0 (0 proc.)	3 (7,9 proc.)	1 (2,2 proc.)	1 (2,4 proc.)	1 (1 proc.)
	Nei sutinku, nei nesutinku	1 (2,9 proc.)	5 (13,2 proc.)	7 (15,2 proc.)	13 (31 proc.)	16 (16,2 proc.)
	Sutinku	19 (54,3 proc.)	13 (34,2 proc.)	17 (37 proc.)	17 (40,5 proc.)	44 (44,4 proc.)
	Visiškai sutinku	14 (40 proc.)	17 (44,7 proc.)	21 (45,7 proc.)	10 (23,8 proc.)	38 (38,4 proc.)
	Viso	35 (100 proc.)	38 (100 proc.)	46 (100 proc.)	42 (100 proc.)	99 (100 proc.)
	Statistinis reikšmingumas	0,043				

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Reikšmingi skirtumai tarp grupių matyti ir konsultacijas teikiančių darbuotojų pateikiamų atsakymų aiškumo ir išsamumo vertinime. Lyginant su kitomis grupėmis, didžiausia visiškai sutinkančių ir sutinkančių su duotu teiginiu dalis yra tarp vieną kartą paraišką teikusių respondentų (88,3 proc.; žr. 5 priedo 28 lentelę). Kritiškiausiai – t. y. didžiausia dalis visiškai nesutinkančių ir nesutinkančių, lyginant su kitomis grupėmis – atsakymų aiškumą ir išsamumą vertina du kartus paraiškas teikę apklaustieji. Įdomus pasiskirstymas tarp atsakymų keturis kartus paraišką teikusiųjų grupėje: nors didžiausia dalis (54,8 proc.) iš jų buvo linkę sutikti su duotu teiginiu, tačiau lyginant su kitais

respondentais, keturis kartus paraišką teikę apklaustieji labiausiai linko rinktis nei sutikti, nei nesutikti su tuo, kad konsultuojančių darbuotojų atsakymai yra aiškūs ir išsamūs.

Analizuojant ryšį tarp to, kiek kartų buvo gautas finansavimas ir konsultuojančių darbuotojų vertinimo, statistiškai reikšmingi skirtumai aptinkami tik vertinant konsultuojančių darbuotojų pasiekiamumą ir savalaikę reakciją (kryžminių dažnių lentelės, kuriose matyti statistiškai nereikšmingi rezultatai, pateikiamos 5 priedo 30-34 lentelėse). Iš 15 lentelės galime pastebėti, kad absoliučiai visi penkis ir daugiau kartų finansavimą gavę respondentai mano, kad konsultuojantys darbuotojai yra pasiekiami ir reaguoja laiku. Vis tik vertėtų pažymėti, kad apskritai tokių respondentų imtis buvo lygi 10, todėl toli siekiančių išvadų daryti nereikėtų. Tikėtina, kad didėjant imčiai, rezultatas keistųsi. Taip pat itin pozityviai konsultuojančių darbuotojų pasiekiamumą ir savalaikę reakciją vertina du ir tris kartus finansavimą gavę respondentai (atitinkamai 92,7 ir 96,3 proc.). Kritiškiausi šiuo aspektu yra nė karto finansavimo negavę apklaustieji. Lyginant su kitomis grupėmis, daugiausia jų visiškai nesutinka ir nesutinka (3,6 proc.) bei mažiausiai jų visiškai sutinka ir sutinka su duotu teiginiu (69,5 proc.).

15 lentelė. Kryžminių dažnių lentelė: teiginio „Konsultacijas teikiantys darbuotojai yra pasiekiami ir reaguoja laiku“ vertinimo priklausomybė nuo to, kiek kartų respondentai gavo finansavimą

		Nė karto negavo	1 kartą	2 kartus	3 kartus	4 kartus	5 ir daugiau kartų
Konsultacijas teikiantys darbuotojai yra pasiekiami ir reaguoja laiku.	Visiškai nesutinku	1 (1,2 proc.)	0 (0 proc.)	1 (2,4 proc.)	0 (0 proc.)	0 (0 proc.)	0 (0 proc.)
	Nesutinku	2 (2,4 proc.)	0 (0 proc.)	0 (0 proc.)	1 (3,7 proc.)	0 (0 proc.)	0 (0 proc.)
	Nei sutinku, nei nesutinku	22 (26,8 proc.)	9 (10,7 proc.)	2 (4,9 proc.)	0 (0 proc.)	3 (23,1 proc.)	0 (0 proc.)
	Sutinku	41 (50 proc.)	42 (50 proc.)	28 (68,3 proc.)	14 (51,9 proc.)	5 (38,5 proc.)	5 (50 proc.)
	Visiškai sutinku	16 (19,5 proc.)	33 (39,3 proc.)	10 (24,4 proc.)	12 (44,4 proc.)	5 (38,5 proc.)	5 (50 proc.)
	Viso	82 (100 proc.)	84 (100 proc.)	41 (100 proc.)	27 (100 proc.)	13 (100 proc.)	10 (100 proc.)
	Statistinis reikšmingumas	0,011					

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Apibendrinant, bendrai pareiškėjai ir MSI atstovai teigiamai vertina konsultuojančių darbuotojų darbo ir konsultacijų kokybę. Vis tik vertinimo skirtumų tarp grupių analizė parodė nevienareikšmius rezultatus. Dauguma skirtumų yra statistiškai nereikšmingi. Nors visos grupės pozityviai vertina konsultuojančius darbuotojus, tačiau didžiausia dalis teigiamai darbuotojų kompetenciją ir atsakymų aiškumą ir išsamumą vertinančių yra tarp vieną kartą paraišką teikusių respondentų. Tarsi pirštusi aiškinimas, kad daugiau kartų teikiant paraiškas, gali didėti tikimybė susidurti su mažiau aiškiu ar išsamiu atsakymu ar situacija, kuri priverstų suabejoti konsultuojančio darbuotojo kompetencija. Kita vertus, aiškaus tiesinio ryšio neįžvelgiama, vadinasi, tai daugiau gali būti atsitiktinumas. Be to, vieną kartą teikę paraišką MIP priemonėje respondentai nebūtinai yra teikę tik vieną paraišką LMT apskritai. Pozityvūs, tačiau šiek tiek abejojančys darbuotojų pasiekiamumu ir savalaikė reakcija pasirodo nė karto negavę finansavimo respondentai. Vėlgi sudėtinga vienareikšmiškai paaiškinti tokį rezultatą. Viena vertus, galima manyti, kad galbūt teikiamų paraiškų kokybė būtų geresnė ir finansavimas būtų gautas, jei būtų sulaukta savalaikės darbuotojų reakcijos. Kita vertus, nėra aišku, ar toks vertinimas yra negauto finansavimo priežastis ar pasekmė: iš ekspertinės išvados kokybės vertinimų matyti, kad nė karto finansavimo negavę respondentai didžiąja dalimi atvejų yra kritiškiausi, tad neatmestina, ir kad vertinimą sąlygoja likusi nuoskauda dėl negauto finansavimo. Be to, finansavimas negaunamas veikiau dėl kompleksinių priežasčių, todėl nebūtų teisinga manyti, kad tik geresnis konsultuojančių darbuotojų pasiekiamumas ir savalaikė reakcija taptų panacėja sėkmei MIP konkursuose.

Grįžtant prie ISO standartų, kiekybinis tyrimas labiausiai leido įvertinti LMT klientų (pareiškėjų) požiūrį, kokia šiuo metu yra situacija su orientacija į klientą, lyderyste ir faktais pagrįstu sprendimų priėmimu, įgyvendinant MIP priemonę. Itin pozityvūs konsultuojančių darbuotojų vertinimai rodo, kad klientai pastebi darbuotojus kaip kompetentingus ir galinčius priimti lyderystę, įgyvendinant MIP priemonę ir sprendžiant kylančius iššūkius. Teigiami konsultuojančių darbuotojų savalaikės reakcijos, operatyvumo, geranoriškumo vertinimai suponuoja, kad pareiškėjai identifikuoja ir įvertina darbuotojų orientaciją į klientą. Vis tik akivaizdu, kad pareiškėjai ir MSI atstovai yra linkę suabejoti, kiek pagrįstas faktais yra sprendimų priėmimas. Ekspertinė išvada yra kritiškai svarbi dedamoji paraiškų vertinime, taigi ir MIP įgyvendinimo procese. Būtent ekspertinė išvada leidžia pareiškėjui įvertinti, kiek pagrįstai buvo priimtas sprendimas finansuoti ar nefinansuoti pateiktą paraišką. Gauti rezultatai parodė, kad pareiškėjai ir MSI atstovai yra linkę kritiškai vertinti pačios ekspertinės išvados pagrįstumą, taigi tai iš dalies suponuoja ir tai, kad LMT klientai turi abejonių dėl to, ar ir kiek remiamasi faktais priimant sprendimus.

3.3. Tyrimo rezultatų apibendrinimas

Kokybinis ir kiekybinis tyrimai atlikti, atsižvelgiant tiek į LMT darbuotojų, tiek ir kitų svarbių suinteresuotųjų šalių – klientų (pareiškėjų) pozicijas, kurios daro įtaką organizacijos gebėjimui nuolat teikti kokybiškas ir reikalavimus atitinkančias paslaugas. Atlikti tyrimai leido atskleisti ekspertinio vertinimo kokybės vertinimą bei abipusį santykį tarp LMT konsultuojančių darbuotojų ir klientų (pareiškėjų).

Svarbu pažymėti, kad dalis gautų rezultatų sutampa ir su mokslinio tyrimo „Mokslininkų grupių projektų I–VII kvietimų ex post vertinimas“ (Tamulaitis ir kt. 2020, 57) vienu iš pasiūlymų, kad LMT turi stiprinti ekspertinio darbo kokybę. Tai leidžia daryti išvadą, kad ši sritis yra LMT silpnybė ir turėtų būti tobulinama. Tikėtina, kad standartizavus procesus ir taikant kitus kokybės vadybos siūlomus modelius esama situacija pagerėtų ir tokiu būdu būtų užtikrintas kokybiškas LMT veiklos efektyvumas ir pati organizacija taptų atviresnė ir skaidresnė klientų (pareiškėjų) atžvilgiu.

Lyginant LMT darbuotojų ir pareiškėjų pozicijas dėl MIP konkursinio finansavimo priemonės, pirmiausia į akis krinta ekspertinio vertinimo kokybės vertinimas. Gauti kiekybinio tyrimo rezultatai parodė, kad ekspertinės išvados vertinimą tarp grupių, daugiausia nepasitikėjimo iš respondentų susilaukė išvados pagrįstumas. Iš interviu matyti, kad LMT darbuotojai žino situaciją ir identifikuoja ją kaip rimtą ir taisytiną. Nesant sisteminio grįžtamojo ryšio iš klientų rinkimo, darbuotojai pastabas ir pasiūlymus iš pareiškėjų gauna tiesiogiai (telefonu, el. paštu, oficialiais raštais, apeliacijomis), tad nenuostabu, kad su pareiškėjų nepasitenkinimu yra puikiai susipažinę. Be to, ekspertinio vertinimo kokybę proceso metu vertina ir bando užtikrinti patys darbuotojai, todėl neabejotina, kad interviu metu jų pateiktas ekspertinio vertinimo kokybės vertinimas yra objektyvus ir kylantis iš (ilgametės) darbo patirties, skirtingai nei pareiškėjų atveju, nesusijęs su galimomis neigiamomis emocijomis dėl paraiškos vertinimo. Taigi, tai leidžia tvirtai teigti, kad konkursinio finansavimo priemonės MIP ekspertinio vertinimo kokybė nėra patenkinama, o su kokybės kontrole susiję mechanizmai turėtų būti peržiūrimi.

Darbuotojams yra neaiškios jų atsakomybių ribos administravimo procedūrose ir jie akivaizdžiai išreiškė rūpestį ir norą tobulinti procesus ir užtikrinti jų kokybę. Darbuotojų nuomonę galima sieti su procesiniu požiūriu, kuris užtikrina procesų ir procedūrų kokybę. Iš to darytina išvada, kad organizacijoje stinga aiškių, stabilių, pilnai formalizuotų procedūrų, kurios identifiкуotų darbuotojų darbų ir atsakomybių ribas. Būtina atkreipti dėmesį į tai, kad ekspertinio vertinimo kokybės kontrolės užtikrinimo funkcija turėtų būti perduota kitiems, priemonės neadministruojantiems, išorės ar vidaus asmenims.

Taip pat labai svarbu akcentuoti, kad abiejų tyrimų sintezė leido pastebėti ir identifikuoti LMT kaip organizacijos aiškią orientaciją į klientą. Interviu su LMT darbuotojais metu buvo pabrėžta, kad organizacijoje diegiama į klientą orientuota kultūra, kurios esminiai bruožai yra pagarbus ir dalykiškas bendravimas su klientais, jų lūkesčių supratimas ir atliepimas, savalaikė reakcija, darbuotojų pasiekiamumas. Kiekybinio tyrimo rezultatai atskleidė, kad pareiškėjai ir MSI atstovai pastebi ir pozityviai vertina konsultacijas teikiančių darbuotojų darbo ir konsultacijų kokybę. Tad galima daryti išvadą, kad LMT organizacijoje dirba profesionalūs, kompetentingi darbuotojai, gebantys tinkamai administruoti procesus ir konsultuoti pareiškėjus bei MSI atstovus dėl MIP konkursinio finansavimo priemonės kylančiais klausimais. Taip pat rezultatai suponuoja, kad prastas ekspertinio vertinimo kokybės vertinimas nėra tiesiogiai susijęs su prastu darbuotojų darbu. Panašu, kad pareiškėjai ir MSI atstovai nėra linkę sieti gaunamų konsultacijų ir to, kaip jų paraiška yra įvertinama. Kita vertus, tai gali kilti iš to, kad vertinimą atlieka ekspertai, taigi patį ekspertinį vertinimą ir jo kokybę pareiškėjai ir MSI atstovai sieja su ekspertais, o ne LMT administracijos darbuotojais. Be to, LMT klientai veikiausiai neturi informacijos, kad nemažą dalį ekspertinio vertinimo kokybės kontrolės atlieka LMT darbuotojai. Veikiausiai todėl pareiškėjai ir MSI atstovai nesieja ekspertinio vertinimo kokybės su LMT darbuotojų darbo ir konsultacijų kokybe. Bendrai institucijai turėtų būti svarbu išlaikyti teigiamus darbuotojų vertinimus, taigi, tikėtina, kad standartizuojant ir stabilizuojant procesus reikėtų apsvarstyti ir darbuotojų motyvavimo priemones.

Apibendrinant, kokybė apibrėžiama tiek vidiniu, tiek išoriniu vartotojų pasitenkinimo lygiu, todėl identifikavus atliktų tyrimų rezultatų ir skirtumus ir panašumus, galima daryti išvadą, kad LMT siekia užtikrinti kokybišką finansavimo priemonių administravimą, ypač tai stengiasi atlikti patys darbuotojai, tačiau akivaizdu, kad yra tobulintinų sričių, kur reikia sisteminių pokyčių ir tik procesų standartizavimas ir kokybės kontrolė užtikrins efektyvų LMT valdymo mechanizmą. LMT vadovybė turėtų rodyti lyderystę ir pokyčius pristatyti kaip siektiną tikslą, kuris skatins pridėtinės vertės kūrimą organizacijai ir atneš ilgalaikę sėkmę bei skaidrumą mokslo bendruomenės akivaizdoje.

Atliktas tyrimas leido identifikuoti, kad tik vienas iš ISO 9001 standarto principų – orientavimasis į klientą – yra pilnai įgyvendintas LMT organizacijoje. Lyderystės, procesinio požiūrio principais yra sąlyginai vadovaujamosi, tačiau būtina peržiūrėti ir tobulinti asmeninę (vidinės grandies vadovų) lyderystę, procedūrų aiškumą ir stabilumą, ekspertinio vertinimo kokybę, grįžamojo ryšio mechanizmą. Platesni siūlymai pateikti pasiūlymų dalyje.

