

**VILNIAUS UNIVERSITETAS**  
**EKONOMIKOS IR VERSLO ADMINISTRAVIMO FAKULTETAS**

**Verslo vystymo programa**

**ROLANDAS MOTIEKA**

**MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS**

**VERSLO KONSULTANTŲ VAIDMUO ĮGYVENDINANT ĮMONĖS  
STRATEGINIUS TIKSLUS**

**THE ROLE OF BUSINESS CONSULTANTS IN ACHIEVING THE  
COMPANY'S STRATEGIC OBJECTIVES**

Magistrantas .....  
(Parašas)

Darbo vadovas: .....  
(Parašas)

Dr. Doc. V. Tamaševičius

Darbo įteikimo data:

Registracijos Nr.

Vilnius, 2022

# Turinys

<b>ĮVADAS</b> .....	3
<b>1. VERSLO KONSULTAVIMO SAMPRATA</b> .....	6
<b>1.1. KONSULTAVIMO RUŠYS IR SPECIFIKA</b> .....	7
<b>1.1.1. Konsultantų tipai</b> .....	7
<b>1.1.2. Konsultavimo specifiika</b> .....	8
<b>1.2. KONSULTAVIMO PROCESAS ĮGYVENDINANT STRATEGINIUS TIKSLUS</b> .....	10
<b>1.2.1. Konsultavimo proceso žingsniai</b> .....	10
<b>1.2.2. Konsultavimo proceso metu sprendžiama problematika</b> .....	13
<b>2. STRATEGINIŲ TIKSLŲ SIEKIMAS NAUDOJANT KONSULTANTŲ PASLAUGAS SKIRTINGUOSE SEKTORIUOSE</b> .....	16
<b>2.1. KONSULTANTO VAIDMENS ANALIZĖ: UŽDUOTYS, TIKSLAI, SAVYBĖS</b> .....	20
<b>2.1.1. Konsultanto vaidmens savybės</b> .....	20
<b>2.1.2. Konsultanto vaidmens tikslai</b> .....	22
<b>2.1.3. Konsultanto vaidmens užduotys</b> .....	24
<b>2.2. VERSLO KONSULTACIJŲ MODELIS</b> .....	26
<b>3. VERSLO KONSULTANTŲ VAIDMENS TYRIMAS, ATSKIROSE STRATEGINIO KONSULTAVIMO FUKCIJOSE: PLANAVIME, ORGANIZAVIME, VADOVAVIME, KONTROLĖJE</b> .....	34
<b>3.1. Tyrimo metodologija</b> .....	34
<b>3.2. Atliekamo interviu eigos aprašymas</b> .....	39
<b>3.3. Atliktų interviu duomenų analizė</b> .....	43
<b>3.3.1. Organizacinis poreikis ir priežastys lemiančios konsultantų paslaugų įsigijimą</b> .....	43
<b>3.3.2. Konsultantų vaidmens pasirinkimas</b> .....	46
<b>3.3.3. Integracijos metodai sustiprinantys konsultanto vaidmenį</b> .....	50
<b>3.3.4. Konsultanto savybės atskiruose konsultacijų vaidmenyse</b> .....	53
<b>3.4. Mokslinės literatūros ir atlikto tyrimo rezultatais pagrįstas įmonės konsultanto vaidmens modelis</b> .....	57
<b>IŠVADOS IR PASŪLYMAI</b> .....	61
<b>NAUDOTOS LITERATŪROS SĄRAŠAS</b> .....	64
<b>SANTRAUKA</b> .....	67
<b>SUMMARY</b> .....	69
<b>PRIEDAI</b> .....	71

## IVADAS

Mažos ar vidutinės įmonės, siekdamos užsitikrinti sėkmingą ir pelningą veiklą, privalo sugebėti prisitaikyti prie ypač greitai besikeičiančių rinkos tendencijų bei jos paslaugas ar produktus perkančių klientų poreikių. Rinkos poreikiai bei reikalavimai nėra vieninteliai iššūkiai, su kuriais susiduria minėtos įmonės. Norėdamos užsitikrinti pranašumą prieš konkurentus, įmonės privalo naudoti skirtingus efektyvumo didinimo būdus: naujų informacinių sistemų diegimą, veiklos stebėsenos bei planavimo sistemas, kokybės standartų diegimą bei įvairias įmonės procesų optimizavimo praktikas. Įmonės keliamų strateginių tikslų ar norimų gauti rezultatų pasiekimas daugeliu atveju priklauso nuo: įmonės viduje vykstančių procesų, valdymo kultūros bei įgūdžių, inicijuojamų projektų, prekių ar paslaugų gamybinių procesų, klientų aptarnavimo įgūdžių bei kitų įmonės veikloje svarbių elementų. Neretai mažų ar vidutinių įmonių vadovams trūksta (Chen & Shi, 2017):

- *specifinių žinių* – kaip pagerinti norimą procesą bei gauti siekiamą rezultatą;
- *laiko išteklių* – ieškoti tinkamiausio sprendimo būdo literatūroje;
- *kompetingos komandos* – turinčios patirties konkrečioje srityje;
- *lyderio* – galinčio ne tik inicijuoti projektą, bet ir jį įgyvendinti.

Lietuvos statistikos departamentas pateikia statistinius duomenis apie iškeltų bankroto bylų skaičių Lietuvoje. 2019 metais buvo pradėtos ir baigtos net 2 640 bankroto bylos<sup>1</sup>. Ši statistika neabejotinai atskleidžia tai, jog daugiau nei 2 tūkst. įmonių vadovų priėmė klaidingus sprendimus, susijusius su įmonės kaštų valdymu, klaidingomis plėtros ambicijomis arba jų nebuvimu, vidinių įmonės procesų netinkamu kontroliavimu.

Atkreiptinas dėmesys į tai, kad didelės sėkmingos organizacijos šiuo atveju išsiskiria tuo, jog jos gali įdarbinti aukštos kvalifikacijos specialistus, kurie turi įgiję atitinkamą kvalifikaciją bei yra susipažinę su reikiama literatūra, o tai leidžia priimti tinkamiausius sprendimus siekiant konkretaus tikslo bendrovės veikloje. Vis dėl to, mažos bei vidutinės įmonės, neturėdamos tokių plačių galimybių personalo samdymo srityje, tačiau siekdamos išvengti aukščiau paminėtų klaidingų sprendimų, kurie galiausiai gali pasibaigti, o dažnu atveju ir pasibaigia bankroto procedūromis, turi galimybę į komandą pasitelkti verslo konsultantus. Verslo konsultantai yra tie laisvai samdomi asmenys, kurie turi įmonei trūkstamų žinių ir kompetencijų bei imasi inicijuoti svarbių vidinių projektų diegimą. Šie konsultantai yra samdomi konkrečiai užduočiai, procesui ar

---

<sup>1</sup> [Lietuvos oficialiosios statistikos portalas](#)

strateginiam vystymui įgyvendinti, nes turi sukaupę reikiamų žinių, įgūdžių bei patirties su panašiomis užduotimis.

**Temos aktualumas:** Šiais laikais verslo konsultacijų rinka yra vis labiau auganti ir populiarėjanti, nes Lietuvos įmonės įgyja vis daugiau tarptautinės patirties, įmonių vadovai naudoja naudingą literatūrą ir kuo toliau, tuo labiau supranta verslo konsultantų teikiamą naudą. Juo labiau, net ir valstybinę paramą teikiančios įmonės (tokios kaip: UAB „Investicijų ir verslo garantas“<sup>2</sup>, KŪB „Verslo angelų fondas“<sup>3</sup> ir kt.) pabrėžia verslo konsultacijų paslaugų teikiamą naudą ir skatina jomis naudotis. Vis dėl to, kartu su poreikiu specifinėms verslo konsultantų išorinėms paslaugoms atsiranda ir būtinybė apibrėžti konkrečius reikalavimus, kokių konsultantų įmonei reikia, koks bus jų vaidmuo, kuo pasamdyti verslo konsultantai prisidės siekiant įmonės strateginių tikslų bei kaip bus tikrinama šių konsultantų paslaugų kokybė.

Mokslinėje literatūroje išskiriama daugybė verslo konsultantų vaidmenų ir savybių, kurių ieško įmonės įgyvendinant tikslus (Kakabadse et al., 2006) (Bailey, 1979) (Arthur N. Turner, 1982) (Payne, 1986), tačiau nėra pakankamai gerai išanalizuota, kokios savybės ir dažniausiai pasirenkami konsultantų vaidmenys, vyrauja būtent Lietuvos įmonėse ir ar tie vaidmenys sutampa su mokslinėje literatūroje pateikiamais vaidmenimis.

Ieškant verslo konsultantų paslaugų internete, galima rasti begalę verslo konsultantų siūlomų paslaugų, pradedant nuo tam tikrų siaurų specializacijų specialistų, kurie dirba individualiai, baigiant verslo konsultavimo įmonėmis, užsiimančiomis ne tik tam tikro specifinio proceso gerinimo konsultavimu, bet ir teikiančiomis kompleksinio procesų gerinimo ar strateginės plėtros konsultacijas. Dažnai konsultantų viešojoje erdvėje pateikiama patirtis bei žinios neatskleidžia visos reikiamos informacijos, kuria remiantis bei lyginant su mokslinėje literatūroje pateikiamais vaidmenimis būtų galima išsigryninti verslo konsultanto dažniausiai naudojamą vaidmenį, funkcijas įmonėje. Todėl būtent Lietuvos verslo konsultantų vaidmuo įgyvendinant konkrečius įmonės strateginius tikslus ir turi būti ištirtas giliau bei išsamiau, pasitelkiant verslo konsultantų galimų vaidmenų analizę. Atsižvelgiant į tai, kad mokslinės literatūros, susijusios su verslo konsultantų vaidmenimis, nėra daug, atsiranda poreikis atlikti išsamų tyrimą, kuriuo remiantis būtų galima susidaryti verslo konsultantų vaidmenų tipus bei gaires vyraujančias Lietuvoje bei kurių pagalba įmonės galėtų greitai ir efektyviai įsivertinti, ar reikia joms konkrečios patirties išorinio / vidinio konsultanto, ar jos gali siekti strateginių tikslų vidinių resursų pagalba.

**Mokslinė problematika:** Šiuo metu nėra pakankamai išanalizuoti ir ištirti verslo konsultantų vaidmenys ir teikiama nauda, kurių pagalba būtų galima siekti konkrečių užsibrėžtų

---

<sup>2</sup> [Investicijų ir verslo garantijos \(Invega\)](#)

<sup>3</sup> [KŪB „Verslo angelų fondas“](#)

tikslų. Verslo konsultantų rinka yra ganėtinai greitai kintanti, nes konsultantai privalo teikti naujausias ekspertines įžvalgas ir patarimus pagal esamą situaciją ir geriausius šių dienų turimus sprendimus. Todėl ankstesni tyrimai, kurie būtų atskleidę įmonių poreikius ir konsultantų pasirinkimo kriterijus, šiuo metu gali būti nebeaktualūs. Dėl ko įmonės verslo konsultantų paslaugomis pradeda naudotis tik susidūrusios su sunkumais ir / ar nepavykus pasiekti norimo rezultato savo jėgomis. Dažnu atveju, net ir susidūrus su sunkumais, probleminėmis situacijomis ir stringančiais procesais, įmonių vadovai, neįvertindami verslo konsultantų teikiamos naudos, nepasinaudoja pastarųjų teikiamomis paslaugomis. Tam, kad įmonių vadovai susipažintų ir įsitikintų verslo konsultantų teikiama nauda, būtina išsamiau išanalizuoti ir atlikti tyrimą, kurio pagalba būtų atskleistas ir išgrynintas verslo konsultantų vaidmuo, bei tai, kokį konsultantą turėtų pasirinkti įmonės vadovas ar savininkas, siekdamas konkretaus strateginio tikslo bei kokiomis savybėmis turėtų pasižymėti pasirinktas konsultantas.

**Tyrimo tikslas:** Remiantis mokslinės literatūros analize nustatyti galimus verslo konsultantų vaidmenis bei jiems būdingas savybes ir patirtį, įvertinti dažniausiai naudojamus verslo konsultantų vaidmenis įmonėse, parengti scenarijų modelį, kuris leistų nusistatyti, kokios srities verslo konsultanto įmonei reikia bei kokį vaidmenį jis turėtų atlikti.

**Tyrimo objektas:** Verslo konsultantų vaidmuo, teikiant paslaugas įmonėms bei įgyvendinant jų strateginius tikslus

#### **Tyrimo uždaviniai:**

- Atlikti mokslinės literatūros analizę bei rasti ištirtus ir praktikoje naudojamus verslo konsultavimo modelius bei verslo konsultantų vaidmenis;
- Nustatyti konsultavimo rinkoje egzistuojančių verslo konsultantų naudojamus konsultavimo būdus. Išsiaiškinti kokį dažniausiai praktikoje vaidmenį atlieka verslo konsultantas, siekdamas nustatyto tikslo?
- Atliekant interviu nustatyti bei išsiaiškinti, ar Lietuvos verslo konsultantų vaidmenys nesiskiria nuo mokslinėje literatūroje aprašomų vaidmenų.
- Atlikti tyrimą bei jo analizę, siekiant išsiaiškinti, kokie yra pagrindiniai kriterijai ar savybės, pagal kuriuos yra pasirenkamas konkretus konsultanto vaidmuo?
- Sukurti modelį, kuris leis įmonei įsivertinti, kokios srities, patirties, specifinių žinių ar vaidmens verslo konsultanto įmonei reikia konkrečiam strateginiam tikslui pasiekti.

## 1. VERSLO KONSULTAVIMO SAMPRATA

Šiuo metu ypatingai jaučiami globalizacijos procesai keičia ne tik įmonių verslo specifiką, bet ir valdymo strategijas. Įmonei, kuri veikia didelėje konkurencingoje rinkoje kiekvieną dieną tenka susidurti su problemomis, kurios gali lemti jų strateginį potencialą ar išlikimą rinkoje. Ne paslaptis, kad vis daugiau sėkmingai veikiančių įmonių pasižymi polinkiu naudotis verslo konsultantų teikiamomis paslaugomis, nes susiduria su kvalifikuotų darbuotojų stoka ir didėjančiais personalo išlaikymo kaštais arba konkurencijos potencialo išlaikymo negebėjimais. Atsižvelgiant į šias problemas – sparčiai didėja verslo konsultantų paklausa, bei daugėja teigiamą jų paslaugų įtaką pajutusius įmonių skaičius.

Remiantis pateikiamais **verslo konsultavimo** apibrėžimais konsultavimas tai yra veiksmas kuomet dvi šalys aptaria procesą, apsieičia informacija arba nuomonėmis, tam, kad būtų galima geriau suprasti kylančią problemą, priimti konkretų sprendimą jai spręsti arba gauti patarimą šiuo atžvilgiu. Pasak (Corcoran & McLean, 1998) verslo konsultacijos yra profesinė paslauga, todėl yra labai svarbu pabrėžti, kad profesinė problematika gali turėti įtaką konsultacijų kokybei ir patikimumui. Nepaisant to konsultacijos dažniausiai yra profesionali paslauga ir tai reiškia, kad paslaugų teikėjas yra savo srities kvalifikuotas „profesionalas“ bei yra pripažintas profesinėje bendruomenėje. Kitas autorius (Koestenbaum, 2004) teigia, kad konsultacijos stiprina lyderystę ir verslo efektyvumą, todėl galima teigti, kad verslo konsultantas teikdamas konsultacijas gali padėti sustyguoti gaires reikalingas padėti vadovams organizacijose, visuose sektoriuose, ne pelno siekiančiose organizacijose, ar valstybinėse institucijose, spręsti sudėtingas problemas su kuriomis jie susiduria ir patys neturi reikalingų kompetencijų joms išspręsti. Taip pat (Loh et al., 2019) teigia, kad konsultavimo paslauga atlieka „papildomų akių“ principą. Tiek vidiniai tiek išoriniai konsultantai atlieka šį nepriklausomą vaidmenį ir teikia patarimus bei pastebėjimus, kurių neįtakojama vidinės struktūros spaudimas pateikti palankesnę išvadą. (Kakabadse et al., 2006) savo tyrime teigia, kad konsultavimo idėja yra ne problemų parodymas, o įgūdžių perdavimo procesas – konsultanto vaidmuo yra padėti klientui tapti pakankamai savikritišku, kad pats galėtų pastebėti kylančias problemas dar jų kūrimosi stadijoje. Taip pat jis pažymi, kad laikui keičiantis konsultantų rolė transformuojasi iš patarėjo į pagalbininką, kuris įmonei palengvina mokymosi procesą.

Apibendrinant autorių pateiktus konsultavimo apibrėžimus galima teigti, kad konsultavimas tai yra profesionalo, kuris turi sukaupęs patirtį profesinėje srityje, žinių perdavimas siekiant išugdyti klientui papildomus įgūdžius, kuriais jis galėtų siekti efektyvumo ir problemų sprendimo savais turimais resursais ir gebėjimais. Konsultavimo metu suteiktos specialios žinios ir įgūdžiai,

taikomi siekiant konkrečių užsibrėžtų tikslų ar problemų sprendimo ir pasižymi profesiniu patikimumu ir individualiu pritaikymu. Konsultanto sukurta nauda priklauso nuo įmonės turimų lūkesčių, konsultanto atliekamo vaidmens, konsultavimo būdo ir specifikos, kurią turi įsisavinęs konsultantas.

## **1.1. KONSULTAVIMO RUŠYS IR SPECIFIKA**

### **1.1.1. Konsultantų tipai**

Analizuojant konsultavimo paslaugas bei santykį tarp konsultantų ir užsakovų, galime pastebėti, kad yra išskiriami 2 pagrindiniai konsultantų teikiamų paslaugų tikslai. Pasak (Kakabadse et al., 2006) atlikto tyrimo patys konsultantai mano, kad pagrindinis jų tikslas yra suteikti klientams pridėtinės vertės bei įgalinti klientų verslą vystyti. Tyrime atliktoje apklausoje, patys respondentai, kurie vykdė konsultavimo funkcijas, teigė, kad „pridėtinės vertės kūrimas klientui pasireiškia verslo išlaidų mažinimo, verslo galimybių nustatymo per susijungimus ar įsigijimus, tiekimo grandinės pertvarkymo būdais ir kita pagalba“, „Kaip tarpininkų jų vaidmuo yra perkelti kliento verslą iš ten kur jis yra šiandien, į ten kur nori būti rytoj“.

Atsižvelgiant į (Kakabadse et al., 2006) atlikto tyrimo duomenys galime išskirti šiuos konsultavimo tipus, kurie priklauso nuo santykio tarp konsultanto ir užsakovo:

- konsultantas kaip paslaugų tiekėjas;
- mentorius arba protežė (mokytojas);
- partneris arba rėmėjas;
- abipusės naudos siekėjas

O taip pat pagal autorių (Bailey, 1979) galima papildyti šiomis rolėmis:

- tyrinėtojas
- treneris
- derybininkas
- plėtros strategas

Dažniausiai konsultavimo rūšis pasirenkama pagal tai kokius tikslus įmonė nori pasiekti naudojant konkretų konsultantą. Pvz.: pagal autorių (Arthur N. Turner, 1982) bei (Payne, 1986) yra išskiriami 8 konsultavimo tikslai, kurie hierarchiškai gali būti suskirstyti į:

- **Pagrindinius konsultavimo tikslus:**
  - ❖ *reikiamos informacijos klientui teikimas*
  - ❖ *kliento problemų sprendimas/ pasiūlymų teikimas*
  - ❖ *esamų problemų nuodugnus auditas/ problemų radimas esamai situacijai spręsti*
  - ❖ *išvadų parengimas remiantis auditu*
  - ❖ *pagalba įgyvendinant rekomendacijas ir audito išvadas*
  
- **Papildomą gaunamą konsultavimo naudą:**
  - ❖ *reikiamų kompetencijų probleminėje veiklos srityje ugdymas*
  - ❖ *mokymosi proceso palengvinimas siekiant, kad klaidos nebesikartotų*
  - ❖ *nuolatinis organizacijos efektyvumo gerinimas.*

### 1.1.2. Konsultavimo specifika

Svarbu pabrėžti, kad pasirenkamos konsultavimo rūšys yra labai stipriai susijusios su konsultavimo objektu ir naudojamomis intervencijomis. (Coghlan, 1987), (Blake, 1978), (Evans et al., 1992) ir (Reihlen & Nikolova, 2010) savo straipsniuose išskiria šiuos intervencijos tipus:

- ***Priimantis arba išklausančias konsultavimas*** – ši intervencija pasireiškia tuo, kad padeda klientui suvaldyti emocinius trikdžius siekiant efektyvumo. Šis būdas ypatingai efektyvus vykdant intervencijas vidinėje komandoje ir sprendžiant vidines komandos problemas. Intervencijos tikslas yra išmokyti kliento komandą valdyti emocines situacijas kasdienėje veikloje.
- ***Išgryninantis konsultavimas*** – tai intervencija skirta klientui surasti geriausią būdą kaip palengvinti darbų atlikimo procesą. Intervencijos tikslas yra mokyti klientą tobulinti organizacijos procesus.
- ***Konfrontacinis arba sugretinimo metodas*** – tai intervencija kuomet išanalizuojamas kliento savarankiškas elgesys ir įmonės vertybių sistema. Šiuo metodu siekiama sugriauti nusistovėjusį požiūrį, kuris neatitinka su įmonės išsikeltomis vertybėmis bei kurios riboja savaiminį tobulėjimą dėl nusistovėjusio pasipriešinimo pokyčiams. Intervencijos tikslas išsiaiškinti nusistovėjusių komandos funkcijų – užduočių atlikimo ir palaikymo vaidmenis, komandos lyderius, priimtinas normas, santykį tarp keliamų lūkesčių ir atliekamų veiksmų efektyvumą bei visą tai palyginti su keliamomis vertybėmis ir struktūriniais galios pasiskirstymais.
- ***Nurodantysis konsultavimas*** – intervencija, kuomet yra pripažįstama, kad patiems problemos sprendimo plano parengti nepavyks, todėl remiamasi į konsultantą ir konsultanto siūlomi sprendimai yra priimami kaip nepaneigiami būdai pasiekti geriausią rezultatą. Šio



konsultavimo prielaida remiasi tuo, kad yra pripažįstama jog patiems problemos sprendimo nepavyksta rasti, nes trūksta konkrečių kompetencijų toje srityje. Intervencijos tikslas yra pasiūlyti visus sprendimus dėl kurių buvo kreiptasi, nes konsultantas yra atitinkamos srities profesionalas ir žino tinkamus atsakymus. Ši intervencija išsiskiria tuo, kad remiasi ne į patį procesą, o į pateikiamą turinį.

▪ ***Egzistuojančiomis teorijomis ir nustatytais principais konsultavimas*** - šis konsultavimo būdas klientui padeda suprasti priežastis ir pasekmių kintamuosius konkrečioje kliento situacijoje naudojant teorines nuostatas. Konsultantas pateikia atitinkamą teoriją taip, kad klientas galėtų ją priimti arba atmesti. Teorija gali būti pateikta bendrai arba konkrečiai. Tai gali būti įvykių interpretacija. Teorija yra galingas įrankis pokyčiams skatinti. Hipotezes galima patikrinti ir patvirtinti, tuo tarpu teorija gali leisti klientui atsitraukti nuo patirties ir žiūrėti į ją objektyviai.

Pabrėžtina, kad įmonių konsultantai gali būti skirstomi į 2 grupes. Jie gali būti **išoriniai** arba **vidiniai** konsultantai.

**Vidiniai** konsultantai pasak atlikto tyrimo (Panitz & Glückler, 2020) pasižymi tuo, kad atlieka pokyčių įgyvendinimo vaidmenį, nes pateikia ir padeda įsisavinti vadybines žinias, kurių pagalba ir atliekami pokyčiai organizacijos viduje. Taip pat vidiniai konsultantai įtakoja žmogiškųjų išteklių bei talentų ugdymą organizacijoje įdarbinant jų geriausias savybes siekiant bendrų tikslų.

**Išoriniai** konsultantai pasak (Kaarst-Brown, 1999) ir (Reihlen & Nikolova, 2010) pasižymi ir kitomis gerosiomis savybėmis, kurios gali būti panaudojamos strateginiams tikslams pasiekti. Išoriniai konsultantai atlieka šias funkcijas:

- strateginės krypties ir plėtros galimybių konsultavimas;
- veiklos pokyčių, naujų formų ir vertybių inicijavimas;
- valdymo pokyčių ar struktūrinių pasikeitimų rekomendacijos;
- susijungimų ar bendradarbiavimo pasiūlymai;
- veiklos perskirstymo ar nenaudingų aktyvų atskyrimas nuo pagrindinio verslo.

Autorius (Loh et al., 2019) atliko tyrimą, kurio pagrindinis tikslas buvo išsiaiškinti pagrindinius skirtumus tarp vidinių ir išorinių konsultantų bei nustatyti kas labiausiai įtakoja šių konsultantų veiklą. Tyrimo metu buvo išsiaiškinta, kad vidiniai konsultantai yra labiau linkę pasiduoti daromam spaudimui dėl išvadų ar pateikiamų sprendimų sušvelninimo, nes yra įtakojami vadovų ar kitų įmonės darbuotojų intereso pvz. nepateikti visų pasiūlymų ar nepaviešinti visų esamų neatitikimų. Tuo tarpu išorės konsultantai nepatiria minėto spaudimo ir reikalavimo

sušvelninti išvadas, nes neturi kontakto su įmonės darbuotojais ar pavaldumo jiems. Išoriniai konsultantai šiuo atveju gali pateikti išsamesnes ataskaitas ir pateikti teisingesnius pasiūlymus kaip spręsti konkrečias įmonės problemas.

Kiti autoriai (Momparler et al., 2015) išskiria ne tik konsultavimo rūšį kaip pagrindinį kriterijų konsultavimo kokybei, bet ir asmenines konsultanto savybes, tokias kaip: konsultanto specifinės žinios, taikomi konsultavimo metodai, ryšio su klientu intereso lygis, reagavimo greitis, patikimumas, empatijos laipsnis patiriamam spaudimui.

Išanalizavus autorių literatūrą galime teigti, kad konsultacijų tipas yra stipriai susijęs su konsultacijų specifika, kurią pasirenka organizacija norimiems tikslams pasiekti. Organizacijoms, siekiančioms spręsti kylančias problemas reikia daug dėmesio skirti kokio konsultanto ji ieško ir koks konsultavimo tipas jai yra priimtinas. Taip pat analizuojant mokslinę literatūrą išryškėjo ir daugybė verslo konsultantų vaidmenų, kuriuos gali atlikti skirtingi konsultantai. Pagal tai darytina išvada, kad ne visi konsultantai gali atlikti vidinio ir išorinio konsultanto vaidmenį, o dažniau atlieka tik vieną konsultavimo tipą. Taip yra, nes vaidmens pasirinkimas priklauso ir nuo konsultavimo specifikos bei konsultanto turimos patirties. Vidiniai konsultantai yra labiau paveikiami organizacijos vadovybės sprendimų ir daugiau prisitaikantys prie esamos situacijos, todėl jiems labiau tinka mentoriaus, partnerio arba rėmėjo, vidinio trenerio ar abipusės naudos siekėjo rolės. Tuo tarpu išoriniai konsultantai yra mažiau paveikiami organizacijos vadovybės ar darbuotojų sprendimų ir gali priimti strategiškai objektyvesnius sprendimus, kurie yra paremti ne emociniais veiksniais, o moksline literatūra ar nusistovėjusiais standartais. Taip pat išoriniams konsultantams yra labiau priskiriamos konsultanto kaip paslaugų tiekėjo, derybininko, tyrinėtojo, plėtros stratego rolės.

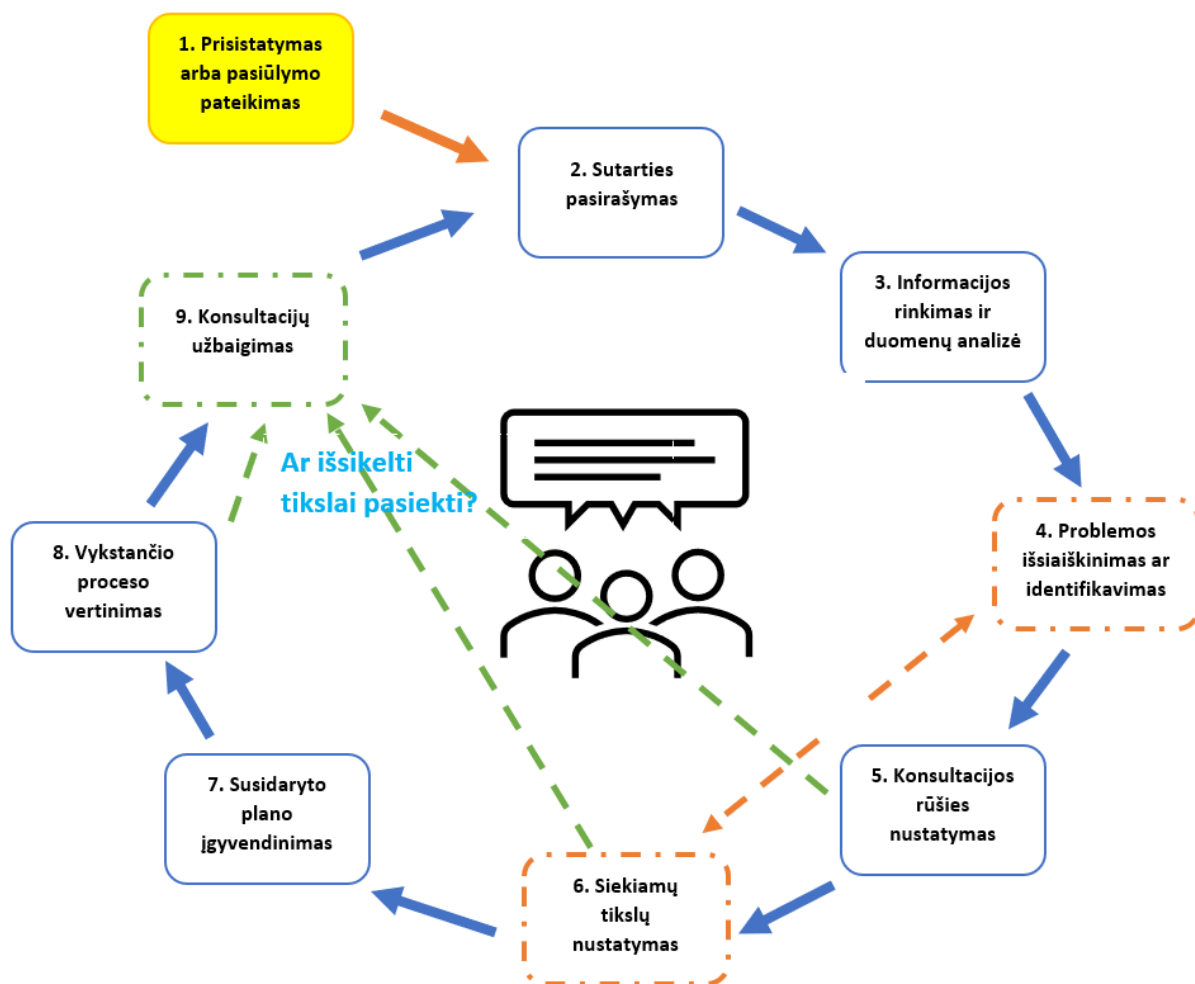
## **1.2. KONSULTAVIMO PROCESAS ĮGYVENDINANT STRATEGINIUS TIKSLUS**

### **1.2.1. Konsultavimo proceso žingsniai**

Konsultavimo paslaugų poreikis tampa stipresnis kai organizacijoje yra aiškiai suprantamas konsultavimo procesas ir jo eiga. (Rind Christensen & Klyver, 2006) savo straipsnyje pabrėžia, kad neretai organizacijos atstovams yra neaiškus konsultavimo procesas ir kokią naudą jie gaus. Pasak atlikto tyrimo neretai klientai klausia konsultanto kaip jie įsivaizduoja idealų jų bendradarbiavimo procesą, kaip jie įsivaizduoja pirmąjį kontaktą su kitais organizacijos dalyviais,

kokios informacijos prireiks konsultantui, kieno yra kritinių uždavinių formulavimo atsakomybė, koks kliento dalyvavimo procese vaidmuo įgyvendinant sprendimus.