IŠVADOS

1. LMT konkursinio finansavimo priemonių administravimo procesų struktūrizavimas ir kokybės vadybos diegimo iniciatyvos kuria pridėtinę vertę siekiant valstybės pažangos strategijoje „Lietuva 2050“ numatyto svarbaus kokybinio pokyčio susijusio su viešojo sektoriaus valdymo iššūkiais siekiant efektyvumo, skaidrumo ir inovatyvumo sprendimų priėmimo. Išanalizuoti literatūros šaltiniai ir atliktų tyrimų rezultatai leidžia daryti išvadą, kad ISO 9001 standarto diegimas pirminiame etape tikėtina sukeltų papildomą administracinę naštą ir darbuotojų nepasitenkinimą, tačiau ilgalaikėje perspektyvoje užtikrintų kokybišką finansavimo priemonių valdymo procesų administravimą, nes standartizuotų ir optimizuotų valdymo sistemą.
2. Viešojo administravimo institucijose taikomi kokybės vadybos modeliai ir ISO 9001 standarto diegimo praktika skatina organizaciją veikti efektyviau, atitikti klientų lūkesčius ir nuolat tobulėti. Išanalizavus literatūros šaltinius svarbu pažymėti, kad LMT akivaizdi stiprybė yra gebėjimas palaikyti santykius su panašiomis užsienio mokslinius tyrimus finansuojančiomis institucijomis, plečiant bendradarbiavimo galimybes, tačiau LMT kokybės vadyba labiau orientuota į projektų mokslinę, tiriamųjų darbų kokybę bei į ekspertinio vertinimo procesą ir su užsienio institucijomis nėra bendradarbiavo ryšių dėl sisteminio konkursinio finansavimo poveikio vertinimo ir monitoringo. Daroma prielaida, kad užsienio institucijų (EK, Science Europe, NCN, NAWA ir kt.) gerosios praktikos patirtis galėtų būti taikoma LMT kokybės vadybos modelio kūrimui ir įgyvendinimui.
3. LMT yra nusistačiusi daug konkursinio finansavimo administracinių procedūrų, vidinių tvarkų ir taisyklių, kuriomis siekiama užtikrinti kokybišką valdymo mechanizmą, tačiau darbuotojai ir suinteresuotosios šalys (pareiškėjai) pastebi stabilumo trūkumą. Atliktų kokybinio ir kiekybinio tyrimų rezultatai parodė, kad pastovaus kalendorinio grafiko nebuvimas, naujos informacinės paraiškų ir ataskaitų teikimo ir vertinimo sistemos funkcionalumas darbuotojams ir pareiškėjams kelia nerimą bei sukelia laiko ir išteklių planavimo sunkumų. Jeigu visų procedūrų stabilumas būtų užtikrintas ir standartizuotas pasitelkiant kokybės vadybos siūlomais modeliais, tikėtina, kad visa administracinių procesų eiga vyktų sklandžiau, greičiau ir efektyviau.
4. Atliktų tyrimų rezultatai atskleidė, kad LMT sulaukia nemažo kiekio pareiškėjų apeliacijų, kas leidžia daryti prielaidą, kad nesant sisteminio grįžtamojo ryšio rinkimo, pareiškėjai naudojami apeliacijomis kaip įrankiu išsakyti jų pastebėtas problemas. Pareiškėjams pritrūksta daugiau aiškumo ir skaidrumo dėl ekspertinio vertinimo, apeliacijų nagrinėjimo tvarkos bei aiškos ir savalaikės informacijos apie kvietimus. Darbuotojai pasigenda sisteminio grįžtamojo ryšio

rinkimo priemonių (reguliarių anoniminių apklausų) ir viešo paraginimo pareiškėjus teikti grįžtamąjį ryšį. Tikėtina, kad taikant reguliarius grįžtamojo ryšio mechanizmus būtų užtikrinama tiek administracinių procedūrų, tiek ir ekspertinio vertinimo kokybė.

5. Ekspertinio vertinimo kokybė ir administravimo procedūros priskiriamos prie LMT tobulintinių sričių. Atliktos apklausos rezultatai rodo, kad daugiausia kritikos ir abejonių iš respondentų susilaukia ekspertinės išvados pagrįstumas, nes dažnai nesiremia objektyviais faktais ir duomenimis, stinga tvirto ir logiško pagrindimo ekspertinio vertinimo metu. Tai leidžia daryti išvadą, kad pareiškėjų neįtikina ekspertų pateikiamas įvertinimas. Svarbu akcentuoti ir tai, kad net ir gavę finansavimą pareiškėjai yra kritiški ekspertinės išvados kokybei, kas signalizuoja LMT administracijai apie poreikį tobulinti ir užtikrinti kokybišką ekspertinį vertinimą, identifikuojant tobulintinas sritis ir taikyti kokybės vadybos siūlomus standartus bei remtis užsienio šalių mokslinius tyrimus finansuojančių institucijų gerosiomis praktikomis, tokiomis kaip stebėsena, sistemingas grįžtamojo ryšio rinkimas, ekspertų rotacija bei motyvuojančio mechanizmo naujų ekspertų pritraukimui paieška.
6. LMT darbuotojai, teikiantys konsultacijas pareiškėjams, suvokia klientą kaip lygiavertį proceso partnerį ir siekia orientuotis į klientų poreikius bei užtikrinti atliekamo darbo kokybę. Atsižvelgiant į tyrimų rezultatus, pareiškėjai ir MSI atstovai teigiamai vertina konsultuojančių darbuotojų darbo ir konsultacijų kokybę. Pozityvūs pareiškėjų vertinimai leidžia daryti išvadą, kad klientai linkę matyti darbuotojus kaip kompetentingus ir galinčius prisiimti lyderystę, įgyvendinant konkursinio finansavimo MIP priemonę ir sprendžiant kylančius iššūkius. Taikydama kokybės vadybos standartus LMT vadovybė galėtų įvairiomis priemonėmis skatinti, kelti mažai patirties MIP konkursinio finansavimo priemonės administravime turinčių darbuotojų kompetenciją, kas užtikrintų kokybišką administravimo procesų valdymo mechanizmą bei augintų darbuotojų lyderystę.

PASIŪLYMAI

Pasiūlymai skirti Lietuvos mokslo tarybai, siekiant diegti ISO 9001 kokybės vadybos standartą:

1. Remiantis gerosiomis užsienio šalių praktikomis LMT turi diegti ekspertinio vertinimo kontrolės mechanizmą pasitelkiant išorės ar vidaus stebėtojus jiems perduodant dalį kontrolės iš darbuotojų. Atliktos apklausos rezultatai parodė, kad pareiškėjai ir MSI atstovai yra linkę abejoti, kiek pagrįstas faktais yra sprendimų priėmimas. Ekspertinė išvada yra kritiškai svarbi dedamoji ekspertiniame paraiškų vertinime, taigi ir MIP įgyvendinimo procese. Rezultatai leidžia daryti prielaidą, kad LMT institucijai reikėtų ieškoti priemonių ekspertinio vertinimo bei sprendimų priėmimo skaidrumui užtikrinti siekiant išsklaidyti pareiškėjų abejones.
2. LMT vadovybė, siekdama motyvuoti darbuotojus, turi ieškoti būdų, kaip skatinti asmeninę (ypač vidurinės grandies) darbuotojų lyderystę. Darbuotojai mato galimybių trūkumą ar jų nebuvimą norint teikti siūlymus ar dalyvauti sprendimų priėmimo procesuose. Vadovybė turėtų sudaryti aiškiai suprantamas, konkrečias sąlygas ir galimybes, kuriomis darbuotojai (ypač dirbantys nuotoliu) galėtų pasinaudoti.
3. Siekiant standartizavimo LMT turi atlikti išsamią finansavimo priemonių administravimo procedūrų, rizikų ir galimybių vertinamąją analizę ir pradėti taikyti kokybės vadybos siūlomus modelius ar standartus. Remiantis atlikta teorijos analizės metu išnagrinėtais LMT ir panašiomis užsienio šalių mokslinius tyrimus finansuojančių institucijų taikomais kokybės vadybos valdymo procesų metodais, nustatyta, kad LMT galėtų planuoti strateginius veiksmus, grindžiamus ilgalaikio monitoringo rezultatu, taikyti bendradarbiavimo analizės modelį, plėsti ekspertinės veiklos kompetencijų spektrą, pritaikyti ekspertinių išvadų peržiūros metodą, įvesti griežtesnį stebėsenos metodą ekspertinio vertinimo ir ataskaitų rengimo procesuose, diegti kokybės kontrolės modelius, sukurti monitoringo sistemas, užtikrinti periodinį rodiklių rinkimą. Šiuo pagrindu sukurtas LMT kokybės vadybos valdymo proceso modelis, kuriuo remiantis LMT galėtų tobulinti konkursinio finansavimo priemonių valdymo mechanizmus siekiant kokybės užtikrinimo ir standartizavimo.

BIBLIOGRAFINIŲ ŠALTINIŲ SĄRAŠAS

1. „Dėl Lietuvos mokslo tarybos darbo reglamento patvirtinimo“ 2022/Nr. V-796. TAR. Žiūrėta 2024 m. spalio 8 d. <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/d5021620884811ed8df094f359a60216>.
2. „Dėl Lietuvos mokslo tarybos ekspertų ir jų veiklos bendrųjų taisyklių patvirtinimo“ 2023/Nr. V-550. TAR. Žiūrėta 2024 spalio 20 d. <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/b0a48e1069b711ee91dda4a64d0bc247/asr>.
3. „Dėl Lietuvos mokslo tarybos mokslo ir sklaidos projektų konkursinio finansavimo bendrųjų taisyklių patvirtinimo“ 2019/ Nr. V-176 (2024 m. liepos 23 d. redakcija). TAR. Žiūrėta 2024 spalio 27 d. <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/0a8bead0577611e9975f9c35aedfe438/asr>.
4. „Dėl Lietuvos mokslo tarybos nuostatų patvirtinimo“ 2022/Nr. 375. TAR. Žiūrėta 2023 m. gruodžio 15 d. <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/48136770c16d11ec8d9390588bf2de65>.
5. „Dėl projektų ir jų ataskaitų ekspertinio vertinimo tvarkos aprašo patvirtinimo“ 2018/Nr. V-43 (2023 m. gruodžio 5 d. redakcija). TAR. Žiūrėta 2024 spalio 20 d. <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/6ca8633004fa11e8b3e7ba9cffd043b1/asr>.
6. „Dėl rekomenduojamos mokslinių tyrimų ir eksperimentinės plėtros etapų klasifikacijos aprašo patvirtinimo“ 2012/Nr. 650. E-Seimas. Žiūrėta 2025 m. vasario 21 d. <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.426659/asr>.
7. „Dėl valstybės pažangos strategijos „Lietuvos ateities vizija „Lietuva 2050“ patvirtinimo“ 2023/Nr. XIV-2466. TAR. Žiūrėta 2025 m. balandžio 11 d. <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/a8b03ef0a55511ee8172b53a675305ab?jfwid=1z7qrkybq>.
8. „European Code of Conduct for Research Integrity“. 2023. All European Academies. Žiūrėta 2025 m. sausio 17 d. <https://allea.org/portfolio-item/european-code-of-conduct-2023/>.
9. „Kokybės vadyba. Organizacijos kokybė. Ilgalaikės sėkmės pasiekimo rekomendacijos (ISO 9004:2018)“. 2018. Lietuvos standartizacijos departamentas. Žiūrėta 2023 m. gruodžio 11 d. <https://lsd.lrv.lt/lt/>.
10. „Kokybės vadybos sistemos. Reikalavimai (ISO 9001:2015)“. 2016. Lietuvos standartizacijos departamentas. Žiūrėta 2023 m. gruodžio 11 d. <https://lsd.lrv.lt/lt/>.

11. „Lietuvos mokslo tarybos mokslo finansavimo skyriaus nuostatai“. Patvirtinta Lietuvos mokslo tarybos pirmininko 2022 m. rugpjūčio 17 d. įsakymu Nr. V-494 (2024 m. gruodžio 31 d. redakcija, įsakymas Nr. V-595). Žiūrėta 2025 m. vasario 1 d.
12. „Lietuvos Respublikos mokslo ir studijų įstatymas“ Nr. XI-242. TAR. Žiūrėta 2024 m. spalio 4 d. <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.C595FF45F869/asr>.
13. „Singapore Statement on Research Integrity“. 2010. World Conferences on Research Integrity. Žiūrėta 2025 m. sausio 17 d. <https://www.wcrif.org/statement>.
14. „Supratimo memorandumas dėl bendrų Lietuvos–Lenkijos mokslo projektų finansavimo“. 2016. Lietuvos mokslo taryba ir Narodowe Centrum Nauki.. Žiūrėta 2025 m. kovo 1 d. <https://lmt.lrv.lt/media/viesa/saugykla/2024/1/ILyEFkziEc8.pdf>.

Moksliniai šaltiniai.

15. Bitinas, Bronislovas, Liudmila Rupšienė, Vilma Židžiūnaitė. 2008. *Kokybinių tyrimų metodologija*. Klaipėda: Socialinių mokslų kolegijos leidykla.
16. Brinkmann, Svend. 2022. *Qualitative Interviewing: Conversational Knowledge Through Research Interviews. 2nd ed.* New York: Oxford University Press.
17. Calatrava Moreno, María del Carmen, Katharina Warta, Erik Arnold, Brigitte Tiefenthaler, Peter Kolarz, ir Sandra Skok. 2019. *Science Europe Study on Research Assessment Practices. Final Report*. Austria: technopolis |group| <https://zenodo.org/records/4915999>.
18. Casadesús, Martí, Luca Mastrogiacomio, ir Fiorenzo Franceschini. 2023. „The 7 Sins of Management Systems.“ *Quality Progress* 56 (9): 20–25. <https://research-ebsco-com.skaitykla.mruni.eu/c/2ldytd/viewer/pdf/nrmbe57tfj>.
19. Dahlgaard, Jens J., Lidia Reyes, Chi-Kuang Chen, ir Su Mi Dahlgaard-Park. 2019. „Evolution and Future of Total Quality Management: Management Control and Organisational Learning.“ *Total Quality Management & Business Excellence* 30: 1-16. <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1362725/FULLTEXT01.pdf>.
20. Dale, B. G., P. Y.-Wu, M. Zairi, A. R. T. Williams, ir T. Van Der Wiele. 2001. „Total Quality Management and Theory: An Exploratory Study of Contribution.“ *Total Quality Management* 12 (4): 439–449. https://www.researchgate.net/publication/247508016_Total_quality_management_and_the_ory_An_exploratory_study_of_contribution.
21. Elvina, Elvina, Silvia Anggraeni, Sonnya Nurman Sasongko, ir Amanda Yunne Erlandian. 2022. „The Influence of Total Quality Management (TQM) on Quality Cost Efficiency and Managerial Performance and the Implications for Company Performance.“ *Indonesian*

- Interdisciplinary Journal of Sharia Economics* 5 (2): 459–480. <https://e-journal.uac.ac.id/index.php/ijse/article/view/2161>.
22. Gaižauskaitė, Inga, ir Natalija Valavičienė. 2016. *Socialinių tyrimų metodai: kokybinis interviu*. Vilnius: VĮ Registrų centras.
 23. Gaižauskaitė, Inga, ir Svajonė Mikėnė. 2014. *Socialinių tyrimų metodai: apklausa*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.
 24. Gartner, William B., ir M. James Naughton. 1988. „The Deming Theory of Management“. *Academy of Management Review* 13 (1):138-142. https://www.researchgate.net/publication/273208811_The_Deming_Theory_of_Management.
 25. Kardelis, Kęstutis. 2005. *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Šiauliai: Lucilijus.
 26. Kaziliūnas, Adolfas. 2006. *Kokybės analizė, planavimas ir auditas*. Vilnius: MRU.
 27. Kobylińska, Urszula. 2016. „European Union Support in the Improvement of Quality Management Systems in Administration Offices in Poland“. *Viešoji politika ir administravimas* 15 (01): 9-22. <https://vpa.ktu.lt/index.php/PPA/article/view/14690>.
 28. Kwok, Angus C. F. 2014. „The Evolution of Management Theories: A Literature Review“. *Nang Yan Business Journal* 3 (1): 28–40. https://www.researchgate.net/publication/307760441_The_Evolution_of_Management_Theories_A_Literature_Review.
 29. Leskauskaitė, Aušra ir Pivoras Saulius. 2012. „Visuotinės kokybės vadybos modelių taikymas gerinant Lietuvos aukštųjų mokyklų veiklos kokybę“. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. 61: 71. <https://etalpykla.lituanistika.lt/fedora/objects/LT-LDB-0001:J.04~2012~1367187137426/datastreams/DS.002.0.01.ARTIC/content>.
 30. Marques, Pedro A. A., João C. G. Reis, José C. V. Sá, Ricardo J. G. Mateus ir Francisco P. Silva. 2024. „Lean, Six Sigma and ISO Management Systems Standards: An Integration Framework“. *International Conference on Quality Engineering and Management*. https://www.researchgate.net/publication/381853347_Lean_Six_Sigma_and_ISO_Management_Systems_Standards_An_Integration_Framework.
 31. Matei, Lucica ir Lazar, Corina-Georgiana. 2011. „Quality Management and the Reform of Public Administration in Several States in South-Eastern Europe. Comparative Analysis“. *Theoretical and Applied Economics* XVIII 4 (557): 68. https://www.researchgate.net/publication/227364308_Quality_Management_and_the_Refo

rm of Public Administration in Several States in South-Eastern Europe Comparative Analysis.

32. Miniotaitė, Alisa, ir Staškevičius Ignas. 2023. *Organizacijų ligos ir jų gydymas*. Vilnius: Tyto alba.
33. Nakrošis, Vitalis, ir Ramunė Černiūtė. 2010. „Kokybės vadyba Lietuvos viešajame administravime: svarbiausios iniciatyvos ir jų taikymas.“ *Viešojo politika ir administravimas* 31: 63-76. <https://www.lituanistika.lt/content/26172>.
34. Neyestani, Behnam, ir Joseph Berlin P. Juanzon. 2017. „ISO 9001 Standard and Organization's Performance: A Literature Review.“ *International Journal of Advanced Multidisciplinary Research*, 4(2): 6–13. Žiūrėta 2025 m. sausio 11 d. https://www.researchgate.net/publication/313698473_ISO_9001_Standard_and_Organization%27s_Performance_A_Literature_Review.
35. Pambreni, Yuni, Ali Khatibi, S. M. Ferdous Azam, ir Jacqueline Tham. 2019. „The Influence of Total Quality Management toward Organization Performance.“ *Management Science Letters* 9: 1397–1406. http://m.growingscience.com/msl/Vol9/msl_2019_124.pdf.
36. Pranav, Y. Dave. 2020. „The History of Lean Manufacturing by the view of Toyota-Ford“ *Engineering Research*. 11(8):1598–1602. https://www.researchgate.net/publication/344460563_The_History_of_Lean_Manufacturing_by_the_view_of_Toyota-Ford.
37. Robitaille, Denise. 2024. „Getting Up to Speed: Find out what's happening with the ISO 9000 revision.“ *Quality Progress*, November: 46-47. <https://research-ebsco-com.skaitykla.mruni.eu/c/2ldytd/search/details/...>
38. Rogala, Piotr, ir Sławomir Wawak. 2021. „Quality of the ISO 9000 series of standards—perceptions of quality management experts.“. *International Journal of Quality and Service Sciences* 13 (1): 509-525. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJQSS-04-2020-0065/full/html#sec009>.
39. Susnienė, Dalia, ir Sargūnas Gediminas. 2018. „ISO 9001 in organizations: influencing factors and benefits“. *Taikomieji tyrimai studijose ir praktikoje* (14): 5-12. <https://www.lituanistika.lt/content/28500>.
40. Šaulinskas, Linas, Rūta Tilvytėnė, ir Jonas Dieninis. 2013. „Kokybės valdymo procesų modeliavimas“. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos* 2 (30): 15–26. <https://cris.mruni.eu/server/api/core/bitstreams/b2f91033-5c72-4ee6-9970-219c483b41cc/content>.