(Kurpius, 1976) savo straipsnyje išskiria 9 pagrindinius konsultavimo proceso žingsnius, kuriuos atlieka konsultantas atskirais paslaugų teikimo etapais. Šie etapai puikiai atspindi etapus ir kelią, kuri praeina konsultantas teikiant paslaugas organizacijai.



1 pav. Konsultavimo proceso etapai;  
Paveikslas parengtas remiantis Kurpius 1976 straipsniu

1. **Pristatymas** – šiame žingsnyje konsultantas atlieka savęs kaip savo srities profesionalo pristatymą, turimos patirties bei įgūdžių parodymą bei kitą reikalingą informaciją, kuri domina klientą.

2. **Sutarties pasirašymas** – tikslas yra apibrėžti ir užmegzti konsultacinius santykius, vaidmenis, pagrindus ir sutartį, įskaitant problemos pristatymą. Pirmasis konsultanto kontaktas su konsultantu dėl iškilusios problemos inicijuoja sutarties pasirašymo etapą. Šiuo etapu yra siekiama: pirma - užmegzti darbinius santykius su organizacija, o antra - suprasti organizacijos

darbo aplinką. Be to, šiame etape reikia susitarti dėl esamos problematikos ir sudaryti pirmą sutartį, kad konsultantas ir užsakovas žinotų, ko tikėtis vienas iš kito.

3. **Informacijos rinkimas** – daugeliu atvejų norint išsiaiškinti ir patvirtinti esamą problemą reikia papildomos informacijos. Dažnai, kai renkama papildoma informacija, originalus problemos sprendimas paaiškinamas kaip tikrosios problemos požymis. Kadangi kliento problemos konceptualizavimas slypi konsultanto galvoje, svarbu būti atviram, nustatant kokios informacijos reikia, kur yra informacija, kas ją surinks ar kaip ją būtų galima rinkti, analizuoti, sintetinti.

4. **Problemų išsiaiškinimas** – naudojant vertinimo informaciją, siekiama nustatyti pokyčių tikslus. Į šį etapą pereinama artėjant prie galutinio problemos išsiaiškinimo ir apibrėžimo. Tai etapas, kai įvardinta problema paverčiama tikslu. Jei konsultantas ir organizacija neapibrėžia pokyčių tikslų ir dėl jų nesusitaria, likusiame konsultavimo procese gali kilti dviprasmybių ir pasyvaus pasipriešinimo.

5. **Konsultacijos rūšies nustatymas** – problemų sprendimo radimas. Išanalizuoti ir susintetinti informaciją ieškant geriausio problemos sprendimo. Kai problema yra apibrėžta ir dėl jos susitarta, kitas žingsnis yra ieškoti geriausios intervencijos ar problemos sprendimo. Šio etapo tikslas yra įspėti konsultantą ir organizaciją, kad svarbu sukurti intervencijos ir sprendimo pasiūlymus ir numatyti pasekmes, kurios atsirastų, jei bus pasirinktas vienas ar kitas pasirinkimas.

6. **Tikslų nustatymas** – šiame etape nurodomas norimas rezultatas, kurį galima pasiekti ir išmatuoti per nurodytą laiką ir tam tikromis sąlygomis. „Problemų išsiaiškinimas 4 etape atspindi patarimą“. Tai yra bendras ketinimo išspręsti nurodytą problemą pareiškimas. Kai kuriose konsultavimo situacijose papildomas aprašymas nėra būtinas, todėl šį etapą galima praleisti. Tačiau sprendžiant sudėtingesnes problemas, dažniausiai susijusias su didesniu žmonių skaičiumi, dažnai reikia būti konkretesniems apie numatomus pokyčius. Dažniausia ketinimų aiškinimo praktika yra nurodyti tikslus.

7. **Plano įgyvendinimas** – intervencijos įgyvendinimas vadovaujantis gairėmis, paaiškintomis ankstesniuose etapuose. Iki šio momento nebuvo imtasi jokių tiesioginių veiksmų problemai išspręsti. Tačiau, užmezgus darbo santykius, apibrėžtą problemą, pasirinktą sprendimą (intervenciją) ir nurodytus tikslus, konsultantas ir organizacija bendradarbiaudami parengė planą, kurį galima įgyvendinti. Šis planas turėtų pasakyti visoms dalyvaujančioms šalims: ką daryti, kada, kaip, kas atsakingas ir kokių rezultatų tikimasi.

8. **Vertinimas** – Šio etapo metu vykdomos veiklos stebėjimas (proceso vertinimas), kurio rezultatas - galutinis veiklos įvertinimas (rezultatų vertinimas). Proceso įvertinimo tikslas - kuo anksčiau sutelkti dėmesį į galimus plano trūkumus, kad būtų galima atlikti pakeitimus

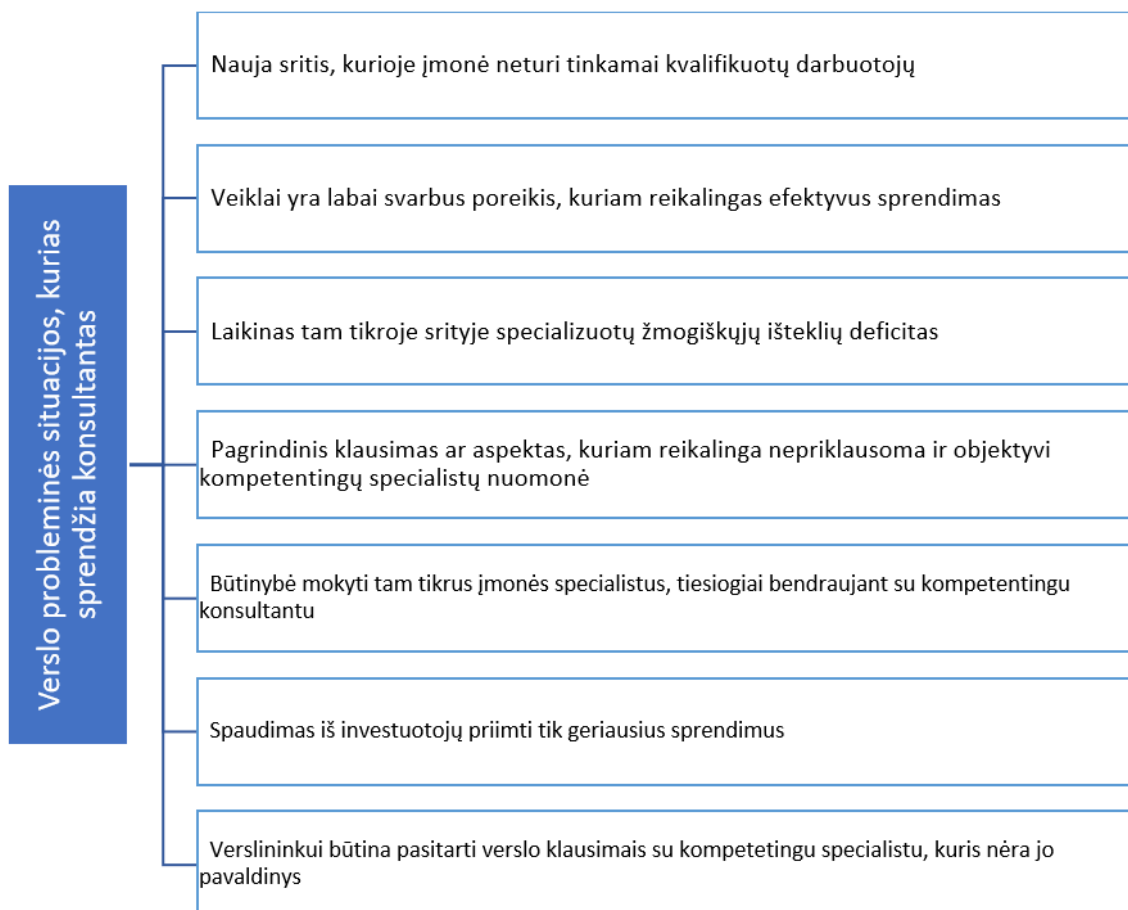
įgyvendinant planą. Rezultatų vertinimo tikslas yra išmatuoti ir interpretuoti periodinius pasiekimus konsultacijų proceso metu ir atlikti galutinį vertinimą pasibaigus konsultacijai.

9. **Konsultacijų užbaigimas** – šiame etape tikimasi, kad konsultacijos bus baigtos įgyvendinus visas sutarties sąlygas. Konsultacijų pabaigos gairės turėtų būti tiesiogiai susijusios su 5 etapu, tikslais ir 8 etapu, vertinimu. Sutarties pabaiga nereiškia, kad sustabdomi darbai, bet tai, kad iš dalies arba visiškai buvo įvykdyti tikslai arba jų nepavyko pasiekti.

Atliktame tyrime (Reihlen & Nikolova, 2010) teigia, kad konsultavimo procesai priklauso nuo konsultanto profesionalumo, užsakovo komandos dydžio bei abiejų šalių kompetencijų. Konsultavimo procesui pereinant iš vieno žingsnio į kitą, išryškėja sudėtingesnės bendravimo ir susitarimo formos. Siekiant gauti konsultavimo naudą būtina pereiti įtemptus abipusio prisitaikymo etapus. Neretai konsultacijų vertinimas priklauso ir nuo patirties įgytos konsultacijų proceso metu. Pasak (Kakabadse et al., 2006) konsultacijų procesas sukuria išliekamąją vertę pagal tai koks sklandus buvo pats procesas ir kokį konsultavimo modelį buvo pasirinkusios abi šalys. Pagal šį autorių konsultacijų vertinimas labai priklauso nuo to ar konsultantas pasirinko eksperto rolę ir be savo patirties suteikė papildomų žinių ar įgūdžių, kurių šiuo metu trūksta organizacijai, ar pasirinko trenerio rolę, kurios pagalba ugdė organizacijoje reikalingas kompetencijas turimoms problemoms pastebėti ir identifikavus spręsti jas savais resursais.

### **1.2.2. Konsultavimo proceso metu sprendžiama problematika**

Konsultavimo paslaugas itin dažnai naudoja organizacijos vadovai ir aukščiausia valdyba, siekiant pagerinti valdymo bei kontrolės sistemas. Strateginis valdymas apima pagrindinių tikslų ir iniciatyvų, kurias inicijuoja vadovai, iškeltų tikslų ar įmonės savininkų nurodymų vedami, įgyvendinimą. Strateginio valdymo konsultacijos kaip ir įvairių rūšių konsultacijos dažniausiai yra naudojamos didesnėse organizacijose ar įmonėse, kuriose yra daugiau reikiamos informacijos bei kurios žinoma gali susimokėti už nepigias konsultavimo paslaugas. Tačiau pastaruoju metu ypač didėja mažesnių įmonių, kurios įvertina konsultavimo teikiamą naudą bei, kurios pasak autoriaus (Nicolescu & Nicolescu, 2016) pasinaudoja konsultantų teikiamomis naudomis šioms problemoms spręsti:



2 pav. **Konsultanto sprendžiamos organizacijos situacijos;**

Paveikslas parengtas remiantis Nicolescu, Ovidiu, Nicolescu, Ciprian straipsniu

Strateginio valdymo modeliai nėra statiški ir vienodi kiekvienoje organizacijoje, todėl bendro visiems pritaikomo ir tinkamo modelio nėra. Dėl šios priežasties, organizacijų vadovai imasi improvizacijos arba kreipiasi į konsultantus. Atliktame tyrime (Leiby, 2018) pastebi, kad aukščiausio lygio ir žemesnės grandies vadovai yra linkę daryti skirtingus sprendimus. Savo tyrime autorius pastebi, kad žemesnio lygio vadovai yra linkę į pastovumą ir valdymo bei kontrolės sistemų tobulinimą taip nekeičiant nusistovėjusių procesų ar stereotipų. Taip pat autorius pabrėžia, kad žemesnio lygio vadovai gana atidžiau klausosi konsultantų rekomendacijų ir teigiamai reaguoja į nurodytų veiksmų įgyvendinimą. Tuo tarpu aukščiausiojo lygio vadovai yra linkę kurti naujas valdymo ir kontrolės sistemas taip perdarant jas iš pagrindų, nes remiamasi yra į išskirtinumą, o ne pritaikomumą organizacijai.

Kiti autoriai tuo tarpu teigia, kad ne konsultuojamojo pozicija, o konsultavimo stadijų priimtinumas daro didžiausią įtaką konsultavimo eigai. (Liang et al., 2011) savo tyrime išskiria 3 konsultavimo stadijas: valdymo ir kontrolės sistemos dalyvių funkcinį ryšių nustatymas;

konsultavimo metodų, įterptų į skirtingus įmonių gyvavimo ciklus, integravimas; valdymo ir kontrolės sistemos koregavimo veiksmų išnagrinėjimas ir rekomendacijų pateikimas ataskaitoje. Autorius teigia, kad paskutinė stadija daro didžiausią įtaką konsultavimo priimtinumui, nes esant tam tikrų vertybių ar kvalifikacijos trūkumui įmonėje ši stadija tampa kertine norint įgyvendinti reikiamus pokyčius.

Apibendrinant galima teigti, kad visas konsultavimo procesas yra sukonzentruotas norimai problemai spręsti. Jei organizacijos problemų yra keletas, tokiu atveju konsultanto vaidmuo yra prisitaikyti bei pritaikyti keletą konsultavimo procesų viename laiko intervale. Taip pat galima daryti išvadą, kad konsultavimo proceso metu konsultantas privalo identifikuoti problematikas bei tinkamai joms pasiruošti kiekvieno konsultacijos etapo metu. Valdymo ir kontrolės sistemų koregavimo veiksmų išnagrinėjimas bei rekomendacijų teikimas ataskaitoje turi būti visapusiškai atitinkantis organizacijos vadovybės keliamus lūkesčius bei nusimatytus tikslus, kitu atveju tokių konsultacijų įvertinimas iš organizacijos pusės bus nepatenkinamas.

## 2. STRATEGINIŲ TIKSLŲ SIEKIMAS NAUDOJANT KONSULTANTŲ PASLAUGAS SKIRTINGUOSE SEKTORIUOSE

Konsultavimo paslaugų naudojimas yra savotiškas iššūkis, nes ne kiekvienas specialistas gali pripažinti, kad jam trūksta reikiamų žinių tam tikroms užduotims atlikti, todėl neretai konsultavimo paslaugos yra įsigyjamos tik jau pačiam specialistui pabandžius išspręsti problemą. Tačiau konsultavimo paslaugų pirkimo žingsnis atliekamas labai skirtingai atskiruose sektoriuose pavyzdžiui transporto sektoriuje, gamybos sektoriuje, viešosiose įstaigose, nepelno siekiančiose organizacijose ar tarp viešo ir privataus sektoriaus organizacijų. Pasak (Corcoran & McLean, 1998) yra trys klausimai į kuriuos atsakęs konsultacijų pirkėjas pasiryžta pirkti konsultavimo paslaugas arba ne:

- Kokios informacijos trūksta patiems priimti problemų šalinimo būdus bei kurią norėtų naudoti šių būdų tobulinimui?
- Kokią vertę turi pinigai, kurie yra mokami konsultantui už teikiamas paslaugas?
- Ar jiems yra sunku priimti sprendimą dėl konsultavimo paslaugų pirkimo?

Taip pat autorius pažymi, kad profesinių konsultavimo paslaugų pirkimas pavyzdžiui viešajame sektoriuje ir privačiame labai skiriasi dėl reguliavimo skirtumų. Viešajame sektoriuje kaip ir įprasta dominuoja dokumentacijos gausa ir sprendimo priėmimo procedūros kai tuo tarpu privačiame nesudėtingos pirkimo procedūros, bet dažnu atveju nepagrįstų ir skubotų sprendimų priėmimas. (Werr & Perner, 2007) atliko tyrimą siekdamas išsiaiškinti kaip skirtingo sektoriaus organizacijos nusprendžia įsigyti konsultavimo paslaugas. Savo tyrimu jis nustatė 3 skirtingus požiūrius į konsultacijų pirkimo proceso sprendimą:

- Decentralizuotas požiūris - tai reiškia decentralizuotą konsultantų paslaugų įsigijimą, pirkimų skyriaus dalyvavimas atlieka tik labai ribotą funkciją, kuri susijusi su dokumentacijos rengimu ar kitomis užduotimis. Tokiu būdu aukščiausio lygio vadovai vykdo visą pirkimo procesą, dažniausiai pasikliaudami savo turimu pažinčių ar socialiniu tinklu ieškodami ir vertindami alternatyvius tiekėjus.
- Įsitraukianti decentralizacija – pasižymi tuo, kad stengiamasi labiau įtraukti struktūrizavimą, tiekėjų bazės struktūros nustatymą ir pirkimo procedūrų nustatymą. Dažnai ši decentralizacija susiduria su sunkumais dėl vadovo ar atsakingo asmens nebūvimo.
- Koordinuota decentralizacija – pirkimų departamentas šiuo atveju turi iniciatyvos galią atrinkti pageidaujamus tiekėjus ir sudaryti su jais pagrindines paslaugų sutartis, apribodamas vadovų konsultantų pasirinkimą. Šiuo atveju yra įdiegtos pirkimo vadybos



konsultacijų procedūros ir šablonai, kurie padeda vadybininkams spręsti įvairius pirkimo proceso etapus.

(Radnor & O'Mahoney, 2013) teigia, kad skirtingai nei mano (Werr & Perner, 2007) konsultacijų pirkimo procesas priklauso nuo to kaip konsultantas geba pokalbio metu pateikti pasiūlymą, kokią vartojamąją kalbą naudoja ir koks patrauklus pasiūlymas pateikiamas.

(Höner & Mohe, 2009) savo tyrime analizuoja požiūrį, kurį suformuoja vadovai, savo organizacijoje, išgydami konsultavimo paslaugas. Jo teigimu yra formuojami 3 požiūriai: departamentalizmas, valdžios apsauga, ir tinginystė.

- Departamentalizmo metu padalinių vadovai pabrėždami savo skyriaus skaidrumą, sudaro įspūdį, kad jų pačių padėtis yra kontroliuojama, tačiau jie negali pakomentuoti įmonėje vykstančių procesų. Tai dažnu atveju leidžia vadovams apsisaugoti nuo išorinės kritikos ir ginti departamentus nuo įmonių įsikišimo.
- Valdžios apsaugos metu vadovai nustato keletą tobulinimo priemonių, susijusių su įmonės veikla, susijusia su konsultacijomis, ir yra pasirengę naudoti keletą priemonių savo profesionalumui didinti. Iš pirmo žvilgsnio tai tinka vadovų nuomonei, kad įmonės konsultavimo aplinka nėra tobula ar skaidri.
- „Pasyvumo“ arba „Tinginystės“ metu atskiri vadovai nenori intensyviai naudoti galimas priemones, reikalingas „profesionaliau“ bendrauti su konsultantais. Tai rodo, kad vadovai nepripažįsta, jog efektyvus konsultantų naudojimas yra svarbi vadybinė užduotis. Tačiau jei dėl organizacinės problemos bet kokia forma reikia naudoti išorės konsultacijas, tai tampa vadovo atsakomybe, kurią reikia išsamiai išnagrinėti.

Autorius (Radnor & O'Mahoney, 2013) sudarė viešo ir privataus sektorių kaip pavyzdžio, teikiant konsultacijų paslaugas palyginimą, kuriam naudojo konsultantų atsakymus apie teikiamas konsultacijas privačiame ir viešajame sektoriuose, taip pat nustatė jų skirtumus ir panašumus:

# 1 lentelė. Viešojo ir privataus sektorių palyginimas pagal konsultuojamąsias sritis;

Lentelė parengta remiantis Radnor & O'Mahoney, 2013

VIEŠOJO IR PRIVATAUS SEKTORIŲ PALYGINIMAS PAGAL ATSKIRUS KRITERIJUS		
	Viešasis sektorius	Privatus sektorius
Darbo tempas ir rizika	Tempas lėtas, o toleruotinos rizikos riba yra žema	Tempas greitas, dalyviai reiklūs ir agresyvūs, todėl kartais gal net per daug greitai ar reiklūs
Privalumai	Dėmesys yra orientuotas į paslaugų kokybę ir gaunamą naudą	Komercinių išlaidų valdymo įgūdžiai ir didelis fokusas užduočių terminams
Procesų valdymo svarbos supratimas	Žemas supratimo lygis ir pasipriešinimas nusistovėjusiems procesams	Aukštas supratimo lygis ir noras prisidėti prie vykstančių procesų
Pardavimo metu keliami reikalavimai	Svarbu darbuotojų įsitraukimas ir kvalifikacijos kėlimas	Pardavimo metu didelį dėmesį skirias investicinės grąžos užtikrinimui
Įtakos diapazonas – galios pasiskirstymas	Plačios, didelės galios struktūros, susidedančios iš vadovybės, profesionalių darbuotojų ar valstybės tarnautojų, kurie veda daug derybų ir kelia sunkumų darant įtaką žmonėms ar priimant sprendimus	Vyresnioji vadovybė / vykdomoji komanda paprastai būna procesų vykdymo vietoje (bent jau dalį laiko). Dar pasitaiko ir tų kurie turi daugiau galimybių ir galios priimti sprendimus
Motyvacija ir noras keistis	Žemas motyvacijos lygis ir didelis nenoras susijęs su pokyčių ar poreikiu reikiamo dėmesio. Pakartotiniai pakeitimai ir klaidos yra priimtini. Darbuotojai mano, kad turi darbą visam gyvenimui, todėl nenori keistis	Atviri pokyčiams, nes žino, kas yra jų klientai, kas yra jų kintantis poreikis dažnai bandyti kažką naujo, taip pat poreikis būti konkurencingiems ir turėti tinkamą kokybę
Informacijos panaudojimas ir surinkimo galimybės	Prasta duomenų kokybė ir menkas supratimas, kaip jais naudotis	Priimtinas duomenų kokybės lygis. Dažnai investuoja į žinių atnaujinimą ar naujų darbo būdų ieškojimą
Lyderystės pasireiškimas	Dažnai nėra aišku kas inicijuoja pokyčius, kokių tikslu ir kas suteikia reikiamą paramą tikslų įgyvendinimui	Aiškus lyderio vaidmuo, todėl visi fokusuojasi į lyderio nurodymus ir supranta, kad lyderis atsakingas už pokyčių įgyvendinimą
Darbuotojų gebėjimai	Nepakankami gebėjimai IT srityje (pvz., „Excel“ ir „PowerPoint“ bei kompiuterinis raštingumas), susitikimų laiko valdymas, projekto planų sudarymas ir pan.	Daug patirties ir gilesnės žinios bei gebėjimai, tačiau mažesnis noras mokytis ir augti profesinėje srityje
Pokyčių priimtumas ir noras keistis	Tokio noro nėra. Dažnu atveju pokyčiai inicijuojami vadovybės sprendimu ir nuleidžiama žemyn	Nuolat reikalauja pokyčių ir klausia kaip tuos pokyčius įgyvendinti sklandžiau
Klientų ar paslaugų vartotojų supratimas	Dažnu atveju nėra suprantama kas yra jų paslaugų vartotojas	Puikiai supranta kas yra jų klientas, todėl gali skirti savo laiką jų reikalavimų tenkinimui
Procesų valdymo žinios ir jų kūrimo galimybės	Dažnu atveju šios žinios yra ganėtinai menkos arba jų visai nėra	Daug patirties tiek praktinės tiek teorinės. Puikiai supranta savo rolę priskirtame procese

Labai panašiai apie viešojo ir privataus sektorių skirtumus savo straipsnyje rašo ir (Höner & Mohe, 2009). Jo nuomone yra nusistovėjusios tam tikros taisyklės ar net savybės, kuriomis laikosi kiekvieno sektoriaus atstovai įsigydami konsultavimo paslaugas iš konsultantų.

<b>KONSULTAVIMO PASLAUGŲ PIRKIMO TAISYKLĖS IR POLITIKA</b>		
	<b>Viešasis sektorius</b>	<b>Privatus sektorius</b>
<b>Konsultavimo paslaugų pirkimo specifi­ka</b>	Griežtos valdymo konsultavimo paslaugų pirkimo taisyklės. Pirkimas atliekamas viešųjų pirkimų konkurso pagal­ba.	Nėra oficialių vadybos konsultavimo paslaugų pirkimo taisyklių Vadovas yra įgaliotas vykdyti individualius pirkimus pagal savo biudžetą
<b>Organizaciniai siekiai ir tikslai</b>	Pirkimai vykdomi pigiausio pasiūlymo principu. Tokiu būdu išvengiama asmeninio intereso konflikto	Konsultacijų pirkimas vyksta pagal formalias pirkimų procedūras. Pirkimo metu atkreipiamas dėmesys į konsultanto kompetenciją ir patirtį susijusią su perkamos paslaugos teikimu.
<b>Kylanti dilema su vadovais</b>	Laikosi vadovybės leidimų bei asmeninių individualių nuomonių	Laikosi formalių pirkimo procedūrų bei asmeninių individualių nuomonių
<b>Kylanti dilema su organizacija</b>	Vadovai bando apeiti ar nepaisyti organizacines taisykles ar nuomones	Vadovai priima sprendimus savarankiškai, nes nemato poreikio tartis su organizacija, nes bus arba pasipriešinimas arba nusivylimas
<b>Rezultatai</b>	Vadovai dažniau laikosi taisyklių oficialiai, bet ne praktiškai	Dažnai atsiranda neatitikimai tarp vadovų ir pirkimų skyriaus taisyklių, dėl to perkamos paslaugos kelią tam tikrą įtampą ir nesusikalbėjimą

2 lentelė. **Viešojo ir privataus sektorių palyginimas pagal taisykles, kurios vyrauja atskiruose sektoriuose;**

Lentelė parengta remiantis Höner & Mohe, 2009

Apibendrinant autorių literatūroje pateikiamą informaciją galima teigti, kad atskiri sektoriai pasižymi ypatingai dideliais skirtumais į požiūrį dėl konsultantų poreikio ir jų gebėjimų. Todėl norint panaudoti konsultantų teikiamą naudą konkrečioje įmonėje, būtina nuodugni organizacijos bei paslaugas įsigyti nusprendžiančio asmens analizė ir tik po to konkrečių konsultanto gebėjimų pritaikymas bei paruošimas norimam rezultatui. Atlikus apklausą, galima išsiaiškinti koks pirkimo būdas turėtų būti taikomas konkrečioje situacijoje bei su kokio sektoriaus savybėmis teks susidurti konsultantui konkrečioje organizacijoje.

Viešojo ir privataus sektorių konsultantų pasirinkimo skirtumai įrodo, kad skirtinguose sektoriuose veikiančios organizacijos taip pat turi savo specifikas prie, kurių turi prisitaikyti konsultantas bei tinkamai parinkti konsultavimo vaidmenį ar integracijos metodus. Taip pat labai svarbu pasirinkti paslaugų teikimo būdus, kuriais remiantis bus galima maksimaliai atitikti užsakovų lūkesčius bei užtikrinti sklandų konsultavimo paslaugų procesą.

## 2.1. KONSULTANTO VAIDMENS ANALIZĖ: UŽDUOTYS, TIKSLAI, SAVYBĖS

### 2.1.1. Konsultanto vaidmens savybės

Kadangi organizacijos vis daugiau kreipia dėmesio verslo specifikai bei sudėtingų procedūrų efektyvumui, jos vis atsakingiau renkasi konsultantus. Dėl šios priežasties organizacijos reikalauja, kad konsultantai turėtų išsamių žinių, žinotų konsultavimo procesus ir jiems keliamus tikslus bei išmanytų sektoriaus specifiką ar pramonės rūšį. Dėl šios priežasties atsiranda neapibrėžtumas – kokie gi yra konsultantui keliami tikslai, kokios užduotys formuojamos dažniausiai ir kokios savybės būdingiausios konsultantui kaip paslaugos tiekėjui.

(Banai & Tulimieri, 2013) bei (Grieves, 2000) teigia priešingai, kad šiais laikais kai konsultacijų rinka yra ganėtai plati, specifinės žinios nebėra kertinis konsultanto privalumas. Šių autorių teigimu išryškėja papildomos reikalingos konsultanto savybės tokios kaip: komunikavimo įgūdžiai, analitiniai gebėjimai ir konsultanto kūrybingumas. Kitas autorius (Saxton, 1995) teigia, kad taip pat labai svarbu konsultanto nepriklausomumas esamai konsultavimo specifikai, naujų idėjų generavimas (arba kūrybingumas), patirtis problemų identifikavime, reikiamų užduočių formulavimas ir delegavimas, pristatymo įgūdžiai, jų ugdymo gebėjimai. Dar vienas autorius (Coelho et al., 2016) savo tyrime skirtingai nei kiti autoriai remiasi 3 savybėmis, kuriomis turi pasižymėti konsultantas: priklausomumas, autonomija, bendradarbiavimas. Autoriaus nuomone šios 3 savybės turi pasižymėti atskirose užduotyse ir konsultantas turi mokėti valdyti šių savybių intensyvumą ir jų pasireiškimą, nes kiekvienoje užduotyje konsultantas turi elgtis universaliai ir prisitaikyti prie kliento poreikių ir specifikos.

**Priklausomumas** – konsultantai pasižymi šia savybe kai yra specialistai ir gali užtikrinti gautiną rezultatą. Organizacijos kaip klientai vaidina pasyvesnį vaidmenį ir teikia tik papildomą informaciją. Konsultantai turi visą reikiamą techninę kontrolę ir pilnai atsako už siekiamus rezultatus. Šiai savybei būdinga pilna projekto nuo pradžios iki galo kontrolė taip prisiimant ir gautino rezultato pasekmes.

**Autonomija** – šio tipo konsultantus klientai mato kaip trenerį, todėl jie vaidina pasyvesnį vaidmenį. Šio tipo vaidmenyje, rezultatų siekia pats klientas ir tik jis pats yra atsakingas už rezultatus, tačiau jis visada mokosi proceso gerinimo iš konsultanto. Šiam tipui būdingos laikinos ir keletos įvardintų tikslų sutartys.

**Bendradarbiavimas** – tiek klientai, tiek konsultantai vaidina vienodą vaidmenį ir pats darbas supanašėja į komandinį darbą. Siekiamas rezultatas tampa abiejų šalių atsakomybė, nes šioje stadijoje konsultantas ir klientas yra partnerio pozicijose.

Pabrėžtina, kad šių autorių siūlomos savybės buvo analizuojamos ir ankstesnių autorių tyrimuose, tačiau tai ką mini šie autoriai padeda mums suprasti, kad konsultanto profilis turi kisti pagal rinkos poreikį ir visą laiką būti atnaujinamas bei pritaikomas organizacijų poreikiams. Nereikėtų pamiršti ir kitų įgūdžių, kuriais turi pasižymėti konsultantas: vadovavimo įgūdžiai, kalbų ir verbaliniai įgūdžiai, tyrimų atlikimo įgūdžiai, kompiuterinio raštingumo įgūdžiai, žinoma turima patirtis ir kita papildoma informacija apie konsultantą, kuri teikia pridėtinę vertę renkantis konkretaus konsultanto paslaugas.



3 pav. **Konsultanto savybių visuma;**

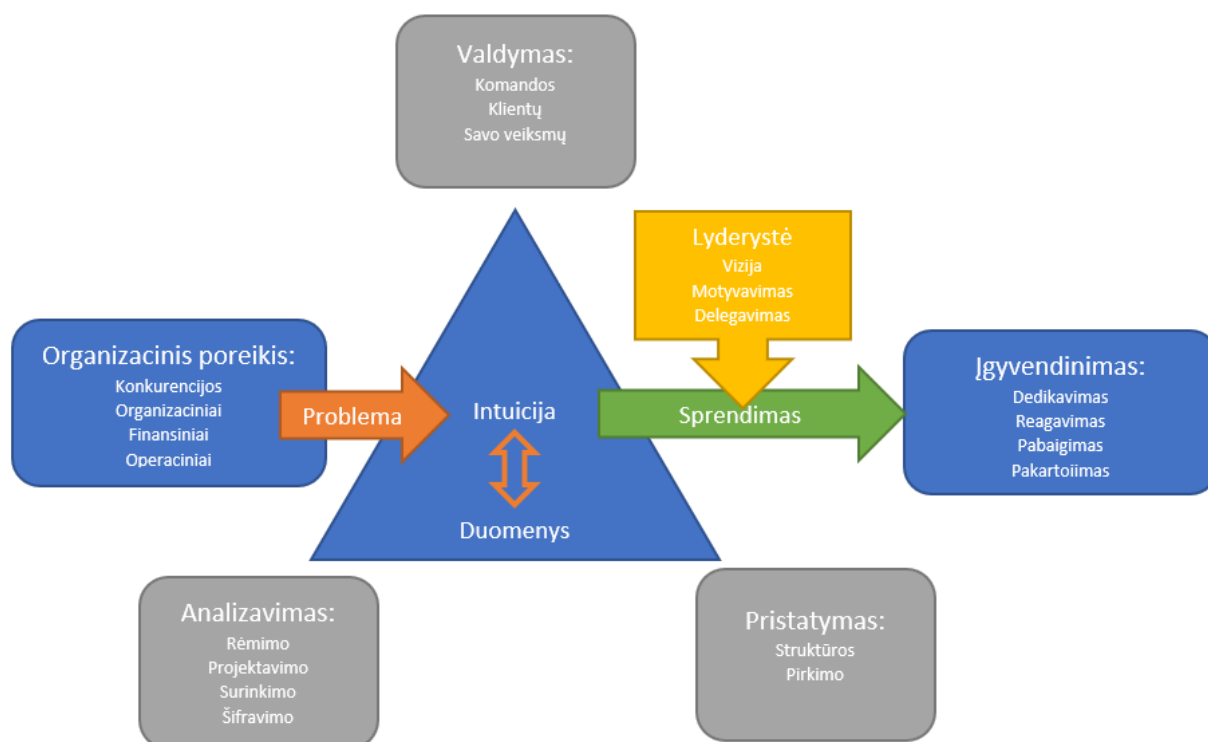
Paveikslas parengtas remiantis Banai & Tulimieri, 2013; Coelho et al., 2016; Saxton, 1995

Konsultanto savybės atlieka tam tikros visumos funkciją, nes pavieniui jos užsakovui neteikia pridėtinės vertės. Užsakovas vertina gaunamų paslaugų visumą, todėl jam svarbu ir konsultanto turimų savybių visuma.

Remiantis autoriaus (Coelho et al., 2016) išskirtomis konsultanto suteikiamų verčių savybėmis ir pačiomis suteikiamomis vertėmis, galime teigti, kad kiekvienas konsultantas turi pasižymėti kompleksiška verčių visuma bei atsižvelgti į kliento poreikius. Pavyzdžiui užimti nepriklausomo analitiko ir efektyvaus bendradarbiavimo ugdant kliento komandą rolę, autonomiško konsultanto ir nepriklausomo problemų identifikavimo specialisto rolę ir visuomet atsižvelgti į kitus kliento keliamus lūkesčius siekiant užtikrinti suteikiamą naudą.

## 2.1.2. Konsultanto vaidmens tikslai

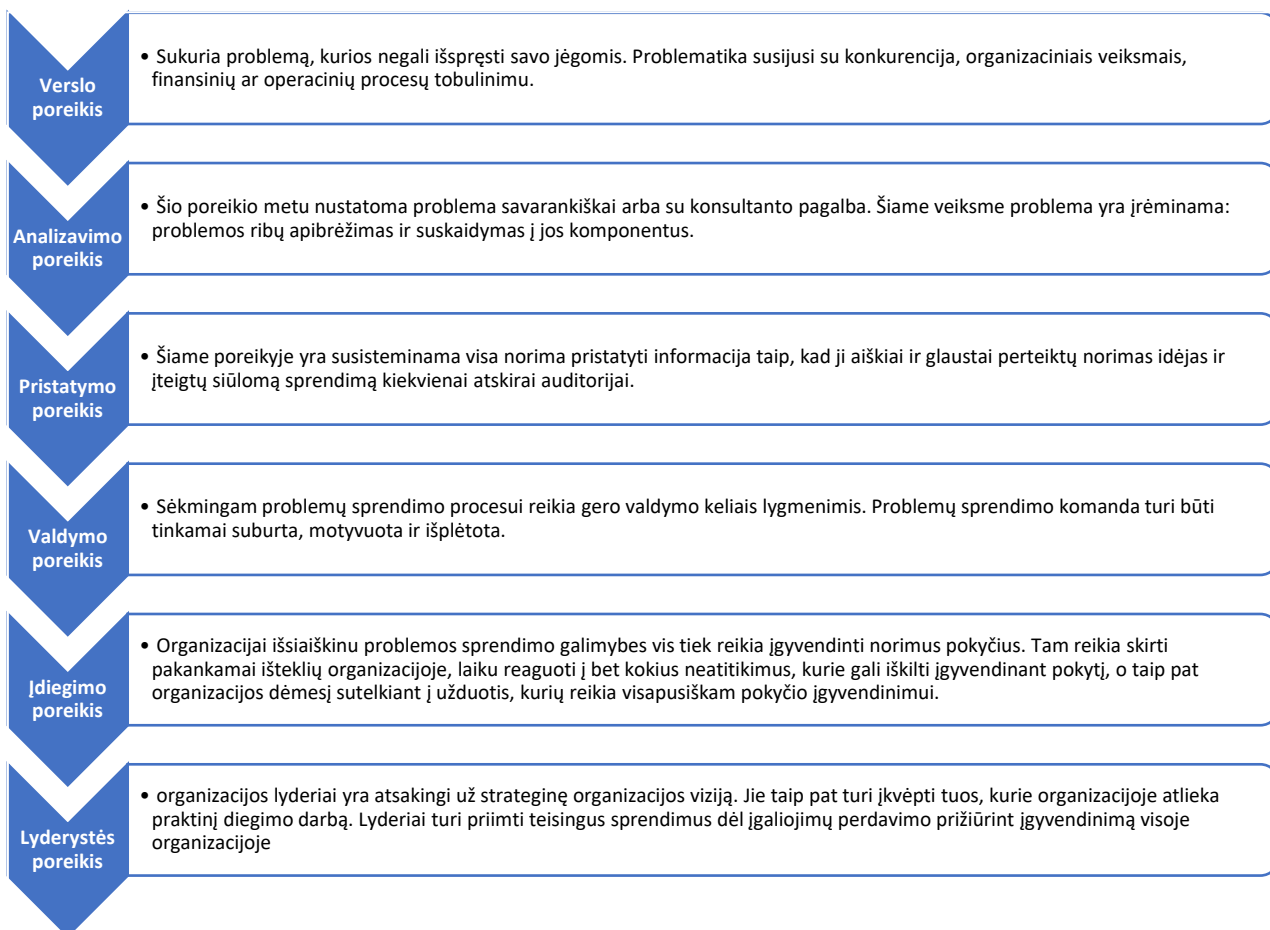
Klausimą „Koks yra konsultanto pagrindinis tikslas?“ galima atsakyti naudojant (RASIEL, 2015) Mckinsey Mind pateiktu „Strategic problem-solving model“ modelį, kuriuo teigiama, kad pagrindinis konsultanto tikslas kyla iš klientui kylančių organizacinių poreikių. Šiuos poreikius konsultantas savo intuicija bei duomenimis, valdydamas, analizuodamas ir pristatydamas sprendimus, perduoda klientui įgyvendinti bei pereina visus nustatytus modelio etapus.



4 pav. **Strateginis problemos sprendimo modelis;**

Paveikslas parengtas remiantis RASIEL, 2015

Įmonės susidūrusios su dar konsultavimo apibrėžime minėtomis problemomis dėl kompetencijų, patirties ar žmogiškųjų resursų trūkumu turi pereiti visas 6 modelio stadijas naudojant asmeninius resursus arba pasinaudojus brangesnėmis, bet neretai kokybiškesnėmis konsultantų paslaugomis. Pasak (RASIEL, 2015) įmonės strateginės problemos kyla šiuose atsirandančiuose poreikiuose:



### 5 pav. Organizacijos strateginiai poreikiai;

Paveikslas parengtas remiantis RASIEL, 2015

(Banai & Tulimieri, 2013) pateikdami pagrindinius reikalavimus konsultantui taip pat mini, kad verslo konsultantai turi sugebėti greitai ir efektyviai įsitraukti į bet kurį, kliento iškeltą konsultavimo poreikį ar norimą išspręsti situaciją bei turėti sukauptas žinias ar suformuotą viziją kaip spręsti problemą arba įtikinti klientą imtis konkrečių veiksmų problemos sprendimui.

Remiantis autorių pateiktais apibrėžimais bei informacija, galima teigti, kad pagrindinis konsultanto tikslas yra būti pasiruošus greitai ir efektyviai įsitraukti į bet kuria kliento problemos stadiją, kurioje jam atsirado konkretus poreikis ją spręsti. Konsultantas turi gebėti suformuluoti problematiką bei viziją visuose strateginio valdymo problemos sprendimo etapuose. Galutiniame etape, konsultantas turi išspręsti klientui kylusias problemas ir padėti jam pasiekti problemos pašalinimo bei užbaigimo etapą.

### 2.1.3. Konsultanto vaidmens užduotys

Pasak (Saxton, 1995) yra labai svarbu, kad konsultantai kaip trečiosios šalys užimtų skirtingas roles konsultavime iš kurių jiems kyla ir konkretūs uždaviniai. Autorius savo tyrime nustatė 3 skirtingas roles, kurias gali užimti konsultantas:

**Ekspertas** – konsultantas atlikdamas eksperto vaidmenį, suteikia konkrečių žinių ar įgūdžių susijusių su įmonės veiklos sritimi ar funkcija, kurios kitaip negalima pasiekti užsakovo srityje. Dažniausi šis vaidmuo pasireiškia teisinių ar apskaitos įgūdžių trūkume, kurie korporacijose gali būti riboti arba tų kompetencijų organizacijoje visai nėra kam atlikti. Eksperto nauda organizacijai yra akivaizdi, nes ekspertinė nuomonė, kurios išlaikymas organizacijos viduje gali būti per brangi, o šiuo atveju gali būti gaunama pagal poreikį. Taip pat eksperto kritinis dėmesys turiniui ir žinių buvimas strateginių problemų sprendimui yra labai svarbus kriterijus. Ekspertai taip pat dažniausiai pasižymi turinio žiniomis, o ne proceso atlikimo konsultantai. Šis konsultavimo vaidmuo yra labiausiai paplitęs konsultavimo rinkoje.

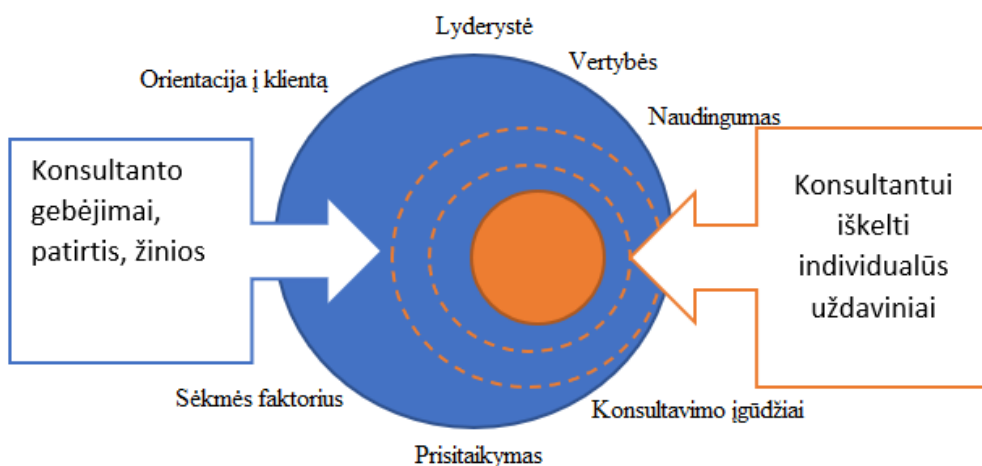
**Provokatorius** – konsultantas atliktamas provokatoriaus rolę fokusuojasi į ankstyvąjį sprendimo priėmimo proceso etapą ir padeda nustatyti kritinius informacijos poreikius, užduoti sunkius ir galbūt netikėtus klausimus bei siekia užginčyti esamus ar pasiūlomus sprendimo variantus. Kitaip tariant provokatorius užduoda svarbius klausimus, parodančius būdus plačiau mąstyti apie problemą, kuri galbūt net nebūtų iškilusi sprendimų priėmėjui. Provokatoriaus vaidmenyje trečioji šalis gali stengtis įvairiais būdais provokuoti vadovų komandą pažvelgti į problemas naujais būdais, siekti papildomos informacijos apie aplinkos veiksnius ir užginčyti esamus organizacinius šališkumus ar pasyvumą. Šis konsultavimo vaidmuo yra naudojamas rečiausiai konsultavimo rinkoje, nes sukelia nelaukiamą problemų sprendimo laiko ilginimą arba komandos supriešinimą. Tačiau šis būdas yra vienas efektyviausių norint atskleisti visas galimas spragas, kurios gali išryškėti vykdant projektą.

**Įteisintojas** – konsultantas patikrina arba patikslina informaciją, kurią organizacija jau yra nusprendusi naudoti arba kuria tiki esant teisingai. Dėl unikalios prieigos prie informacijos iš žinomo sektoriaus šaltinių, tokių kaip konkurentai, klientai, tiekėjai, konsultantas gali pasinaudoti savo įgūdžiais ir patikrinti informaciją bei jos teisingumą išlaikydamas nepriklausomumo ir teisingumo požiūrį. Įteisintojo rolės konsultantai neretai naudojami strateginių tikslų patvirtinimui ar rekomendacijų surinkimui tai įmonė jau yra pasirengusi strateginį planą arba jau yra pradėjusi jį įgyvendinti, tačiau yra neapibrėžtumas kurioje nors plano vietoje. Šie konsultantai yra orientuoti



į įgyvendinimo funkciją, o ne diagnozę, todėl yra naudingi organizacijai paaiškinant priežastis ir pasekmės ryšius.

Išanalizavus autorių apibrėžiamus konsultantų tikslus, savybes ir atliekamas roles buvo sudarytas modelis, kuris atvaizduoja konsultantui keliamų uždavinių pozicionavimą, jo visų gebėjimų kontekste:



6 pav. **Konsultavimo uždaviniai pagal visus konsultanto gebėjimus;**

Paveikslas parengtas magistro darbo autoriaus

Šiame modelyje yra apibrėžiami visi konsultantų gebėjimai, turima patirtis, žinios, kurias konsultantas yra sukaupęs per savo konsultavimo patirtį, bei kitos naudingos žinios, kurias konsultantas siūlo savo paslaugų pavidalu. Taip pat atspindima konsultantui iškeltų uždavinių spektras ir galimos papildomos paslaugos, kurias teiks konsultantas jei pareikalaus užsakovas. Kitaip tariant šis modelis, kuris buvo parengtas remiantis konsultanto tikslų, savybių ir rolių bei konsultavimo proceso priežastingumu, mums parodo, kad uždavinius konsultantui nustato užsakovas ir apibrėžia juos sutartyje, kurią abi šalys pasirašo prieš pradėdant teikti paslaugas. Svarbu paminėti ir tai, kad visi keliami uždaviniai remiasi į konsultanto gebėjimus ir galimybes juos įgyvendinti, nes kitu atveju sutartis su konsultantu nebūtų pasirašoma.

Išanalizavus mokslinėje literatūroje autorių pateikiamus verslo konsultantų vaidmenų tipus, užduotis ir savybes, kuriais remiasi konsultantai atlikdami konsultavimo paslaugas, galime teigti, kad konsultanto vaidmens pasirinkimas priklauso nuo organizacinių poreikių sudėtingumo. Visos užduotys ir integracijos tipai yra įtakojami organizacijos vidinių poreikių kompleksškumo bei sudėtingumo, o kylančių problemų sprendimui yra pasirenkamos to konsultanto paslaugos, kuris geriausiai remdamasis savo turima patirtimi gali patenkinti žinių ar gebėjimų poreikį

organizacijoje. Taip pat pabrėžtina, kad konsultavimo etape, konsultanto rolės gali kisti, tam, kad geriau atitiktų organizacijos lūkesčius.

## 2.2. VERSLO KONSULTACIJŲ MODELIS

Konsultacijų įsigijimas yra ganėtinai svarbus žingsnis, nes iš dalies į organizacijos veiklą yra įsileidžiamas trečiosios šalies atstovas, kuris pasinaudodamas savo įgūdžiais gauna ne tik prieigą prie įmonės specifinių veiklos duomenų, bet gali daryti įtaką strateginių sprendimų priėmimui. Labai svarbu prieš nusprendžiant pasinaudoti konsultanto paslaugomis, įsivertinti kokių kompetencijų iš konsultanto organizacijai reikės (kad galėtų nuspręsti kokią informaciją pateikti konsultantui), kokią poziciją ir kokiomis savybėmis naudosis konsultantas bei kokiai organizacijos daliai konsultantas darys įtaką (kokią intervenciją atliks konsultantas).

(Lundberg, 2006) savo straipsnyje analizuoja bendrąsias konsultacijų modelio savybes ir reikalavimus. Analizė atliekama ganėtinai bendrais apibrėžimais, tačiau padeda suprasti kas gi yra susitariama pasirenkant konkretų konsultavimo modelį. Pasak (Lundberg, 2006) visų pirma, pasirinktas konsultacijų modelis turi apimti:

- Konsultacijų užsakovo naudojamas sistemas, veikiančias visuose analizės vienetuose nuo asmeninių tikslų iki globalesnių ir apimančių organizacijos įtaką rinkai ar visuomenei;
- Konsultanto valdomas ir žinomas valdymo bei konsultavimo sistemas;
- Apimti visus norimus atlikti pokyčius.

Norint sukurti ar pasirinkti gana efektyvų konsultavimo modelį, jis pasak autoriaus turi atitikti didžiąją dalį šių kriterijų bei kitus organizacijos veiklos specifikai reikalingas savybes:

- Modelis netūrėtų būti paremtas ant jau egzistuojančių praktikų ar stereotipų, modelis turi būti unikalus kiekvienai organizacijai ir pritaikytas būtent jos poreikiams ar tikslams siekti;
- Modelis turi būti neutralus, o ne vadovo, padalinių vadovų ar kitų asmenų kritikos įtakotas planas;
- Modelis turi apimti visas organizacijos vadybos sritis arba tas kurioms reikalingos konsultavimo paslaugos, bei suderintas su pačia organizacija;
- Modelis turi būti orientuotas į ateitį bei ateityje norimus pasiekti tikslus;

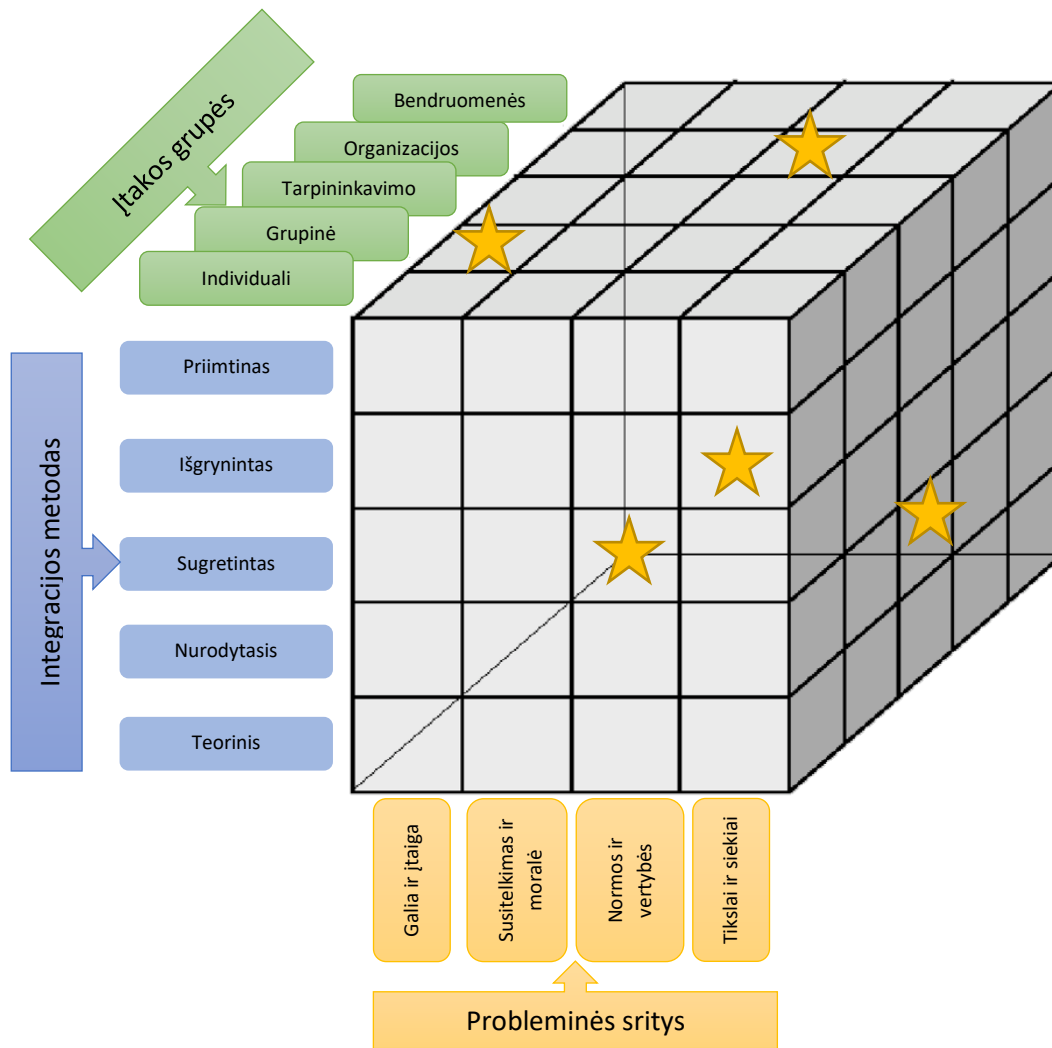
- Nustatytas sąmoningas modelio paprastumas bei visiems suprantamas dėsnīgumas.

Pats konsultavimo modelis yra skirtas apibrėžti konsultavimo vienetus (konsultuojamus asmenis ir pačius konsultantus), sistemas ir kintančius komponentus vykstančius tarp jų, todėl labai svarbu suprasti ir įsivertinti kokį priklausomumo lygį reiktų pasiekti ir kaip įtakoti kiekvieną komponentą.

Tuo tarpu (Zand, 1993) nuomone, konsultavimo modelio esmė yra kiek paprastesnė. Jis teigia, kad konsultavimo modelio tikslas yra turinio ir procesų lygmenų pasiekimo planas, kurio vadovaujasi visi susiję modelio veiksniai. Šio autoriaus nuomone pagrindiniai modelio dalyviai yra organizacijų vadovai ar padalinių vadovai, nes jie geriausiai yra susipažinę su bendrąja verslo sistema. Vadovų tikslas modelyje padėti konsultantui **apibrėžti problemą, generuoti alternatyvas, padėti įgyvendinti pokyčius** norimiems tikslams pasiekti. Problemos apibrėžimas yra vienas pagrindinių veiksmų pradedančių modelio veiklą ir galinčių nulemti tolimesnę modelio sėkmę, nes parodo tiek vadovo, tiek konsultanto kompetencijas. Ne ką mažiau svarbus yra alternatyvų sukūrimas, kuris padeda išvengti modelio nepatikimumo ir proceso sustojimo užstrigus probleminėje stadijoje, nes indikavus iškilusią problemą galime iš karto pasinaudoti esančia alternatyva. Pokyčių įgyvendinimas neapsieina be kompromisų, kurių nebuvo numatę modelio pradžioje, todėl vadovas aktyviai turi įsitraukti į sprendimų priėmimą arba pasikeitimų nuo plano patvirtinimą.

(Blake, 1978) savo straipsnyje pristatė jo sukurtą konsultacijų kubą, kurio pagalba galima efektyviai susiplanuoti konsultacijų poreikį, grupę, kuriai bus skirtos konsultacijos ir intervencijos metodą.

Šis konsultacijų kubas pasak autoriaus padeda įsivertinti ir susidaryti konsultavimo modelį kiekvienai organizacijai ar atskirai jos daliai, nes įvertina kiek ir kokių konsultacijų reikia atskiroms įtakų grupėms. Kiekvienas blokas šiame kube turi užkoduotus 3 nešiklius: kokią rolę atlieka konsultantas; kokią problemą sprendžia konsultantas ir kokiai tikslinei grupei jis padeda. Susisteminius visus įmonės poreikius galime suplanuoti norimų kompetencijų ar išorinės pagalbos modelį bei rasti tinkamą konsultantą, gebantį tai atlikti.



7 pav. **Konsultavimo uždaviniai pagal visus konsultanto gebėjimus;**

Paveikslas parengtas remiantis Blake, 1978

Renkantis konkretų konsultavimo ar darbo su konsultantu modelį, verta apsibrėžti kokius santykius abi šalys yra pasirengusios palaikyti, nes neretai konsultantas kaip trečioji šalis užima nurodomąjį vaidmenį, kuris neretai sukelia didesnius ar mažesnius pasipriešinimus. Žinoma pasak autoriaus (Bailey, 1979) renkantis modelį reikia siekti kuo efektyvesnio bendradarbiavimo ar bendrų pastangų metodo. Todėl pasirenkant konsultacijų modelį reikia nusistatyti koks tiksliai bus pozicionavimas konsultanto patarimų ir koks bus konsultanto vaidmuo matuojant vienašalės konsultanto įtakos ir abipusio įsitraukimo įtaką.

Pagal šį autorių yra išskiriami 3 dažniausiai naudojamos bendradarbiavimo santykių tarp konsultanto ir užsakovo modeliai:

- „Peritus“ modelis – konsultantas visiškai pasitiki savo jėgomis ar žiniomis, kad įgytų įtakos bei pasiektų pokyčių turėdamas palyginti mažai užsakovo įgaliojimų. Taip pat jis yra ekspertas, iš kurio tikimasi efektingų patarimų ką ir kaip daryti.

- Inžinerinis modelis - tipinis konsultavimo modelis, kuriame klientas nustato darbo sąlygas, o konsultantas analizuoja problemą ir parengia ataskaitą bei rekomendaciją
- Bendradarbiavimo modelis - remiantis bendros problemos analizės / diagnozės idėja ir planuojant bei įgyvendinant planuojamus tikslus. Šis modelis yra labai artimas proceso konsultanto vaidmeniui.

Analizuojant Blake konsultacijų kubą pasigendama konsultanto rolės, kurią jis atlieka kiekvienos integracijos metu. Autorius (Burdett, 1994) savo straipsnyje pateikia dažniausiai konsultantų atliekamas roles konkrečioje probleminėje situacijoje susijusioje su planavimu, verslo kontrole, darbų organizavimu ir kokybišku vadovavimu:

### 3 lentelė. Konsultanto rolės konsultavimo modelyje;

Lentelė parengta remiantis Burdett, 1994

Hierarchinis lygis	Problema / galimybė	Kritinė varomoji jėga	Konsultanto rolė	Diferenciacija
Misija	Galimybė dalyvauti ir prisidėti	Steigėjo / generalinio direktoriaus	<b>Patikėtinio / mentoriaus (naujų strateginių klausimų kėlimas)</b>	Pagarbos ir pasitikėjimo lygis
Vertybių kūrimas	Dėmesys Padėtis rinkoje Veiklos apimtys Visuotinis pasiekiamumas	Pagrindinės galimybės Galima sinergija Technologija Inovacijų lygis Informacinė platforma Rinkos jėgos	<b>Strateginis / kultūrinis architektas</b>	Gebėjimas gaminti unikalūs konsultavimo modelius, turinčius didelę įtaką / informacija sprendimų priėmimui
Tikslų išdėstymas	Reikalaujamas reagavimo lygis / lankstumo lygis Teikiamų paslaugų filosofija Priimamų sprendimų lygis Kokybės priimtinumas Rinkos kitimo tempas	Įmonės istorija Sistemos Procesas Mokymosi kontekstas Tęstinumas	<b>Pokyčių iniciatorius</b>	Gebėjimas pritaikyti bendruosius savarankiškai sukurtus modelius / informaciją kliento situacijai
Kompetencijų ugdymas	Atsakomybių ir įsitraukimo poreikis	Užvedantys pavyzdžiai Kliento suderinamuma Augimo galimybės	<b>Plėtotojas / koučeris Komandos valdytojas Ekspertas Lyderis</b>	Gebėjimas pritaikyti trečiųjų šalių bendrus modelius / informaciją kliento situacijai
Įgūdžių ugdymas	Komandos / asmens gebėjimas veikti	Apibrėžti poreikiai	<b>Treneris Dėstytojas</b>	Gebėjimas kurti intervencijas / medžiagas, papildyti nusistovėjusias koncepcijas
Veiklos vykdymas	Darbas, kurį reikia atlikti	Visi išvardinti punktai aukščiau	<b>Papildomo darbo rankos</b>	Aptarnavimas Greitis Paprastumas

Šio autoriaus pateikiamos rolės papildo konsultacijų kubo struktūrą ir suteikia aiškumo kokią funkciją turi atlikti konsultantas atskirame konsultavimo etape. Šio autoriaus pateikiami pavyzdžiai yra sukoncentruoti į konsultanto įgalinimą, o autorius (Payne, 1986) savo tyrime analizuoja kokie yra lūkesčiai į konsultantą iš organizacijos pusės. Šio autoriaus teigimu iš konsultanto yra tikimasi žinių, dėmesio į kliento problemas, iniciatyvos ir įkvėpimo problemų sprendimui, susikoncentravimo į atliekamus veiksmu, norimų rezultatų pasiekimo.