41. Tamulaitis, Gintautas, Eugenijus Butkus, Linas Čekanavičius, Jolanta Gelumbeckaitė, Juozas Kulys, Liudvika Leišytė, Daumantas Matulis, Aušra Maslauskaitė, Kęstutis Staliūnas, ir Nerijus Šepetys. 2020. „Mokslininkų grupių projektų I–VII kvietimų ex post vertinimas“. Žiūrėta 2025 m. sausio 21 d. <https://lmt.lrv.lt/media/viesa/saugykla/2023/10/LSSQ7xppZKw.pdf>.
42. Tidikis, Rmantas. 2003. *Socialinių mokslų tyrimų metodologija*. Vilnius: Lietuvos teisės universitetas.
43. To, Wai Ming, Billy T. W. Yu ir Peter K. C. Lee. 2018. „How Quality Management System Components Lead to Improvement in Service Organizations: A System Practitioner Perspective“. *Administrative Sciences* 8 (4): 73. <https://www.mdpi.com/2076-3387/8/4/73>
44. Tompkins, Jonathan R. 2023. *Organization Theory and Public Management*. Waveland Press. <https://www.waveland.com/browse.php?t=783>.
45. Vyšniauskienė, Lina. 2014. „Kokybės vadybos sistemų diegimo Lietuvos organizacijose motyvai ir nauda“. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development* 36 (1) :167-176. <https://etalpykla.lituanistika.lt/fedora/objects/LT-LDB-0001:J.04~2014~1478101218794/datastreams/DS.002.0.01.ARTIC/content>.
46. Walter, Anna-Theresa. 2020. „Organizational agility: ill-defined and somewhat confusing? A systematic literature review and conceptualization.“ *Management Review Quarterly*, 71 (21): 343-391. https://www.researchgate.net/publication/340771119_Organizational_agility_ill-defined_and_somewhat_confusing_A_systematic_literature_review_and_conceptualization
47. Žydzūnaitė, Vilma ir Stanislav Sabaliauskas. 2017. *Kokybiniai tyrimai: principai ir metodai*. Vilnius: Vaga.

Kiti internetiniai šaltiniai.

48. „Weave Research“. 2025. Žiūrėta 2025 m. kovo 3 d. <https://weave-research.net/>.
49. Bublienė, Danguolė, Agnė Limantė, Petras Ragauskas, ir Evelina Agota Vitkutė. 2017. „Teisinio reguliavimo Ex Post vertinimo perspektyvos Lietuvoje“. Lietuvos teisės institutas. Žiūrėta 2025 m. balandžio 21 d. <https://teise.org/wp-content/uploads/2018/01/Ex-post3.pdf>.
50. Coalition for Advancing Research Assessment. 2025. „Coalition for Advancing Research Assessment“. Žiūrėta 2025 m. sausio 21 d. <https://coara.eu/>.
51. European Commission. 2024. „Work as an expert“. EU Funding & Tenders Portal. Žiūrėta 2024 m. lapkričio 10 d. <https://ec.europa.eu/info/funding-tenders/opportunities/portal/screen/work-as-an-expert>.

52. Jones, T. Daniel, ir Womack, James P. 2003. „Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation“. Todo Proyecto. Žiūrėta 2025 m. sausio 17 d. <https://todoproyecto.wordpress.com/wp-content/uploads/2021/03/lean-thinking.pdf>.
53. Lietuvos mokslo taryba. 2025. „Struktūra“. Žiūrėta 2025 m. sausio 17 d. <https://lmt.lrv.lt/lt/struktura-ir-kontaktine-informacija/struktura/> ir <https://lmt.lrv.lt/lt/apie-lietuvos-mokslo-taryba/lmt-misija/>.
54. Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerija. 2020. „Viešojo sektoriaus ataskaita 2016–2019 m.“ Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerija. Žiūrėta 2024 m. lapkričio 10 d. <https://vrm.lrv.lt/lt/teisine-informacija/tyrimai-ir-analizes-4/analizes-ir-ataskaitos/viesojo-sektoriaus-ataskaitos/>.
55. Liker, Jeffrey K. 2004. „The 14 principles of the Toyota way: An executive summary of the culture behind TPS“. Research Gate. Žiūrėta 2025 m. sausio 17 d. https://www.researchgate.net/publication/290007864_The_14_principles_of_the_Toyota_way_An_executive_summary_of_the_culture_behind_TPS/link/637e2dbb1766b34c544c1383/download.
56. Narodowe Centrum Nauki. 2025. „About the NCN“. Žiūrėta 2025 m. sausio 17 d. www.ncn.gov.pl.
57. Polish National Agency for Academic Exchange. 2025. „Polish National Agency for Academic Exchange“. Žiūrėta 2025 m. kovo 8 d. www.nawa.gov.pl.
58. Reference for Business. 2025. „Pioneers of Management.“ Reference for Business: Encyclopedia of Business. Žiūrėta 2025 m. sausio 5 d. <https://www.referenceforbusiness.com/management/Or-Pr/Pioneers-of-Management.html>.
59. Science Europe. 2025. „About Us“. Science Europe. Žiūrėta 2025 m. sausio 17 d. <https://scienceeurope.org/about-us/>.
60. The Research Council of Norway. 2025. „Collaboration agreements“ Žiūrėta 2025 m. kovo 8 d. <https://www.forskningsradet.no/en/>.
61. UK Research and Innovation. „Review of Peer Review“. UK Research and Innovation. Žiūrėta 2025 m. sausio 24 d. <https://www.ukri.org/publications/review-of-peer-review/>

SANTRAUKA

Plotnikovaitė, K. Kokybės vadybos valdymo proceso modeliavimas tobulinant Lietuvos mokslo tarybos finansavimo priemonių administravimą.

Darbo aktualumas. Kokybės vadyba yra vienas iš svarbiausių procesų, siekiant pagerinti organizacijos veiklą. Orientacija į kokybę skatina kultūrą, kuriančią ir teikiančią vertę klientams ar kitoms suinteresuotosioms šalims. LMT, siekdama veiklos efektyvumo ir kokybės gerinimo, siekia teoriškai pasirengti kokybės vadybos standarto (pvz., ISO 9001:2015) diegimui, todėl organizacijoje būtina standartizuoti įvairius veiklos procesus. Viena iš svarbiausių LMT funkcijų, kuri didžiaja dalimi lemia bendrą organizacijos efektyvumo vertinimą, yra mokslinių tyrimų konkursinis finansavimas bei akademinė ir šviečiamoji veikla. Dėl šios priežasties vertinant kokybės vadybos įgyvendinimą LMT, tikslinga analizei pasirinkti vieną iš esminių LMT veiklos procesų – konkursinio finansavimo priemonių administravimą.

Darbo tikslas. Išanalizuoti kokybės vadybos valdymo modelius ir procesus, siekiant tobulinti LMT konkursinio finansavimo priemonių administravimą. Baigiamajame darbe tiriamas Lietuvos mokslo tarybos konkursinio finansavimo priemonių administravimo veiklos procesas, jo dalyviai, apimtys, veiksmas.

Darbo problema. Nepaisant strateginiuose dokumentuose – tokiuose kaip „Lietuva 2030“ ir „Lietuva 2050“ – numatytų siekių sukurti kompetentingą ir strategiškai mąstančią valdžią, viešajame sektoriuje, įskaitant mokslo ir studijų politiką formuojančias institucijas, Lietuvoje vis dar trūksta sistemingo kokybės vadybos modelių taikymo. Nors Lietuvoje dažniausiai taikomi ISO 9000 standartai, kurie pripažįstami kaip veiksmingos kokybės vadybos sistemos pagrindas, jų diegimas išlieka fragmentiškas. Tokia situacija riboja galimybes stiprinti strateginį planavimą, efektyvų sprendimų priėmimą bei orientaciją į rezultatus. LMT veiklos kontekste iškyla poreikis įvertinti, ar kokybės vadybos standartų diegimas galėtų pagerinti konkursinio finansavimo administravimo procesų kokybę, skaidrumą ir efektyvumą.

Darbo uždaviniai. Išanalizuoti kokybės vadybos organizacijoje teorinius aspektus ir praktines išvalgas bei sukonstruoti teorinį empirinio tyrimo pagrindą. Apibrėžti LMT mokslo konkursinio finansavimo priemonių administravimo procesus, dalyvius, užduotis ir etapus. Išanalizuoti užsienio šalių mokslinius tyrimus finansuojančių institucijų praktikas. Empiriškai ištirti LMT konkursinio finansavimo priemonių administravimo procesą ir pasiūlyti praktines rekomendacijas.

Magistro darbe tyrimo tikslui pasiekti panaudota mišrių metodų prieiga. Derinami kokybinis (pusiau struktūruotas interviu) ir kiekybinis (anketavimas) metodai, siekiant įvairiapusiškai ir taikant giluminę analizę atskleisti pasirinktą tyrimo objektą.

Tyrimo metodai. Šiame magistro darbe panaudota mišrių metodų prieiga. Tyrime derinami kokybinis (pusiau struktūruotas interviu) ir kiekybinis (anketavimas) metodai, siekiant įvairiapusiškai ir taikant giluminę analizę atskleisti pasirinktą tyrimo objektą.

Išvada. LMT konkursinio finansavimo priemonių administravimo procesų struktūrizavimas ir kokybės vadybos diegimo iniciatyvos kuria pridėtinę vertę siekiant valstybės pažangos strategijoje „Lietuva 2050“ numatyto svarbaus kokybinio pokyčio susijusio su viešojo sektoriaus valdymo iššūkiais siekiant efektyvumo, skaidrumo ir inovatyvumo sprendimų priėmimo. Išanalizuoti literatūros šaltiniai ir atliktų tyrimų rezultatai leidžia daryti išvadą, kad ISO 9001 standarto diegimas pirminiame etape tikėtina sukeltų papildomą administracinę naštą ir darbuotojų nepasitenkinimą, tačiau ilgalaikėje perspektyvoje užtikrintų kokybišką finansavimo priemonių valdymo procesų administravimą, nes standartizuotų ir optimizuotų valdymo sistemą.

SUMMARY

Plotnikovaitė, K. Modelling of the Quality Management Process to Improve the Administration of Funding Instruments of the Research Council of Lithuania.

Relevance of the Study. Quality management is one of the most important processes for improving organization's activities. A focus on quality promotes a culture that creates and delivers value to customers or other stakeholders. To improve operational efficiency and quality, Research Council of Lithuania (RCL) aims to theoretically prepare for the implementation of a quality management standard (e.g., ISO 9001:2015). Therefore, it is necessary to standardize various operational processes in the organization. One of the most important functions of RCL, which largely influences the overall assessment of the organization's efficiency, is competitive funding of scientific research as well as academic and educational activities. For this reason, when assessing the implementation of quality management at RCL, it is appropriate to analyze one of the essential RCL processes - the administration of competitive funding measures.

Objective of the Study. To analyze quality management models and processes with the aim of improving the administration of competitive funding measures at the RCL. The master thesis examines the process of administering competitive research funding measures at the RCL, its participants, scope, and actions.

Problem of the Study. Despite the goals set out in strategic documents – such as “Lithuania 2030” and “Lithuania 2050” – to create a competent and strategically thinking government, Lithuania still lacks systematic application of quality management models in the public sector, including institutions responsible for shaping science and education policy. Although ISO 9000 standards, which are recognized as the basis for an effective quality management system, are most applied in Lithuania, their implementation remains fragmented. This situation limits the opportunities to strengthen strategic planning, effective decision-making and orientation towards results. In the context of RCL, there is a need to assess whether the implementation of quality management standards could improve the quality, transparency and efficiency of competitive funding administration processes.

Tasks of the Study. 1. To analyze the theoretical aspects and practical insights of quality management in an organization and to construct a theoretical basis for empirical research. 2. To define the processes, participants, tasks and stages of RCL's competitive research funding administration. 3. To analyze the practices of research funding institutions in foreign countries. 4. To empirically study the administration process of RCL's competitive funding measures and offer practical recommendations.

Methodology. The master's thesis uses a mixed methods approach to achieve the research objectives. Qualitative (semi-structured interviews) and quantitative (survey) methods are combined with in-depth analysis to reveal the chosen research object in a diverse way.

Conclusion. The structuring of RCL's competitive funding administration processes and the initiatives for implementing quality management creates added value toward achieving the key qualitative change envisaged in the primary strategic planning documents of the state *Lithuania 2050*, particularly in addressing public sector governance challenges aimed at increasing efficiency, transparency, and innovation in decision-making. The analyzed literature sources and the results of the conducted research suggest that the implementation of the ISO 9001 standard at the initial stage would likely cause additional administrative burden and employee dissatisfaction; however, in the long term, it would ensure high-quality administration of funding instrument management processes, as it would standardize and optimize the management system.

PRIEDAI

1 PRIEDAS.
Lietuvos mokslo tarybos eksperto pasižadėjimo forma

Lietuvos mokslo tarybos ekspertų ir jų
veiklos bendrųjų taisyklių
priedas

(Lietuvos mokslo tarybos eksperto pasižadėjimo forma)

LIETUVOS MOKSLO TARYBOS EKSPERTO PASIŽADĖJIMAS

20... m. mėn. d.

Aš,,
(*Vardas ir pavardė*)

būdamas (-a) Lietuvos mokslo tarybos ekspertu (-e) ir atlikdamas pavestas ekspertines užduotis, pasižadu ir įsipareigoju laikytis žemiau išvardytų nešališkumo, konfidencialumo, sąžiningumo ir skaidrumo principų:

a) reikšdamas (-a) nuomonę ar siūlydamas (-a) sprendimą, remtis tik objektyviais kriterijais, bet ne asmeniškumais, išankstinėmis nuostatomis (teigiamomis arba neigiamomis) apie vertinamąjį objektą ar projekto vykdytojus;

b) visą su ekspertiniu vertinimu susijusią medžiagą naudoti tik vertinimo ir jo tobulinimo tikslams; neatskleisti vertinamųjų objektų, ekspertų komisijos sudėties, komisijos narių nuomonės, pareikštos priimant ekspertinio vertinimo sprendimus, taip pat dalies ar visų vertinimo rezultatų;

c) vadovautis sąžine, vertinant jausti atsakomybę už paskirtą darbą, remtis tiesos siekimo idealais ir pareiškėjų, ekspertų komisijos narių ir kitų kolegų atžvilgiu elgtis garbingai;

d) vadovautis iš anksto viešai paskelbtais galiojančiais teisės aktais, vertinimą atlikti pagal aiškiai apibrėžtas procedūras; parengti aiškias ir pagrįstas išvadas dėl vertinamojo objekto; išsamiai ir atidžiai išnagrinėti pareiškėjo pateiktus pastebėjimus dėl įvertinimo ir, jei būtina, pataisyti vertinamojo objekto įvertinimą.

Paaiškėjus bent vienai iš šių aplinkybių:

1) asmuo, kuris turi interesą dėl objekto įvertinimo, susijęs su manimi santuokos, giminystės ar svainystės ryšiais, t. y. sutuoktinis, vaikai (įvaikiai), jų sutuoktiniai ir jų vaikai (įvaikiai); mano ir mano sutuoktinio tėvai (tėviai), seneliai, broliai ir seserys, jų sutuoktiniai ir jų vaikai (įvaikiai), pusbroliai ir pusseserės, jų sutuoktiniai;

2) esu pateikęs (-usi) prašymą (kaip projekto vadovas ar vykdytojas) dalyvauti Lietuvos mokslo tarybos administruojamos programos ar priemonės, konkuruojančios dėl tų pačių lėšų dalies, konkurse;

3) asmuo, kuris turi interesą dėl objekto įvertinimo, yra tyrėjas, susijęs su manimi tiesioginio arba netiesioginio (vienu lygiu aukštesnio arba žemesnio) administracinio pavaldumo ryšiais¹ bent viename juridiniame asmenyje;

4) asmuo, kuris turi interesą dėl objekto įvertinimo, yra tyrėjas, dirbantis su manimi bent vieno juridinio asmens tame pačiame smulkiausiame administraciniame vienetė;

5) asmuo, kuris turi interesą dėl objekto įvertinimo, su manimi yra ne senesnių kaip penkerių metų, skaičiuojant metų tikslumu, mokslinės veiklos rezultatų bendraautoris;

6) asmuo, kuris turi interesą dėl objekto įvertinimo, per paskutinius penkerius metus su manimi vykdo (vykdė) bendrą projektą;

ar esant kitoms aplinkybėms, neišvardytoms 1–6 punktuose ir galinčioms sukelti interesų konfliktą, įsipareigoju nedelsdamas (-a) apie tai raštu pranešti ekspertų komisijos (pavienio eksperto) darbą organizuojančiam asmeniui ir nedalyvauti svarstant interesų konfliktą keliantį klausimą.

.....

(Parašas)

.....