4 lentelė. **Konsultanto rolės ir informacija, kurios tikimasi iš jo konsultacijų modelyje;**

Lentelė parengta remiantis Payne, 1986

	<b>Bendrujų gebėjimų ekspertas</b>	<b>Strategas</b>	<b>Mentorius/patarėjas</b>	<b>Sistemų architektas</b>	<b>Partneris</b>
<b>Konsultanto turimos žinios</b>	Tyrimai ir patirtis	Ekonominės žinios	Verslo valdymas	Technologijų ir sistemų žinios	Verslo specifikos patirtis
<b>Darbo metodo rolė</b>	Tyrinėtojas	Planuotojas	Ieškotojas	Dizaineris ar architektas	Patarėjas arba padėjėjas
<b>Indėlis į projektą</b>	Statistinė analizė	Modeliavimas ir pagrindinių kriterijų paieška	Problemų identifikavimas	Sprendimų paieška	Vadovo nuomonės formuotojas arba tarpininkas
<b>Orientacija į atliekamus veiksmus</b>	Kūrybingų sprendimų siekėjas	Ateities perspektyvų paieška	Organizaciniai arba lyderystės bruožai	Administracinės procedūros	Pagalba vadovui
<b>Tikėtinas rezultatas</b>	Daugiau žinių ir pasiūlymų dėl sprendimų	Daugiau plėtros galimybių	Procesų ir valdymo efektyvumo paieška	Geresnis efektyvumas	Padėti vadovui susidaryti geresnį vertinimą

**Bendrujų gebėjimų ekspertų grupės** daugiausiai dėmesio skiria problemų specifikai, bet ne jų sprendimo galimybių paieškai. Šie specialistai dažnai dirba su komandų disciplinomis ar jų nebūvimu. Šie specialistai konsultavimo modelyje turi gebėjimus atlikti nuodugnius tyrimus ir mokliškai juos pagrįsti, tačiau turi silpnesnius įgyvendinimo savybes.

**Strategas** jie atlieka puikų darbą analizuodami kiekybinius sąnaudų duomenis apie produktus, rinkas ir gamybą. Šių ekspertų dėmesys konsultavimo modelyje yra nukreiptas analizei ar strategijai naviguoti bei pabrėžti ekonominius ar rinkos veiksnus kaip veiksnus darančius didžiausią įtaką įmonei. Šiems ekspertams labai svarbu yra konkurencija ir verslo potencialas, tačiau mažiau dėmesio skiria išsipareigojimams susijusiais su klientais.

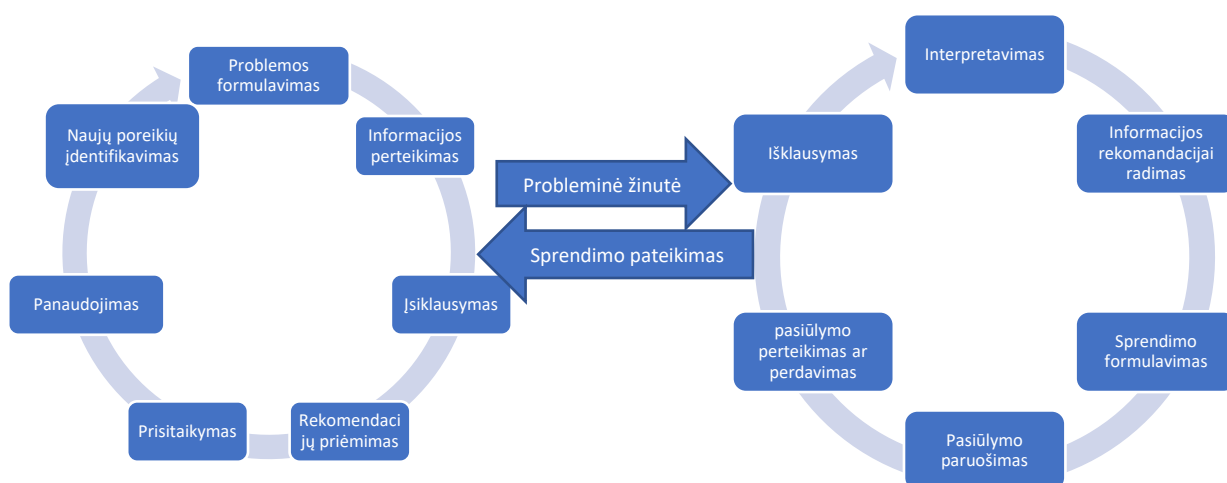
**Mentoriai/patarėjai** dažniausiai dirba ties užsakovu arba organizacijos nariais. Atlieka išsamų tiriamąjį darbą, laikosi bendro požiūrio ir pateikia plačias diagnozes. Didžioji jų darbo dalis yra susijusi su kliento ugdymu ir švietimu, o dažni susitikimai ir bendravimas su klientu paprastai

sudaro svarbią užduoties dalį. Tokie konsultantai yra labai įsipareigoję įgyvendinti konsultavimo modelį ir pasiekti keliamus tikslus.

**Sistemų architektai** yra organizacijos sistemų diegimo technikai. Jie dirba su už įvairių sričių, įskaitant informacines sistemas, kompiuterius ir kompensavimo schemas, atsakingais specialistais. Konsultantai konsultavimo modelyje dirba siaurai apibrėžtame projekte, kuriam reikia taikyti procedūrų rinkinį ir techninį sprendimą. Jie dažnai būna įsitraukę į „naujų sistemų“ diegimą.

**Partneriai** dažniausiai konsultavimo modelis yra paremtas vieno žmogaus ar mažos grupės įsitraukimu. Jie įtraukiami į įvairių tikslų siekimą bei problemų šalinimą.

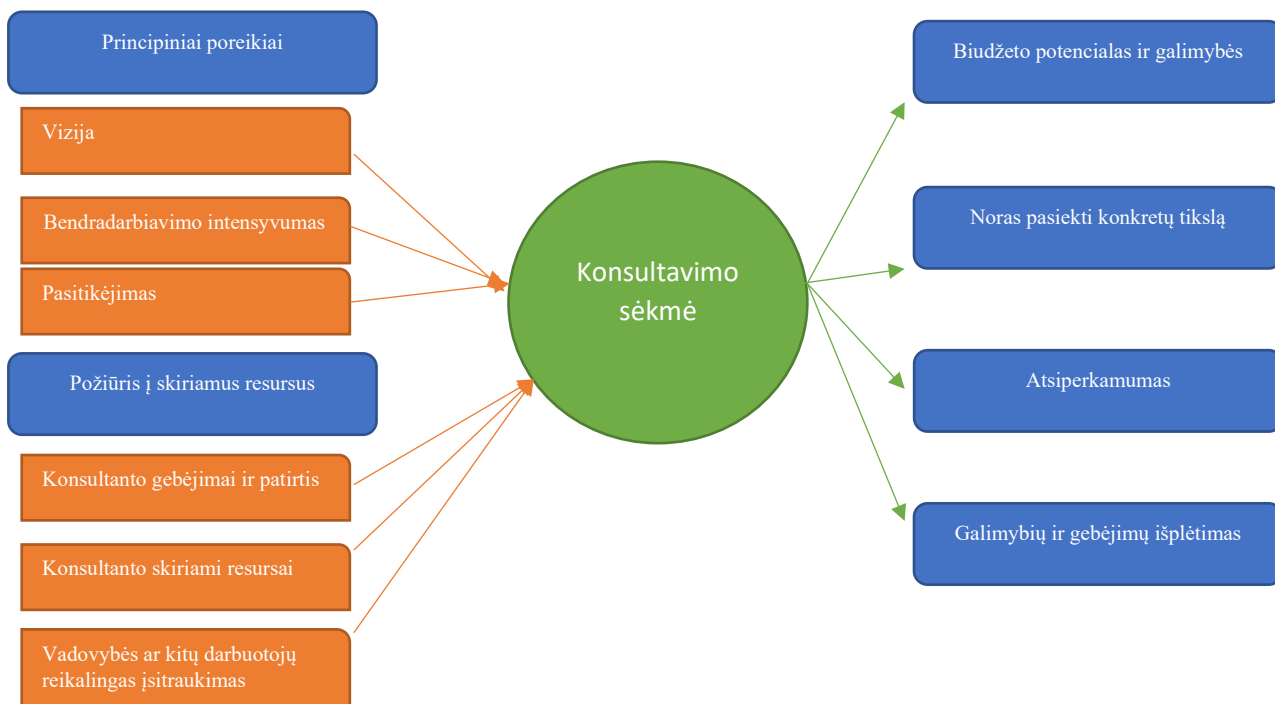
Konsultacijų modelio įgyvendinimas pasitvirtinus konkretų modelį yra taip pat sudėtingas procesas, nes susiduriama su visais rekomendacijų įgyvendinimo niuansais. Konsultacijų modelis dažnu atveju gali užimti rolę ir esančią šiek tiek nuošalyje, gali vėluoti kontroliuoti veiksmų vykdymą arba atvirkščiai aktyviai įsitraukti į modelio įgyvendinimą ar pasirinktos taktikos koregavimą (Finer, 1984). Jei konsultantas pasirenka tokią rolę pagal kurią jis nedalyvauja rekomendacijų įgyvendinime arba neprisideda prie reikšmingo pokyčių aspekto – pokytis tampa mažiau rezultatyvus arba tik vienkartinis veiksmas. Pačio konsultacijų modelio įgyvendinimas turi tapti nuolatiniu procesu apimančiu grįžtamąjį ryšį, rekomendacijas, korekcijas, tęstinumą ir dėmesį detalėms.



8 pav. **Konsultanto modelio veikimo principas;**

Paveikslas parengtas remiantis Finer, 1984

Pasak (Bronnenmayer et al., 2016) siekiant pasiteisinančio konsultavimo modelio, svarbu ne tik integracijos metodai, identifikuotos sritys, įtakos grupės ar pasirinktos konsultanto rolės, tačiau ir tai, kad tai būtų lyg daugialypė konstrukcija apimanti visų šių veiksnių sąveiką tarpusavyje bei siekio užsibrėžto tikslo link.



9 pav. **Strateginio konsultavimo sėkmės modelis;**

Paveikslas parengtas remiantis Bronnenmayer, 2016

Jis taip pat išgrynina, kad pagrindiniai konsultavimo modelio sėkmės kriterijai yra atitikimas biudžetui, tikslo pasiekimo laipsnis, pelningumas arba atsiperkamumas bei išplėtimo arba įtakos sričių ar panaudojimo galimybės. Šio autoriaus nuomone, tam, kad būtų patenkinti užsakovo poreikiai svarbu, ne tik gauta konsultacijų nauda, bet ir pats proceso teikiamas pasitenkinimas.

Strateginio konsultavimo sėkmės modelis paremtas 3 ašimis, kurių bendras tikslas yra suteikti kuo didesnę gaunamą naudą iš įsigyjamų konsultacijų. Šis sėkmės modelis paremtas principinėmis nuostatomis, kurias kelia sau organizacija bei požiūriu į patiriamų sąnaudų dydį įsigyjant konsultacijas. Sėkmės modelis apima organizacijos viziją, norimą pasiekti tikslų apimtyse, galimybę bendradarbiauti su pasirinktu konsultantu, pasitikėjimo lygiu ir verslo specifika, nes pvz. jei pasirinktas konsultantas atlieka išorinio konsultanto vaidmenį – tokiu atveju pasitikėjimo lygis įgauna svaresnį argumentą organizacijoje. Taip pat labai svarbu yra patiriamų sąnaudų suvokimo lygis ir jų apmokėjimo galimybės. Kuo žemesnis organizacijos mokumo lygis ar mažesnis jos turimas biudžetas, tuo konsultanto gebėjimai ir patirtis, skiriami laiko resursai, bei



kitų organizacijos darbuotojų įsitraukimas įgauna svarbesnį vaidmenį svarstant konsultanto paslaugų pirkimą.

Strateginio konsultavimo sėkmės modelis yra vertinamas jau pasibaigus jo įgyvendinimui ir vertinamas pagal jau minėta skirto biudžeto dydį, pasiekta konkretų tikslą, atsiperkamumą (vertinant projekto kainą ir gautą naudą) bei galimybių/gebėjimų išaugimą.

Kadangi konsultavimo modelis labai glaudžiai yra susijęs su patiriamomis sąnaudomis, būtina suprasti kas įtakoja gaunamų paslaugų kainą bei įvertinti ar konsultacijų metu gauta nauda atsipirks panaudojus konsultanto paslaugas. Autorius (Owusu-Manu et al., 2012) savo tyrime nustatė, kad konsultantų kainos suvokimui labai didelę įtaką daro konsultanto ir kliento lūkesčiai, gaunamos vertės suvokimas, patiriamų papildomų išlaidų veiksniai, konkurencija rinkoje, paslaugų teikimo veiksniai, struktūriniai arba strateginiai veiksniai, net ir geografiniai ar lokaciniai veiksniai.

Atsižvelgiant į autorių pateiktus veiksnius ar kintamuosius reikalingus konsultavimo modeliams, būtina išsiaiškinti ar visi reikalavimai atitinka ir praktiškai naudojamus bei įgyvendinamus konsultavimo modelius. Labai svarbu suprasti ar Lietuvoje konsultacijų rinka yra pakankamai plati ir gali teikti norimas konsultacijas tiek atskirų integracijų, interesų grupių ar probleminių situacijų gerinimo link, tiek specifinių konsultantų rolių ar darbo metodų įvairumu. Taip pat labai svarbu suprasti ar konkretaus konsultacijų modelio pasirinkimą lemia tik patiriamų sąnaudų dydis ar organizacijos naudoja kitokius vertinimo metodus, kuriuos aptaria minėti straipsnių autoriai.

### **3. VERSLO KONSULTANTŲ VAIDMENS TYRIMAS, ATSKIROSE STRATEGINIO KONSULTAVIMO FUNKCIJOSE: PLANAVIME, ORGANIZAVIME, VADOVAVIME, KONTROLĖJE**

#### **3.1. Tyrimo metodologija**

*Tyrimo problema ir prielaidos* – Mokslinėje literatūroje išskiriama daugybė verslo konsultantų vaidmenų ir savybių, kurių ieško įmonės įgyvendinant strateginius tikslus (Kakabadse et al., 2006) (Bailey, 1979) (Arthur N. Turner, 1982) (Payne, 1986). Tačiau nėra pakankamai gerai išanalizuota, kokios savybės ir dažniausiai pasirenkami konsultantų vaidmenys bei scenarijai, vyrauja Lietuvos įmonėse ir ar tie vaidmenys sutampa su mokslinėje literatūroje pateikiamais vaidmenimis. Taip pat labai svarbu įsivertinti ar kinta konsultanto vaidmuo skirtinguose konsultacijų teikimo etapuose, ar organizacijoms turi įtakos konsultanto darbo metodai bei asmeninės savybės kuomet pasirenkamas konsultanto vaidmuo.

*Atliekamo tyrimo tikslas* – Išsiaiškinti Lietuvos rinkoje veikiančių konsultantų vaidmenis, kuriuos atlieka įmonių konsultantai, kaip tuos vaidmenis įtakoja klientų lūkesčiai ir įsitraukimas bei nustatyti kas įtakoja konkretaus konsultanto vaidmens pasirinkimą.

##### *Tyrimo uždaviniai:*

- Nustatyti Lietuvos įmonių organizacinius poreikius ir priežastis, lemiančias konsultantų paslaugų įsigijimą.
- Išanalizuoti kokius vaidmenis dažniausiai atlieka konsultantai teikdami, konsultavimo paslaugas.
- Nustatyti konsultantų atliekamus integracijos metodus, kurie sustiprina konsultanto vaidmenį.
- Nustatyti kokios profesinės ir asmeninės konsultanto savybės padeda pagerinti verslo konsultanto paslaugų kokybę.

##### *Tyrimo etapai:*

- Tinkamų respondentų atrinkimas (konsultantų ir įmonių).
- Užklausų dėl dalyvavimo tyrime išsiuntimas (skambučių bei susitikimų).
- Tinkamo klausimyno, kuris bus naudojamas interviu metu, parengimas.
- Susitikimų organizavimas ir interviu atlikimas.
- Pirminių duomenų surinkimas, sisteminimas ir apdorojimas.

- Duomenų analizė (tiek iš konsultantų pusės, tiek iš įmonių pusės) bei interpretavimas kaip kiekviena pusė vertina konsultanto vaidmenį.
- Gautų duomenų panaudojimas, sudarant standartinį arba dažniausiai naudojamą Lietuvos įmonių konsultanto pasirinkimo scenarijų, pagal keliamus poreikius ir pasirenkamus konsultantų vaidmenis.

**Tyrimo ribos:** Lietuvos įmonių konsultantai (vidiniai ir išoriniai), kurie turi ne mažesnę nei 1 metų įmonių konsultavimo patirtį (kaip paslaugų tiekėjai atliekantys skirtingus vaidmenis) bei įmonės, kurios naudojosi konsultantų paslaugomis (kaip paslaugų gavėjai, kurie galėtų įvertinti keliamus konsultantui lūkesčius ir tikslus).

**Tyrimo metodas:** Atliekamo tyrimo metodas yra ganėtinai sudėtingas ir apimantis keletą sudėtinių uždavinių. Visų pirma tyrimas apima tokius etapus kaip tyrimo suplanavimą (uždavinių suformavimą, reikiamų procedūrų parinkimą, kontrolės įrankių numatymą, kurie leis nenukrypti nuo pagrindinio tyrimo tikslo) (K.Kardelis, 2002). Tyrimui atlikti bus pasirinktas kokybinio struktūrizuoto interviu metodas.

**Respondentų apklausa:** t. y. interviu kaip metodas surinkti verbalinę informaciją, kuri bus paremta tiesioginiu respondentų konsultantų ir jų paslaugomis pasinaudojusių įmonių apklausimu (interviu), taip suteikiant galimybę nustatyti tyrimą atliekančio asmens ir respondentų sąveiką. Ši sąveika yra parametras, kuris geriausiai atspindi pačią apklausos esmę (Tamaševičius, 2015).

**Atliekamam tyrimui buvo pasirinktas pusiau struktūrizuotas interviu metodas** – Siekiant kuo išsamiau atlikti tyrimą buvo nuspręsta atlikti kokybinį tyrimo metodą – sistemingą situacijos tyrimą respondentams priimtinoje aplinkoje, kuris leistų kuo natūraliau įvertinti esamą situaciją. Pasirinktas pusiau struktūrizuotas klausimynas leidžia respondentui pateikti bendrą nuomonę, klausimus pateikti skirtinga tvarka, respondentui pateikinant atsakymus bei po to lengviau interpretuojant gautą rezultatą ir reiškinių priežastis. (DIKČIUS, 2011).

**Klausymo sudarymo principai** – klausimyno sudarymo principai aprašyti remiantis (Tamaševičius, 2015) pateiktomis rekomendacijomis dėl klausimyno sudarymo, administravimo ir apklausos etapų:

## 5 lentelė. Klausimyno rengimo principai ir nuostatos;

Lentelė parengta remiantis (Tamaševičius, 2015)

Apklausoje etapai	Respondentams naudojant interviu
<b>Klausimyno tikslų nustatymas. Į kokius tyrimo klausimus gali padėti atsakyti apklausa?</b>	Išsiaiškinti interviu apklausiamų konsultantų turimą patirtį, bei atskleisti vaidmenį ar turimas savybes, kuriomis konsultantai remiasi teikdami konsultavimo paslaugas. Bus įvertinta visų respondentų turima patirtis apimanti konsultavimo paslaugas. Apklausti įmonės, kurios naudojosi konsultantų paslaugomis bei išsiaiškinti, kokie konsultantų vaidmenys buvo pasirinkti bei kaip tai atitiko keliamus lūkesčius.
<b>Imties sudarymas. Kas bus mūsų respondentai? Kiek jų turėtų būti?</b>	Bus įtraukta nemažiau 10 įmonių konsultantų bei nemažiau 5 įmonių, kurios naudojosi konsultantų paslaugomis, siekiant įgyvendinti strateginius įmonių tikslus. Konsultantai turi teikti konsultacijas ilgiau nei 1m.
<b>Klausimyno sudarymas (remiantis mokslinė literatūra). Kokia turėtų būti klausimyno struktūra? Kokie klausimai ir kodėl turėtų būti užduoti respondentams?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Koks konsultantų vaidmuo dažniausiai pasirenkamas įgyvendinant strateginius tikslus įmonėse? Kokios užduotys tam vaidmeniui keliamos?</li> <li>• Kokį konsultavimo integracijos metodą dažniausiai renkasi Lietuvos įmonės, siekiamos strateginių tikslų? Kaip to metodo pasirinkimą įtakoja konsultanto turima patirtis ar asmeninės savybės? Ar konsultavimo būdo pasirinkimas apriboja galimų konsultantui iškelti uždavinių sudėtingumą?</li> <li>• Kokios konsultanto savybės padeda pasiekti geriausią konsultavimo paslaugų visumą? Ar konsultavimo paslaugų įtakos grupė priklauso nuo konsultanto turimų asmeninių savybių?</li> <li>• Dėl kokio verslo poreikio įmonės dažniausiai kreipiasi į konsultantus?</li> </ul>
<b>Klausimyno platinimas. Kas, kur, kada, kaip klausimyną pateiks respondentams?</b>	Respondentai bus atsirenkami pagal rekomendacijas bei viešai prieinamą informaciją internete apie teikiamas paslaugas, bei tų respondentų įvardintas įmonės, kurios naudojosi jų paslaugomis. Taip pat respondentai bus atsirenkami ir pagal viešųjų pirkimų sistemą (CVP IS), kurioje pateikiama istorinė informacija apie konsultacinių paslaugų tiekėjus ir pirkėjus. Su kiekvienu respondentu bus susisiekiama telefonu pagal viešai prieinamus kontaktinius duomenis internete arba rašant paklausimą elektroniniu laišku.
<b>Atsakymų kodavimas. Kaip analizuosime surinktą informaciją?</b>	Informacija bus sisteminama ir skirstoma pagal respondentų charakteristikas ir asmeninius duomenis bei turėtą patirtį. Visi respondentai bus užkoduoti siekiant išlaikyti jų anonimiškumą bei užtikrinti asmeninių duomenų saugojimą.
<b>Rezultatų interpretavimas. Kokias galima daryti išvadas iš surinktos informacijos?</b>	Surinkti duomenys bus palyginti ir įvertinti ar konsultantai bei konsultacines paslaugas įsigijusios įmonės vienodai vertina konsultantų vaidmenį, asmenines savybes, gautą/suteiktą vertę. Taip pat bus siekiama įsivertinti, dėl kokio turimo verslo poreikio dažniausiai įmonės kreipiasi į konsultantus.

**Sudarytas apklausoje klausimynas:** sudarant klausimyną, buvo orientuojamasi į atviro tipo klausimus, siekiant suteikti galimybę respondentams atsakyti kuo išsamiau, išklaudyti jų nuomonę, interviu atlikti taip, kad būtų pasiektas geriausias rezultatas. Interviu buvo atliekamas su 2 tipų respondентаis: konsultantais ir konsultavimo paslaugomis pasinaudojusiomis įmonėmis, todėl buvo paruošti 2 skirtingi klausimynai, kurių pagrindiniai tikslai nesiskiria: nustatyti verslo poreikius dėl kurių dažniausiai organizacijos kreipiasi į konsultantus, išsiaiškinti dažniausiai verslo konsultantų atliekamą vaidmenį, nustatyti naudojamus integracijos metodus ir savybes, kuriomis remiasi konsultantai teikdami paslaugas. Klausimynus sudarė 5 klausimų grupės:

## 6 lentelė. Interviu klausimynas suskirstytas į grupes bei respondentų tipus;

Lentelė parengta magistro darbo autoriaus

Klausimai konsultantams	Klausimai įmonėms
<b>Informaciniai klausimai.</b>	
Bendroji informacija apie respondentą	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Jūsų išsilavinimas ar studijų kryptis?</li> <li>2. Kiek laiko jau teikiate konsultavimo paslaugas?</li> <li>3. Ar konsultavimo paslaugos yra pagrindinė Jūsų veikla?</li> <li>4. Kokioje srityje teikiate konsultavimo paslaugas?</li> <li>5. Papasakokite apie teikiamas konsultacijas organizacijoms. Gal turite įsimintiniausių/sėkmingiausių pavyzdžių?</li> <li>6. Kokio dydžio organizacijoms pagal darbuotojų skaičių teikėte konsultavimo paslaugas?</li> <li>7. Koks pagrindinis poreikis, kurį kėlė organizacijos?</li> <li>8. Kokie buvo pasiekti organizacijos rezultatai?</li> <li>9. Kaip manote kas lėmė, kad Jūsų suteiktos konsultacijos buvo naudingos?</li> <li>10. Su kuo iš organizacijos dažniausiai tenka bendradarbiauti teikiant konsultavimo paslaugas?</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Jūsų pareigos ir išsilavinimas?</li> <li>2. Kiek kartų įmonė yra pirkusi konsultantų paslaugas? Gal tai buvo vienkartinis atvejis?</li> <li>3. Kokia Jūsų atstovaujamos įmonės pagrindinė veikla?</li> <li>4. Kokiose srityse/yje dažniausiai įmonė naudoja konsultantų paslaugas?</li> <li>5. Papasakokite plačiau kas lėmė, kad nusprendėte įsigyti konsultanto paslaugas?</li> <li>6. Ar užsibrėžti tikslai buvo pasiekti? Kuo remiantis nusprendėte, kad užsibrėžti tikslai buvo pasiekti?</li> <li>7. Kas jūsų organizacijoje atsakingas už konsultantų paslaugų pirkimą bei bendradarbiavimą su jais?</li> <li>8. Kokius lūkesčius kėlėte sau, kuomet nusprendėte pirkti konsultanto paslaugas?</li> </ol>
<b>Verslo poreikiai.</b>	
Ar strateginiai verslo poreikiai įtakoja konsultantų ir konkretaus jų vaidmens pasirinkimą?	
<ol style="list-style-type: none"> <li>11. Kaip manote, koks verslo strateginis poreikis dažniausiai paskatina organizacijas kreiptis į konsultantus?</li> <li>12. Ar verslo strateginis poreikis įtakoja konsultanto vaidmens pasirinkimą?</li> <li>13. Koks verslo strateginis poreikis dažniausiai yra bandomas padengti organizacijos vidiniais resursais?</li> <li>14. Ar verslo strateginiai poreikiai yra vienkartinis ar labiau tęstinis procesas? O gal abu atvejai? Gal galite argumentuoti?</li> <li>15. Ar per savo darbinę patirtį turėjote atvejų, kuomet konsultacijos nepatenkino organizacijos turimo strateginio poreikio? Kaip manote kokios priežastys tai lėmė?</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>9. Koks Jūsų įmonės strateginis poreikis dažniausiai pareikalauja kreiptis į konsultantą.</li> <li>10. Kaip manote, ar Jūsų turimas strateginis poreikis įtakoja vaidmenį, kurį atlieka verslo konsultantas?</li> <li>11. Ar prieš įsigyjant konsultanto paslaugas, bandote poreikius padengti vidiniais resursais?</li> <li>12. Kaip dažnai naudojate konsultantų paslaugomis ir kokiose srityse? Gal tai vienkartiniai atvejai? Ar galite papasakoti kas tai nulemia?</li> <li>13. Ar visos gautos konsultacijos buvo rezultatyvios? <b>Jei ne:</b> Kas lėmė prastą rezultatą? Kaip tai pamatavote?</li> </ol>
<b>Konsultantų atliekami vaidmenys.</b>	
Kokie dažniausiai konsultanto atliekami vaidmenys, pasirenkami skirtinguose konsultavimo etapuose: Planavime, organizavime, vadovavime, kontrolėje.	
<ol style="list-style-type: none"> <li>16. Kokį konsultavimo vaidmenį dažniausiai atliekate teikiant konsultavimo paslaugas?</li> <li>17. Su kokiais konsultavimo vaidmenimis dar esate susidūręs/usi? Apibūdinkite juos?</li> <li>18. Gal galite apibūdinti kuo tinkamas konsultanto vaidmuo prisideda prie kokybiškų konsultavimo paslaugų teikimo?</li> <li>19. Ar kinta Jūsų konsultavimo vaidmuo skirtinguose konsultavimo etapuose?</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>14. Kaip apibūdintumėte konsultanto vaidmenį, kuris teikė konsultavimo paslaugas?</li> <li>15. Gal galite nurodyti, kodėl būtent toks konsultavimo vaidmuo buvo pasirinktas ir kokios priežastys tai lėmė? Kas nusprendė būtent tokio bendradarbiavimo ar vaidmens pasirinkimą?</li> <li>16. Ar viso konsultacijų teikimo laikotarpio metu, konsultanto vaidmuo išliko toks pat: planavime, organizavime, vadovavime, kontrolėje?</li> </ol>
<b>Konsultantų integracijos metodai.</b>	
Kokie integracijos metodai ir vaidmenys yra taikomi skirtinguose konsultavimo etapuose, siekiant suteikti didžiausią naudą organizacijai.	
<ol style="list-style-type: none"> <li>20. Anksčiau pateiktame klausime (6 klausimas) atsakėte, kad dažniausiai bendraujate su X žmonėmis organizacijoje. Gal galite pasakyti kokius konsultacijų teikimo metodus naudojate teikiant konsultacijas būtent bendradarbiaujant su konkrečia komanda/žmogumi?</li> <li>21. Kaip manote ar Jūsų konsultacijų metodai bei atliekami vaidmenys pasikeistų jei paslaugas teiktumėte</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>17. Gal galite papasakoti kokius metodus taikė konsultantas teikdamas paslaugas? Gal galite apibūdinti kaip vyko informacijos perteikimas?</li> <li>18. <b>Jei esate naudoję kity konsultantų paslaugas:</b> Kokius integracijos metodus naudojo kiti konsultantai Jūsų organizacijoje? Gal galite palyginti, kurie metodai Jums buvo priimtinesni?</li> </ol>

<p>skirtinguose sektoriuose ar srityse? Jei taip, kokį vaidmenį atliktumėte/ pasirinktumėte konkrečiu atveju.</p> <p>22. Gal galite įvardinti konsultacijų pagrindinius skirtumus kuomet teikiamos konsultacijos skirtingų sektorių įmonėms atsižvelgiant į: organizacinius siekius, kylančias dilemas su vadovais ir organizacija, pasiekiamus rezultatus bei kitas sritis.</p> <p>23. Ar konsultacijų teikimo eigoje esate keitęs/usi konsultacijų teikimo metodą? Kas lėmė situacijos/integracijos pasikeitimą?</p>	<p>19. Kaip manote, kokie pagrindiniai sunkumai su kuriais susidūrė konsultantas siekiant suteikti kokybiškas paslaugas Jūsų organizacijai?</p> <p>20. Ar visuose konsultacijų teikimo etapuose, konsultantas naudojo vienodus konsultacijų teikimo metodus: atsižvelgęs į darbuotojų tempą, konsultacijos svarbos supratimą, darbuotojų motyvaciją, tikslų pasiekimą, gebėjimus ir pan.?</p> <p>21. Ar esate nutraukę paslaugų sutartį su konsultantu dėl netinkamo konsultanto atliekamo vaidmens ar kitų priežasčių? Jei taip, gal galite papasakoti?</p>
<p><b>Konsultantų savybės.</b> Kokios asmeninės konsultantų savybės ar konsultavimo modeliai padeda pasiekti organizacijų poreikių užtikrinimą.</p>	
<p>24. Išvardinkite pagrindines profesines, o gal ir asmenines savybes, kurios padeda teikti kokybiškas konsultacijas pasirinktame konsultanto vaidmenyje. Kokios 3 savybės yra pačios svarbiausios?</p> <p>25. Gal turite rekomendacijų, kokių turimų įpročių (jei tokių žinote) reikėtų vengti, teikiant konsultavimo paslaugas?</p>	<p>22. Nurodykite konsultanto asmenines ir profesines savybes, kurios manote, labiausiai prisidėjo prie užsibrėžtų tikslų pasiekimo. Gal galite įvardinti 3 pagal svarbą?</p> <p>23. Ar esate susidūrę su neigiamomis konsultanto savybėmis ar įpročiais, kurių turėtų vengti konsultantai teikiant konsultavimo paslaugas?</p>

Pirmoji klausimų grupė skirta išsiaiškinti konsultantų turimą patirtį, gebėjimus, sėkmingiausias konsultavimo projektus, kokioms organizacijoms teikia konsultacijas bei tų organizacijų pagrindinės veikos rūšį, konsultavimo sritis bei kitus aktualius klausimus. Tuo tarpu organizacijoms pirmosios grupės klausimais buvo bandoma išsiaiškinti daugiau informacijos apie pačią organizaciją, ar konsultantų paslaugų pirkimas yra dažna praktika organizacijoje, kokiose srityse naudoja konsultantų paslaugas, ar konsultantų paslaugomis pasiekia numatytus rezultatus, kas organizacijoje atsakingas už konsultantų paslaugų pirkimą ir kitus klausimus. Pirmosios grupės klausimai skirti taip pat išsiaiškinti ar respondentai atitinka išsikeltus reikalavimus bei ar jų pateikiamus rezultatus galima interpretuoti. Po pirmosios klausimynų grupės klausimų buvo pereinama prie sekančių keturių grupių, kurios skirtos atlikti tyrimą.