(Vardas ir pavardė)

Pakeitimai:

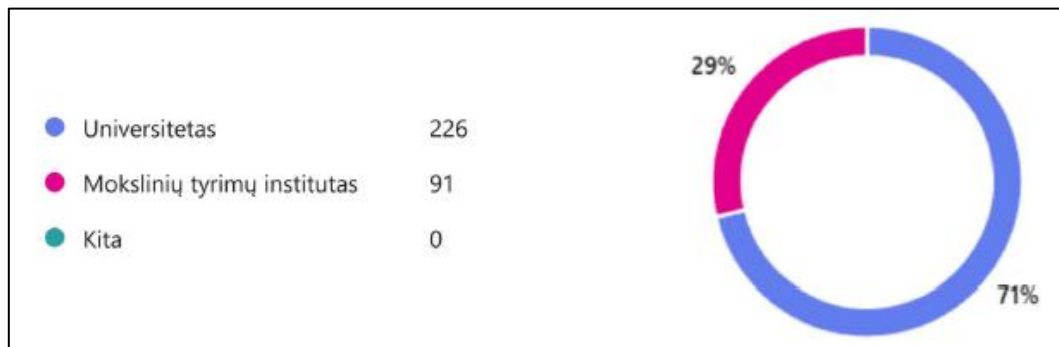
1. Lietuvos mokslo taryba, Įsakymas

Nr. [V-254](#), 2024-06-12, paskelbta TAR 2024-06-18, i. k. 2024-11074

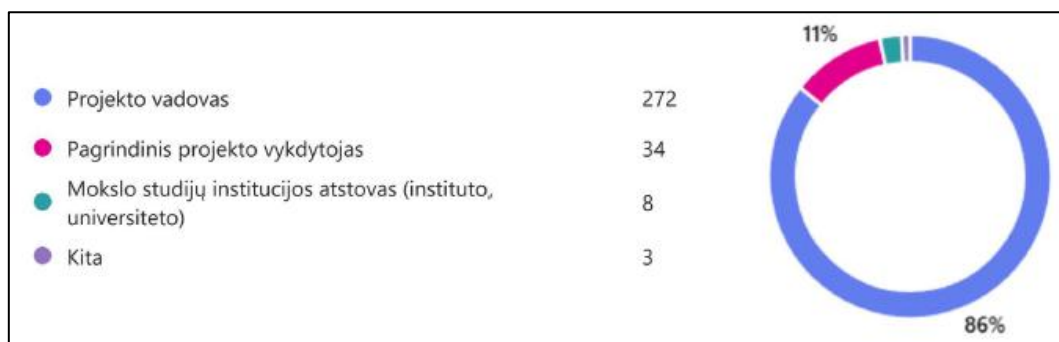
Dėl Lietuvos mokslo tarybos pirmininko 2023 m. spalio 13 d. įsakymo Nr. V-550 „Dėl Lietuvos mokslo tarybos ekspertų ir jų veiklos bendrųjų taisyklių patvirtinimo“ pakeitimo

¹ administracinio pavaldumo ryšiai suprantami abiem kryptimis: tiek tiesioginio pavaldumo ryšiuose – vadovas (jo pavaduotojas)–pavaldinys ir pavaldinys–vadovas (jo pavaduotojas), tiek netiesioginio pavaldumo – aukštesnio lygio vadovas (jo pavaduotojas)–žemesnio lygio vadovas (jo pavaduotojas)–pavaldinys ir pavaldinys–žemesnio lygio vadovas (jo pavaduotojas)–aukštesnio lygio vadovas (jo pavaduotojas).

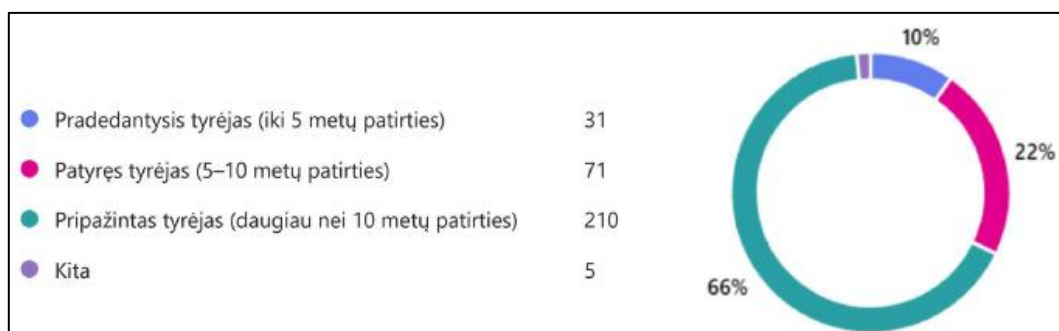
2 PRIEDAS.
Respondentų charakteristika



1 pav. Institucija kuriai atstovauja respondentas



2 pav. Vaidmuo paraiškų teikimo ar projektų vykdymo procese



3 pav. Mokslinė patirtis

INTERVIU KLAUSIMYNO STRUKTŪRA

Pavadinimas:

Kvietimas dalyvauti interviu magistro baigiamajam

Pakvietimo laiškas:

Laba diena,

Esu Karolina Plotnikovaitė, Mykolo Romerio universiteto viešojo administravimo magistrantė.

Atlieku tyrimą tema „**Kokybės vadybos valdymo proceso modeliavimas tobulinant Lietuvos mokslo tarybos finansavimo priemonių administravimą**“.

Kviečiu Jus dalyvauti interviu, kuris yra mano magistro darbo dalis.

Šio interviu **tikslas** – atskleisti LMT darbuotojų įžvalgas apie konkursinio finansavimo priemonių administravimo kokybę, ypač „**Mokslininkų grupių projektų**“, kuri yra didžiausia Tarybos konkursinio finansavimo priemonė, vadovaujantis darbuotojų asmenine patirtimi, taikomomis praktikomis, žvelgiant į ateities perspektyvas bei siekiant įvertinti administravimo procesus. Taip pat, pateikti pasiūlymus kaip šiuos procesus būtų galima tobulinti.

Jūsų atsakymai bus anoniminiai ir naudojami tik mokslinio tyrimo tikslais. Interviu trukmė – **nuo 60 iki 90 minučių**. Pokalbis bus vykdomas „Microsoft Teams“ platformoje, naudojant garso ir vaizdo įrašymo priemones, tačiau surinkti duomenys nebus viešinami, o tyrimo dalyviai nebus identifikuojami. Visa surinkta informacija bus analizuojama apibendrintai, užtikrinant konfidencialumą ir duomenų apsaugą pagal etikos reikalavimus.

Iš anksto dėkoju už Jūsų skirtą laiką.

Pagarbiai

Karolina Plotnikovaitė

Interviu įžanga ir asmeninė patirtis	1. Kiek laiko dirbate Taryboje mokslinių tyrimų konkursinio finansavimo srityje? Jei nedirbate su konkursiniu finansavimu – kurioje mokslo administravimo veikloje turite patirties?
	2. Kaip manote, kokią įtaką LMT darbuotojų lyderystė daro LMT priimamų sprendimų procese?
	3. Kaip, jūsų nuomone, LMT skatinamas komandinis darbas administravimo procesuose? Kaip jūsų nuomone galėtų būti tobulinamas bendradarbiavimas tarp darbuotojų? _____
	Kokia jūsų patirtis? 4. Apibūdinkite jūsų bendradarbiavimo patirtį su suinteresuotomis šalimis projektų valdyme/administravime? _____ Kokia jūsų patirtis konsultuojant pareiškėjus? Su kokiais iššūkiais susiduriama konsultuojant? Su kokiais iššūkiais/sunkumais dažniausiai susiduria pareiškėjai/ko dažniausiai teiraujasi?
MIP priemonės administravimo kokybės vertinimas ir įžvalgos	5. Ką manote apie MIP priemonės administracines procedūras? Kokius siūlymus teiktumėte?
	6. Kaip vertinate MIP priemonės ekspertinio vertinimo proceso kokybės užtikrinimą ir sprendimų priėmimą? _____ Kaip vertinate ekspertų darbą MIP priemonės kontekste? Kaip dažnai LMT darbuotojai teikia pastabas ekspertams dėl ekspertinio vertinimo kokybės?
	7. Kaip vertinate paraiškos ir ataskaitos ekspertinio vertinimo metu taikytiną stebėsenos metodą. Kokius privalumus/trūkumus ir (ar) iššūkius įžvelgtumėte?
	8. Kokios yra (jei yra) pareiškėjų galimybės pateikti grįžtamąjį ryšį LMT dėl konkursinio finansavimo administravimo procesų? _____ Kaip jas vertinate? Ar dažnai sulaukiama teigiamo ar neigiamo grįžtamojo ryšio iš pareiškėjų? Kaip atsižvelgiama į grįžtamąjį ryšį?
Strateginės įžvalgos ir ateities perspektyvos	9. Kaip vertinate LMT veiklą skatinant mokslininkus ir studentus bendradarbiauti su verslu bei kurti inovacijas?
	10. Kaip vertinate kokybės vadybos standartų diegimą viešojo sektoriaus institucijose? Kokias įžvelgiate jų diegimo perspektyvas ateityje? _____ Jūsų nuomone, ar būtų tikslinga ateityje diegti kokybės vadybos standartus LMT? Kokias matytumėte galimybes ir (ar) kliūtis?

APKLAUSOS ANKETA

Pavadinimas:

Kvietimas dalyvauti apklausoje: „**Mokslininkų grupių projektai**“ administravimo kokybė

Anketos laiškas:

Laba diena, gerbiamas(-a) respondente,

Esu Karolina Plotnikovaitė, Mykolo Romerio universiteto viešojo administravimo magistrantė. Atlieku tyrimą tema „**Kokybės vadybos valdymo proceso modeliavimas tobulinant Lietuvos mokslo tarybos finansavimo priemonių administravimą**“.

Šios apklausos tikslas – įvertinti administravimo procesus, susijusius su Lietuvos mokslo tarybos (toliau – LMT) finansavimo priemone „**Mokslininkų grupių projektai**“, ir pateikti tobulinimo pasiūlymus.

Atsakykite tik į tuos klausimus, kurie susiję su jūsų vaidmeniu projekte.

Jūsų atsakymai yra anoniminiai ir bus naudojami tik mokslinių tyrimų tikslais. Apklausą užtruks iki **10 minučių**.

Nuoroda į anketą: <https://forms.office.com/e/2sStfTnZY7>

Dėkoju už Jūsų skirtą laiką.

Pagarbiai

Karolina Plotnikovaitė

Apklausa: „Mokslininkų grupių projektai“ – Jūsų turima patirtis ir išvalgos

I. BENDROJI INFORMACIJA

1. Institucija kuriai atstovaujate:

- Universitetas
- Mokslinių tyrimų institutas
- Kita

2. Jūsų vaidmuo paraiškų teikimo ar projektų vykdymo procese:

- Projekto vadovas
- Pagrindinis projekto vykdytojas
- Mokslo ir studijų institucijos atstovas (instituto, universiteto)
- Kita

3. Jūsų mokslinė patirtis:

- Pradedantysis tyrėjas (iki 5 metų patirties)
- Patyręs tyrėjas (5–10 metų patirties)
- Pripažintas tyrėjas (daugiau nei 10 metų patirties)
- Kita

4. Kuriuose „Mokslininkų grupių projektai“ kvietimuose dalyvavote?

(jei esate MSI atstovas, šį klausimą praleiskite)

(galima pasirinkti kelis variantus)

- I – VI
- VII
- VIII
- IX
- X
- XI
- XII
- XIII

5. Kiek kartų teikėte paraišką pagal „Mokslininkų grupių projektai“ priemonę?

(jei esate MSI atstovas, šį klausimą praleiskite)

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5 ir daugiau

6. Kiek kartų jūsų teikta paraiška gavo finansavimą?

(jei esate MSI atstovas, šį klausimą praleiskite)

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5 ir daugiau
- Nei karto negavo

II. PARAIŠKŲ TEIKIMO PROCESAS

7. Kokiais informacijos šaltiniais ir (ar) įrankiais naudojotės rengdami paraišką?

(jei esate MSI atstovas, šį klausimą praleiskite)

(galima pasirinkti kelis variantus)

- Dalyvavau informaciniame renginyje
- Konsultavausi su LMT darbuotoju
- Konsultavausi su institucijos projektų skyriumi
- Konsultavausi su kolegomis, kurie jau yra dalyvavę
- Naudojau LMT parengtus dokumentus ir gaires
- Kita

8. Kaip vertinate paraiškų rengimo nuostatų aiškumą? (Likerto skalė)

- 1 – Visiškai neaišku
- 2 – Neaišku
- 3 – Nei aišku, nei neaišku
- 4 – Aišku
- 5 – Visiškai aišku

9. Ar konsultavotės su LMT darbuotoju apie paraiškos pildymą?

- Taip
- Ne

10. Prašome nurodyti kokiais klausimais konsultavotės su LMT darbuotoju?

(galimi keli atsakymo variantai)

- Dėl kvietimo nuostatų
- Dėl paraiškos struktūros ir pildymo reikalavimų
- Dėl duomenų valdymo plano rengimo
- Dėl paraiškos teikimo elektroninėje sistemoje
- Dėl finansavimo tinkamumo kriterijų
- Dėl projekto biudžeto planavimo
- Dėl vertinimo kriterijų ir atrankos procesų
- Dėl ataskaitų teikimo reikalavimų
- Kita

11. Kaip vertinate LMT teikiamų konsultacijų kokybę? (Likerto skalė)

- 1 – Labai prasta
- 2 – Prasta
- 3 – Vidutinė
- 4 – Gera
- 5 – Labai gera

12. Kaip vertinate šiuos LMT konsultacijas teikiančių darbuotojų aspektus? (Likerto skalė)

A) Konsultacijas teikiantys darbuotojai kompetentingi atsakyti į kylančius klausimus.

- 1 – Visiškai nesutinku
- 2 – Nesutinku
- 3 – Nei sutinku, nei nesutinku
- 4 – Sutinku
- 5 – Visiškai sutinku

B) Konsultacijas teikiantys darbuotojai konsultuoja geranoriškai.

- 1 – Visiškai nesutinku
- 2 – Nesutinku
- 3 – Nei sutinku, nei nesutinku
- 4 – Sutinku
- 5 – Visiškai sutinku

C) Konsultacijas teikiantys darbuotojai operatyvūs.

- 1 – Visiškai nesutinku
- 2 – Nesutinku
- 3 – Nei sutinku, nei nesutinku
- 4 – Sutinku
- 5 – Visiškai sutinku

D) Konsultacijas teikiantys darbuotojai pateikia aiškius ir išsamius atsakymus.

- 1 – Visiškai nesutinku
- 2 – Nesutinku
- 3 – Nei sutinku, nei nesutinku
- 4 – Sutinku
- 5 – Visiškai sutinku

E) Konsultacijas teikiantys darbuotojai greitai ir kokybiškai sprendžia iškilusias technines ar kito pobūdžio problemas.

- 1 – Visiškai nesutinku
- 2 – Nesutinku
- 3 – Nei sutinku, nei nesutinku
- 4 – Sutinku
- 5 – Visiškai sutinku

F) Konsultacijas teikiantys darbuotojai yra pasiekiami ir reaguoja laiku.

- 1 – Visiškai nesutinku
- 2 – Nesutinku
- 3 – Nei sutinku, nei nesutinku
- 4 – Sutinku
- 5 – Visiškai sutinku

13. Kurioje(-iose) LMT sistemoje(-ose) esate pildę (teikę) paraiškas?

(jei esate MSI atstovas, šį klausimą praleiskite)

- (junkis.lmt.lt)
- (projektai.lmt.lt)
- Abiejose sistemose

14. Kaip vertinate LMT paraiškų teikimo sistemos naudojimo(-si) patirtį, Jei pildėte sistemoje (junkis.lmt.lt)? (Likerto skalė)

(jei esate MSI atstovas, šį klausimą praleiskite)

A) Sistema aiški ir lengvai suprantama.

- 1 – Visiškai nesutinku
- 2 – Nesutinku
- 3 – Nei sutinku, nei nesutinku
- 4 – Sutinku
- 5 – Visiškai sutinku

B) Sistema veikia stabiliai.

- 1 – Visiškai nesutinku
- 2 – Nesutinku
- 3 – Nei sutinku, nei nesutinku
- 4 – Sutinku
- 5 – Visiškai sutinku

C) Techninė pagalba buvo pasiekama ir suteikiama laiku.

- 1 – Visiškai nesutinku
- 2 – Nesutinku
- 3 – Nei sutinku, nei nesutinku
- 4 – Sutinku
- 5 – Visiškai sutinku

15. Kaip vertinate LMT paraiškų teikimo sistemos naudojimo(-si) patirtį, jei pildėte sistemoje (projektai.lmt.lt)?

(jei esate MSI atstovas, šį klausimą praleiskite)

A) Sistema aiški ir lengvai suprantama.

- 1 – Visiškai nesutinku
- 2 – Nesutinku
- 3 – Nei sutinku, nei nesutinku
- 4 – Sutinku
- 5 – Visiškai sutinku

B) Sistema veikia stabiliai.

- 1 – Visiškai nesutinku
- 2 – Nesutinku
- 3 – Nei sutinku, nei nesutinku
- 4 – Sutinku
- 5 – Visiškai sutinku

C) Techninė pagalba buvo pasiekama ir suteikiama laiku.

- 1 – Visiškai nesutinku
- 2 – Nesutinku
- 3 – Nei sutinku, nei nesutinku
- 4 – Sutinku
- 5 – Visiškai sutinku

III. EKSPERTINIO VERTINIMO PROCESAS IR TERMINAI

16. Paraiškų teikimo terminas:

- Per trumpas
- Tinkamas
- Per ilgas

17. Kaip vertinate priemonės „Mokslininkų grupių projektai“ kvietimų skelbimo ir paraiškų teikimo planavimą?

A) MIP kvietimų datos yra stabilios ir nuspėjamos.