Antroji klausimų grupė skirta išgryninti turimus verslo strateginius poreikius, dėl kurių organizacijos kreipiasi į konsultantus. Ši klausimų grupė ypatingai svarbi, nes nustato priežastis, kurios įtakoja konsultavimo proceso pradžią. Taip pat šioje grupėje klausimai padeda nustatyti priežastinius ryšius tarp konsultanto vaidmens pasirinkimo, konsultacijų intensyvumo ir reguliarumo, rezultatyvių konsultacijų sėkmės faktorius bei kas nulemia, kad konsultacijos tampa nenaudingos.

Trečiojoje klausimų grupėje tiriami Lietuvos organizacijose teikiamų konsultacijų ir jas teikiančių konsultantų vaidmenys. Ieškomas ryšys tarp kokybiškų bei kliento poreikius atitinkančių konsultacijų ir tarp vaidmens, kurį renkasi konsultantas ar nustato organizacija konsultantui pasirašant konsultacijų teikimo paslaugų sutartį. Taip pat nustatoma ar konsultantas teikdamas paslaugas keičia vaidmenį atsižvelgdamas į išorės veiksnius, bei kokie tie veiksniai.

Ketvirtojoje klausimų grupėje pereinama prie integracijos metodų, kuriuos taiko konsultantas pasirinkus konkretų konsultanto vaidmenį. Nustatomos integracijos auditorijos/ grupės/ asmenys/ pareigos, su kuriais dažniausiai dirba konsultantai. Taip pat bandoma išsiaiškinti ar integracijos metodai kinta atsižvelgiant į organizacijos veiklos sritį ar sektorių bei organizacinius siekius, kylančias dilemas su vadovais ar pačia organizacija, pasiekiamais ar nepasiekiamais rezultatais. Siekiama nustatyti atvejus, kuriuose konsultacijų paslaugų procesas pasibaigė sutarties nutraukimu, išgryninti integracijos metodus ar konsultantų vaidmenis, kurie neatitiko organizacijos iš turimų poreikių kylančių lūkesčių.

Penktoji klausimų grupė yra skirta išgryninti konsultantų gerąsias asmenines ar profesines savybes, kuriomis remiasi konsultantai teikdami paslaugas. Siekiama sudaryti asmeninių ir profesinių savybių sąrašą, kuriuo remiantis būtų galima pasirinkti konkretų konsultantą remiantis jo turimomis kompetencijomis. Kaip papildomi klausimai yra pateikiami paklausimai apie neigiamas savybes. Šiais klausimais bandoma išsiaiškinti ar galima sudaryti konsultanto savybių sąrašą, kurių reiktų vengti įsigyjant konsultacines paslaugas konkrečioje srityje.

Visi šie klausimai sudaro vieną vieningą klausimų sąrašą, kurie apima siekiamų tikslų išsiaiškinimą, o gautų atsakymų visuma padeda išanalizuoti verslo konsultantų vaidmenis atskiruose konsultacijų teikimo etapuose, nustatyti dažniausiai atliekamus integracijos metodus, verslui kylančius poreikius ir sudaryti konsultantų asmeninių/profesinių savybių sąrašą, kuris padeda gauti geriausią rezultatą.

### **3.2. Atliekamo interviu eigos aprašymas**

Šis tyrimas buvo atliktas remiantis pusiau struktūrizuotu interviu metodu. Šio tyrimo metu iškart buvo numatytos klausimų/temų grupės bei tikslai, kurių siekiama užduodant konkrečius klausimus. Klausimų uždavimo metu nebuvo orientuojamasi į klausimų uždavimo eiliškumą ir užduodami atsižvelgiant į respondento atsakymus bei pateikiant iš atsakymų kylančius papildomus klausimus. (Rupšienė, 2008)

Respondentų atrankai buvo pasirinkta kritinė atranka, kuri remiasi pasirinktais kriterijais. Kritinė atranka taikoma tada, kai iš visos populiacijos yra atrenkami imties vienetai pagal pasirinktus kriterijus. (Rupšienė, 2008) Siekiant atlikti kuo išsamesnį tyrimą, buvo nuspręsta pasirinkti konsultantus, kurie vykdo konsultavimo veiklą ne trumpiau nei 3 metus - taip teigiant, kad konsultantas turi sukaupęs pakankamai patirties. Šis laikotarpis buvo pasirinktas remiantis 2015 m. rugsėjo 4 d. Lietuvos Respublikos ūkio ministro įsakymu „Dėl nacionalinio verslo

konsultantų tinklo veiklos organizavimo ir administravimo tvarkos aprašo patvirtinimo“ Nr. 4-558<sup>4</sup> bei vėlesniu 2019 m. gegužės 8d. pakeitimu Nr. 4-300<sup>5</sup>, kuriais teigiama, kad konsultantams norintiems / siekiantiems teikti konsultacijas verslo pradžios ir plėtros tema (-omis) pakanka turėti 3 metų veiklos patirtį. Taip pat atsižvelgiant į tai ar konsultantas turi individualios konsultavimo veiklos pažymą arba yra konsultavimo įmonės atstovas/ė – šis kriterijus padėjo atrinkti konsultantus, kurie reguliariai užsiima konsultavimo veikla. Siekiant gauti kuo įvairesnių respondentų atsakymus, buvo nuspręsta konsultantus rinktis iš įvairių konsultavimo sričių (ne daugiau nei 2 iš vienos konsultavimo srities), o jei respondentų nepakaktų tik tuomet atrinkti daugiau konsultantų iš tos pačios konsultavimo srities. Atrenkant įmones kaip respondentus, kurios naudojos konsultavimo paslaugomis, buvo nuspręsta pasirinkti tokias, kurios atitinka mažos įmonės kriterijus pagal 1998 m. lapkričio 24 d. Lietuvos Respublikos smulkiojo ir vidutinio verslo plėtros įstatymą Nr. VIII-935<sup>6</sup>: turi mažiau nei 50 darbuotojų bei metinės pajamos neviršija 10 mln. Eur arba įmonės balanse nurodyta turto vertė neviršija 10 mln. Eur. Atliekant žvalgomąjį tyrimą buvo prieita išvados, kad strateginės konsultacijos padedančios spręsti įmonei kylančius informacijos poreikius yra ganėtinai konfidencialus dalykas, todėl pakankamai respondentų pagal mažos įmonės kriterijų gali nepavykti surinkti. Dėl šios priežasties buvo paliktas vienintelis kriterijus – įmonė bent kartą turi būti įsigijusi konsultacines paslaugas, kurios iki interviu davimo momento turi būti pasibaigusios. Remiantis šiuo kriterijumi, buvo galima pasirinkti įmones, kurios turi susidariusią nuomonę apie konsultantų teikiamas paslaugas, vaidmenis bei kitus šiame tyrime svarbius klausimus.

### **Respondentų kalbinimas (įkalbinimas duoti interviu)**

Vykdamas respondentų įkalbinimą pradžioje buvo susisiekiama telefonu, o neradus telefono numerio elektroniniu paštu, kurį galima rasti internete arba konsultantų internetiniuose puslapiuose. Taip pat keletą respondentų pavyko pakalbinti dalyvaujant bendrame renginyje/mokymuose. Komunikacijos metu buvo sutarta, kad respondentai prisidės prie atliekamo tyrimo ir sutinka atlikti pusiau struktūrizuotą interviu pagal paruoštus klausimus ir papildomus klausimus kylančius iš respondentų atsakymų. Sudalyvauti interviu sutiko 13 konsultantų, kurie atitiko keliamus kriterijus, tačiau tyrimo eigoje paaiškėjo, kad 1 respondento turima konsultavimo patirtis nesiekia 3 metų (pritrūko 4 mėn.), todėl šis respondentas iš

---

<sup>4</sup> [4-558 Dėl Verslo konsultantų tinklo veiklos organizavimo ir administravimo tvarkos aprašo patvirtinimo \(lrs.lt\)](#)

<sup>5</sup> [4-300 Dėl Lietuvos Respublikos ūkio ministro 2015 m. rugsėjo 4 d. įsakymo Nr. 4-558 „Dėl Verslo konsult... \(lrs.lt\)](#)

<sup>6</sup> [VIII-935 Lietuvos Respublikos smulkiojo ir vidutinio verslo plėtros įstatymas \(lrs.lt\)](#)



pasirinktos imties buvo pašalintas. Galutinis respondentų sąrašas yra 12 konsultantų ir 5 įmonių atstovai. Atsižvelgus į tai, kad strateginiai poreikiai, kuriems įmonės naudojo konsultantų paslaugas yra ganėtinai konfidenciali informacija, kurios ne visi organizacijų atstovai norėjo atskleisti ir siekiant, kad konsultantai atviriau bei išsamiau atsakytų į paruoštą klausimyną, buvo prieita bendro sutarimo, kad interviu bus anoniminis bei visiems respondentams bus suteikti unikalūs kodai: konsultantai žymimi kodais (K-1, K-2, ....., K-12), o įmonių atstovai (I-1, I-2, ....., I-5). Respondentų charakteristikos pateiktos 7 ir 8 lentelėse.

### 7 lentelė. Kokybinio tyrimo konsultantų charakteristikos;

Lentelė parengta magistro darbo autoriaus

Respondentas	Konsultavimo tipas	Konsultavimo sritys	Konsultavimo patirtis
K-1	Išorinis/ Vidinis konsultantas	Rinkodara, marketingas, marketingo strategija	6 m.
K-2	Išorinis/ Vidinis konsultantas	Pardavimai, strateginiai pokyčiai, veiklos kontrolė ir efektyvumas	8 m.
K-3	Išorinis konsultantas	Mokesčiai ir apskaita, investicinių projektų ir veiklos vertinimas	24 m.
K-4	Išorinis konsultantas	Darbo santykiai, ginčai, sutartys	7 m.
K-5	Vidinis konsultantas	Skaitmeninė rinkodara	3 m.
K-6	Išorinis konsultantas	Personalo valdymas, darbuotojų ugdymas, darbuotojų atranka	23 m.
K-7	Išorinis konsultantas	Personalo valdymas, lyderystė ir vadovavimas	11 m.
K-8	Išorinis/ Vidinis konsultantas	Procesų ir projektų valdymas	3 m.
K-9	Išorinis/ Vidinis konsultantas	Pardavimai, pardavimų strategija, komandos valdymas	9 m.
K-10	Išorinis/ Vidinis konsultantas	Analitikos ir IT sistemų kūrimas	12 m.
K-11	Išorinis konsultantas	Kibernetinio saugumo užtikrinimas, auditas, IT sistemų strategija	7 m.
K12	Išorinis konsultantas	Verslo kontrolė ir vertinimas, verslo pardavimas/įsigijimas	4 m.
		<b>Vidurkis:</b>	<b>9,75 m.</b>

7 lentelėje pateikiamos pagrindinės konsultantų charakteristikos, apimančios konsultanto atliekamą konsultacijų tipą, konsultuojamąsias sritis ir turimą konsultavimo patirtį. Šios charakteristikos buvo supildytos naudojant interviu metu gautus atsakymus į pateiktus klausimus. Vidutinė konsultantų turima patirtis siekia 9,75 m. kas įrodo, kad atrinkti konsultantai turi sukaupę pakankamai patirties šiam tyrimui. Konsultavimo sritys taip pat įrodo, kad konsultantai pasirinkti labai įvairaus konsultavimo profilio. Tuo tarpu 8 lentelėje pateikiami duomenys apie įmonių charakteristikas. 8 lentelėje pateikti duomenys apima poreikį, dėl kurio įmonė paskutinį kartą naudojosi konsultantų paslaugomis, respondento pareigas ir įmonės dydį pagal darbuotojų skaičių. Šie duomenys yra naudojami tolimesniuose tyrimo etapuose.

### 8 lentelė. Kokybinio tyrimo įmonių charakteristikos;

Lentelė parengta magistro darbo autoriaus

Respondentas	Įmonės poreikis, dėl kurio buvo išgytos konsultacijos	Respondento pareigos	Darbuotojų skaičius įmonėje
I-1	Komandos ugdymas. Vidinė darbuotojų akademija.	Personalo skyriaus specialistė	>250
I-2	Pardavimų strategija, vertybių diegimas komandoje, individualus darbuotojų ugdymas	Verslo klientų departamento partneris	>250
I-3	Teikiamų paslaugų patrauklumo didinimas, marketingo ir skaitmeninės rinkodaros priemonių panaudojimas.	Produkto vadovas	<10
I-4	ISO 9001 standarto diegimas įmonėje	Vadovas	<50
I-5	Strateginiai pokyčiai plečiant asortimentą, turimos rinkos didinimas, veiklos kontrolė ir efektyvumas siekiant sumažinti veiklos sąnaudas.	Direktorė	<50

Atlikto tyrimo metu visi respondentai buvo sugrupuoti į vieną respondentų grupę, siekiant išsiaiškinti, ar respondentai konsultantai ir respondentai įmonių atstovai, turėję konsultacinį poreikį, turi bendrų panašumų. Konsultantai ir įmonių atstovai į duomenų grupę buvo sugrupuoti pagal turėtą įmonės poreikio sritį ir konsultanto teikiamų konsultacijų sritį. Kiekvienas respondentas galėjo būti pažymėtas, prie keletos konsultavimo sričių, jei tik jo atsakymai atitinka išgrynintas konsultavimo sritis.

### 9 lentelė. Kokybinio tyrimo respondentų grupės pagal poreikio/konsultacijų sritis;

Lentelė parengta magistro darbo autoriaus

Konsultavimo sritis	Respondentai		Respondentų skaičius
	Konsultantai	Įmonių atstovai	
Marketingas, rinkodara	K-1, K-5	I-3	3
Įvaizdžio formavimas ir komunikacija	K-1		1
Pardavimai	K-2, K-9	I-2, I-3	4
Personalo valdymas	K-1, K-6, K-7, K-9	I-1	5
Komandos kompetencijų ugdymas	K-1, K-2, K-7	I-3, I-5	5
Vidaus kontrolė		I-3	1
Procesai ir projektų valdymas	K-8		1
ISO standartai, auditai, atestavimai		I-4	1
Analitika ir analitikos įrankiai	K-1, K-2, K-5, K-10		4
IT sistemos ir kibernetinis saugumas	K-11		1
Mokesčių, apskaita, finansai	K-3		1
Teisinė aplinka	K-4		1
Verslo kontrolė	K-12		1
Vadovavimas, sprendimai, pokyčiai	K-1, K-2, K-7, K-9, K-12	I-1	6
Plėtra ir vystymasis	K-3, K-12	I-3, I-5	4

Kaip matyti iš 9 lentelės pateiktų duomenų, respondentų konsultantų, galinčių teikti konsultacijas, strateginio vadovavimo, sprendimų priėmimo, pokyčių organizavimo, plėtros srityse pavyko atrinkti daugiausiai. Taip pat nemažai konsultantų teikia konsultacijas personalo valdyme bei srityse, kurios reikalauja ugdyti analitinius įgūdžius. Tuo tarpu įmonių atstovai interviu metu pateikė atsakymus, kad didžiausia dalis įmonės poreikių susidarė iš komandos kompetencijų ugdymo, pardavimų didinimo bei plėtros ir vystymo srityse, kas iš esmės ir sudaro pagrindines priežastis, dėl ko kreipiamasi į verslo konsultantus. Išanalizavus surinktus duomenis galime teigti, kad respondentai atrinkti tinkamai, nes tiek teikiamos paslaugos, tiek turimi poreikiai apima vadovavimo sprendimų, personalo valdymo, komandos kompetencijų ugdymo konsultacijas.

### 3.3. Atliktų interviu duomenų analizė

Siekiant surinkti visą reikiamą informaciją ir nepraleisti svarbių faktų nespėjant užsirašyti jų interviu metu, visi interviu buvo įrašomi. Interviu įrašymas suteikia ir galimybę dar kartą perklausyti respondento išsakytas mintis, o tai yra labai naudinga siekiant nuspręsti klausimų svarbą bei korektiškumą respondentui. Kiekvienam respondentui prieš pradėdant daryti interviu įrašus buvo pristatyta, kam įrašai bus naudojami, kiek laiko įrašai bus saugomi bei kur saugomi. Nei vienas respondentas neprieštaravo, kad tyrimo prieduose bus pateikti transkribuoti interviu su sąlyga, kad transkribuotuose interviu nebus pateikta informacija galinti pažeisti konfidencialumo susitarimą. Dėl šios priežasties, transkribuotuose interviu vietose kuomet kreipiamasi į respondentą vardu ar minimas įmonės pavadinimas yra pateikiamas identifikacinis kodas.

Po kiekvieno interviu buvo atliekamas transkribavimas, bei pateiktų duomenų susistemimas. Respondentų atsakymai buvo lyginami ir su mokslinėje literatūroje pateikiama informacija.

#### 3.3.1. Organizacinis poreikis ir priežastys lemiančios konsultantų paslaugų įsigijimą

Siekiant iširti priežastis dėl kurių įmonės kreipiasi į konsultantus bei strateginius poreikius, kuriuos padeda konsultantais įgyvendinti, klausimyne buvo numatyta **Verslo poreikių** klausimų grupė. Šios grupės klausimais buvo paprašyta konsultantų atsakyti kaip jie mano: *Kokios pagrindinės priežastys paskatina organizacijas kreiptis į konsultantus? Ar verslo strateginis poreikis įtakoja konsultanto vaidmens pasirinkimą? Taip pat kaip jie mano, kokį strateginį poreikį organizacijos bando pridengti vidiniais resursais?* Konsultantų atsakymai yra labai svarbūs tyrimui, nes jie teikia paslaugas daugybei įmonių, todėl ir gali pateikti dažniausiai pasitaikančius

atvejus, argumentuoti atsakymus turima patirtimi ir konsultuotų įmonių skaičiumi. Tuo tarpu įmonių atstovų buvo paprašyta atsakyti tiesiogiai į šiuos klausimus: *Koks strateginis poreikis būtų jiems dažniausiai pareikalauja kreiptis į konsultantus? Ar prieš kreipiantis į konsultantus, bando poreikius padengti vidiniais resursais? Kaip dažnai naudojasi konsultantų paslaugomis?* Į šiuos klausimus įmonės atsakė turima asmenine patirtimi. Kadangi mokslinėje literatūroje (Nicolescu & Nicolescu, 2016) pateikiamos dažniausios probleminės sritys dėl kurių į konsultantus kreipiasi klientai, tyrime respondentų atsakymai buvo sugrupuoti į būtent šias grupes:

- Naujovės įmonėje, kurioms neturi tinkamai kvalifikuotų darbuotojų,
- Efektyvių, geriausių ar nepriklausomų sprendimų paieška,
- Žmogiškųjų išteklių trūkumas,
- Ekspertinės nuomonės paieška,
- Darbuotojų kompetencijų ugdymas.
- Kitos priežastys.

Kaip matyti iš 10 lentelėje pateiktų duomenų tiek konsultantų atsakymai, tiek įmonių atstovų atsakymai pasiskirstė gana tolygiai. Kadangi respondentai buvo atrinkti iš skirtingų konsultavimo sričių bei skirtingų veiklų įmonės, gauti rezultatai patvirtino, kad įmonių turimi strateginiai poreikiai yra skirtingi ir gali kisti atsižvelgiant į patį konsultantą ar kitus veiksnius. Taip pat atsižvelgiant į tai, kad pavyko respondentų atsakymus suskirstyti į išgrynintų poreikių grupes, galime patvirtinti, kad pagrindiniai poreikiai su kuriais susiduria Lietuvos įmonės yra: ***naujovių įmonėje trūkumas, geriausio sprendimo paieška, žmogiškųjų išteklių trūkumas, ekspertinės nuomonės paieška, darbuotojų ugdymo poreikis.*** Šiuos duomenis verta perkelti į tolimesnį tyrimą bei naudoti kaip pagrindinius strateginius įmonių poreikius.

10 lentelė. **Priežastys lemiančios verslo konsultanto poreikį;**

Lentelė parengta magistro darbo autoriaus

Poreikiai	Respondentų atsakymai: <i>Koks strateginis poreikis dažniausiai pareikalauja kreiptis į konsultantus?</i>	Atsakymų skaičius
Naujovės įmonėje, kvalifikacijos trūkumas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Respondentas K-3</b> „Plėtra, nauja veikla, įstatymų reglamentavimas“</li> <li>• <b>Respondentas K-8</b> „... kad planuojami projektai. O projektai juk yra plėtra ir naujų sprendimų įgyvendinimas.“</li> <li>• <b>Respondentas K-2</b> „Efektyvumo paieškos, rinkos pokyčiai, naujų produktų įvedimas į rinką“.</li> <li>• <b>Respondentas I-3</b> „...naujų paslaugų kūrimas.“</li> <li>• <b>Respondentas I-5</b> „Pagrindinis poreikis buvo strateginės plėtros galimybių analizė.“</li> </ul>	<b>5</b>
Geriausio ar nepriklausomo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Respondentas K-10:</b> „Informacijos trūkumas.“</li> <li>• <b>Respondentas K-12</b> „Į mane dažniausiai klientai kreipiasi su specifine užduotimi. Pagrindinis poreikis kyla iš patirties toje srityje neturėjimo.“</li> </ul>	<b>3</b>

sprendimo paieška	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Respondentas I-4</b> „Konkurencingumo didinimas yra šiuo metu pats svarbiausias tikslas.“</li> </ul>	
Žmogiškųjų išteklių trūkumas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Respondentas K-5</b> „Naujų veiklos būdų paieška. Dažnai tam įgyvendinti įmonės darbuotojai neturi kompetencijų...“</li> <li>• <b>Respondentas K-6</b> „Darbuotojų poreikis, kontrolės priemonės, darbuotojų motyvavimas yra dažniausiai pasitaikančios problemos.“</li> <li>• <b>Respondentas I-2</b> Darbuotojų trūkumas arba nepakankama jų kvalifikacija.</li> </ul>	3
Ekspertinės nuomonės paieška	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Respondentas K-1</b> „Eksperto turinčio reikiamos patirties poreikis“</li> <li>• <b>Respondentas K-4</b> „Informacijos ar eksperto nuomonės poreikis...“</li> <li>• <b>Respondentas K-11</b> „Vadovams labai svarbu yra verslo saugumas, o tam užtikrinti reikia ekspertinio vertinimo.“</li> <li>• <b>Respondentas I-1</b> „Žinių trūkumas.“</li> </ul>	4
Darbuotojų ugdymas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Respondentas K-7</b> „Nepakankamai išugdytos kompetencijos.“</li> <li>• <b>Respondentas K-9</b> „Siekis transformuotis. Kiekvienas verslas turi nesustoti keistis.“</li> </ul>	2

Toliau tyrimo metu buvo bandoma nustatyti ar yra ryšys tarp konsultantų paslaugų naudojimo dažnumo bei įmonės priimamų sprendimų strateginius poreikius dengi turimais vidiniais resursais. Buvo prieita išvados, kad konsultantai kaip paslaugų teikėjai gali neturėti visos informacijos ir remtis tik savo nuomone, todėl buvo įvertinti tik įmonių atstovų atsakymai. Respondentams įmonių atstovams buvo pateikiami klausimai: *Kiek kartų teko naudotis konsultantų paslaugomis? Ar strateginius įmonės poreikius bandėte/bandote padengti vidiniais resursais?* Respondentų atsakymai pateikti 11 lentelėje.

### 11 lentelė. Respondentų vidiniais resursais dengiamo strateginio poreikio analizė

Lentelė parengta magistro darbo autoriaus

Respondentas	Kiek kartų teko įsigyti konsultantų paslaugas	Ar strateginius poreikius bandėte padengti vidiniais resursais?
I-1	„Konsultantų paslaugas įmonė įsigyja nuolat.“	„Kartais tikrai bandome. Jei matome, kad turime darbuotojų galinčių prisiimti daugiau atsakomybių. Neretai taip ir suvaldome viską.“
I-2	„Tikrai daug. Įmonė labai didelė. Atskiri skyriai nuolat perka konsultantų paslaugas.“	„Labai retai. Mūsų darbuotojai turi aiškias pareigybės, todėl papildomi nesusiję darbai skatintų viršvalandžius. O mes viršvalandžių netoleruojame.“
I-3	„Esame maža įmonė. Tai buvo pirmasis kartas.“	„Iki šiol visuomet bandydavome. Anksčiau neleisdavo finansinės galimybės.“
I-4	„Ar tai buvo pirmasis kartas kai įsigijote konsultacijas? – „Taip“	„Netūrėjome kas galėtų tai atlikti. Jei būtų žmogus gebantis tai padaryti, tikrai būtume svarstę pasidaryti savo jėgomis.“
I-5	„Šis kartas buvo pirmas. Likau tikrai patenkinta.“	„Ir taip, ir ne. Bandome padengti, bet nelabai gaunasi. Kaip ir minėjau vis galvojau, kad pasidarysim patys, bet taip niekad laiko ir nerasdavom.“

Apklausus respondentus buvo nustatyta, kad ir kiek kartų įmonės būtų pirkusios konsultantų paslaugas, įmonės vis tiek bando dalį konsultantų paslaugų pakeisti vidiniais resursais. Darytina

išvada, kad organizacijos dažnai vertina savo finansines galimybe, turimą komandos kompetenciją bei kelia sau aukštus iššūkius, tam, kad tobulėtų patys ar jų komanda. Daugelis mano, kad iššūkių komandai sukūrimas, skatina kelti komandos kompetencijas: **Respondentas I-3** „*Taip pat papildomų žinių paieška skatina darbuotojus greičiau tobulėti. Juk kai pats randi ieškomą informaciją ar sukuri kažką naujo, apima asmeninis pasitenkinimas.*“ **Respondentas I-1** „*Esant tokiems mūsų lūkesčiams ir darbuotojai gali siekti asmeninių tikslų bei asmeniškai prisidėti prie įmonės siekiamo rezultato.*“. Respondentų atsakymuose galime pastebėti ir kita tendenciją. 3 įmonės konsultantų paslaugas įsigijo pirmą kartą (11 lentelė), iki tol visuomet bandydavo konsultantų poreikius pakeisti vidiniais resursais. Tuo tarpu I-1 respondentas, kuris atsakė „*Tikrai daug. Įmonė labai didelė. Atskiri skyriai nuolat perka konsultantų paslaugas*“ patvirtino, kad vidiniais resursais bando pakeisti labai mažą dalį konsultantų poreikio. Todėl galima daryti išvadą, kad **organizacijos turinčios darbo su konsultantais patirties, įvertina galimą gauti naudą, bei žymiai dažniau kreipiasi į konsultantus**. Respondentas I-5 Taip pat paklaustas ar po to kai pamatė konsultanto teikiamą naudą, sumažino vidinių resursų naudojimą padengiant konsultantų poreikį, atsakė: „*Žinoma. Pamačiau kiek naudos gali atnešti konsultantas. O kaina konsultanto tikrai nebuvo didelė. Gailiuosi, kad anksčiau nepriėmiau šio sprendimo..... Bandysiu ateityje dažniau kviešti konsultantą, kad spręstu mūsų turimas problemas.*“

Šioje tyrimo dalyje buvo ištirtos priežastys, dėl kurių įmonės dažniausiai kreipiasi į konsultantus, taip pat nustatytas ryšys tarp turimos konsultantų paslaugų patirties ir sprendimo panaudoti vidinius įmonės darbuotojus kylantiems strateginiams poreikiams. Tolimesniame etape buvo tirtas konsultanto vaidmuo, kurį atlieka konsultantas teikiamų paslaugų metu bei ar tas vaidmuo kinta konsultavimo atskiruose etapuose.

### 3.3.2. Konsultantų vaidmens pasirinkimas

Siekiant išsiaiškinti kokie vaidmenys vyrauja Lietuvos konsultantų rinkoje bei teikiant konsultacijas skirtinguose konsultavimo etapuose buvo nuspręsta konsultantams užduoti šiuos klausimus: „*Kokį konsultavimo vaidmenį dažniausiai atliekate teikiant konsultavimo paslaugas?*“ „*Su kokiais konsultavimo vaidmenimis dar esate susidūrę?*“ Tuo tarpu norint palyginti kokius konsultantų vaidmenis išskirtų įmonių atstovai, jiems buvo pateikti klausimai: „*Kaip apibūdintumėte konsultanto vaidmenį, kuris teikė konsultavimo paslaugas?*“ „*Ar viso konsultacijų teikimo laikotarpio metu, konsultanto vaidmuo išliko toks pat: planavime, organizavime, vadovavime, kontrolėje?*“ Konsultantų ir įmonių atstovų atsakymai pateikti 12 ir 13 lentelėse.

12 lentelė. **Konsultantų atliekami vaidmenys, konsultuojant Lietuvos įmones**

Lentelė parengta magistro darbo autoriaus

Konsultanto vaidmuo	Respondentų atsakymai į klausimus: „Kokią konsultavimo vaidmenį dažniausiai atliekate teikiant konsultavimo paslaugas?“ / „Kaip apibūdintumėte konsultanto vaidmenį, kuris teikė konsultavimo paslaugas?“
Konsultantas kaip paslaugų tiekėjas (ekspertas)	<p><b>Respondentas K-1:</b> „Konsultuoju kaip ekspertas turintis reikiamą klientui patirtį.“</p> <p><b>Respondentas K-3:</b> Visuomet stengiuosi būti ekspertu, kuriuo gali organizacijos pasikliauti.</p> <p><b>Respondentas K-8:</b> Eksperto patarėjo. Galiu būti ir vykdytojas, bet nelabai tam galiu skirti daug laiko.</p> <p><b>Respondentas K-11:</b> Esu ekspertas galintis sukurti individualią kontrolės sistemą. Tokią rolę galima vadinti dar ir lyg „architekto“.</p> <p><b>Respondentas K-12:</b> Nepriklausomo eksperto arba patarėjo, manyčiau.</p> <p><b>Respondentas I-2:</b> Ekspertas gebantis pasiūlyti kitose organizacijose naudojamus metodus.</p> <p><b>Respondentas I-4:</b> Išorinis konsultantas, pateikiantis rekomendacijas. Tikrai kompetingas ir išmanantis savo darbą.</p>
Mentorius arba „protežė“	<b>Respondentas K-7:</b> Mokytojo - psichologo, mentoriaus.
Partneris arba rėmėjas	<p><b>Respondentas K-2:</b> „Siekiu būti partneris arba komandos dalis. Mėgstu viską demonstruoti savo pavyzdžiu.“</p> <p><b>Respondentas K-4:</b> Patariu įmonėms, kurios ieško unikalios sprendimo. Esu konsultantas, galintis padėti išspręsti krizines situacijas.</p> <p><b>Respondentas K-6:</b> Patariamąjį konsultavimą. Anksčiau daugiau dirbdavau su tvarkų ar rekomendacijų rengimu, taip pat vykdydavau pokalbius su darbuotojais.</p> <p><b>Respondentas I-3:</b> Partneris, kuris bendravo lyg lygiu su lygiu.</p>
Abipusės naudos siekėjas	-
Tyrinėtojas	-
Treneris	<p><b>Respondentas K-9:</b> Manyčiau, mokytojo ar draugo. Stengiuosi palaikyti labai gerus santykius su kiekvienu įmonės darbuotoju. Bendrauti asmeniškai. Žinoma, stengiuosi būti ir geruoju pavyzdžiu, kuris perduoda praktines žinias.</p> <p><b>Respondentas I-1:</b> Dažniausiai bendradarbiaujame su vidiniais treneriais arba ekspertais patarėjais.</p>
Derybininkas	-
Plėtos strategas	-
Kita	<p><b>Respondentas K-5:</b> Įvardinčiau kaip papildomo darbuotojo rolę.</p> <p><b>Respondentas K-10:</b> Diegėjo ir mokytojo naudotis sukurtą sistema.</p> <p><b>Respondentas I-5:</b> Įsiklausanti, kūrybinga, nestokojanti gerų emocijų. Komanda jautėsi lyg įmonėje atsirado naujas darbuotojas.</p>

Pirmuoju klausimu apie konsultantų vaidmenis buvo siekiama greito atsakymo kokią vaidmenį dažniausiai atlieka konsultantas. Taip respondentas teisingiausiai atsako kokią konsultavimo rolę jautė respondentas kai buvo atliekamos konsultacijos. Tam, kad konsultantai ir įmonių atstovai įdėmiau pagalvotų apie kitas roles, kurios galbūt yra primirštos buvo užduotas patikslinamasis klausimas „Su kokiais konsultavimo vaidmenimis dar esate susidūrę?“ bei „Ar viso konsultacijų teikimo laikotarpio metu, konsultanto vaidmuo išliko toks pat“. Respondentų atsakymai pateikti 13 lentelėje.