- 1 – Visiškai nesutinku
- 2 – Nesutinku
- 3 – Nei sutinku, nei nesutinku
- 4 – Sutinku
- 5 – Visiškai sutinku

B) Yra pakankamai laiko kokybiškai parengti paraiškas.

- 1 – Visiškai nesutinku
- 2 – Nesutinku
- 3 – Nei sutinku, nei nesutinku
- 4 – Sutinku
- 5 – Visiškai sutinku

18. Projektų atrankos (nuo paraiškos pateikimo iki kvietimo rezultatų paskelbimo) terminas:

- Per trumpas
- Tinkamas
- Per ilgas

19. Įvertinkite žemiau pateiktus teiginius, dėl ekspertinės išvados kokybės: (Likerto skalė)

(jei esate MSI atstovas, šį klausimą praleiskite)

A) Išvada pateikta išsamiai, apimant visus svarbius projekto aspektus.

- 1 – Visiškai nesutinku
- 2 – Nesutinku
- 3 – Nei sutinku, nei nesutinku
- 4 – Sutinku
- 5 – Visiškai sutinku

B) Išvadoje aiškiai įvertintos visos reikšmingos projekto dalys ir pateikta nuosekli, pagrįsta analizė.

- 1 – Visiškai nesutinku
- 2 – Nesutinku
- 3 – Nei sutinku, nei nesutinku
- 4 – Sutinku
- 5 – Visiškai sutinku

C) Išvada pagrįsta objektyviais faktais, duomenimis, teorijomis ar praktiniais pavyzdžiais, kurie aiškiai atspindi projekto stipriąsias ir silpnąsias puses.

- 1 – Visiškai nesutinku
- 2 – Nesutinku
- 3 – Nei sutinku, nei nesutinku
- 4 – Sutinku
- 5 – Visiškai sutinku

D) Kiekviena išvada turi tvirtą ir logišką pagrindimą, kad būtų patikimai paremta ekspertiniu vertinimu.

- 1 – Visiškai nesutinku
- 2 – Nesutinku
- 3 – Nei sutinku, nei nesutinku
- 4 – Sutinku
- 5 – Visiškai sutinku

E) Ekspertinė išvada subalansuota pateikiant tiek projekto privalumus, tiek silpnybes.

- 1 – Visiškai nesutinku
- 2 – Nesutinku
- 3 – Nei sutinku, nei nesutinku
- 4 – Sutinku
- 5 – Visiškai sutinku

F) Ekspertinės išvada bei paraiškos įvertinimo balas koreliuoja tarpusavyje.

- 1 – Visiškai nesutinku
- 2 – Nesutinku
- 3 – Nei sutinku, nei nesutinku
- 4 – Sutinku
- 5 – Visiškai sutinku

20. Ar teikėte apeliaciją?

(jei esate MSI atstovas, šį klausimą praleiskite)

- Taip
- Ne

Kaip vertinate apeliacijų pateikimo tvarką? (Likerto skalė)

(jei esate MSI atstovas, šį klausimą praleiskite)

- 1 – Labai nepatenkintas (-a)
- 2 – Nepatenkintas (-a)
- 3 – Nei patenkintas, nei nepatenkintas (-a)
- 4 – Patenkintas (-a)
- 5 – Labai patenkintas (-a)

IV. INFORMACIJA IR KOMUNIKACIJA

22. Įvertinkite LMT informacinės sklaidos srautą apie „Mokslininkų grupių projektai“ priemonę?

- Komunikacija fragmentuota ir nenuosekli
- Informacijos yra, bet jos nepakanka
- Aiškiai ir pakankamai informuojama

23. Kaip būtų galima patobulinti LMT komunikaciją su mokslininkais paraiškų teikimo proceso metu?

(galima pasirinkti kelis variantus)

- Daugiau aiškos ir savalaikės informacijos apie kvietimus
- Išsamesni paaiškinimai apie vertinimo kriterijus
- Greitesnis atsakymų teikimas į užklausas
- Daugiau viešų konsultacijų ir seminarų su LMT darbuotojais
- Daugiau aiškumo ir skaidrumo dėl apeliacijų tvarkos

V. IŠŠŪKIAI IR TOBULINIMO GALIMYBĖS

Kaip vertinate „Mokslininkų grupių projektai“ priemonės administravimo pokyčius pereinant nuo senosios (XII kvietimas) prie naujosios (XIII kvietimas) sistemos? (Likerto skalė)

- 0 – Negaliu vertinti
- 1 – Labai pablogėjo
- 2 – Pablogėjo
- 3 – Nei pablogėjo, nei pagerėjo
- 4 – Pagerėjo
- 5 – Labai pagerėjo

Kokios sritys, susijusios su projektų administravimu, Jūsų nuomone, labiausiai reikalauja tobulinimo?

(galima pasirinkti kelis variantus)

- Paraiškų teikimo procesas
- Ekspertinis vertinimas
- Finansavimo skaidrumas
- Informacijos prieinamumas
- Administracinė našta vykdant projektus
- Kita

26. Ar rekomenduotumėte dalyvauti šios priemonės kvietimuose savo kolegoms?

(jei esate MSI atstovas, šį klausimą praleiskite)

- Taip
- Ne
- Nežinau

27. Kaip vertinate bendrą pasitenkinimą LMT administravimo procesais? Likerto skalė

- 1 – Labai nepatenkintas (-a)
- 2 – Nepatenkintas (-a)
- 3 – Nei patenkintas, nei nepatenkintas (-a)
- 4 – Patenkintas (-a)
- 5 – Labai patenkintas (-a)

28. Ar LMT administravimo procesai atitinka jūsų kaip tyrėjo/MSI atstovo poreikius? Likerto skalė

- Visiškai neatitinka
- Iš dalies neatitinka
- Nei atitinka nei neatitinka
- Iš dalies atitinka
- Visiškai atitinka

5 PRIEDAS.
Kryžminių dažnių lentelės

1 lentelė. Kryžminių dažnių lentelė: teiginių apie ekspertinio vertinimo išvadą vertinimų priklausomybė nuo institucijos, kuriai atstovauja respondentai.

	Išvada pateikta išsamiai, apimant visus svarbius projekto aspektus.		Išvadoje įvertintos reikšmingos dalys ir nuosekli analizė.		Išvada pagrįsta objektyviais faktais, duomenimis, teorijomis ar praktiniais pavyzdžiais, kurie aiškiai atspindi projekto stipriąsias ir silpnąsias puses.		Kiekviena išvada turi tvirtą ir logišką pagrindimą, kad būtų patikimai paremta ekspertiniu vertinimu.		Ekspertinė išvada subalansuota pateikiant tiek privalumus, tiek silpnąsias.		Ekspertinės išvada bei paraiškos įvertinimo balas koreliuoja tarpusavyje.	
	Mokslinių tyrimų institutas	Universitetas	Mokslinių tyrimų institutas	Universitetas	Mokslinių tyrimų institutas	Universitetas	Mokslinių tyrimų institutas	Universitetas	Mokslinių tyrimų institutas	Universitetas	Mokslinių tyrimų institutas	Universitetas
Visiškai nesutinku	7 (8 proc.)	24 (10,7 proc.)	9 (10,3 proc.)	22 (9,8 proc.)	11 (12,6 proc.)	35 (15,7 proc.)	9 (10,3 proc.)	34 (15,2 proc.)	9 (10,3 proc.)	22 (10 proc.)	8 (9,3 proc.)	30 (13,5 proc.)
Nesutinku	27 (30,7 proc.)	52 (23,2 proc.)	29 (33,3 proc.)	56 (25 proc.)	29 (33,3 proc.)	62 (27,8 proc.)	34 (39,1 proc.)	79 (31,3 proc.)	20 (23 proc.)	46 (20,8 proc.)	26 (30,2 proc.)	46 (20,7 proc.)
Nei sutinku, nei nesutinku	17 (19,3 proc.)	51 (22,8 proc.)	25 (28,7 proc.)	72 (32,1 proc.)	29 (33,3 proc.)	67 (30 proc.)	29 (33,3 proc.)	73 (32,6 proc.)	34 (39,1 proc.)	74 (33,5 proc.)	30 (34,9 proc.)	58 (26,1 proc.)
Sutinku	34 (38,6 proc.)	79 (35,3 proc.)	19 (21,8 proc.)	57 (25,4 proc.)	15 (17,2 proc.)	46 (20,6 proc.)	13 (14,9 proc.)	36 (16,1 proc.)	20 (23 proc.)	64 (29 proc.)	16 (18,6 proc.)	70 (31,5 proc.)
Visiškai sutinku	3 (3,4 proc.)	18 (8 proc.)	5 (5,7 proc.)	17 (7,6 proc.)	3 (3,4 proc.)	13 (5,8 proc.)	2 (2,3 proc.)	11 (4,9 proc.)	4 (4,6 proc.)	15 (6,8 proc.)	6 (7 proc.)	18 (8,1 proc.)
Viso	88 (100 proc.)	224 (100 proc.)	87 (100 proc.)	224 (100 proc.)	87 (100 proc.)	223 (100 proc.)	87 (100 proc.)	224 (100 proc.)	87 (100 proc.)	221 (100 proc.)	86 (100 proc.)	222 (100 proc.)
Statistinis reikšmingumas	0,351		0,649		0,678		0,510		0,735		0,067	

2 lentelė. Kryžminių dažnių lentelė: teiginių apie ekspertinio vertinimo išvadą vertinimų priklausomybė nuo respondentų vaidmens projekte.

	Išvada pateikta išsamiai, apimant visus svarbius projekto aspektus.		Išvadoje įvertintos reikšmingos dalys ir nuosekli analizė.		Išvada aiškiai visos projekto pateikta pagrįsta objektyviais duomenimis, teorijomis ar praktiniais pavyzdžiais, kurie aiškiai atspindi projekto stipriąsias ir silpnąsias puses.		Kiekviena išvada turi tvirtą ir logišką pagrindimą, kad būtų patikimai paremta ekspertiniu vertinimu.		Ekspertinė išvada subalansuota pateikiant tiek projekto privalumus, tiek silpnąsias.		Ekspertinės išvada bei paraiškos įvertinimo balas tarpusavyje.	
	Kiti	Projekto vadovas	Kiti	Projekto vadovas	Kiti	Projekto vadovas	Kiti	Projekto vadovas	Kiti	Projekto vadovas	Kiti	Projekto vadovas
Visiškai nesutinku	6 (14,6 proc.)	25 (9,2 proc.)	7 (17,1 proc.)	24 (8,9 proc.)	9 (22,5 proc.)	37 (13,7 proc.)	10 (24,4 proc.)	33 (12,2 proc.)	8 (20 proc.)	23 (8,6 proc.)	7 (17,5 proc.)	31 (11,6 proc.)
Nesutinku	14 (34,1 proc.)	65 (24 proc.)	13 (31,7 proc.)	72 (26,7 proc.)	16 (40 proc.)	75 (27,8 proc.)	15 (36,6 proc.)	89 (33 proc.)	11 (27,5 proc.)	55 (20,5 proc.)	12 (30 proc.)	60 (22,4 proc.)
Nei sutinku, nei nesutinku	8 (19,5 proc.)	60 (22,1 proc.)	15 (36,6 proc.)	82 (30,4 proc.)	12 (30 proc.)	84 (31,1 proc.)	12 (29,3 proc.)	90 (33,3 proc.)	12 (30 proc.)	96 (35,8 proc.)	12 (30 proc.)	76 (28,4 proc.)
Sutinku	13 (31,7 proc.)	100 (36,9 proc.)	5 (12,2 proc.)	71 (26,3 proc.)	3 (7,5 proc.)	58 (21,5 proc.)	4 (9,8 proc.)	45 (16,7 proc.)	9 (22,5 proc.)	75 (28 proc.)	7 (17,5 proc.)	79 (29,5 proc.)
Visiškai sutinku	0 (0 proc.)	21 (7,7 proc.)	1 (2,4 proc.)	21 (7,8 proc.)	0 (0 proc.)	16 (5,9 proc.)	0 (0 proc.)	13 (4,8 proc.)	0 (0 proc.)	19 (7,1 proc.)	2 (5 proc.)	22 (8,2 proc.)
Viso	41 (100 proc.)	271 (100 proc.)	41 (100 proc.)	270 (100 proc.)	40 (100 proc.)	270 (100 proc.)	41 (100 proc.)	270 (100 proc.)	40 (100 proc.)	268 (100 proc.)	40 (100 proc.)	268 (100 proc.)
Statistinis reikšmingumas	0,195		0,112		0,051		0,126		0,065		0,388	

3 lentelė. Kryžminių dažnių lentelė: teiginių apie ekspertinio vertinimo išvadą vertinimų priklausomybė nuo respondentų mokslinės patirties.

	Išvada pateikta išsamiai, apimant visus projekto aspektus.			Išvadoje aiškiai įvertintos visos reikšmingos projekto dalys ir pateikta nuosekli, pagrįsta analizė.			Išvada pagrįsta objektyviais faktais, duomenimis, teorijomis ar praktiniais pavyzdžiais, kurie aiškiai atspindi projekto stipriąsias ir silpnąsias puses.			Kiekviena išvada turi tvirtą ir logišką pagrindimą, kad būtų patikimai paremta ekspertiniu vertinimu.			Ekspertinė išvada subalansuota pateikiant tiek projekto privalumus, tiek silpnąsias.			Ekspertinės išvada bei paraiškos įvertinimo balas koreliuoja tarpusavyje.		
	Pradedantysis tyrėjas	Patyręs tyrėjas	Pripažintasis tyrėjas	Pradedantysis tyrėjas	Patyręs tyrėjas	Pripažintasis tyrėjas	Pradedantysis tyrėjas	Patyręs tyrėjas	Pripažintasis tyrėjas	Pradedantysis tyrėjas	Patyręs tyrėjas	Pripažintasis tyrėjas	Pradedantysis tyrėjas	Patyręs tyrėjas	Pripažintasis tyrėjas	Pradedantysis tyrėjas	Patyręs tyrėjas	Pripažintasis tyrėjas
Visiškai nesutinku	4 (13,3 proc.)	7 (10,1 proc.)	20 (9,6 proc.)	4 (13,3 proc.)	9 (13,2 proc.)	18 (8,6 proc.)	6 (20 proc.)	8 (11,8 proc.)	32 (15,4 proc.)	4 (13,3 proc.)	10 (14,7 proc.)	28 (13,4 proc.)	4 (13,3 proc.)	10 (14,9 proc.)	17 (8,2 proc.)	2 (6,7 proc.)	14 (20,6 proc.)	22 (10,7 proc.)
Nesutinku	9 (30 proc.)	17 (24,6 proc.)	53 (25,4 proc.)	8 (26,7 proc.)	19 (27,9 proc.)	58 (27,8 proc.)	7 (23,3 proc.)	29 (42,6 proc.)	54 (26 proc.)	9 (30 proc.)	25 (36,8 proc.)	70 (35,5 proc.)	6 (20 proc.)	14 (20,9 proc.)	46 (22,2 proc.)	8 (26,7 proc.)	12 (17,6 proc.)	52 (25,2 proc.)
Nei sutinku, nei nesutinku	3 (10 proc.)	16 (23,2 proc.)	48 (23 proc.)	7 (23,3 proc.)	18 (26,5 proc.)	69 (33 proc.)	7 (23,3 proc.)	18 (26,5 proc.)	70 (33,7 proc.)	9 (30 proc.)	19 (27,9 proc.)	72 (34,4 proc.)	7 (23,3 proc.)	20 (29,9 proc.)	78 (37,7 proc.)	5 (16,7 proc.)	17 (25 proc.)	63 (30,6 proc.)
Sutinku	11 (36,7 proc.)	23 (33,3 proc.)	76 (36,4 proc.)	9 (30 proc.)	15 (22,1 proc.)	51 (24,4 proc.)	8 (26,7 proc.)	8 (11,8 proc.)	44 (21,2 proc.)	7 (23,3 proc.)	10 (14,7 proc.)	31 (14,8 proc.)	11 (36,7 proc.)	17 (25,4 proc.)	55 (26,6 proc.)	12 (40 proc.)	20 (29,4 proc.)	53 (25,7 proc.)
Visiškai sutinku	3 (10 proc.)	6 (8,7 proc.)	12 (5,7 proc.)	2 (6,7 proc.)	7 (10,3 proc.)	13 (6,2 proc.)	2 (6,7 proc.)	5 (7,4 proc.)	8 (3,8 proc.)	1 (3,3 proc.)	4 (5,9 proc.)	8 (3,8 proc.)	2 (6,7 proc.)	6 (9 proc.)	11 (5,3 proc.)	3 (10 proc.)	5 (7,4 proc.)	16 (7,8 proc.)
Viso	30 (100 proc.)	69 (100 proc.)	209 (100 proc.)	30 (100 proc.)	68 (100 proc.)	209 (100 proc.)	30 (100 proc.)	68 (100 proc.)	208 (100 proc.)	30 (100 proc.)	68 (100 proc.)	209 (100 proc.)	30 (100 proc.)	67 (100 proc.)	207 (100 proc.)	30 (100 proc.)	68 (100 proc.)	206 (100 proc.)
Statistinis reikšmingumas	0,854			0,812			0,134			0,938			0,544			0,228		

4 lentelė. Kryžminių dažnių lentelė: teiginio „Išvada pateikta išsamiai, apimant visus svarbius projekto rezultatus” vertinimo priklausomybė nuo to, kiek kartų respondentai teikė paraišką.

Išvada pateikta išsamiai, apimant visus svarbius projekto rezultatus	Kiek kartų teikė paraišką?					
		1	2	3	4	5 ir daugiau
Visiškai nesutinku		1 (2,1 proc.)	5 (10,4 proc.)	1 (1,8 proc.)	7 (14,9 proc.)	17 (16 proc.)
Nesutinku		12 (25,5 proc.)	12 (25 proc.)	11 (19,6 proc.)	14 (29,8 proc.)	26 (24,5 proc.)
Nei sutinku, nei nesutinku		10 (21,3 proc.)	9 (18,8 proc.)	16 (28,6 proc.)	7 (14,9 proc.)	24 (22,6 proc.)
Sutinku		17 (36,2 proc.)	18 (37,5 proc.)	26 (46,4 proc.)	16 (34 proc.)	34 (32,1 proc.)
Visiškai sutinku		7 (14,9 proc.)	4 (8,3 proc.)	2 (3,6 proc.)	3 (6,4 proc.)	5 (4,7 proc.)
Viso		47 (100 proc.)	48 (100 proc.)	56 (100 proc.)	47 (100 proc.)	106 (100 proc.)
Statistinis reikšmingumas		0,106				

5 lentelė. Kryžminių dažnių lentelė: teiginio „Išvadoje aiškiai įvertintos visos reikšmingos projekto dalys ir pateikta nuosekli, pagrįsta analizė“ vertinimo priklausomybė nuo to, kiek kartų respondentai teikė paraišką.

Išvadoje aiškiai įvertintos visos reikšmingos projekto dalys ir pateikta nuosekli, pagrįsta analizė.	Kiek kartų teikė paraišką?					
		1	2	3	4	5 ir daugiau
	Visiškai nesutinku	2 (4,3 proc.)	5 (10,4 proc.)	2 (3,6 proc.)	7 (14,9 proc.)	15 (14,2 proc.)
	Nesutinku	11 (23,9 proc.)	13 (27,1 proc.)	10 (17,9 proc.)	17 (36,2 proc.)	31 (29,2 proc.)
	Nei sutinku, nei nesutinku	13 (28,3 proc.)	13 (27,1 proc.)	20 (35,7 proc.)	10 (21,3 proc.)	37 (34,9 proc.)
	Sutinku	12 (26,1 proc.)	13 (27,1 proc.)	22 (39,3 proc.)	10 (21,3 proc.)	18 (17 proc.)
	Visiškai sutinku	8 (17,4 proc.)	4 (8,3 proc.)	2 (3,6 proc.)	3 (6,4 proc.)	5 (4,7 proc.)
Viso		46 (100 proc.)	48 (100 proc.)	56 (100 proc.)	47 (100 proc.)	106 (100 proc.)
Statistinis reikšmingumas		0,023				

6 lentelė. Kryžminių dažnių lentelė: teiginio „Ekspertinė išvada subalansuota pateikiant tiek projekto privalumus, tiek silpnybes” vertinimo priklausomybė nuo to, kiek kartų respondentai teikė paraišką.

Ekspertinė išvada subalansuota pateikiant tiek projekto privalumus, tiek silpnybes.	Kiek kartų teikė paraišką?					
		1	2	3	4	5 ir daugiau
	Visiškai nesutinku	2 (4,3 proc.)	7 (14,9 proc.)	1 (1,8 proc.)	6 (12,9 proc.)	15 (14,4 proc.)
	Nesutinku	8 (17,4 proc.)	7 (14,9 proc.)	7 (12,5 proc.)	11 (23,4 proc.)	30 (28,8 proc.)
	Nei sutinku, nei nesutinku	16 (34,8 proc.)	15 (31,9 proc.)	24 (42,9 proc.)	13 (27,7 proc.)	36 (34,6 proc.)
	Sutinku	13 (28,3 proc.)	16 (34 proc.)	22 (39,3 proc.)	16 (34 proc.)	16 (15,4 proc.)
	Visiškai sutinku	7 (15,2 proc.)	2 (4,3 proc.)	2 (3,6 proc.)	1 (2,1 proc.)	7 (6,7 proc.)
Viso		46 (100 proc.)	47 (100 proc.)	56 (100 proc.)	47 (100 proc.)	104 (100 proc.)
Statistinis reikšmingumas		0,005				

7 lentelė. Kryžminių dažnių lentelė: teiginio „Kiekviena išvada turi tvirtą ir logišką pagrindimą, kad būtų patikimai paremta ekspertiniu vertinimu” vertinimo priklausomybė nuo to, kiek kartų respondentai teikė paraišką.

Kiekviena išvada turi tvirtą ir logišką pagrindimą, kad būtų patikimai paremta ekspertiniu vertinimu.	Kiek kartų teikė paraišką?					
		1	2	3	4	5 ir daugiau
Visiškai nesutinku		3 (6,5 proc.)	8 (16,7 proc.)	2 (3,6 proc.)	8 (17 proc.)	21 (19,8 proc.)
Nesutinku		10 (21,7 proc.)	13 (27,1 proc.)	19 (33,9 proc.)	19 (40,4 proc.)	40 (37,7 proc.)
Nei sutinku, nei nesutinku		16 (34,8 proc.)	18 (37,5 proc.)	27 (48,2 proc.)	10 (21,3 proc.)	28 (26,4 proc.)
Sutinku		13 (28,3 proc.)	7 (14,6 proc.)	7 (12,5 proc.)	8 (17 proc.)	13 (12,3 proc.)
Visiškai sutinku		4 (8,7 proc.)	2 (4,2 proc.)	1 (1,8 proc.)	2 (4,3 proc.)	4 (3,8 proc.)
Viso		46 (100 proc.)	48 (100 proc.)	56 (100 proc.)	47 (100 proc.)	106 (100 proc.)
Statistinis reikšmingumas		0,020				

8 lentelė. Kryžminių dažnių lentelė: teiginio „Išvada pagrįsta objektyviais faktais, duomenimis, teorijomis ar praktiniais pavyzdžiais, kurie aiškiai atspindi projekto stipriąsias ir silpnąsias puses” vertinimo priklausomybė nuo to, kiek kartų respondentai teikė paraišką.

Išvada pagrįsta objektyviais faktais, duomenimis, teorijomis ar praktiniais pavyzdžiais, kurie aiškiai atspindi projekto stipriąsias ir silpnąsias puses.	Kiek kartų teikė paraišką?					
		1	2	3	4	5 ir daugiau
Visiškai nesutinku		2 (4,3 proc.)	8 (16,7 proc.)	3 (5,4 proc.)	8 (17 proc.)	24 (22,9 proc.)
Nesutinku		15 (32,6 proc.)	9 (18,8 proc.)	14 (25 proc.)	18 (38,3 proc.)	32 (30,5 proc.)
Nei sutinku, nei nesutinku		9 (19,6 proc.)	17 (35,4 proc.)	21 (37,5 proc.)	13 (27,7 proc.)	33 (31,4 proc.)
Sutinku		15 (32,6 proc.)	12 (25 proc.)	15 (26,8 proc.)	6 (12,8 proc.)	12 (11,4 proc.)
Visiškai sutinku		5 (10,9 proc.)	2 (4,2 proc.)	3 (5,4 proc.)	2 (4,3 proc.)	4 (3,8 proc.)
Viso		46 (100 proc.)	48 (100 proc.)	56 (100 proc.)	47 (100 proc.)	105 (100 proc.)
Statistinis reikšmingumas		0,009				

9 lentelė. Kryžminių dažnių lentelė: teiginio „Ekspertinė išvada bei paraiškos įvertinimo balas koreliuoja tarpusavyje” vertinimo priklausomybė nuo to, kiek kartų respondentai teikė paraišką.

	Kiek kartų teikė paraišką?					
		1 kartą	2 kartus	3 kartus	4 kartus	5 ir daugiau kartų
Ekspertinė išvada bei paraiškos įvertinimo balas koreliuoja tarpusavyje.	Visiškai nesutinku	4 (8,9 proc.)	7 (14,6 proc.)	2 (3,6 proc.)	7 (14,9 proc.)	18 (17,3 proc.)
	Nesutinku	2 (4,4 proc.)	7 (14,6 proc.)	13 (23,2 proc.)	13 (27,7 proc.)	35 (33,7 proc.)
	Nei sutinku, nei nesutinku	17 (37,8 proc.)	12 (25 proc.)	19 (33,9 proc.)	10 (21,3 proc.)	26 (25 proc.)
	Sutinku	15 (33,3 proc.)	20 (41,7 proc.)	18 (32,1 proc.)	12 (25,5 proc.)	19 (18,3 proc.)
	Visiškai sutinku	7 (15,6 proc.)	2 (4,2 proc.)	4 (7,1 proc.)	5 (10,6 proc.)	6 (5,8 proc.)
	Viso	45 (100 proc.)	48 (100 proc.)	56 (100 proc.)	47 (100 proc.)	104 (100 proc.)
	Statistinis reikšmingumas	0,003				

10 lentelė. Kryžminių dažnių lentelė: teiginio „Išvada pateikta išsamiai, apimant visus svarbius projekto rezultatus” vertinimo priklausomybė nuo to, kiek kartų respondentai gavo finansavimą.

	Kiek kartų gavo finansavimą?						
		Nė karto negavo	1 kartą	2 kartus	3 kartus	4 kartus	5 ir daugiau kartų
Išvada pateikta išsamiai, apimant visus svarbius projekto aspektus.	Visiškai nesutinku	18 (18,2 proc.)	6 (5,8 proc.)	4 (8,5 proc.)	1 (3,6 proc.)	1 (7,1 proc.)	1 (8,3 proc.)
	Nesutinku	40 (40,4 proc.)	17 (16,3 proc.)	4 (8,5 proc.)	6 (21,4 proc.)	4 (28,6 proc.)	4 (33,3 proc.)
	Nei sutinku, nei nesutinku	18 (18,2 proc.)	26 (25 proc.)	11 (23,4 proc.)	6 (21,4 proc.)	3 (21,4 proc.)	2 (16,7 proc.)
	Sutinku	20 (20,2 proc.)	45 (43,3 proc.)	25 (53,2 proc.)	14 (50 proc.)	4 (28,6 proc.)	3 (25 proc.)
	Visiškai sutinku	3 (3 proc.)	10 (9,6 proc.)	3 (6,4 proc.)	1 (3,6 proc.)	2 (14,3 proc.)	2 (16,7 proc.)
	Viso	99 (100 proc.)	104 (100 proc.)	47 (100 proc.)	28 (100 proc.)	14 (100 proc.)	12 (100 proc.)
	Statistinis reikšmingumas	0,000					

11 lentelė. Kryžminių dažnių lentelė: teiginio „Išvada pagrįsta objektyviais faktais, duomenimis, teorijomis ar praktiniais pavyzdžiais, kurie aiškiai atspindi projekto stipriąsias ir silpnąsias puses” vertinimo priklausomybė nuo to, kiek kartų respondentai gavo finansavimą.

	Kiek kartų gavo finansavimą?						
		Nė karto negavo	1 kartą	2 kartus	3 kartus	4 kartus	5 ir daugiau kartų
Išvada pagrįsta objektyviais faktais, duomenimis, teorijomis ar praktiniais pavyzdžiais, kurie aiškiai atspindi projekto stipriąsias ir silpnąsias puses.	Visiškai nesutinku	24 (24,5 proc.)	13 (12,5 proc.)	3 (6,4 proc.)	1 (3,6 proc.)	3 (23,1 proc.)	1 (8,3 proc.)
	Nesutinku	33 (33,7 proc.)	26 (25 proc.)	13 (27,7 proc.)	6 (21,4 proc.)	5 (38,4 proc.)	5 (41,7 proc.)
	Nei sutinku, nei nesutinku	31 (31,5 proc.)	27 (26 proc.)	19 (40,4 proc.)	12 (42,9 proc.)	2 (15,4 proc.)	2 (16,6 proc.)
	Sutinku	9 (9,2 proc.)	30 (26,8 proc.)	11 (23,4 proc.)	7 (25 proc.)	1 (7,7 proc.)	2 (16,7 proc.)
	Visiškai sutinku	1 (1 proc.)	8 (7,7 proc.)	1 (2,1 proc.)	2 (7,1 proc.)	2 (15,4 proc.)	2 (16,7 proc.)
	Viso	98 (100 proc.)	104 (100 proc.)	47 (100 proc.)	28 (100 proc.)	13 (100 proc.)	12 (100 proc.)
	Statistinis reikšmingumas	0,002					

12 lentelė. Kryžminių dažnių lentelė: teiginio „Kiekviena išvada turi tvirtą ir logišką pagrindimą, kad būtų patikimai paremta ekspertiniu vertinimu” vertinimo priklausomybė nuo to, kiek kartų respondentai gavo finansavimą.

	Kiek kartų gavo finansavimą?						
		Nė karto negavo	1 kartą	2 kartus	3 kartus	4 kartus	5 ir daugiau kartų
Kiekviena išvada turi tvirtą ir logišką pagrindimą, kad būtų patikimai paremta ekspertiniu vertinimu.	Visiškai nesutinku	22 (22,4 proc.)	11 (10,6 proc.)	3 (6,4 proc.)	1 (3,6 proc.)	4 (28,6 proc.)	1 (8,3 proc.)
	Nesutinku	38 (38,8 proc.)	27 (26 proc.)	16 (34 proc.)	12 (42,9 proc.)	4 (28,6 proc.)	4 (33,3 proc.)
	Nei sutinku, nei nesutinku	25 (25,5 proc.)	42 (40,4 proc.)	17 (36,2 proc.)	8 (28,5 proc.)	3 (21,4 proc.)	4 (33,3 proc.)
	Sutinku	12 (12,2 proc.)	17 (16,3 proc.)	11 (23,4 proc.)	6 (21,4 proc.)	1 (7,1 proc.)	1 (8,3 proc.)
	Visiškai sutinku	1 (1 proc.)	7 (6,7 proc.)	0 (0 proc.)	1 (3,6 proc.)	2 (14,3 proc.)	2 (16,8 proc.)
	Viso	98 (100 proc.)	104 (100 proc.)	47 (100 proc.)	28 (100 proc.)	14 (100 proc.)	12 (100 proc.)
	Statistinis reikšmingumas	0,009					

13 lentelė. Kryžminių dažnių lentelė: teiginio „Ekspertinė išvada subalansuota pateikiant tiek projekto privalumus, tiek silpnybes” vertinimo priklausomybė nuo to, kiek kartų respondentai gavo finansavimą.

	Kiek kartų gavo finansavimą?						
		Nė karto negavo	1 kartą	2 kartus	3 kartus	4 kartus	5 ir daugiau kartų
Ekspertinė išvada subalansuota pateikiant tiek projekto privalumus, tiek silpnybes.	Visiškai nesutinku	18 (18,4 proc.)	7 (6,8 proc.)	2 (4,3 proc.)	1 (3,6 proc.)	2 (15,4 proc.)	1 (8,3 proc.)
	Nesutinku	26 (26,5 proc.)	19 (18,4 proc.)	6 (13 proc.)	4 (14,3 proc.)	4 (30,8 proc.)	4 (33,3 proc.)
	Nei sutinku, nei nesutinku	35 (35,7 proc.)	35 (34 proc.)	14 (30,4 proc.)	13 (46,4 proc.)	3 (23,1 proc.)	4 (33,3 proc.)
	Sutinku	17 (17,3 proc.)	32 (31,3 proc.)	22 (47,8 proc.)	9 (32,1 proc.)	2 (15,4 proc.)	1 (8,3 proc.)
	Visiškai sutinku	2 (2 proc.)	10 (9,7 proc.)	2 (4,3 proc.)	1 (3,6 proc.)	2 (15,4 proc.)	2 (16,7 proc.)
	Viso	98 (100 proc.)	103 (100 proc.)	46 (100 proc.)	28 (100 proc.)	13 (100 proc.)	12 (100 proc.)
	Statistinis reikšmingumas	0,005					

14 lentelė. Kryžminių dažnių lentelė: teiginio „Ekspertinė išvada bei paraiškos įvertinimo balas koreliuoja tarpusavyje” vertinimo priklausomybė nuo to, kiek kartų respondentai gavo finansavimą.

	Kiek kartų gavo finansavimą?						
		Nė karto negavo	1 kartą	2 kartus	3 kartus	4 kartus	5 ir daugiau kartų
Ekspertinė išvada bei paraiškos įvertinimo balas koreliuoja tarpusavyje.	Visiškai nesutinku	21 (21,4 proc.)	10 (9,7 proc.)	3 (6,5 proc.)	1 (3,6 proc.)	1 (7,7 proc.)	2 (16,7 proc.)
	Nesutinku	24 (24,5 proc.)	15 (14,6 proc.)	13 (28,3 proc.)	10 (35,7 proc.)	5 (38,4 proc.)	3 (25 proc.)
	Nei sutinku, nei nesutinku	28 (28,6 proc.)	33 (32 proc.)	11 (23,9 proc.)	7 (25 proc.)	3 (23,1 proc.)	2 (16,7 proc.)
	Sutinku	21 (21,4 proc.)	32 (31,1 proc.)	17 (37 proc.)	9 (32,1 proc.)	2 (15,4 proc.)	3 (25 proc.)
	Visiškai sutinku	4 (4,1 proc.)	13 (12,6 proc.)	2 (4,3 proc.)	1 (3,6 proc.)	2 (15,4 proc.)	2 (16,7 proc.)
	Viso	98 (100 proc.)	103 (100 proc.)	46 (100 proc.)	28 (100 proc.)	13 (100 proc.)	12 (100 proc.)
	Statistinis reikšmingumas	0,053					

15 lentelė. Kryžminių dažnių lentelė: konsultacijas teikiančių darbuotojų vertinimų priklausomybė nuo institucijos, kuriai atstovauja respondentai.