### 13 lentelė. Patikslinamieji konsultantų vaidmenys, su kuriais yra susidūrę respondentai

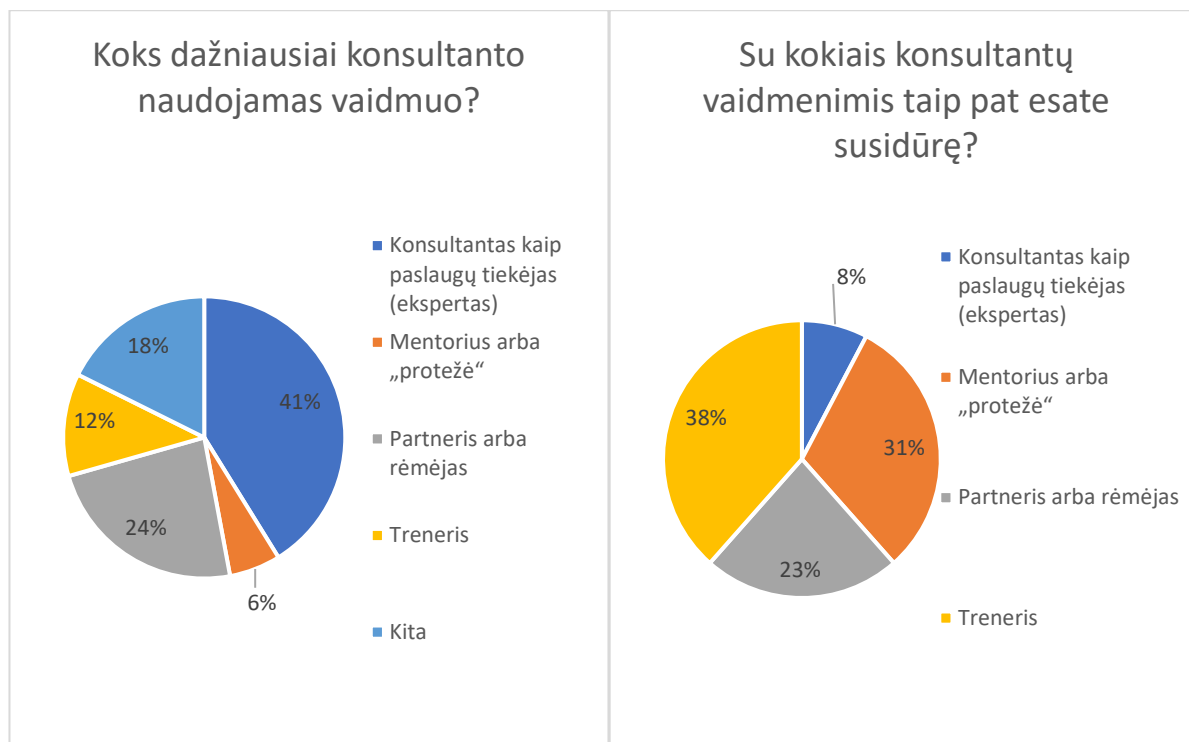
Lentelė parengta magistro darbo autoriaus

Konsultanto vaidmuo	Respondentų atsakymai į klausimus: „Su kokiais konsultavimo vaidmenimis dar esate susidūrę?“ / „Ar viso konsultacijų teikimo laikotarpio metu, konsultanto vaidmuo išliko toks pat“.
Konsultantas kaip paslaugų tiekėjas (ekspertas)	<b>Respondentas K-6:</b> „Konsultantas ekspertas yra viena pagrindinių konsultantų rolių.“
Mentorius arba „protežė“	<b>Respondentas K-2:</b> „Koučeriai, bet tai nelabai tinkantis konsultavimo būdas pardavėjams. Tiksliau pasakius ne toks efektyvus kaip vieno gero vadybininko pasamdymas. Tokiu atveju likusi komanda gali nuolat mokytis iš profesionalaus pardavėjo ir taip visi drauge augti, o ne individualiai. Juk dabartiniai pardavimai nebėra tik „one man show“.“ <b>Respondentas K-4:</b> „Ekspertas profesionalas, mokytojas, koučeris, papildomas darbuotojas. <b>Respondentas K-8:</b> „Vertintojai, kritikai, motyvatoriai. Čia toks konsultavimas kuomet konsultantas yra kaip varomoji jėga vidinėje komandoje. Lyg lyderis.“ <b>Respondentas K-9:</b> „Ekspertas..... Patarėjas..... Mokytojas.....“
Partneris arba rėmėjas	<b>Respondentas K-1:</b> „Patarėjas, individualių užduočių konsultantas. Esu konsultavęs vieną vadovą, kuris pats norėjo viską pasidaryti, tai buvau patarėju.“ <b>Respondentas K-10:</b> „Koučeris, treneris, „įkvepėjas“, partneris.“ <b>Respondentas I-2:</b> „Rolės tikrai keitėsi. Su vadovais pirminiame etape daug dirbo kaip ekspertas, gerųjų praktikų pateikė. Su komanda darbavosi kaip dar vienas jų kolega. Tai sumažino atskirtį. Padėjo gerinti bendradarbiavimą, kėlė motyvaciją. Susidūrus su atvejais kai nepasiekdavome norimo tikslo tame etape, nevengė siūlyti nepopuliarius sprendimus.“
Abipusės naudos siekėjas	
Tyrinėtojas	
Treneris	<b>Respondentas K-3:</b> „Anksčiau atlikdamas auditus pamokydavau kliento finansų komandas, atsakydavau į klausimus susijusius su apskaitos standartais. Dabar tokius mokymus organizuoju išoriniuose seminaruose.“ <b>Respondentas K-5:</b> „Mokytojo arba trenerio. Ugdyti komandas ar darbuotoją įmonėje taip pat teko.“ <b>Respondentas K-7:</b> „Taip pat esu buvęs treneriu keliems vadovams. Dirbau individualiai su jais. Ugđeme jų vadovavimo ir darbo su komanda gebėjimus.“ <b>Respondentas K-11:</b> „Mokytojo. Yra tekę konsultuoti įmonę, kurioje dirbo mažai patirties turintis specialistas. Su įmonės vadovu sutarėme, kad skirsiu laiko ir darbuotojo mokymui.“ <b>Respondentas K-12:</b> „Teko mokyti atskiras komandas, konsultavau individualiai dėl finansinės analizės principų. Na, ir turbūt jau paminėtos eksperto, patarėjo rolės.“
Derybininkas	
Plėtros strategas	
Kita	

Analizuojant 12 ir 13 lentelėse pateiktus duomenis buvo keliami 2 tikslai:

- Nustatyti dažniausiai respondentų įvardinamus konsultantų vaidmenis, juos respondentai įvardino pirmuoju paklausimu – priskiriant juos kaip dažniausiai naudojamus vaidmenis.
- Nustatyti kitus konsultantų atliekamus vaidmenis, kuriuos konsultantai tikėtina atlieka rečiau – juos respondentai įvardino antruoju, patikslinamuoju klausimu.





10 pav. Dažniausiai konsultantų atliekamų vaidmenų analizė

Paveikslas parengtas magistro darbo autoriaus

Susisteminius respondentų atsakymus (14 lentelė) paaiškėjo, kad dažniausiai konsultantai Lietuvoje atlieka „Eksperto“ vaidmenį, tokius atsakymus respondentai pateikė net 8 kartus. Taip pat gana dažnai respondentai įvardino ir partnerio bei trenerio vaidmenis, tokius atsakymus pateikė atitinkamai 7 ir 6 kartus.

14 lentelė. Apibendrinamoji konsultantų atliekamų vaidmenų analizė

Lentelė parengta magistro darbo autoriaus

Respondento atsakymas į klausimą	1 paklausimas	2 paklausimas	Surinktų atsakymų		Iš viso:
<i>Konsultantas kaip paslaugų tiekėjas (ekspertas)</i>	K-1, K-3, K-8, K-11, K-12, I-2, I-4	K-6	7	1	8
<i>Mentorius arba „protežė“</i>	K-7	K-2, K-4, K-8, K-9	1	4	5
<i>Partneris arba rėmėjas</i>	K-2, K-4, K-6, I-3	K-1, K-10, I-2	4	3	7
<i>Abipusės naudos siekėjas</i>			0	0	0
<i>Tyrinėtojas</i>			0	0	0
<i>Treneris</i>	K-9, I-1	K-3, K-5, K-7, K-11, K-12	2	5	7
<i>Derybininkas</i>			0	0	0
<i>Plėtros strategas</i>			0	0	0
<i>Kita</i>	K-5, K-10, I-5		3	0	3

Iš to galime daryti išvadą, kad Lietuvos įmonės konsultantus mato kaip Ekspertus paslaugų teikėjus, kurie turi reikiamas ekspertines žinias, galinčias patenkinti svarbiausius įmonėje

strateginius poreikius: *Ekspertinės nuomonės paieškas* bei *Prisitaikymas prie naujovių, kurioms trūksta patirties* (įmonių strateginiai poreikiai pateikti 10 lentelėje). Ne ką rečiau paminimi ir kiti svarbūs konsultantų vaidmenys, tokie kaip: *Mentoriaus* arba *Komandos trenerio* vaidmenys. Šių vaidmenų poreikiai kyla iš strateginių tikslų, kurių įgyvendinti įmonės negali pasitelkdamas vidinius resursus. Vietoj to, kad pasitelktų ekspertus galinčius išspręsti konkretų poreikį, įmonės nusprendžia konsultantų pagalba ugdyti komandų kompetencijas ir įgūdžius. Apklausos metu respondentai taip pat paminėjo ir kitus konsultantų vaidmenis, kurie mokslinėje literatūroje nebuvo paminėti: **Respondentas K-5:** „Įvardinčiau kaip *papildomo darbuotojo rolę*.“, **Respondentas K-10:** „*Diegėjo* ir mokytojo naudotis sukurta sistema.“, **Respondentas I-5:** „Komanda jautėsi lyg įmonėje atsirado *naujas darbuotojas*.“. Šio tyrimo metu nustatyti vaidmenys susiję su vidinio konsultavimo metodu bei papildomo darbuotojo ar vidinio darbuotojo / diegėjo sukuriamu įvaizdžiu. Atlikto konsultanto vaidmens tyrime taip pat buvo nustatyta, kad Lietuvos įmonėse nenaudojami arba tikėtina naudojami tik konsultantų, kurie nepateko į atlikto tyrimo imtį, vaidmenys: *abipusės naudos siekėjas, tyrinėtojas, derybininkas, plėtros strategas*. Kadangi šie vaidmenys yra daug labiau susiję su strateginio poreikio paieškomis bei išgryninimu, galime daryti išvadą, kad Lietuvos įmonėse konsultantų paslaugos yra naudojamos tik išgrynintų įmonės strateginių poreikių įgyvendinimui ar kompetencijos trūkumui užpildyti. Tuo tarpu įmonės labai retai kreipiasi arba visai nesikreipia į konsultantus dėl strateginio poreikio išgryninimo ar nuodugnaus įmonės ištyrimo bei strategijos suformavimo. Galime teigti, kad šiuos vaidmenis konsultantas atlieka prieš pradėdamas konsultacijas arba pačioje konsultacijų pradžioje bei tai, kad labai dažnai įmonės strategijos suformavimui naudoja savo turimus vidinius resursus bei gebėjimus.

### 3.3.3. Integracijos metodai sustiprinantys konsultanto vaidmenį

Išanalizavus įmonių dažniausiai turimus strateginius poreikius bei vaidmenis, kuriuos atlieka konsultantai teikdami paslaugas, tyrimu labai svarbu nustatyti ir gana sudėtingus konsultantų integracijos tipus. Šie tipai leidžia suprasti kokiais metodais įmonės dažniausiai renkasi bendradarbiauti su konsultantais. Dažniausiai naudojami konsultantų integracijos tipai pasak autorius (Coghlan, 1987), (Blake, 1978), (Evans et al., 1992) (Reihlen & Nikolova, 2010) yra šie: *priimantis arba išklauskantis konsultavimas, išgryninantis konsultavimas, konfrontacinis arba sugretinimo metodas, nurodantysis konsultavimas, egzistuojančiomis teorijomis ir nustatytais principais konsultavimas*. Todėl tolimesniame tyrime bandoma nustatyti kokie integracijos metodai vyrauja Lietuvoje. Ne ką mažiau svarbu nustatyti ar integracijos metodai kinta dėl skirtingų įmonių veiklų ar sektorių. Tai padėtų išsiaiškinti kas lemia konkretaus tipo pasirinkimą bei ar yra prielaidų daryti išvadas, kad konkretus konsultavimo būdas priklauso nuo specifinės

įmonės veiklos ar sektoriaus. Buvo nuspręsta, kad siekiant išsiaiškinti tipus, su kuriais respondentai yra susidūrę, bus pateikti klausimai iš konsultantų integracijos metodų klausimyno. Šie klausimai respondentams konsultantams: *Gal galite pasakyti kokius konsultacijų teikimo metodus naudojate teikiant konsultacijas...? Kaip manote ar Jūsų konsultacijų metodai pasikeistų jei paslaugas teiktumėte skirtingose įmonių veiklos srityse? Ar konsultacijų teikimo eigoje esate keitę/usi konsultacijų teikimo metodą? Kas lėmė situacijos pasikeitimą? Įmonėms tuo tarpu buvo užduoti klausimai apie jiems suteiktas paslaugas bei jų konsultantų taikytus metodus: Gal galite papasakoti kokius metodus taikė konsultantas teikdamas paslaugas? Gal galite apibūdinti kaip vyko informacijos pateikimas? Jei įmonė ne pirmą sykį naudojosi konsultanto paslaugomis: Kokius integracijos metodus naudojo kiti konsultantai Jūsų organizacijoje? Ar visuose konsultacijų teikimo etapuose, konsultantas naudojo vienodus konsultacijų teikimo metodus? Respondentų atsakymai pateikti 15 lentelėje.*

### 15 lentelė. Konsultantų atliekami integracijos metodai

Lentelė parengta magistro darbo autoriaus

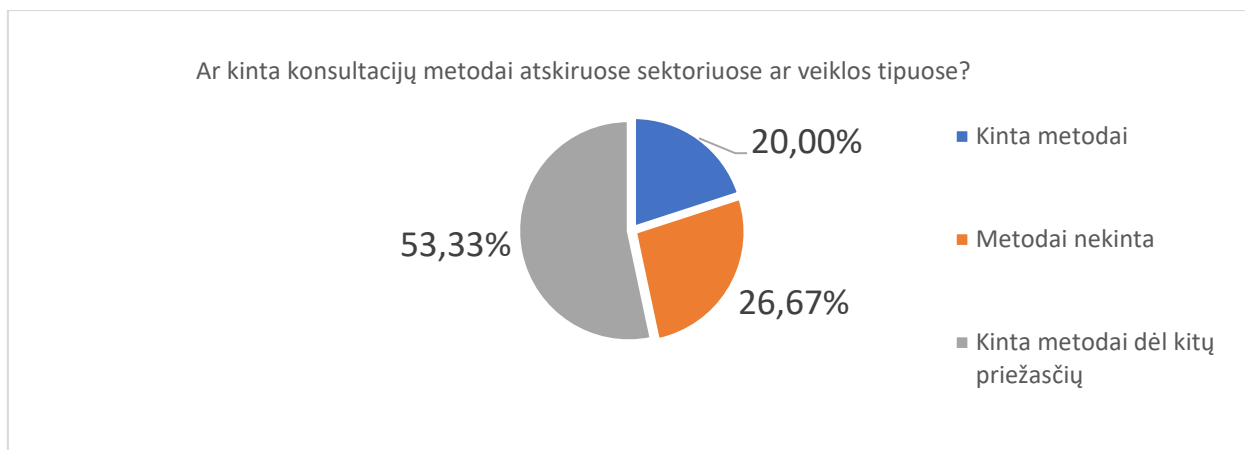
Konsultacijų teikimo būdas	Respondentų atsakymai	Atsakymų skaičius
Priimantis arba išklausantis konsultavimas (Intervencijos tikslas yra išmokyti kliento komandą valdyti emocines situacijas kasdienėje veikloje)	<p><b>Respondentas K-8:</b> „Mėgstu suktis komandos viduje. Tuomet anksčiau pastebiu ar nevēluojame su terminais, ar kyla klausimų, ar negaištamas laikas prie nenaudingų procedūrų.“</p> <p><b>Respondentas K-9:</b> „Visada stengiuosi asmeniškai susipažinti su įmone. Mėgstu pasidalinti savo buvusių klientų patirtimi...“</p> <p><b>Respondentas K-12:</b> „Aš visuomet stengiuosi įsiklausyti į tai, ką nori klientas pasakyti, nes be konteksto sunku įvertinti, kas yra keistina ar kaip vertinti kliento situaciją. Aš visada konsultuoju remdamasis turima patirtimi ir įgūdžiais.“</p>	3
Išgryninantis konsultavimas (Intervencijos tikslas yra mokyti klientą tobulinti organizacijos procesus.)	<p><b>Respondentas I-5:</b> „Konsultantė pradėjo nuo veiklos specifikos analizės, susipažino su kliento profiliu bei asortimentu. Įvertino komandos kompetencijas. Galiausiai inicijavo idėjų generavimo ...“</p> <p><b>Respondentas K-5:</b> Aš save priskirčiau ekspertui nurodančiam ką reikėtų keisti. Pasitvirtinus planus įgyvendinimą taip pat atlieku aš arba jau deleguoju su mano priežiūra atlikti įmonės darbuotojui.</p> <p><b>Respondentas I-4:</b> „Konsultantas paprašė papasakoti apie procesus, pateikti turimas tvarkas ir dokumentaciją, vykdė pokalbius su kitais darbuotojais. Po to pateikė rekomendacijas dėl to kas turėtų būti pakeista ir kaip.“</p> <p><b>Respondentas I-3:</b> „Konsultantas pademonstravo turimą patirtį, pristatė kitų įmonių pavyzdžius ir sėkmės istorijas. Nemažai idėjų pasinaudojome būtent iš jų.“</p>	4
Konfrontacinis arba sugretinimo metodas (Integracijos tikslas išsiaiškinti nusistovėjusių komandos funkcijų – užduočių atlikimo ir palaikymo vaidmenis, komandos lyderius, priimtinas normas, santykį tarp keliamų lūkesčių ir atliekamų veiksmų efektyvumą bei visą tai palyginti su keliamomis	<p><b>Respondentas K-11:</b> „Mano konsultacijos paremtos rekomendacijomis arba atliekamu auditu. Stengiuosi daug bendrauti su įmonės darbuotojais. Tuomet paaiškėja daugiau detalių.“</p> <p><b>Respondentas K-4:</b> „Atstovauju klientą, rengiu išvadas, analizes. Konsultuoju kitais klausimus“</p>	2

vertybėmis ir struktūriniais galios pasiskirstymais.)		
Nurodantysis konsultavimas (Intervencijos tikslas yra pasiūlyti visus sprendimus dėl kurių buvo kreiptasi, nes konsultantas yra atitinkamos srities profesionalas ir žino tinkamus atsakymus. Ši intervencija išsiskiria tuo, kad remiasi ne į patį procesą, o į pateikiamą turinį.)	<p><b>Respondentas I-1:</b> „Konsultantai dažniausiai perteikia turimas žinias mums suprantamu būdu. Visada prašome konsultantų paaiškinti visiems suprantama kalba. Įtraukti visus konsultacijose dalyvaujančius darbuotojus. Prašome konsultantų ne tik atsinešti turimas žinias, bet pabaigoje ir padėti įsivertinti pažangą.“</p> <p><b>Respondentas K-1:</b> „Naudoju vadovaujantį konsultavimą. Mano užduotys visuomet apima geriausių metodų sukūrimą ir taikymą įmonėje. Metodus kuriu arba vienas arba pasitelkdamas priskirtą komandą.“</p> <p><b>Respondentas K-2:</b> „Visuomet stengiuosi naudoti turimas ekspertines žinias. Taip pat teikiu daug rekomendacijų ir atlieku daug mokymų, tam kad vadybininkai lengviau įsisavintų informaciją.“</p> <p><b>Respondentas K-6:</b> „Konsultuoju visada atvirai. Stengiuosi išklausti visas šalis, tada teikiu rekomendacijas. Žinoma rekomendacijas stengiuosi pateikti tokias, kad tiktų visiems.“</p> <p><b>Respondentas K-10:</b> Patirties ir žinių perteikimo, ekspertinio patarimų metodo.</p>	5
Egzistuojančiomis teorijomis ir nustatytais principais konsultavimas (šis konsultavimo būdas klientui padeda suprasti priežastis ir pasekmių kintamuosius konkrečioje kliento situacijoje naudojant teorines nuostatas.)	<p><b>Respondentas I-2:</b> „Manau metodai buvo informacijos mums pritaikymas, patarimų ir rekomendacijų rengimas. .... teko konsultantui įsigilinti į mūsų veiklą, nusistovėjusius darbo principus, todėl gal dar galima būtų paminėti ir prisitaikymo metodą.“</p> <p><b>Respondentas K-3:</b> „Teisės aktų ar apskaitos standartų ekspertinis vertinimas bei pritaikymas unikaliam kliento situacijai.“</p>	2

Atlikus interviu išaiškėjo, kad dažniausiai konsultantų atliekamas integracijos metodas yra *Nurodantysis konsultavimas* kuomet įmonės pripažįsta, kad patiems kylančių problemų dėl turimų strateginių poreikių išspręsti nepavyks. Būtent dėl to yra kreipiamasi į konsultantą, o jo siūlomi sprendimai bei gaunamos papildomos kompetencijos yra priimami kaip neginčytini bei nukreipti į geriausio rezultato siekimą. Taip pat dažnai naudojamas metodas yra *Išgrynintasis konsultavimas*. Šis metodas skirtas padėti klientui rasti geriausią būdą kaip palengvinti darbų atlikimą. Nustačius dažniausiai konsultantų naudojamus integracijos metodus ir palyginus su anksčiau tyrime nustatytais įmonių poreikiais: naujovių įmonėje trūkumas, geriausio sprendimo paieška, žmogiškųjų išteklių trūkumas, ekspertinės nuomonės paieška, darbuotojų ugdymo poreikis bei nustatytais dažniausiai naudojamais vaidmenimis: *Ekspertas kaip paslaugų teikėjas* ir *Partneris ar rėmėjas* galime teigti, kad duomenys koreliuoja. Tai tik dar kartą patvirtina, kad įmonės į konsultantus kreipiasi ne poreikių formavimo etape bei strateginių sesijų metu, o jau suformavus aiškias problemas bei lūkesčius.

Norint išsiaiškinti ar įmonės veiklos pobūdis bei ar pats sektorius įtakoja konsultacijų integracijos tipus buvo analizuojami respondentų atsakymai. Dalis respondentų atsakė, kad veiklos pobūdis ar sektorius įtakos nedaro: **Respondentas K-1:** „Patys konsultavimo metodai liktų panašūs, tačiau žinių reikėtų atsinaujinti.“, **Respondentas K-5:** „Visada stengiuosi dirbti taip, kaip dirbu ir pasiekti geriausią rezultatą abejoms pusėms.“, **Respondentas K-9:** „Aš ir teikiu

skirtinguose sektoriuose. Tačiau, kaip ir minėjau, stengiuosi visuomet atsiduoti 100% ir suteikti tokią pačią paslaugų kokybę.“ Kiti tuo tarpu teigė, kad įtakoja ne sektorius, o įmonės darbuotojai bei vidinė aplinka. **Respondentas K-10:** „Na gal ir yra kitokios specifikos ar duomenų gavimo keblumų, bet manau, kad sektoriaus specifika neįtakoja konsultacijų teikimo. Dažniau žmonės dirbantys įmonėje.“ **Respondentas K-4:** „Vaidmenys tai tikrai ne. O vaidmenys manau labai priklausymų nuo kliento vidinės bendravimo kultūros.“, **Respondentas I-5:** „Su kiekvienu darbuotoju konsultantė darbavosi individualiai, tikrai rado metodus prieiti prie kiekvieno.“



11 pav. **Konsultantų integracijos pokyčiai teikiant paslaugas skirtingų veiklų įmonėms**

Lentelė parengta magistro darbo autoriaus

Susisteminius duomenis galime teigti, kad įmonės veiklos specifika ar sektorius daro tik nežymią įtaką konsultavimo procesui bei konsultanto atliekamam vaidmeniui. Didesnę įtaką daro įmonės kultūra, vertybės bei patys įmonės darbuotojai dirbantys įmonėje, nes būtent jie sukuria reikiamas darbo sąlygas konsultantui. Taip pat galime teigti, kad konsultantai yra linkę prisitaikyti prie individualių įmonių poreikių, siekiant užtikrinti, kad įmonės vadovai liktų patenkinti suteiktų konsultacijų kokybe. Sekančiame tyrimo etape labai svarbu išsiaiškinti kokios savybės, asmeninės bei profesinės padeda konsultantui geriausiai atitikti kliento lūkesčius? Asmeninės ar profesinės konsultanto savybės yra svarbesnės? Su kokiomis situacijomis ar konsultanto įpročiais susiduria konsultantai bei įmonės, o kurios savybės skatina nutraukti konsultavimo paslaugų pirkimą/teikimą?

### 3.3.4. Konsultanto savybės atskiruose konsultacijų vaidmenyse

Kuriant klausimynus respondentams, buvo numatyta konsultantų savybių grupė, kurioje patalpinti šie klausimai: **konsultantams** - *Išvardinkite pagrindines savybes, kurios padeda teikti kokybiškas konsultacijas, pasirinktame konsultavimo vaidmenyje;* **įmonių atstovams** - *Nurodykite konsultanto asmenines ir profesines savybes, kurios manote labiausiai prisidėjo prie užsibrėžtų*

*tikslų pasiekimo?* Siekiant išsiaiškinti, kurios savybės svarbesnės, asmeninės ar profesinės, respondentai buvo paprašyti įvardinti 3 svarbiausias savybes. Jei respondentas įvardindavo daugiau, buvo prašoma patikslinti, kurios 3 yra svarbiausios. Siekiant išsiaiškinti, kurios savybės ar įpročiai gali turėti neigiamą įtaką konsultacijų paslaugų teikimui, buvo nuspręsta užduoti klausimus apie savybes, dėl kurių buvo sustabdytos konsultacijos ar turėjo neigiamą įtaką suteiktų paslaugų kokybei.

Atlikus apklausą ir išanalizavus surinktus duomenis, galime teigti, kad pagrindinės teigiamos konsultantų savybės, kurios prisideda prie kokybiškų paslaugų teikimo yra šios:

#### **Profesinės savybės:**

**Profesionalumas** – respondentų įvardinamos kaip: „Patirtis“, „Tinkama kompetencija“, „Žinios“, „Kokybiškas darbas“, „Turimi įgūdžiai ir patirtis“, „Įgyta patirtis“, „Išmanymas“, „Profesinės žinios“, „Terminų laikymasis“

**Inovatyvumas** - respondentų įvardinamos kaip: „Inovatyvios idėjos“, „Noras tobulėti“, „Žingeidumas“, „Turimos idėjos“, „Kūrybiškumas“.

**Rezultatyvumas** – respondentų įvardinamos kaip: „Pastabumas“, „Derybiniai įgūdžiai“, „Atkaklumas vykdant pokyčius“, „Kokybiškas darbas“.

**Įžvalgumas** – respondentų įvardinamos kaip: „Kritinis mąstymas“, „Gebėjimas identifikuoti“, „Analitiniai įgūdžiai“, „Nestandartinis požiūris“.

#### **Asmeninės savybės:**

**Bendradarbiavimas** - respondentų įvardinamos kaip: dažnai respondentų įvardinamos kaip: „Komunikaciniai gebėjimai ir įgūdžiai“, „Komandiškumas“, „Isiklausymas“, „Gebėjimas rasti bendrą kalbą“, „Gebėjimas sukurti santykį“, „Pasitikėjimo demonstravimas“, „Taktiškas bendravimas“, „Isitraukimas“, „Bendravimas ne iš aukšto“, „Prisitaikymas“.