	Konsultacijas teikiantys darbuotojai kompetentingi atsakyti į kylančius klausimus.		Konsultacijas teikiantys darbuotojai konsultuoja geranoriškai.		Konsultacijas teikiantys darbuotojai operatyvūs.		Konsultacijas teikiantys darbuotojai pateikia aiškius ir išsamius atsakymus.		Konsultacijas teikiantys darbuotojai greitai ir kokybiškai sprendžia iškilusias technines ar kito pobūdžio problemas.		Konsultacijas teikiantys darbuotojai yra pasiekiami ir reaguoja laiku.	
	Mokslinių tyrimų institutas	Universitetas	Mokslinių tyrimų institutas	Universitetas	Mokslinių tyrimų institutas	Universitetas	Mokslinių tyrimų institutas	Universitetas	Mokslinių tyrimų institutas	Universitetas	Mokslinių tyrimų institutas	Universitetas
Visiškai nesutinku	0 (0 proc.)	2 (1,1 proc.)	1 (1,2 proc.)	3 (1,6 proc.)	0 (0 proc.)	1 (0,5 proc.)	1 (1,2 proc.)	3 (1,6 proc.)	0 (0 proc.)	3 (1,6 proc.)	0 (0 proc.)	2 (1,1 proc.)
Nesutinku	3 (3,6 proc.)	3 (1,6 proc.)	0 (0 proc.)	2 (1,1 proc.)	2 (2,4 proc.)	5 (2,7 proc.)	2 (2,4 proc.)	9 (4,9 proc.)	2 (2,4 proc.)	11 (6 proc.)	1 (1,2 proc.)	2 (1,1 proc.)
Nei sutinku, nei nesutinku	13 (15,7 proc.)	29 (15,7 proc.)	11 (13,4 proc.)	16 (8,6 proc.)	14 (17,1 proc.)	28 (15,3 proc.)	17 (20,7 proc.)	30 (16,3 proc.)	19 (23,2 proc.)	33 (17,9 proc.)	13 (15,9 proc.)	23 (12,6 proc.)
Sutinku	42 (50,6 proc.)	75 (40,5 proc.)	38 (46,3 proc.)	68 (36,8 proc.)	40 (48,8 proc.)	80 (43,7 proc.)	37 (45,1 proc.)	75 (40,8 proc.)	38 (46,3 proc.)	72 (39,1 proc.)	42 (51,2 proc.)	99 (54,1 proc.)
Visiškai sutinku	25 (30,1 proc.)	76 (41,1 proc.)	32 (39 proc.)	96 (51,9 proc.)	26 (31,7 proc.)	69 (37,7 proc.)	25 (30,5 proc.)	67 (36,4 proc.)	23 (28 proc.)	65 (35,3 proc.)	26 (31,7 proc.)	57 (31,1 proc.)
Viso	83 (100 proc.)	185 (100 proc.)	82 (100 proc.)	185 (100 proc.)	82 (100 proc.)	183 (100 proc.)	82 (100 proc.)	184 (100 proc.)	82 (100 proc.)	184 (100 proc.)	82 (100 proc.)	183 (100 proc.)
Statistinis reikšmingumas	0,280		0,240		0,832		0,672		0,267		0,836	

16 lentelė. Kryžminių dažnių lentelė: konsultacijas teikiančių darbuotojų vertinimų priklausomybė nuo respondentų mokslinės patirties.

	Konsultacijas teikiantys darbuotojai kompetentingi atsakyti į kylančius klausimus.			Konsultacijas teikiantys darbuotojai geranoriškai.			Konsultacijas teikiantys darbuotojai operatyvūs.			Konsultacijas teikiantys darbuotojai pateikia aiškius ir išsamius atsakymus.			Konsultacijas teikiantys darbuotojai greitai ir kokybiškai sprendžia iškilusias technines ar kito pobūdžio problemas.			Konsultacijas teikiantys darbuotojai yra pasiekiami ir reaguoja laiku.		
	Pradeda ntytis tyrėjas (iki 5 metų patirties)	Patyręs tyrėjas (5–10 metų patirties)	Pripažint as tyrėjas (daugiau nei 10 metų patirties)	Pradeda ntytis tyrėjas (iki 5 metų patirties)	Patyręs tyrėjas (5–10 metų patirties)	Pripažint as tyrėjas (daugiau nei 10 metų patirties)	Pradeda ntytis tyrėjas (iki 5 metų patirties)	Patyręs tyrėjas (5–10 metų patirties)	Pripažint as tyrėjas (daugiau nei 10 metų patirties)	Pradeda ntytis tyrėjas (iki 5 metų patirties)	Patyręs tyrėjas (5–10 metų patirties)	Pripažint as tyrėjas (daugiau nei 10 metų patirties)	Pradeda ntytis tyrėjas (iki 5 metų patirties)	Patyręs tyrėjas (5–10 metų patirties)	Pripažint as tyrėjas (daugiau nei 10 metų patirties)	Pradeda ntytis tyrėjas (iki 5 metų patirties)	Patyręs tyrėjas (5–10 metų patirties)	Pripažint as tyrėjas (daugiau nei 10 metų patirties)
Visiškai nesutinku	0 (0 proc.)	1 (0,5 proc.)	1 (1,7 proc.)	1 (5 proc.)	2 (1,1 proc.)	1 (1,7 proc.)	0 (0 proc.)	1 (0,5 proc.)	0 (0 proc.)	0 (0 proc.)	2 (1,1 proc.)	2 (3,4 proc.)	0 (0 proc.)	2 (1,1 proc.)	1 (1,7 proc.)	0 (0 proc.)	1 (0,5 proc.)	1 (1,7 proc.)
Nesutinku	1 (5 proc.)	3 (1,6 proc.)	2 (3,3 proc.)	0 (0 proc.)	2 (1,1 proc.)	0 (0 proc.)	1 (5 proc.)	3 (1,6 proc.)	3 (5,1 proc.)	2 (10 proc.)	6 (3,3 proc.)	3 (5,1 proc.)	1 (5 proc.)	7 (3,8 proc.)	5 (8,5 proc.)	0 (0 proc.)	2 (1,1 proc.)	1 (1,7 proc.)
Nei sutinku, nei nesutinku	2 (10 proc.)	29 (15,8 proc.)	11 (18,3 proc.)	2 (10 proc.)	14 (7,6 proc.)	11 (18,6 proc.)	3 (15 proc.)	28 (15,4 proc.)	11 (18,6 proc.)	2 (10 proc.)	28 (15,3 proc.)	17 (28,8 proc.)	2 (10 proc.)	32 (17,5 proc.)	18 (30,5 proc.)	5 (25 proc.)	20 (11 proc.)	11 (18,6 proc.)
Sutinku	7 (35 proc.)	79 (42,9 proc.)	29 (48,3 proc.)	5 (25 proc.)	77 (41,8 proc.)	23 (39 proc.)	7 (35 proc.)	82 (45,1 proc.)	30 (50,8 proc.)	7 (35 proc.)	78 (42,6 proc.)	24 (40,7 proc.)	9 (45 proc.)	77 (42,1 proc.)	21 (35,6 proc.)	9 (45 proc.)	95 (52,2 proc.)	34 (57,6 proc.)
Visiškai sutinku	10 (50 proc.)	72 (39,1 proc.)	17 (28,3 proc.)	12 (60 proc.)	89 (48,4 proc.)	24 (40,7 proc.)	9 (45 proc.)	68 (37,4 proc.)	15 (25,4 proc.)	9 (45 proc.)	69 (37,7 proc.)	13 (22 proc.)	8 (40 proc.)	65 (35,5 proc.)	14 (23,7 proc.)	6 (30 proc.)	64 (35,2 proc.)	12 (20,3 proc.)
Viso	20 (100 proc.)	184 (100 proc.)	60 (100 proc.)	20 (100 proc.)	184 (100 proc.)	59 (100 proc.)	20 (100 proc.)	182 (100 proc.)	59 (100 proc.)	20 (100 proc.)	183 (100 proc.)	59 (100 proc.)	20 (100 proc.)	183 (100 proc.)	59 (100 proc.)	20 (100 proc.)	182 (100 proc.)	59 (100 proc.)
Statistiniai reikšminiai gūmai	0,665			0,228			0,604			0,101			0,271			0,358		

17 lentelė. Kryžminių dažnių lentelė: konsultacijas teikiančių darbuotojų vertinimų priklausomybė nuo respondentų vaidmens projekte.

	Konsultacijas teikiantys darbuotojai kompetentingi atsakyti į kylančius klausimus.		Konsultacijas teikiantys darbuotojai konsultuoja geranoriškai.		Konsultacijas teikiantys darbuotojai operatyvūs.		Konsultacijas teikiantys darbuotojai pateikia aiškius ir išsamius atsakymus.		Konsultacijas teikiantys darbuotojai greitai ir kokybiškai sprendžia iškilusias technines ar kito pobūdžio problemas.		Konsultacijas teikiantys darbuotojai yra pasiekiami ir reaguoja laiku.	
	Projekto vadovas	Kiti	Projekto vadovas	Kiti	Projekto vadovas	Kiti	Projekto vadovas	Kiti	Projekto vadovas	Kiti	Projekto vadovas	Kiti
Visiškai nesutinku	2 (0,9 proc.)	0 (0 proc.)	2 (0,9 proc.)	2 (5,4 proc.)	1 (0,4 proc.)	0 (0 proc.)	3 (1,3 proc.)	1 (2,7 proc.)	2 (0,9 proc.)	1 (2,7 proc.)	2 (0,9 proc.)	0 (0 proc.)
Nesutinku	5 (2,2 proc.)	1 (2,7 proc.)	2 (0,9 proc.)	0 (0 proc.)	5 (2,2 proc.)	2 (5,4 proc.)	9 (3,9 proc.)	2 (5,4 proc.)	13 (5,7 proc.)	0 (0 proc.)	2 (0,9 proc.)	1 (2,7 proc.)
Nei sutinku, nei nesutinku	36 (15,6 proc.)	6 (16,2 proc.)	22 (9,6 proc.)	5 (13,5 proc.)	36 (15,8 proc.)	6 (16,2 proc.)	41 (17,9 proc.)	6 (16,2 proc.)	43 (18,8 proc.)	9 (24,3 proc.)	28 (12,3 proc.)	8 (21,6 proc.)
Sutinku	99 (42,9 proc.)	18 (48,6 proc.)	89 (38,7 proc.)	17 (45,9 proc.)	102 (44,7 proc.)	18 (48,6 proc.)	92 (40,2 proc.)	20 (54,1 proc.)	93 (40,6 proc.)	17 (45,9 proc.)	126 (55,3 proc.)	15 (40,5 proc.)
Visiškai sutinku	89 (38,5 proc.)	12 (32,4 proc.)	115 (50 proc.)	13 (35,1 proc.)	84 (36,8 proc.)	11 (29,7 proc.)	84 (36,7 proc.)	8 (21,6 proc.)	78 (34,1 proc.)	10 (27 proc.)	70 (30,7 proc.)	13 (35,1 proc.)
Viso	231 (100 proc.)	37 (100 proc.)	230 (100 proc.)	37 (100 proc.)	228 (100 proc.)	37 (100 proc.)	229 (100 proc.)	37 (100 proc.)	229 (100 proc.)	37 (100 proc.)	228 (100 proc.)	37 (100 proc.)
Statistinis reikšmingumas	0,920		0,132		0,742		0,383		0,374		0,308	

18 lentelė. Kryžminių dažnių lentelė: LMT konsultacijų kokybės vertinimo priklausomybė nuo institucijos, kuriai atstovauja respondentai.

Kaip vertinate LMT konsultacijų kokybę?	Mokslinių tyrimų institutas	Universitetas
Labai prasta	0 (0 proc.)	5 (2,7 proc.)
Prasta	4 (4,8 proc.)	5 (2,7 proc.)
Vidutinė	12 (14,3 proc.)	26 (14 proc.)
Gera	42 (50 proc.)	93 (50 proc.)
Labai gera	26 (31 proc.)	57 (30,6 proc.)
Viso	84 (100 proc.)	186 (100 proc.)
Statistinis reikšmingumas	0,556	

19 lentelė. Kryžminių dažnių lentelė: LMT konsultacijų kokybės vertinimo priklausomybė nuo respondentų mokslinės patirties.

Kaip vertinate LMT konsultacijų kokybę?	Pradedantysis tyrėjas (iki 5 metų patirties)	Patyręs tyrėjas (5-10 metų patirties)	Pripažintas tyrėjas (daugiau nei 10 metų patirties)
Labai prasta	0 (0 proc.)	3 (1,6 proc.)	2 (3,3 proc.)
Prasta	1 (4,5 proc.)	6 (3,3 proc.)	2 (3,3 proc.)
Vidutinė	4 (18,2 proc.)	24 (13 proc.)	10 (16,7 proc.)
Gera	9 (40,9 proc.)	90 (48,9 proc.)	33 (55 proc.)
Labai gera	8 (36,4 proc.)	61 (33,2 proc.)	13 (21,7 proc.)
Viso	22 (100 proc.)	184 (100 proc.)	60 (100 proc.)
Statistinis reikšmingumas	0,779		

20 lentelė. Kryžminių dažnių lentelė: LMT konsultacijų kokybės vertinimo priklausomybė nuo respondentų vaidmens projekte.

Kaip vertinate LMT konsultacijų kokybę?	Projekto vadovas	Kita
Labai prasta	3 (1,3 proc.)	2 (5,3 proc.)
Prasta	8 (3,4 proc.)	1 (2,6 proc.)
Vidutinė	33 (14,2 proc.)	5 (13,2 proc.)
Gera	116 (50 proc.)	19 (50 proc.)
Labai gera	72 (31 proc.)	11 (28,9 proc.)
Viso	232 (100 proc.)	38 (100 proc.)
Statistinis reikšmingumas	0,572	

21 lentelė. Kryžminių dažnių lentelė: LMT konsultacijų kokybės vertinimo priklausomybė nuo to, kiek kartų respondentai teikė paraišką.

Kaip vertinate LMT konsultacijų kokybę?	1 kartą	2 kartus	3 kartus	4 kartus	5 ir daugiau kartų
Labai prasta	1 (2,9 proc.)	0 (0 proc.)	1 (2,1 proc.)	2 (4,7 proc.)	1 (1 proc.)
Prasta	2 (5,7 proc.)	1 (2,6 proc.)	0 (0 proc.)	2 (4,7 proc.)	4 (4,1 proc.)
Vidutinė	0 (0 proc.)	7 (17,9 proc.)	7 (14,9 proc.)	9 (20,9 proc.)	15 (15,3 proc.)
Gera	18 (51,4 proc.)	21 (53,8 proc.)	22 (46,8 proc.)	19 (44,2 proc.)	48 (49 proc.)
Labai gera	14 (40 proc.)	10 (25,6 proc.)	17 (36,2 proc.)	11 (25,6 proc.)	30 (30,6 proc.)
Viso	35 (100 proc.)	39 (100 proc.)	47 (100 proc.)	43 (100 proc.)	98 (100 proc.)
Statistinis reikšmingumas	0,542				

22 lentelė. Kryžminių dažnių lentelė: LMT konsultacijų kokybės vertinimo priklausomybė nuo to, kiek kartų respondentai gavo finansavimą.

Kaip vertinate LMT konsultacijų kokybę?	Nė karto	1 kartą	2 kartus	3 kartus	4 kartus	5 ir daugiau kartų
Labai prasta	3 (3,6 proc.)	0 (0 proc.)	1 (2,3 proc.)	1 (3,7 proc.)	0 (0 proc.)	0 (0 proc.)
Prasta	6 (7,1 proc.)	1 (1,2 proc.)	2 (4,7 proc.)	0 (0 proc.)	0 (0 proc.)	0 (0 proc.)
Vidutinė	16 (19 proc.)	10 (11,9 proc.)	4 (9,3 proc.)	2 (7,4 proc.)	5 (38,5 proc.)	1 (9,1 proc.)
Gera	43 (51,2 proc.)	38 (45,2 proc.)	24 (55,8 proc.)	15 (55,6 proc.)	3 (23,1 proc.)	5 (45,5 proc.)
Labai gera	16 (19 proc.)	35 (41,7 proc.)	12 (27,9 proc.)	9 (33,3 proc.)	5 (38,5 proc.)	5 (45,5 proc.)
Viso	84 (100 proc.)	84 (100 proc.)	43 (100 proc.)	27 (100 proc.)	13 (100 proc.)	11 (100 proc.)
Statistinis reikšmingumas	0,073					

23 lentelė. Kryžminių dažnių lentelė: LMT konsultacijų kokybės vertinimo priklausomybė nuo to, ar respondentai teikė apeliaciją.

Kaip vertinate LMT konsultacijų kokybę?	Taip	Ne
Labai prasta	0 (0 proc.)	5 (2,5 proc.)
Prasta	3 (5,6 proc.)	6 (3 proc.)
Vidutinė	12 (22,2 proc.)	26 (12,8 proc.)
Gera	23 (42,6 proc.)	105 (51,7 proc.)
Labai gera	16 (29,6 proc.)	61 (30 proc.)
Viso	54 (100 proc.)	203 (100 proc.)
Statistinis reikšmingumas	0,246	

24 lentelė. Kryžminių dažnių lentelė: teiginio „Konsultacijas teikiantys darbuotojai konsultuoja geranoriškai” vertinimo priklausomybė nuo to, kiek kartų respondentai teikė paraišką.