**Darbštumas** – respondentų įvardinamos kaip: „Kantrybė“, „Atidumas“, „Dėmesingumas“.

**Vidinės vertybės** – respondentų įvardinamos kaip: „Turimos vertybės“, „Geros humoro jausmas“.

Teigiamų savybių, kurios prisideda prie konsultanto teikiamų paslaugų kokybės, respondentų atsakymai pateikti 16 lentelėje:

16 lentelė. Konsultantų teigiamos savybės ir įpročiai, padedantys teikti kokybiškas paslaugas

Lentelė parengta magistro darbo autoriaus

Savybės, kurios padeda teikti kokybiškas konsultacijas, pasirinktame konsultavimo vaidmenyje
<i>Respondentas K-1: „Patirtis, inovatyvios idėjos, noras pasiekti maksimalų rezultatą.</i>
<i>Respondentas K-2: Komandiškumas, komunikaciniai gebėjimai ir analitiniai įgūdžiai.</i>
<i>Respondentas K-3: Kritinis mąstymas, profesionalumas, noras tobulėti.</i>
<i>Respondentas K-4: Įžvalgumas ar pastabumas, kantrybė, vidinės vertybės.</i>
<i>Respondentas K-5: Kūrybiškumas, žingeidumas, darbštumas.</i>
<i>Respondentas K-6: Gebėjimas išklausti klientą, spinduliuoti pasitikėjimą ir kompetenciją ir turbūt gebėti identifikuoti turimus tikslus, kurie ne visuomet yra išsakomi.</i>
<i>Respondentas K-7: Žinios, komunikaciniai įgūdžiai, gebėjimas įsiklausyti.</i>
<i>Respondentas K-8: Gebėjimas rasti bendrą kalbą, profesionalumas, geri komunikaciniai įgūdžiai.</i>
<i>Respondentas K-9: Tikrai svarbu patirtis, gebėjimas sukurti santykį bei derybiniai įgūdžiai.</i>
<i>Respondentas K-10: Įsiklausymas į kliento lūkesčius, profesionalumas, atkaklumas vykdant pokyčius.</i>
<i>Respondentas K-11: Atidumas, kokybiškas darbas, pasitikėjimo demonstravimas.</i>
<i>Respondentas K-12: Profesionalumas, atkaklumas, dėmesingumas.</i>
<i>Respondentas I-1: Turimi įgūdžiai ir patirtis, taktiškas bendravimas, terminų laikymasis.</i>
<i>Respondentas I-2: Nestandartinis požiūris, turimos vertybės, įgyta patirtis.</i>
<i>Respondentas I-3: Įsitraukimas, turimos idėjos ir kitų įmonių pavyzdžiai. Bendravimas ne iš aukšto.</i>
<i>Respondentas I-4: Išmanymas tai ką daro, prisitaikymas prie mūsų. Geras humoro jausmas, kuris prisidėjo prie atmosferos kūrimo.</i>
<i>Respondentas I-5: Bendravimas tame pačiame lygyje, profesinės žinios ir turbūt šiuo laiku labai liaupsinamas kūrybiškumas.</i>

Kaip matome iš respondentų pateiktų atsakymų, tiek profesinės tiek asmeninės savybės yra gana dažnai paminimos. **Todėl galime daryti išvadą, kad konsultantas turi pasižymėti asmeninių ir profesinių savybių visuma, bei gebėti pritaikyti turimas savybes kiekvienam klientui pagal poreikį. Negalime išskirti ar asmeninės ar profesinės savybės yra įmonių vertinamos labiau.** Respondentai taip pat pateikė atsakymus į klausimus: kokios jų nuomone neigiamos asmeninės, profesinės savybės ar įpročiai gali prisidėti prie konsultavimo paslaugų nutraukimo ar konsultacijų kokybės sumažėjimo. Respondentų atsakymuose dažniausiai buvo minimos emocinio nestabilumo savybės ir konfliktinių situacijų eskalavimo įpročiai. Taip pat išskirtini dažni pasiteisinimai ar žodiniai susitarimai, kaip įpročiai nepadedantys atlikti konsultacijų sklandžiai.

**Emocinis nestabilumas - Respondentas K-7: Nuolatinio emocinio pervargimo.; Respondentas K-9: Labiausiai reiktų vengti emocinio vertybių nesutapimo. Respondentas K-10: Palikti emocijas nuošalyje.**

**Konfliktinių situacijų eskalavimas - Respondentas K-5: Vengti konfliktinių situacijų arba neįsivelti į vertės nekuriančias diskusijas. Respondentas K-8: Nenoro ieškoti kompromiso. Respondentas K-11: Reikia vengti konfliktų, terminų nesilaikymo, pažadų neįgyvendinimo.**

**Pasiteisinimų teikimas - Respondentas K-2: Manau reikia vengti situacijų su begale pasiteisinimų.**

**Žodiniai susitarimai - Respondentas K-4: Reiktų vengti žodinių susitarimų.**

17 lentelė. **Konsultantų neigiamos savybės ir įpročiai, neprisidedantys prie teikiamų konsultacijų kokybės**

Lentelė parengta magistro darbo autoriaus

<b>Įpročiai, kurių reikėtų vengti teikiant konsultavimo paslaugas</b>
<i>Respondentas K-1: Konsultantai yra atsakingi ir už išlaidų eilutę. Bent jau mano atveju. Todėl rekomendacija tikrai atidžiai stebėti išleidžiamas sumas, nes po to tenka gaišti daugybę laiko įtikinant, kad sumos išleisto reklamai buvo būtinos.</i>
<i>Respondentas K-2: Manau reikia vengti situacijų su begale pasiteisinimų. Turiu omeny dėl nepasiektų tikslų, terminų, biudžetų.</i>
<i>Respondentas K-3: Būta atvejų kai klientas nepasako visų lūkesčių. Tai dažnai gali sukelti keblumą norint suteikti konsultacijas laiku ir kokybiškai. Siūlau kiekvienam konsultantui neapsiriboti kliento pateikiama informacija, bet ir patiems bandyti išsiklausti kuo daugiau.</i>
<i>Respondentas K-4: Manau reikėtų vengti žodinių susitarimų. Dalis žodinių susitarimų pasimiršta arba esant poreikiui juos įrodyti tampa labai sudėtinga.</i>
<i>Respondentas K-5: Vengti konfliktinių situacijų arba neįsivelti į vertės nekuriančias diskusijas.</i>
<i>Respondentas K-6: Manau konsultantas turi gebėti prisitaikyti prie kliento. Mes greitai pastebime ko su vienu ar klientu nedaryti. Tai tikriausiai reikėtų vengti nenoro atsižvelgti į kliento lūkesčius.</i>
<i>Respondentas K-7: Nuolatinio emocinio pervargimo.</i>
<i>Respondentas K-8: Nenoro ieškoti kompromiso. Tai tikrai apsunkina rezultatų siekimą. Dažnai komandos užstringa asmeniniuose interesuose ar turėtose patirtyse.</i>
<i>Respondentas K-9: Labiausiai reiktų vengti emocinio vertybių nesutapimo.</i>
<i>Respondentas K-10: Palikti emocijas nuošalyje.</i>
<i>Respondentas K-11: Reikia vengti konfliktų, terminų nesilaikymo, pažadų neįgyvendinimo.</i>
<i>Respondentas K-12: .....reikia lanksčiai žiūrėti į kliento keliamus poreikius.</i>
<i>Respondentas I-1: Kaip minėjau konsultantas neturėjo reikiamų kompetencijų, nekorektiškai bendravo su darbuotojais. Dar labai nusiviliame jei yra nesilaikoma nusistatytų terminų.</i>
<i>Respondentas I-2: ... jei skiri laiko atsirinkti teisingai, nesusidursi su neigiamomis konsultanto savybėmis.</i>
<i>Respondentas I-3: Mūsų konsultantas neretai vėluodavo į susitikimus. Tai nelabai patiko tai po kelių sykių apie tai jam pasakėme ir problema išsisprendė.</i>
<i>Respondentas I-4: Kaip ir minėjau, buvo sunku pradėti kai konsultantas neturėjo patirties mūsų veikloje, bet greitai perprato.</i>
<i>Respondentas I-5: ...manau tikrai nenorėčiau dirbti su arogantišku konsultantu arba tik vadovaujančiu, bet negalinčiu parodyti kaip tai reikėtų įgyvendinti.</i>

Išanalizavus konsultantų savybes, kuriomis jie remiasi teikdami konsultacijas, galime teigti, kad renkantis konsultantą reikėtų atsižvelgti į tai ar konsultantas turi pakankamus profesionalumo, inovatyvumo, rezultatyvumo, išvalgumo profesinius įgūdžius bei bendradarbiavimo, darbštumo, vidinių vertybių asmeninių savybių visumą. Konsultanto paslaugas atsirenkanti įmonė turi nusimatyti procedūras ir kitus atrankos būdus, kuriais patikrins šių atsirinkto konsultanto kompetencijų atitikimą norimam poreikiui patenkinti bei užtikrins konsultanto emocinio nestabilumo, konfliktinių situacijų, pasiteisinimų teikimo, žodinių susitarimų neigiamus įpročius.

Išanalizavus įmonių strateginius poreikius, konsultantų vaidmenis, konsultacijų integracijos metodus bei savybes, kurios būdingos kokybiškas paslaugas teikiantiems konsultantams, labai svarbu sukurti modelį, kurio pagalba būtų žymiai paprasčiau atlikti konsultanto vaidmens pasirinkimą. Taip pat sukurti sistemą ar procedūrą palengvinančią konsultanto teikiamų paslaugų pristatymą įmonėms.



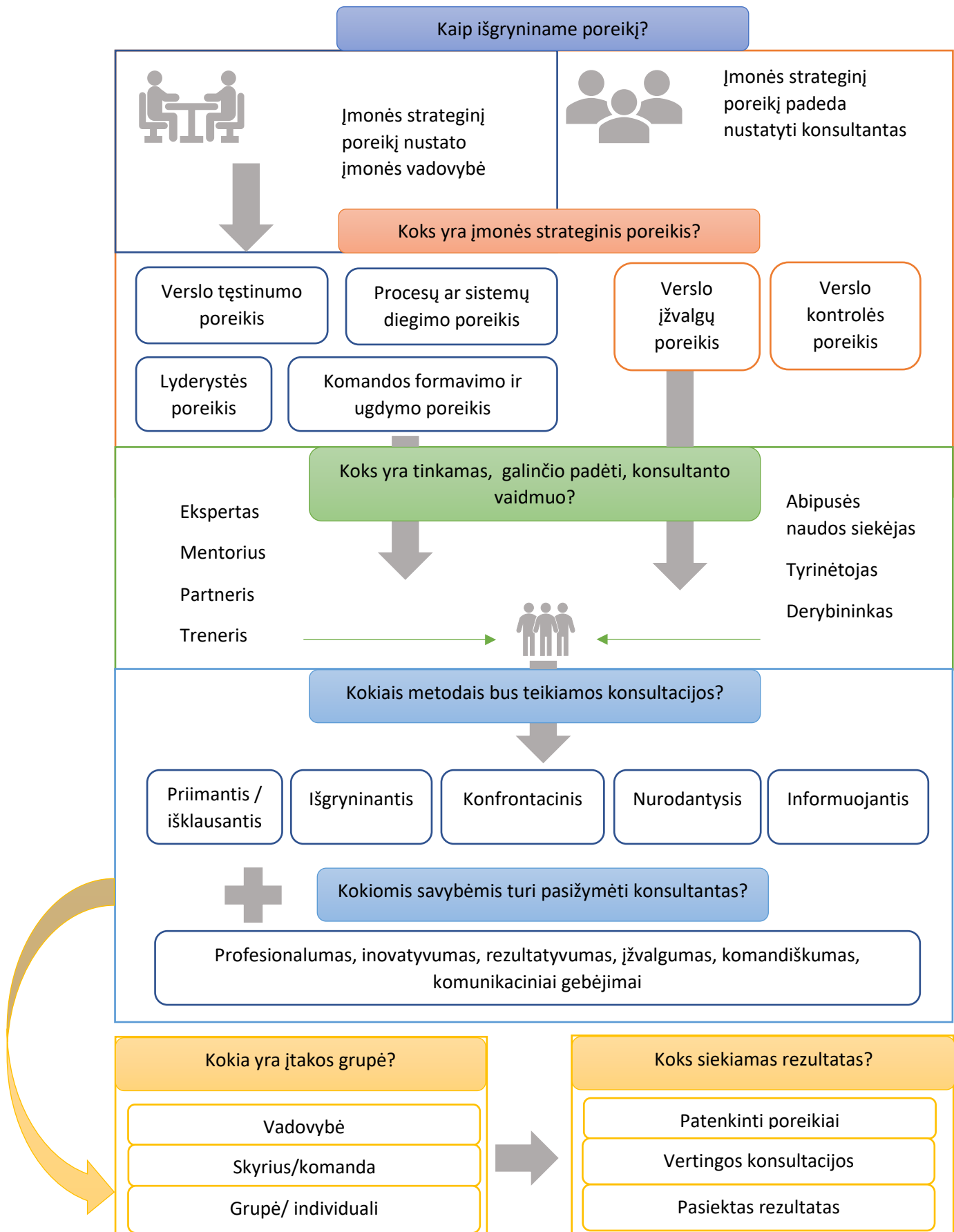
### 3.4. Mokslinės literatūros ir atlikto tyrimo rezultatais pagrįstas įmonės konsultanto vaidmens modelis

Įmonės strateginių tikslų formavimas ir įgyvendinimas yra sudėtingas ir daug laiko bei ekspertinės patirties pareikalaujantis procesas. Neretai organizacijos siekdamos pasiekti išsikeltus tikslus arba dar tik bandydamos juos išsikelti, kreipiasi į įmonių konsultantus – ekspertus. Konsultacijų nauda įmonėms yra neginčytina, tačiau verslo konsultantų vaidmens pasirinkimas įgyvendinant išsikeltus tikslus ar pačių konsultantų atranka yra iššūkis įmonėms, kurios šiomis paslaugomis naudojasi gana retai. Šis procesas pareikalauja ganėtinai daug laiko ir žmogiškųjų resursų, kuriuos geriau būtų galima panaudoti turimų užduočių atlikimui. 12 paveiksle yra pateikiamas siūlomas įmonės verslo konsultanto vaidmens pasirinkimo modelis, pagal strateginius ir kitus įmonės išsikeltus tikslus, bei savybes, kuriomis turėtų vadovautis konsultantas.

Sudarant šį modelį buvo remiamasi atlikto tyrimo rezultatais. Atliktas pusiau struktūrizuotas interviu metodas padėjo surinkti reikšmingą informaciją bei respondentų nuomonę. Gauti duomenys suteikė galimybę įvertinti verslo konsultantų pasirinkimo sudėtingumą įmonėse, patvirtinti arba paneigti mokslinėje literatūroje pateikiamus teiginius apie verslo poreikius, konsultantų vaidmenis, konsultacijų teikimo būdus ar savybes, kuriomis turi pasižymėti konsultantas.

Šio modelio tikslas padėti įmonėms pasirinkti tinkamą konsultantą, galintį padėti išspręsti turimus strateginius poreikius ar juos suformuoti bei nustatyti kokį vaidmenį turėtų atlikti konsultantas konkrečioje įmonėje. Modelis paremtas 7 klausimais ir 5 blokais. Modelis prasideda nuo strateginio poreikio išgryninimo. Analizuojant tyrimo rezultatus buvo nustatyti pagrindiniai poreikiai dėl kurių Lietuvos įmonės kreipiasi į konsultantus t. y. naujovių įmonėje, kurioms įgyvendinti įmonė neturi pakankamai kvalifikuotų darbuotojų poreikiai, efektyvių bei geriausių sprendimų paieškos poreikiai, žmogiškųjų išteklių trūkumas, ekspertinės nuomonės paieška, darbuotojų kompetencijų ugdymo poreikiai. Atlikus tyrimą taip pat nustatyta, kad **dažniausiai** įmonės Lietuvoje susiduria su naujovių organizacijoje trūkumu ir žmogiškųjų išteklių ugdymo poreikiais. Taip pat atliekant tyrimą buvo išsiaiškinta, kad įmonės turinčios darbo su konsultantais patirties, įvertina galimą gauti naudą, bei žymiai dažniau kreipiasi į konsultantus.

Labai svarbu pabrėžti, kad modelis tinka ir toms įmonėms, kurios į konsultantus kreipiasi net ir neišgryninusios strateginio poreikio. Tą poreikį įmonės išsiginčytina konsultacijų metu su konsultantu, nes konsultanto vaidmuo prasideda jau ir poreikio išgryninimo etape. Atliktas tyrimas atskleidė, kad tokios įmonės dažniausiai turi verslo įžvalgų ar kontrolės strateginius poreikius.



12 pav. Įmonės konsultanto vaidmens pasirinkimo modelis

Paveikslas parengtas magistro darbo autoriaus

Išgryninus įmonės strateginius poreikius bei atsakius į klausimus kas išgrynina esančius poreikius bei kokie tie poreikiai yra, pereinama prie konsultanto vaidmens pasirinkimo. Atsižvelgus į ankstesniame etape suformuotą poreikį, yra atsakoma į klausimą koks yra tinkamas, galinčio padėti konsultanto, vaidmuo? Tyrime buvo nustatyti verslo konsultantų vaidmenys, kuriuos atlieka konsultantai, jie kaip pasirinkimai pateikiami trečiame etape. Atliktame tyrime paaiškėjo, kad dažniausiai Lietuvos įmonės renkasi konsultantus ekspertus, partnerius, trenerius. Taip yra, todėl, kad įmonės kaip dažniausiai turimą poreikį išskiria ekspertinės nuomonės poreikį, o ne strateginių poreikių ar galimybių išsiaiškinimą. Strateginių poreikiui išsiaiškinti ir vėlesniuose etapuose dažniausiai pasirenkamas Tyrinėtojo, derybininko ar abipusės naudos siekėjo vaidmuo.

Išsirinkus konsultantą, galintį padėti išspręsti įmonės turimą poreikį, pereiname prie konsultacijų teikimo metodų. Įmonė pasirenka ar ji nori išsiaiškinti teorinius metodus, gerąsias praktikas, nori ekspertinio įvertinimo ir pan. Šie metodai pateikiami kaip Priimantis ar išklausančias, išgryninantis, konfrontacinis, nurodantysis, informuojantis ir kt. Apklausti respondentai dažniausiai renkasi nurodantį/patariamąjį konsultavimą, kurio tikslas pasiūlyti visus sprendimus dėl kurių į juos ir buvo kreiptasi. Šio metodo principas yra tai, kad konsultantas yra atitinkamos srities profesionalas bei remiantis savo patirtimi žino tinkamus ekspertinius atsakymus ir patarimus.

Pagal šį modelį renkantis konsultacijų metodą labai svarbu įsivertinti ar pasirinktas konsultantas turi reikiamas tiek asmenines, tiek profesines savybes, kuriomis remiantis bus teikiama konsultacijos. Tam, kad konsultacijos būtų rezultatyvios atlikto tyrimo metu respondentai išskyrė dažniausiai pasirenkamas savybes, kurioms teikia didžiausią prioritetą. Šios savybės tai patirtis ar tinkama kompetencija, kūrybiškumas, derybiniai įgūdžiai, kritinis mąstymas, komunikaciniai gebėjimai ir kt., kurie ypač svarbu įmonei, kuri nori pasiekti kuo sklandesnę konsultacijų procesą. Tyrimo metu buvo nustatyti ir konsultantų įpročiai bei savybės, neprisidedančios prie konsultacijų kokybės. Todėl remiantis šiuo modeliu įmonė turi įsidiesti kontrolės procedūras, pagal kurias galėtų įvertinti ar pasirenkamas konsultantas bei jo vaidmuo atitinka išsikeltus lūkesčius. Tai galėtų būti apklausa ar apibendrinamasis/susipažinimo susitikimas su konsultantu prieš įsigyjant jo paslaugas.

Paskutinis etapas apima įtakos grupės nusistatymą bei išsikeltų tikslų susiderinimą su konsultantu. Konsultacijų įtakos grupės pasirinkimas yra labai svarbus etapas, nes yra priskiriama, kas betarpiškai bendraus su konsultantu. Tai gali būti aukščiausio lygio vadovai, skyriai arba komandos bei asmenų grupė ar individualūs asmenys. Tikslai tuo tarpu padeda užfiksuoti lūkesčius, kurių norima pasiekti, pasirinkti etapus kuomet bus galima matuoti kaip mums sekasi ir

įvertinti konsultacijas. Konsultacijų pabaigoje patikrinti ar pasirinktas konsultanto vaidmuo padėjo patenkinti įmonės strateginį tikslą.

Šis modelis yra skirtas įmonėms ir konsultantams, siekiantiems užtikrinti strateginių poreikių įgyvendinimą bei plėtojimą renkantis konsultantų paslaugas bei vaidmenis. Įmonės pagal šį modelį gali atlikti būtinus pasirinkimo žingsnius ar procedūras bei tinkamai atsirinkti konsultantą ir jo atliekamą vaidmenį įmonėje. Konsultantai tuo tarpu remiantis šiuo modeliu gali kreiptis į įmones dėl strateginių poreikių išgryninimo paslaugų bei susiderinus su įmonės vadovybe ar kitomis įtakos grupėmis pasitvirtinti kokie vaidmenys bus atliekami konkrečiame etape bei ko bus vengiama konsultacijų metu.

## IŠVADOS IR PASŪLYMAI

1. Analizuojant mokslinę literatūrą buvo nustatyta bei apibrėžta verslo konsultantų samprata, konsultavimo rūšys, specifika bei konsultavimo metu sprendžiama problematika. Analizuojant nustatyta, kad konsultantai tai kvalifikuoti „Profesionalai“ pripažinti profesinėje bendruomenėje, kurių teikiamos konsultacijos sustiprina lyderystę ir verslo efektyvumą. Verslo konsultantai teikdami paslaugas gali padėti nustatyti gaires ir pateikti patarimus reikalingus vadovams organizacijoje sprendžiant strateginių iššūkių problemas su kuriomis susiduria ir patys neturi reikalingų kompetencijų joms išspręsti.

2. Analizuojant mokslinę literatūrą ir tyrimo metu:

❖ Nustatyti Lietuvos konsultavimo rinkoje egzistuojantys ir dažniausiai konsultantų naudojami vaidmenys, kurie pagal savo specifika padeda įgyvendinti įmonių išsikeltus strateginius tikslus: ekspertas, patarėjas, mentorius, treneris.

❖ Išgryninti strateginiai poreikiai, dėl kurių organizacijos kreipiasi į konsultantus, bei kurių įgyvendinimui naudoja tiek konsultantų paslaugas, tiek ir vidinius įmonės resursus: naujovių įgyvendinimo įmonėje kvalifikacijos trūkumas, geriausio sprendimo paieška, žmogiškųjų išteklių trūkumas, nepriklausomos ekspertinės nuomonės paieška, darbuotojų gebėjimų ar kvalifikacijos ugdymas.

❖ Identifikuoti metodai, kuriais konsultantai dažniausiai teikia konsultacijas bei kurie yra populiariausi teikiant konsultacijas Lietuvos įmonėse: nurodantysis konsultavimas, kuomet pateikiami pasiūlymai ir sprendimai į visus turimus įmonės vadovų klausimus, išgryninantis konsultavimas kuomet įmonė ugdoma tobulinti vidinius procesus, priimantis arba išklausančias konsultavimas, kuris skirtas padėti įmonės komandai valdyti kasdienes situacijas įmonės veikloje.

❖ Nustatyta, kad tiek konsultantai, tiek įmonių atstovai vertina profesines ir asmenines konsultanto savybes bei mano, kad konsultantas teikdamas paslaugas turi remtis šių savybių visuma, kuri geriausiai atitiktų kliento lūkesčius. Šios savybės tai: profesionalumas, komunikaciniai gebėjimai, pasitikėjimo demonstravimas, prisitaikymas prie kliento lūkesčių, dėmesingumas ir atidumas detalėms, prisitaikymas prie esamos situacijos. Tuo tarpu turi vengti savybių ar įpročių jei jų turi: emocinio pervargimo, konfliktinių situacijų eskalavimo, nusistatytų terminų nesilaikymo.

❖ Analizuojant mokslinę literatūrą buvo prieita išvados, kad konsultantų vaidmenis ir konsultacijų teikimo procesą daugiausiai analizuoja užsienio autoriai, o Lietuvoje ši tikrai didelę naudą suteikianti paslauga yra mažai išanalizuota. Darytina išvada, kad Lietuvoje konsultavimo

paslaugos vis dar nėra tokios populiarios kaip kitose šalyse, todėl ir nėra aiškiai išanalizuoti konkretūs Lietuvos konsultantų vaidmenys bei jų teikiama nauda.

❖ Atlikto tyrimo metu, buvo identifikuota, kad Lietuvoje konsultantų paslaugas įmonės įsigyja jau išsigyrinusios strateginius poreikius, todėl tokie konsultantų vaidmenys kaip: tyrinėtojas, abipusės naudos siekėjas, derybininkas, plėtros strategas yra nepopuliarūs arba vaidmenys naudojami labai specifinėse situacijose.

❖ Tyrimo metu buvo prieita išvados, kad pasinaudojus konsultantų paslaugomis yra sumažinamas poreikis naudoti vidinius resursus strateginiams tikslams išgryninti bei pasiekti, tačiau ne visiškai atsisakoma. Vidinių resursų naudojimą sąlygoja finansinė situacija, noras ugdyti komandos kompetencijas bei kiti įmonės tikslai.

❖ Nustatyta, kad konsultantų atliekamą vaidmenį įtakoja ne sektoriaus ar veiklos specifika, o įmonės darbuotojai, vidinė aplinka, vertybės bei kiti veiksniai nepriklausantys nuo sektoriaus specifikos.

3. Remiantis mokslinės literatūros analize bei atliktų tyrimu ir jo rezultatais buvo parengtas įmonės konsultanto vaidmens pasirinkimo modelis atsižvelgiant į poreikius susidarančius 5 skirtinguose etapuose. Kiekviena įmonė naudodama šį modelį gali nusistatyti, kokį konsultanto vaidmenį gali pasirinkti bei kokius poreikius konsultantui turi kelti siekiant įgyvendinti turimą strateginį poreikį ar norint jį išgryninti. Šis modelis yra patogus tuo, kad įmonė gali pritaikyti kiekvieną scenarijų individualiai sau pagal turimą poreikį ar turimus resursus, taip pat naudoti skirtingus konsultantus kiekviename etape. Konsultantai tuo tarpu šį modelį gali pritaikyti siūlant ar pristatant savo paslaugas įmonėms, pristatant vaidmenis ar kompetenciją, kuriuos gali panaudoti siekiant įgyvendinti konkrečios organizacijos strateginius tikslus.

### **Pasiūlymai:**

1. Siekiant, kad verslo konsultantų teikiamų paslaugų kokybė atitiktų įmonių keliamus lūkesčius, siūloma įmonėms skirti pakankamą dėmesį atsirenkant tinkamą konsultantą, nusimatyti kontrolės ar konsultanto atrankos kriterijus, kuriais remiantis būtų galima patikrinti ar konsultanto teikiama ekspertinė patirtis bei pasiūlymai padės pasiekti išsikeltus tikslus. Taip pat patikrinti ar konsultantas jau yra teikęs pagal modelį išsigyrinimą konsultacijų vaidmenį kitose įmonėse.

2. Siekiant, kad konsultantų suteiktos paslaugos būtų įvertintos palankiai, konsultantai privalo įsitraukti į konkretaus vaidmens bei scenarijų išgryninimą bei aktyviai reaguoti į konsultacijų teikimo procesą, tobulinant ar koreguojant jį, kintant situacijai įmonėje.

3. Siekiant pasiūlyto modelio tobulinimo siūloma tęsti tyrimą su respondentais, kurie dar nėra naudojęsi konsultantų paslaugomis bei įvertinti ar pasiūlytas konsultanto vaidmens atrankos

modelis prisideda prie kokybiškų konsultavimo paslaugų teikimo. Taip pat įvertinti ar konsultantai, naudodami šį modelį, gali paskatinti įmones dažniau kreiptis dėl jų teikiamų paslaugų.

4. Siūloma taip pat tęsti šį tyrimą nagrinėjant kiekvieną verslo konsultanto vaidmenį bei siekiant išsiaiškinti kas paskatina įmones kreiptis į konsultantus jau išsigryninus strateginius poreikius, o ne kreiptis į konsultantus dėl šių poreikių suformavimo ar išgryninimo.

## NAUDOTOS LITERATŪROS ŠARŠAS

1. Arthur N. Turner. (1982). Consulting Is More Than Giving Advice. In *Harvard Business Review* (Issue 1982 Issue, pp. 1–20). <https://hbr.org/1982/09/consulting-is-more-than-giving-advice>
2. Bailey, J. R. S. (1979). The Role of the Third Party in Work Organisation Development. *Journal of European Industrial Training*, 3(6), 21–24. <https://doi.org/10.1108/eb002326>
3. Banai, M., & Tulimieri, P. (2013). Knowledge, skills and personality of the effective business consultant. *Journal of Management Development*, 32(8), 886–900. <https://doi.org/10.1108/JMD-05-2011-0061>
4. Blake, M. (1978). *1978.Toward a general theory of consultation foundation.pdf* (pp. 328–330).
5. Bronnenmayer, M., Wirtz, B. W., & Göttel, V. (2016). Determinants of perceived success in management consulting: An empirical investigation from the consultant perspective. *Management Research Review*, 39(6), 706–738. <https://doi.org/10.1108/MRR-06-2014-0145>
6. Burdett, J. O. (1994). The Consulting Edge. *Journal of Management Development*, 13(3), 27–37. <https://doi.org/10.1108/02621719410051984>
7. Chen, G., & Shi, W. (2017). How CEO and CFO Regulatory Focus Interact to Shape the Firm's Corporate Strategy. *SSRN Electronic Journal*, 37–74. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2891263>
8. Coelho, T. R., Cunha, M. A., & De Souza Meirelles, F. (2016). The client-consultant relationship in ERP implementation in government: Exploring the dynamic between power and knowledge. *Information Polity*, 21(3), 307–320. <https://doi.org/10.3233/IP-160397>
9. Coghlan, D. (1987). Consultation on Organisational Levels: An Intervention Framework. *Leadership & Organization Development Journal*, 8(3), 3–8. <https://doi.org/10.1108/eb053615>
10. Corcoran, J., & McLean, F. (1998). The selection of management consultants: How are governments dealing with this difficult decision? An exploratory study. *International Journal of Public Sector Management*, 11(1), 37–54. <https://doi.org/10.1108/09513559810199889>
11. DIKČIUS, V. (2011). *ANKETOS SUDARYMO PRINCIPAI*.
12. Evans, B., Reynolds, P., & Cockman, P. (1992). Consulting and the Process of Learning. *Journal of European Industrial Training*, 16(2), 7–11. <https://doi.org/10.1108/03090599210008400>
13. Finer, R. (1984). The Role of Consultants in Information Management. *Library Management*, 5(2), 15–64. <https://doi.org/10.1108/eb054867>
14. Grievess, J. (2000). Introduction: The origins of organizational development. *Journal of*



- Management Development*, 19(5), 345–447. <https://doi.org/10.1108/02621710010371865>
15. Höner, D., & Mohe, M. (2009). Behind clients' doors: What hinders client firms from “professionally” dealing with consultancy? *Scandinavian Journal of Management*, 25(3), 299–312. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2009.05.006>
  16. K.Kardelis. (2002). Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. *Mokslinių Tyrimų Metodologija Ir Metodai*, 2(5), 143.
  17. Kaarst-Brown, M. L. (1999). Five symbolic roles of the external consultant. *Journal of Organizational Change Management*, 12(6), 540–561.
  18. Kakabadse, N. K., Louchart, E., & Kakabadse, A. (2006). Consultant's role: A qualitative inquiry from the consultant's perspective. *Journal of Management Development*, 25(5), 416–500. <https://doi.org/10.1108/02621710610666268>
  19. Koestenbaum, B. Y. P. (2004). The Philosophic Consultant : Revolutionizing Organizations with Ideas. *Public Integrity*, 84–87.
  20. Kurpius, D. (1976). *Consultation theory and process.pdf* (pp. 335–338).
  21. Leiby, J. (2018). The role of consultants and management prestige in management control system adoption. *Accounting, Organizations and Society*, 66(January 2016), 1–13. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2018.03.003>
  22. Liang, G., Wang, B., & Jiang, Y. (2011). Research of factors adjustment and strengthening effect on consulting evaluation model. *Procedia Engineering*, 15, 5185–5191. <https://doi.org/10.1016/j.proeng.2011.08.961>
  23. Loh, C. Y., Coyte, R., & Cheng, M. M. (2019). Is a fresh pair of eyes always better? The effect of consultant type and assigned task purpose on communicating project escalation concerns. *Management Accounting Research*, 43(August 2018), 1–14. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2018.09.002>
  24. Lundberg, C. C. (2006). *Towards a general model of*. 10(3), 193–201.
  25. Momparler, A., Carmona, P., & Lassala, C. (2015). Quality of consulting services and consulting fees. *Journal of Business Research*, 68(7), 1458–1462. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.01.033>
  26. Nicolescu, O., & Nicolescu, C. (2016). Specificity of Managerial Consultancy for SMEs and its Status in Romania. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 221, 39–48. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.05.088>
  27. Owusu-Manu, D. G., Badu, E., Edwards, D. J., Adesi, M., & Holt, G. D. (2012). Conceptualisation of the consultancy pricing paradox. *Structural Survey*, 30(4), 357–378. <https://doi.org/10.1108/02630801211256706>
  28. Panitz, R., & Glückler, J. (2020). Network stability in organizational flux: The case of in-

- house management consulting. *Social Networks*, 61(January), 170–180.  
<https://doi.org/10.1016/j.socnet.2019.11.002>
29. Payne, A. (1986). Effective Use of Professional Management Services. *Management Decision*, 24(6), 16–24. <https://doi.org/10.1108/eb001420>
30. Radnor, Z., & O’Mahoney, J. (2013). The role of management consultancy in implementing operations management in the public sector. *International Journal of Operations and Production Management*, 33(11), 1555–1578. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-07-2010-0202>
31. RASIEL, (2015). Understanding and Implementing the Problem- Solving Tools and Management Techniques of the World’s Top Strategic Consulting Firm. In *Journal of Chemical Information and Modeling* (Vol. 53, Issue 9). <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
32. Reihlen, M., & Nikolova, N. (2010). Knowledge production in consulting teams. *Scandinavian Journal of Management*, 26(3), 279–289.  
<https://doi.org/10.1016/j.scaman.2010.05.004>
33. Rind Christensen, P., & Klyver, K. (2006). Management consultancy in small firms: How does interaction work? *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 13(3), 299–313.  
<https://doi.org/10.1108/14626000610680217>
34. Rupšienė, L. (2008). *Kokybės tyrimo duomenų rinkimo metodologija*. 147.
35. Saxton, T. (1995). The impact of third parties on strategic decision making: Roles, timing and organizational outcomes. *Journal of Organizational Change Management*, 8(3), 47–62.  
<https://doi.org/10.1108/09534819510090150>
36. Tamaševičius, V. (2015). *Tyrimų metodai*.
37. Werr, A., & Perner, F. (2007). Purchasing management consulting services-From management autonomy to purchasing involvement. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 13(2), 98–112. <https://doi.org/10.1016/j.pursup.2007.05.003>
38. Zand, D. E. (1993). Managers and Consulting: A Total Quality Perspective. *Journal of Management Development*, 12(7), 51–59. <https://doi.org/10.1108/02621719310044965>

# VERSLO KONSULTANTŲ VAIDMUO ĮGYVENDINANT ĮMONĖS STRATEGINIUS TIKSLUS

**Rolandas MOTIEKA**

**Magistro darbas**

*Verslo vystymo programa*

EKONOMIKOS IR VERSLO ADMINISTRAVIMO FAKULTETAS

Darbo vadovas: V. Tamaševičius

Vilnius, 2022

## **SANTRAUKA**

70 puslapių, 17 lentelių, 12 paveikslėlių, 38 literatūra.