		1 kartą	2 kartus	3 kartus	4 kartus	5 ir daugiau kartų
Konsultacijas teikiantys darbuotojai konsultuoja geranoriškai.	Visiškai nesutinku	1 (2,9 proc.)	0 (0 proc.)	1 (2,2 proc.)	1 (2,4 proc.)	1 (1 proc.)
	Nesutinku	0 (0 proc.)	0 (0 proc.)	0 (0 proc.)	0 (0 proc.)	2 (2 proc.)
	Nei sutinku, nei nesutinku	2 (5,9 proc.)	4 (10,5 proc.)	3 (6,5 proc.)	8 (19 proc.)	10 (10,1 proc.)
	Sutinku	10 (29,4 proc.)	12 (31,6 proc.)	20 (43,5 proc.)	20 (47,6 proc.)	38 (38,4 proc.)
	Visiškai sutinku	21 (61,8 proc.)	22 (57,9 proc.)	22 (47,8 proc.)	13 (31 proc.)	48 (48,5 proc.)
	Viso	34 (100 proc.)	38 (100 proc.)	46 (100 proc.)	42 (100 proc.)	99 (100 proc.)
	Statistinis reikšmingumas	0,448				

25 lentelė. Kryžminių dažnių lentelė: teiginio „Konsultacijas teikiantys darbuotojai operatyvūs“ vertinimo priklausomybė nuo to, kiek kartų respondentai teikė paraišką.

		1 kartą	2 kartus	3 kartus	4 kartus	5 ir daugiau kartų
Konsultacijas teikiantys darbuotojai operatyvūs.	Visiškai nesutinku	0 (0 proc.)	0 (0 proc.)	0 (0 proc.)	1 (2,4 proc.)	0 (0 proc.)
	Nesutinku	1 (3 proc.)	1 (2,6 proc.)	1 (2,2 proc.)	1 (2,4 proc.)	3 (3 proc.)
	Nei sutinku, nei nesutinku	6 (18,2 proc.)	2 (5,3 proc.)	7 (15,2 proc.)	11 (26,8 proc.)	15 (15,2 proc.)
	Sutinku	11 (33,3 proc.)	17 (44,7 proc.)	24 (52,2 proc.)	17 (41,5 proc.)	47 (47,5 proc.)
	Visiškai sutinku	15 (45,5 proc.)	18 (47,4 proc.)	14 (30,4 proc.)	11 (26,8 proc.)	34 (34,3 proc.)
	Viso	33 (100 proc.)	38 (100 proc.)	46 (100 proc.)	41 (100 proc.)	99 (100 proc.)
	Statistinis reikšmingumas	0,406				

26 lentelė. Kryžminių dažnių lentelė: teiginio „Konsultacijas teikiantys darbuotojai greitai ir kokybiškai sprendžia iškilusias technines ar kito pobūdžio problemas“ vertinimo priklausomybė nuo to, kiek kartų respondentai teikė paraišką.

		1 kartą	2 kartus	3 kartus	4 kartus	5 ir daugiau kartų
Konsultacijas teikiantys darbuotojai greitai ir kokybiškai sprendžia iškilusias technines ar kito pobūdžio problemas.	Visiškai nesutinku	0 (0 proc.)	0 (0 proc.)	1 (2,2 proc.)	1 (2,4 proc.)	1 (1 proc.)
	Nesutinku	1 (2,9 proc.)	3 (7,9 proc.)	0 (0 proc.)	2 (4,8 proc.)	7 (7,1 proc.)
	Nei sutinku, nei nesutinku	5 (14,7 proc.)	7 (18,4 proc.)	12 (26,1 proc.)	16 (38,1 proc.)	12 (12,2 proc.)
	Sutinku	17 (50 proc.)	16 (42,1 proc.)	17 (37 proc.)	12 (28,6 proc.)	40 (40,8 proc.)
	Visiškai sutinku	11 (32,4 proc.)	12 (31,6 proc.)	16 (34,8 proc.)	11 (26,2 proc.)	38 (38,8 proc.)
	Viso	34 (100 proc.)	38 (100 proc.)	46 (100 proc.)	42 (100 proc.)	98 (100 proc.)
	Statistinis reikšmingumas	0,182				

27 lentelė. Kryžminių dažnių lentelė: teiginio „Konsultacijas teikiantys darbuotojai yra pasiekiami ir reaguoja laiku“ vertinimo priklausomybė nuo to, kiek kartų respondentai teikė paraišką.

		1 kartą	2 kartus	3 kartus	4 kartus	5 ir daugiau kartų
Konsultacijas teikiantys darbuotojai yra pasiekiami ir reaguoja laiku.	Visiškai nesutinku	1 (2,9 proc.)	0 (0 proc.)	0 (0 proc.)	1 (2,4 proc.)	0 (0 proc.)
	Nesutinku	0 (0 proc.)	0 (0 proc.)	1 (2,2 proc.)	0 (0 proc.)	2 (2,1 proc.)
	Nei sutinku, nei nesutinku	3 (8,8 proc.)	4 (10,5 proc.)	7 (15,2 proc.)	9 (21,4 proc.)	13 (13,4 proc.)
	Sutinku	18 (52,9 proc.)	23 (60,5 proc.)	25 (54,3 proc.)	19 (45,2 proc.)	50 (51,5 proc.)
	Visiškai sutinku	12 (35,3 proc.)	11 (28,9 proc.)	13 (28,3 proc.)	13 (31 proc.)	32 (33 proc.)
	Viso	34 (100 proc.)	38 (100 proc.)	46 (100 proc.)	42 (100 proc.)	97 (100 proc.)
	Statistinis reikšmingumas	0,788				

28 lentelė. Kryžminių dažnių lentelė: teiginio „Konsultacijas teikiantys darbuotojai pateikia aiškius ir išsamius atsakymus“ vertinimo priklausomybė nuo to, kiek kartų respondentai teikė paraišką.

		1 kartą	2 kartus	3 kartus	4 kartus	5 ir daugiau kartų
Konsultacijas teikiantys darbuotojai pateikia aiškius ir išsamius atsakymus.	Visiškai nesutinku	1 (2,9 proc.)	0 (0 proc.)	1 (2,2 proc.)	2 (4,8 proc.)	0 (0 proc.)
	Nesutinku	1 (2,9 proc.)	4 (10,5 proc.)	2 (4,3 proc.)	1 (2,4 proc.)	3 (3,1 proc.)
	Nei sutinku, nei nesutinku	2 (5,9 proc.)	5 (13,2 proc.)	7 (15,2 proc.)	16 (38,1 proc.)	17 (17,3 proc.)
	Sutinku	14 (41,2 proc.)	13 (34,2 proc.)	20 (43,5 proc.)	12 (28,6 proc.)	46 (46,9 proc.)
	Visiškai sutinku	16 (47,1 proc.)	16 (42,1 proc.)	16 (34,8 proc.)	11 (26,2 proc.)	32 (32,7 proc.)
	Viso	34 (100 proc.)	38 (100 proc.)	46 (100 proc.)	42 (100 proc.)	98 (100 proc.)
	Statistinis reikšmingumas	0,028				

29 lentelė. Kryžminių dažnių lentelė: konsultacijas teikiančių darbuotojų vertinimų priklausomybė nuo to, ar respondentai teikė apeliaciją.

	Konsultacijas teikiantys darbuotojai kompetentingi atsakyti į kylančius klausimus.		Konsultacijas teikiantys darbuotojai konsultuoja geranoriškai.		Konsultacijas teikiantys darbuotojai operatyvūs.		Konsultacijas teikiantys darbuotojai pateikia aiškius ir išsamius atsakymus.		Konsultacijas teikiantys darbuotojai greitai ir kokybiškai sprendžia iškilusias technines ar kito pobūdžio problemas.		Konsultacijas teikiantys darbuotojai yra pasiekiami ir reaguoja laiku.	
Ar teikėte apeliaciją?	Taip	Ne	Taip	Ne	Taip	Ne	Taip	Ne	Taip	Ne	Taip	Ne
Visiškai nesutinku	0 (0 proc.)	2 (1 proc.)	1 (1,9 proc.)	3 (1,5 proc.)	0 (0 proc.)	1 (0,5 proc.)	0 (0 proc.)	4 (2 proc.)	0 (0 proc.)	3 (1,5 proc.)	0 (0 proc.)	2 (1 proc.)
Nesutinku	2 (3,8 proc.)	4 (2 proc.)	1 (1,9 proc.)	1 (0,5 proc.)	3 (5,7 proc.)	4 (2 proc.)	2 (3,8 proc.)	8 (4 proc.)	4 (7,5 proc.)	9 (4,5 proc.)	0 (0 proc.)	3 (1,5 proc.)
Nei sutinku, nei nesutinku	9 (17 proc.)	32 (15,8 proc.)	7 (13,2 proc.)	20 (9,9 proc.)	8 (15,1 proc.)	33 (16,5 proc.)	14 (26,4 proc.)	33 (16,4 proc.)	10 (18,9 proc.)	42 (20,9 proc.)	12 (23,1 proc.)	24 (11,9 proc.)
Sutinku	25 (47,2 proc.)	86 (42,4 proc.)	20 (37,7 proc.)	80 (39,6 proc.)	23 (43,4 proc.)	92 (46 proc.)	19 (35,8 proc.)	86 (42,8 proc.)	22 (41,5 proc.)	82 (40,8 proc.)	24 (46,2 proc.)	110 (54,7 proc.)
Visiškai sutinku	17 (32,1 proc.)	79 (38,9 proc.)	24 (45,3 proc.)	98 (48,5 proc.)	19 (35,8 proc.)	70 (35 proc.)	18 (34 proc.)	70 (34,8 proc.)	17 (32,1 proc.)	65 (32,3 proc.)	16 (30,8 proc.)	62 (30,8 proc.)
Viso	53 (100 proc.)	203 (100 proc.)	53 (100 proc.)	202 (100 proc.)	53 (100 proc.)	200 (100 proc.)	53 (100 proc.)	201 (100 proc.)	53 (100 proc.)	201 (100 proc.)	52 (100 proc.)	201 (100 proc.)
Statistinis reikšmingumas	0,756		0,801		0,660		0,431		0,799		0,243	

30 lentelė. Kryžminių dažnių lentelė: teiginio „Konsultacijas teikiantys darbuotojai kompetentingi atsakyti į kylančius klausimus“ vertinimo priklausomybė nuo to, kiek kartų respondentai gavo finansavimą.

		Nė karto negavo	1 kartą	2 kartus	3 kartus	4 kartus	5 ir daugiau kartų
Konsultacijas teikiantys darbuotojai kompetentingi atsakyti į kylančius klausimus.	Visiškai nesutinku	1 (1,2 proc.)	0 (0 proc.)	1 (2,4 proc.)	0 (0 proc.)	0 (0 proc.)	0 (0 proc.)
	Nesutinku	3 (3,6 proc.)	2 (2,4 proc.)	1 (2,4 proc.)	0 (0 proc.)	0 (0 proc.)	0 (0 proc.)
	Nei sutinku, nei nesutinku	21 (25,3 proc.)	8 (9,5 proc.)	7 (16,7 proc.)	2 (7,4 proc.)	3 (23,1 proc.)	1 (9,1 proc.)
	Sutinku	39 (47 proc.)	28 (33,3 proc.)	19 (45,2 proc.)	12 (44,4 proc.)	6 (46,2 proc.)	6 (54,5 proc.)
	Visiškai sutinku	19 (22,9 proc.)	46 (54,8 proc.)	14 (33,3 proc.)	13 (48,1 proc.)	4 (30,8 proc.)	4 (36,4 proc.)
	Viso	83 (100 proc.)	84 (100 proc.)	42 (100 proc.)	27 (100 proc.)	13 (100 proc.)	11 (100 proc.)
	Statistinis reikšmingumas	0,114					

31 lentelė. Kryžminių dažnių lentelė: teiginio „Konsultacijas teikiantys darbuotojai konsultuoja geranoriškai“ vertinimo priklausomybė nuo to, kiek kartų respondentai gavo finansavimą.

		Nė karto negavo	1 kartą	2 kartus	3 kartus	4 kartus	5 ir daugiau kartų
Konsultacijas teikiantys darbuotojai konsultuoja geranoriškai.	Visiškai nesutinku	2 (2,4 proc.)	1 (1,2 proc.)	1 (2,4 proc.)	0 (0 proc.)	0 (0 proc.)	0 (0 proc.)
	Nesutinku	1 (1,2 proc.)	0 (0 proc.)	0 (0 proc.)	0 (0 proc.)	1 (7,7 proc.)	0 (0 proc.)
	Nei sutinku, nei nesutinku	16 (19,5 proc.)	6 (7,1 proc.)	2 (4,8 proc.)	2 (7,4 proc.)	1 (7,7 proc.)	0 (0 proc.)
	Sutinku	34 (41,5 proc.)	26 (31 proc.)	21 (50 proc.)	9 (33,3 proc.)	5 (38,5 proc.)	5 (45,5 proc.)
	Visiškai sutinku	29 (35,4 proc.)	51 (60,7 proc.)	18 (42,9 proc.)	16 (59,3 proc.)	6 (46,2 proc.)	6 (54,5 proc.)
	Viso	82 (100 proc.)	84 (100 proc.)	42 (100 proc.)	27 (100 proc.)	13 (100 proc.)	11 (100 proc.)
	Statistinis reikšmingumas	0,057					

32 lentelė. Kryžminių dažnių lentelė: teiginio „Konsultacijas teikiantys darbuotojai operatyvūs“ vertinimo priklausomybė nuo to, kiek kartų respondentai gavo finansavimą.

		Nė karto negavo	1 kartą	2 kartus	3 kartus	4 kartus	5 ir daugiau kartų
Konsultacijas teikiantys darbuotojai operatyvūs.	Visiškai nesutinku	0 (0 proc.)	0 (0 proc.)	1 (2,4 proc.)	0 (0 proc.)	0 (0 proc.)	0 (0 proc.)
	Nesutinku	4 (4,9 proc.)	2 (2,4 proc.)	1 (2,4 proc.)	0 (0 proc.)	0 (0 proc.)	0 (0 proc.)
	Nei sutinku, nei nesutinku	24 (29,3 proc.)	6 (7,2 proc.)	7 (17,1 proc.)	1 (3,7 proc.)	1 (7,7 proc.)	2 (18,2 proc.)
	Sutinku	31 (37,8 proc.)	38 (45,8 proc.)	19 (46,3 proc.)	16 (59,3 proc.)	7 (53,8 proc.)	5 (45,5 proc.)
	Visiškai sutinku	23 (28 proc.)	37 (44,6 proc.)	13 (31,7 proc.)	10 (37 proc.)	5 (38,5 proc.)	4 (36,4 proc.)
	Viso	82 (100 proc.)	83 (100 proc.)	41 (100 proc.)	27 (100 proc.)	13 (100 proc.)	11 (100 proc.)
	Statistinis reikšmingumas	0,068					

33 lentelė. Kryžminių dažnių lentelė: teiginio „Konsultacijas teikiantys darbuotojai pateikia aiškius ir išsamius atsakymus“ vertinimo priklausomybė nuo to, kiek kartų respondentai gavo finansavimą.

		Nė karto negavo	1 kartą	2 kartus	3 kartus	4 kartus	5 ir daugiau kartų
Konsultacijas teikiantys darbuotojai pateikia aiškius ir išsamius atsakymus.	Visiškai nesutinku	2 (2,4 proc.)	1 (1,2 proc.)	1 (2,4 proc.)	0 (0 proc.)	0 (0 proc.)	0 (0 proc.)
	Nesutinku	6 (7,3 proc.)	5 (6 proc.)	0 (0 proc.)	0 (0 proc.)	0 (0 proc.)	0 (0 proc.)
	Nei sutinku, nei nesutinku	23 (28 proc.)	5 (6 proc.)	10 (24,4 proc.)	3 (11,1 proc.)	4 (30,8 proc.)	2 (18,2 proc.)
	Sutinku	34 (41,5 proc.)	33 (39,3 proc.)	15 (36,6 proc.)	13 (48,1 proc.)	5 (38,5 proc.)	5 (45,5 proc.)
	Visiškai sutinku	17 (20,7 proc.)	40 (47,6 proc.)	15 (36,6 proc.)	11 (40,7 proc.)	4 (30,8 proc.)	4 (36,4 proc.)
	Viso	82 (100 proc.)	84 (100 proc.)	41 (100 proc.)	27 (100 proc.)	13 (100 proc.)	11 (100 proc.)
	Statistinis reikšmingumas	0,051					

34 lentelė. Kryžminių dažnių lentelė: teiginio „Konsultacijas teikiantys darbuotojai greitai ir kokybiškai sprendžia iškilusias technines ar kito pobūdžio problemas“ vertinimo priklausomybė nuo to, kiek kartų respondentai gavo finansavimą.

		Nė karto negavo	1 kartą	2 kartus	3 kartus	4 kartus	5 ir daugiau kartų
Konsultacijas teikiantys darbuotojai greitai ir kokybiškai sprendžia iškilusias technines ar kito pobūdžio problemas.	Visiškai nesutinku	1 (1,2 proc.)	1 (1,2 proc.)	1 (2,4 proc.)	0 (0 proc.)	0 (0 proc.)	0 (0 proc.)
	Nesutinku	6 (7,3 proc.)	2 (2,4 proc.)	0 (0 proc.)	1 (3,7 proc.)	3 (23,1 proc.)	1 (9,1 proc.)
	Nei sutinku, nei nesutinku	24 (29,3 proc.)	13 (15,5 proc.)	10 (24,4 proc.)	3 (11,1 proc.)	1 (7,7 proc.)	1 (9,1 proc.)
	Sutinku	31 (37,8 proc.)	31 (36,9 proc.)	19 (46,3 proc.)	11 (40,7 proc.)	5 (38,5 proc.)	5 (45,5 proc.)
	Visiškai sutinku	20 (24,4 proc.)	37 (44 proc.)	11 (26,8 proc.)	12 (44,4 proc.)	4 (30,8 proc.)	4 (36,4 proc.)
	Viso	82 (100 proc.)	84 (100 proc.)	41 (100 proc.)	27 (100 proc.)	13 (100 proc.)	11 (100 proc.)
	Statistinis reikšmingumas	0,096					