Magistro darbo tikslas - remiantis mokslinės literatūros analize bei atliekamu tyrimu, nustatyti galimus verslo konsultantų vaidmenis bei jiems būdingas savybes ir patirtį, įvertinti dažniausiai naudojamus verslo konsultantų vaidmenis įmonėse, parengti scenarijų modelį, kuris leistų nusistatyti, kokios srities verslo konsultanto įmonei reikia bei kokį vaidmenį jis turėtų atlikti.

Šis magistro darbas apima mokslinės literatūros analizę, tyrimo metodologijos pagrindimą, pasiektų rezultatų aprašymą, pateikiamas išvadas ir pasiūlymus. Atliekant tyrimą buvo naudotas pusiau struktūrizuotas interviu metodas. Buvo nustatyti įmonių strateginiai poreikiai dėl kurių kreipiamasi į konsultantus. Taip pat išgryninti konsultantų vaidmenis, kuriuos atlieka įmonių konsultantai norintys padėti įmonėms pasiekti išsikeltus strateginius tikslus. Interviu metu gauti duomenys buvo sisteminami, analizuojami ir palyginami su mokslinėje literatūroje pateikiama informacija ir pavyzdžiais. Analizuojant mokslinę literatūrą buvo aptarta verslo konsultantų samprata, konsultavimo rūšys ir specifika, konsultavimo procesas įgyvendinant strateginius įmonių tikslus, strateginių tikslų siekimas naudojant konsultantų paslaugas, išanalizuoti konsultantų vaidmenys pagal keliamus uždavinius, tikslus ir naudojamus įgūdžius. Taip pat buvo išanalizuoti mokslinėje literatūroje pateikti verslo konsultacijų modeliai ir jų pritaikymas.

Tyrimo metu buvo atlikti interviu su įmonių konsultantais bei įmonių atstovais. Jų metu nustatyta Lietuvos konsultavimo rinkoje egzistuojantys ir dažniausiai konsultantų naudojami vaidmenys, kurie pagal savo specifiką padeda įgyvendinti įmonių išsikeltus strateginius tikslus: ekspertas, patarėjas, mentorius, treneris. Taip pat tyrimas leido nustatyti strateginius poreikius, dėl kurių organizacijos kreipiasi į konsultantus, bei kurių įgyvendinimui įmonės naudoja tiek konsultantų paslaugas, tiek ir vidinius įmonės resursus: naujovių įgyvendinimo įmonėje kvalifikacijos trūkumas, geriausio sprendimo paieška, žmogiškųjų išteklių trūkumas, nepriklausomos ekspertinės nuomonės paieška, darbuotojų gebėjimų ar kvalifikacijos ugdymas. Identifikuoti metodai, kuriais konsultantai dažniausiai teikia konsultacijas bei, kurie yra populiariausi teikiant konsultacijas Lietuvos įmonėse: nurodantysis konsultavimas, išgryninantis konsultavimas, priimantis arba išklausantis konsultavimas. Tyrimo metu taip pat pavyko nustatyti, kad konsultantai turi pasižymėti tiek profesinėmis tiek ir asmeninėmis savybėmis, kurios paskatina įmones vertinti konsultacijas kaip kokybišką paslaugą. Interviu metu buvo nustatyta, kad Lietuvoje verslo konsultantai pasitelkiami jau išgryninus strateginius poreikius, o jų įgryninimui į konsultantus yra nesikreipiama arba kreipiamasi labai retai.

Remiantis mokslinės literatūros ir atlikto tyrimo duomenimis, buvo paruoštas įmonės konsultanto vaidmens pasirinkimo modelis, kuriuo remiantis įmonės gali atsirinkti tinkamą konsultanto vaidmenį kiekviename konsultacijų teikimo etape pagal individualią situaciją ar keliamus tikslus. Taip pat šis modelis gali padėti konsultantams įsivertinti kokią patirtį gali pasiūlyti įmonių vadovams ar pristatant savo paslaugas įmonėms, nurodant vaidmenis ar kompetenciją, kuriuos gali panaudoti siekiant įgyvendinti konkrečios organizacijos strateginius tikslus.

# **THE ROLE OF BUSINESS CONSULTANTS IN ACHIEVING THE COMPANY'S STRATEGIC OBJECTIVES**

**Rolandas MOTIEKA**

**Paper of the Master's degree**

***Business development program***

**FACULTY OF ECONOMICS AND BUSINESS ADMINISTRATION**

**Supervisor: V. Tamaševičius**

**Vilnius, 2022**

## **SUMMARY**

70 pages, 17 tables, 12 drawings, 38 references.

The aim of the master's thesis is to identify the possible roles of business consultants, their characteristics and experience, to identify the most commonly used roles of business consultants in companies, to develop a scenario model that would determine what area a business consultant needs and should perform.

This master's thesis includes the analysis of the scientific literature, the substantiation of the research methodology, the description of the achieved results, the presented conclusions and suggestions. A semi-structured interview method was used in the study. The strategic needs of companies consulting and the roles of consultants performed by business consultants to help achieve the strategic goals which have been identified. The data obtained during the interviews were systematized, analyzed and compared with the information and examples provided in the scientific literature. Analyzing the scientific literature, the concept of business consultants, types and specifics of consulting services, the process of consulting in implementing the strategic goals of companies, the pursuit of strategic goals using the services of consultants, the roles of consultants according to the tasks, goals and characteristics used by consultants in the main tasks. The models of business consulting presented in the scientific literature were also analyzed.

During the research, interviews were made with company consultants and company representatives, trying to identify which roles existing in the Lithuanian consulting market are most often used by consultants and which according to their specifics are the most helpful to

implement the strategic goals which is set by companies: expert, advisor, mentor, coach. The study also identified the strategic needs for organizations consultants and which companies use both consultancy and in-house resources: lack of skills to implement innovation in the company, searching for the best solution, lack of human resources, independent expertise, employee skills or qualifications development. The methods which consultants usually provide consultations and the most useful consultations methods in Lithuanian companies have been identified: indicative counseling, refining counseling, accepting or listening counseling. The study also found that consultants need to have both professional and personal skills that lead companies to value consulting as a quality service. During the interviews, it was established that in Lithuania, business consultants services are used after the strategic needs identification. Companies are not using consultants services or using it very rarely to identify their strategic needs.

Based on the scientific literature and the research, a model for selecting the role of the company's consultant was developed, based on which companies can select the appropriate criteria for the evaluation of consultants for each person according to the individual stage of submission. It can also help consultants to self-assess the model experience they can offer to business leaders or to present their services to companies, identifying roles or competencies that consultants can use for the strategic purpose of specific organizations.

## PRIEDAI

### Priedas Nr. 1. Verslo konsultantų klausimynas

#### *Informaciniai klausimai (bendroji informacija apie respondentą):*

1. Jūsų išsilavinimas ar studijų kryptis?
2. Kiek laiko jau teikiate konsultavimo paslaugas?
3. Ar konsultavimo paslaugos yra pagrindinė Jūsų veikla?
4. Kokioje srityje teikiate konsultavimo paslaugas?
5. Papasakokite apie teikiamas konsultacijas organizacijoms. Gal turite įsimintiniausių / sėkmingiausių pavyzdžių?
6. Kokio dydžio organizacijoms pagal darbuotojų skaičių teikėte konsultavimo paslaugas?
7. Koks pagrindinis poreikis, kurį kėlė organizacijos?
8. Kokie buvo pasiekti organizacijos rezultatai?
9. Kaip manote kas lėmė, kad Jūsų suteiktos konsultacijos buvo naudingos?
10. Su kuo iš organizacijos dažniausiai tenka bendradarbiauti teikiant konsultavimo paslaugas?

#### *Verslo poreikių klausimai (ar strateginiai verslo poreikiai įtakoja konsultantų ir konkretaus jų vaidmens pasirinkimą?):*

11. Kaip manote, koks verslo strateginis poreikis dažniausiai paskatina organizacijas kreiptis į konsultantus?
12. Ar verslo strateginis poreikis įtakoja konsultanto vaidmens pasirinkimą?
13. Koks verslo strateginis poreikis dažniausiai yra bandomas padengti organizacijos vidiniais resursais?
14. Ar verslo strateginiai poreikiai yra vienkartinis ar labiau tęstinis procesas? O gal abu atvejai? Gal galite argumentuoti?
15. Ar per savo darbinę patirtį turėjote atvejų, kuomet konsultacijos nepatenkino organizacijos turimo strateginio poreikio? Kaip manote kokios priežastys tai lėmė?

#### *Konsultantų atliekami vaidmenys (kokie dažniausiai konsultanto atliekami vaidmenys, pasirenkami skirtinguose konsultavimo etapuose: Planavime, organizavime, vadovavime, kontrolėje):*

16. Kokį konsultavimo vaidmenį dažniausiai atliekate teikiant konsultavimo paslaugas?
17. Su kokiais konsultavimo vaidmenimis dar esate susidūręs/usi? Apibūdinkite juos?
18. Gal galite apibūdinti kuo tinkamas konsultanto vaidmuo prisideda prie kokybiškų konsultavimo paslaugų teikimo?
19. Ar kinta Jūsų konsultavimo vaidmuo skirtinguose konsultavimo etapuose?

***Konsultantų integracijos metodai (kokie integracijos metodai ir vaidmenys yra taikomi skirtinguose konsultavimo etapuose, siekiant suteikti didžiausią naudą organizacijai):***

20. Anksčiau pateiktame klausime (6 klausimas) atsakėte, kad dažniausiai bendraujate su X žmonėmis organizacijoje. Gal galite pasakyti kokius konsultacijų teikimo metodus naudojate teikiant konsultacijas būtent bendradarbiaujant su konkrečia komanda/žmogumi?
21. Kaip manote ar Jūsų konsultacijų metodai bei atliekami vaidmenys pasikeistų jei paslaugas teiktumėte skirtinguose sektoriuose ar srityse? Jei taip, kokį vaidmenį atliktumėte/ pasirinktumėte konkrečiu atveju.
22. Gal galite įvardinti konsultacijų pagrindinius skirtumus kuomet teikiamos konsultacijos skirtingų sektorių įmonėms atsižvelgiant į: organizacinius siekius, kylančias dilemas su vadovais ir organizacija, pasiekiamus rezultatus bei kitas sritis.
23. Ar konsultacijų teikimo eigoje esate keitę/usi konsultacijų teikimo metodą? Kas lėmė situacijos/integracijos pasikeitimą?

***Konsultantų savybės (kokios asmeninės konsultantų savybės ar konsultavimo modeliai padeda pasiekti organizacijų poreikių užtikrinimą):***

24. Išvardinkite pagrindines profesines, o gal ir asmenines savybes, kurios padeda teikti kokybiškas konsultacijas pasirinktame konsultanto vaidmenyje. Kokios 3 savybės yra pačios svarbiausios?
25. Gal turite rekomendacijų, kokių turimų įpročių (jei tokių žinote) reikėtų vengti, teikiant konsultavimo paslaugas?



## **Priedas Nr. 2. Įmonių atstovų klausimynas**

### ***Informaciniai klausimai (bendroji informacija apie respondentą):***

1. Jūsų pareigos ir išsilavinimas?
2. Kiek kartų įmonė yra pirkusi konsultantų paslaugas? Gal tai buvo vienkartinis atvejis?
3. Kokia Jūsų atstovaujamos įmonės pagrindinė veikla?
4. Kokiose srityse/yje dažniausiai įmonė naudoja konsultantų paslaugas?
5. Papasakokite plačiau kas lėmė, kad nusprendėte įsigyti konsultanto paslaugas?
6. Ar užsibrėžti tikslai buvo pasiekti? Kuo remiantis nusprendėte, kad užsibrėžti tikslai buvo pasiekti?
7. Kas jūsų organizacijoje atsakingas už konsultantų paslaugų pirkimą bei bendradarbiavimą su jais?
8. Kokius lūkesčius kėlėte sau, kuomet nusprendėte pirkti konsultanto paslaugas?

### ***Verslo poreikių klausimai (ar strateginiai verslo poreikiai įtakoja konsultantų ir konkrečius jų vaidmenis pasirinkimą?):***

9. Koks Jūsų įmonės strateginis poreikis dažniausiai pareikalauja kreiptis į konsultantą.
10. Kaip manote, ar Jūsų turimas strateginis poreikis įtakoja vaidmenį, kurį atlieka verslo konsultantas?
11. Ar prieš įsigyjant konsultanto paslaugas, bandote poreikius padengti vidiniais resursais?
12. Kaip dažnai naudojate konsultantų paslaugomis ir kokiose srityse? Gal tai vienkartiniai atvejai? Ar galite papasakoti kas tai nulemia?
13. Ar visos gautos konsultacijos buvo rezultatyvios? **Jei ne:** Kas lėmė prastą rezultatą? Kaip tai pamatavote?

### ***Konsultantų atliekami vaidmenys (kokie dažniausiai konsultanto atliekami vaidmenys, pasirenkami skirtinguose konsultavimo etapuose: Planavime, organizavime, vadovavime, kontrolėje):***

14. Kaip apibūdintumėte konsultanto vaidmenį, kuris teikė konsultavimo paslaugas?
15. Gal galite nurodyti, kodėl būtent toks konsultavimo vaidmuo buvo pasirinktas ir kokios priežastys tai lėmė? Kas nusprendė būtent tokio bendradarbiavimo ar vaidmens pasirinkimą?
16. Ar viso konsultacijų teikimo laikotarpio metu, konsultanto vaidmuo išliko toks pat: planavime, organizavime, vadovavime, kontrolėje?

***Konsultantų integracijos metodai (kokie integracijos metodai ir vaidmenys yra taikomi skirtinguose konsultavimo etapuose, siekiant suteikti didžiausią naudą organizacijai):***

17. Gal galite papasakoti kokius metodus taikė konsultantas teikdamas paslaugas? Gal galite apibūdinti kaip vyko informacijos perteikimas?
18. ***Jei esate naudoję kitų konsultantų paslaugas:*** Kokius integracijos metodus naudojo kiti konsultantai Jūsų organizacijoje? Gal galite palyginti, kurie metodai Jums buvo priimtinesni?
19. Kaip manote, kokie pagrindiniai sunkumai su kuriais susidūrė konsultantas siekiant suteikti kokybiškas paslaugas Jūsų organizacijai?
20. Ar visuose konsultacijų teikimo etapuose, konsultantas naudojo vienodus konsultacijų teikimo metodus: atsižvelgęs į darbuotojų tempą, konsultacijos svarbos supratimą, darbuotojų motyvaciją, tikslų pasiekimą, gebėjimus ir pan.?
21. Ar esate nutraukę paslaugų sutartį su konsultantu dėl netinkamo konsultanto atliekamo vaidmens ar kitų priežasčių? Jei taip, gal galite papasakoti?

***Konsultantų savybės (kokios asmeninės konsultantų savybės ar konsultavimo modeliai padeda pasiekti organizacijų poreikių užtikrinimą):***

22. Nurodykite konsultanto asmenines ir profesines savybes, kurios manote, labiausiai prisidėjo prie užsibrėžtų tikslų pasiekimo. Gal galite įvardinti 3 pagal svarbą?
23. Ar esate susidūrę su neigiamomis konsultanto savybėmis ar įpročiais, kurių turėtų vengti konsultantai teikiant konsultavimo paslaugas?

### **Priedas Nr. 3. Transkribuoti respondentų interviu**

#### **Respondento K-1 transkribuotas interviu**

Šis interviu buvo atliekamas su konsultantu, kuris dėl galiojančių konfidencialumo susitarimo užkoduotas Nr. K-1. Prieš pradėdant įrašą respondentas buvo dar kartą informuotas kam įrašai bus naudojami, kiek laiko įrašai bus saugomi bei kur saugomi. Klausimai respondentui buvo pateikiami remiantis atliekamo tyrimo parengtu klausimynu.

**Tyrėjas:** Atliekamame tyrime norint įvertinti Jūsų turimą patirtį ir turimas kompetencijas yra labai svarbu išsiaiškinti Jūsų išsilavinimą. Gal galėtumėte įvardinti išsilavinimą ir studijų kryptį?

**Respondentas K-1:** Magistras marketingo srityje.

**Tyrėjas:** Gal galėtumėte įvardinti kiek maždaug laiko užsiimate konsultavimo paslaugų teikimu?

**Respondentas K-1:** Apytiksliai 6 metus.

**Tyrėjas:** Ar konsultacijų teikimas yra pagrindinė Jūsų veikla?

**Respondentas K-1:** Taip.

**Tyrėjas:** O kokioje srityje dažniausiai teikiate konsultacijas?

**Respondentas K-1:** Rinkodara, marketingas, marketingo strategijos formavimas, komandos reikalingos tikslas pasiekti formavimas.

**Tyrėjas:** Papasakokite apie teikiamas konsultacijas organizacijoms.

**Respondentas K-1:** Paskutinis mano klientas turėjo poreiki: atlikti įmonės „rebrand“a“, išplėsti turimų paslaugų asortimentą bei pristatyti jas rinkai, sukurti svarbiausių klientų bendruomenę. Prie viso to reikėjo iš naujo suformuoti komandą. Tai visą šį projektą įgyvendiname per 7 mėnesius. Ai beje nepaminiėjau ir naujo internetinio puslapio su visomis integracijomis paleidimo.

**Tyrėjas:** O gal galėtumėte atskleisti su kokio dydžio įmonėmis dažniausiai tenka dirbti?

**Respondentas K-1:** Daugiausiai stengiuosi bendradarbiauti su mažomis organizacijomis, kuriose rinkodarinę strategiją reikia kurti nuo nulio. Tuomet galiu daugiausiai suteikti naudos įmonei, nes mano patirtis apima ne tik marketinginių tikslų susistygavimą, bet ir komandos suformavimą, kurie ir sieks šių tikslų.

**Tyrėjas:** O koks yra pagrindinis poreikis, dėl kurio į Jus kreipiasi įmonės?

**Respondentas K-1:** Rinkodaros strategijos kūrimas ir įgyvendinimas.

**Tyrėjas:** Ar teisingai suprantu, kad įmonės ieško eksperto galinčio padėti atlikti specifinę užduotį, kuriai atlikti jiems patiems trūksta įgūdžių ar žinių?

**Respondentas K-1:** Taip, galima sakyti ieško konsultanto, kuris jau yra tai daręs ir padės greičiau bei paprasčiau susikurti strategiją.

**Tyrėjas:** Ir kaip vertintumėte rezultatus, kuriuos pasiekėte?

**Respondentas K-1:** Visuomet pasiekiame užsibrėžtus tikslus. Žinoma jie gali kisti projekto eigoje.

**Tyrėjas:** Kaip manote kas lėmė, kad Jūsų suteiktos konsultacijos buvo naudingos?

**Respondentas K-1:** Klientų teisingas konsultacinio poreikio išsiginėjimas. Jei įmonė kelia strateginius lūkesčius konsultantui, kuris neturi pakankamai patirties, tikėtina, kad tikslai bus nepasiekti. Pavyzdžiui jei man tektų formuoti komunikacijos strategiją tai tikėtina, kad aš ją anksčiau ar vėliau suformuočiau, bet jos kokybė gali būti ne pati geriausia. Tuo tarpu aš turiu kompetenciją atlikti kitus darbus labai gerai, todėl ir specializuojusi.

**Tyrėjas:** O su kuo iš organizacijos dažniausiai tenka bendradarbiauti teikiant konsultavimo paslaugas?

**Respondentas K-1:** Vadovais arba savininkais.

**Tyrėjas:** Kaip manote, koks verslo strateginis poreikis dažniausiai paskatina organizacijas kreiptis į konsultantus?

**Respondentas K-1:** Eksperto turinčio reikiamos patirties poreikis. Trūkstant žinių poreikis tikrai labai skatina, tiesiog ne visos įmonės nusprendžia naudotis konsultantais, kartais ieško nemokamų sprendimų arba bando savais resursais pasidaryti.

**Tyrėjas:** Kaip manote ar verslo strateginis poreikis įtakoja konsultanto vaidmens pasirinkimą?

**Respondentas K-1:** Taip. Konsultantai specializuojasi tam tikrose srityse ar vaidmenyse, todėl įmonės gali pasirinkti ne tik pagal vaidmenį, bet ir pagal konkrečias konsultantų savybes.

**Tyrėjas:** Koks verslo strateginis poreikis dažniausiai yra bandomas padengti organizacijos vidiniais resursais?

**Respondentas K-1:** Kaip ir minėjau turbūt yra įmonių, kurios linkusios visus strateginius poreikius įgyvendinti vidiniais resursais. Kaip kam išeina. Tačiau tos, kurios supranta konsultantų teikiamą naudą, tikrai pasiekia geresnių rezultatų.

**Tyrėjas:** Remiantis Jūsų teikiamų konsultacijų pvz. ar verslo strateginiai poreikiai yra vienkartinis ar labiau tęstinis procesas? O gal abu atvejai?

**Respondentas K-1:** Tikrai gali būti ir vienkartiniai ir tęstiniai atvejai. Priklauso nuo įmonės poreikių.

**Tyrėjas:** Ar per savo darbinę patirtį turėjote atvejų, kuomet konsultacijos nepatenkino organizacijos turimo strateginio poreikio? Kaip manote kokios priežastys tai lėmė?

**Respondentas K-1:** Taip, buvo atvejis kada sukūrėme strategiją, viskas buvo suplanuota ir įgyvendinta be priekaištų, tačiau nepritraukėme užsibrėžto klientų skaičiaus. Bandėme dar įvairias akcijas, tačiau manau problema buvo pačiame produkte ir ankstesnėse įmonės klientų patirtyse.

**Tyrėjas:** Kokį konsultavimo vaidmenį dažniausiai atliekate teikiant konsultavimo paslaugas?

**Respondentas K-1:** Konsultuoju kaip ekspertas turintis reikiamą klientui patirtį. Taip pat pasitaiko atveju kai būnu komandos su kuria dirbu vadovu. deleguojančiu reikiamas užduotis.

**Tyrėjas:** Su kokiais konsultavimo vaidmenimis dar esate susidūręs?

**Respondentas K-1:** Patarėjas, individualių užduočių konsultantas. Esu konsultavęs vieną vadovą, kuris pats norėjo viską pasidaryti, tai buvau patarėju.

**Tyrėjas:** Gal galite apibūdinti kuo tinkamas konsultanto vaidmuo prisideda prie kokybiškų konsultavimo paslaugų teikimo?

**Respondentas K-1:** Be tinkamo vaidmens, neįmanoma pasiekti kokybiškų paslaugų suteikimo.

**Tyrėjas:** Ar kinta Jūsų konsultavimo vaidmuo skirtinguose konsultavimo etapuose?

**Respondentas K-1:** Taip. Viskas priklauso nuo etape nusimatytų užduočių.

**Tyrėjas:** Gal galite pasakyti kokius konsultacijų teikimo metodus naudojate teikiant konsultacijas?

**Respondentas K-1:** Naudoju vadovaujantį konsultavimą. Mano užduotys visuomet apima geriausių metodų sukūrimą ir taikymą įmonėje. Metodus kuriu arba vienas arba pasitelkdamas priskirtą komandą.

**Tyrėjas:** Kaip manote ar Jūsų konsultacijų metodai bei atliekami vaidmenys pasikeistų jei paslaugas teiktumėte skirtingų veiklų įmonėse arba sektoriuose?

**Respondentas K-1:** Kiekvienas sektorius turi savo specifiką. Konsultantas turi mokėti prisitaikyti. Patys konsultavimo metodai liktų panašūs, tačiau žinių reikėtų atsinaujinti.

**Tyrėjas:** Gal galite įvardinti konsultacijų pagrindinius skirtumus kuomet teikiamos konsultacijos skirtingų sektorių įmonėms. Na tarkim kalbant apie organizacinius siekius, kylančias dilemas su vadovais ir organizacija, pasiekiamus rezultatus bei kitas sritis.

**Respondentas K-1:** Esu pastebėjęs, kad labai skiriasi sprendimo galią turinčių žmonių lūkesčiai ir vertybės. Vieni labai taupo ir mano, kad klientui papildomos vertės suteikimas įmonei nėra prioritetas. Tai tik papildomos sąnaudos. Kiti tuo tarpu nori išsiskirti iš konkurentų. Su jais dirbti žymiai paprasčiau. Bet tai turbūt ne nuo sektoriaus priklauso, o nuo asmenybių.

**Tyrėjas:** O ar konsultacijų teikimo eigoje esate keitę konsultacijų teikimo metodą?

**Respondentas K-1:** Nesu. Viskas viska pagal susitartą planą.

**Tyrėjas:** Išvardinkite pagrindines profesines, o gal ir asmenines savybes, kurios padeda teikti kokybiškas konsultacijas pasirinktame konsultanto vaidmenyje. Kokios 3 savybės yra pačios svarbiausios?

**Respondentas K-1:** Patirtis, inovatyvios idėjos, noras pasiekti maksimalų rezultatą.

**Tyrėjas:** Gal turite rekomendacijų, kokių turimų įpročių reikėtų vengti, teikiant konsultavimo paslaugas?

**Respondentas K-1:** Konsultantai yra atsakingi ir už išlaidų eilutę. Bent jau mano atveju. Todėl rekomendacija tikrai atidžiai stebėti išleidžiamas sumas, nes po to tenka gaišti daugybę laiko įtikinant, kad sumos išleisto reklamai buvo būtinos.

**Tyrėjas:** Ačiū labai. <įrašas sustabdomas>

## **Respondento K-2 transkribuotas interviu**

Šis interviu buvo atliekamas su konsultantu, kuris dėl galiojančių konfidencialumo susitarimo užkoduotas Nr. K-2. Prieš pradėdant įrašą respondentas buvo dar kartą informuotas kam įrašai bus naudojami, kiek laiko įrašai bus saugomi bei kur saugomi. Klausimai respondentui buvo pateikiami remiantis atliekamo tyrimo parengtu klausimynu.

**Tyrėjas:** Tyrime labai svarbu įvertinti konsultantų turimą patirtį ir išsilavinimą. Gal galėtumėte įvardinti išsilavinimą ir studijų kryptį?

**Respondentas K-2:** Statybos inžinerijos bakalauras.

**Tyrėjas:** Gal galėtumėte įvardinti kiek maždaug laiko užsiimate konsultavimo paslaugų teikimu?

**Respondentas K-2:** Apie 8 metus jau teikiu konsultacijas.

**Tyrėjas:** Ar konsultacijų paslaugos yra pagrindinė Jūsų veikla?

**Respondentas K-2:** Taip, mano pagrindinė veikla yra įmonių konsultavimas.

**Tyrėjas:** O kokioje srityje dažniausiai teikiate konsultacijas?

**Respondentas K-2:** Pardavimai, strateginiai pokyčiai, veiklos kontrolė ir efektyvumas

**Tyrėjas:** Papasakokite apie teikiamas konsultacijas organizacijoms.

**Respondentas K-2:** Mano tikslas, padėti įmonėms įgyvendinti pardavimų strateginius tikslus. Konsultuoju įmones, kurios siekia suburti efektyviai dirbančią komandą. Konsultacijos neapsiriboja vien tik komandos subūrimu, bet ir reikiamų įgūdžių suteikimu. KPI rodiklių nustatymu, motyvacinės sistemos sukūrimu bei nuolatiniu individualiu konsultavimu. Tikslas, kad įmonė gautų kuo didesnę vertę iš mano teikiamų paslaugų.

**Tyrėjas:** O gal galėtumėte atskleisti su kokio dydžio įmonėmis dažniausiai tenka dirbti?

**Respondentas K-2:** Tokio kriterijaus sau nekeliu. Tikrai negalėčiau įvardinti sektorių ar kompanijų su kuriomis negalėčiau dirbti. Žinoma daugiausiai yra tekę dirbti su SME kategorija. Nors yra tekę dirbti ir su telekomunikacijų kompanija, kuri šiuo metu turbūt turi daugiau nei du tūkstančius darbuotojų. Juk dirbi ne su visa kompanija, o tik pvz. su jos pardavimų komanda, atsakingais žmonėmis ar kita maža įmonės darbuotojų grupe.

**Tyrėjas:** O koks yra pagrindinis poreikis, dėl kurio į Jus kreipiasi įmonės?

**Respondentas K-2:** Pardavimų komandos transformacija.

**Tyrėjas:** Ar teisingai suprantu, kad įmonės ieško eksperto galinčio padėti atlikti specifinę užduotį?

**Respondentas K-2:** Nevadinčiau tai specifine užduotimi. Mano konsultacijos kiekvienoje įmonėje būna vis kitokios, nes konsultacijas pritaikau tik tai įmonei. Turima patirtis leidžia dirbti su skirtingais asmenybių tipais.

**Tyrėjas:** Ir kaip vertintumėte rezultatus, kuriuos pasiekėte?

**Respondentas K-2:** Džiaugiuosi jais. Palaikau santykį su buvusiais klientais. Visuomet stengiuosi pasiūlyti papildomų konsultacijų ar mokymų. Klientai mano konsultacijomis lieka patenkinti.

**Tyrėjas:** Kaip manote kas lėmė, kad Jūsų suteiktos konsultacijos buvo naudingos?

**Respondentas K-2:** Kai konsultantui rūpi ne tik suteikti paslaugas, bet ir iš tikro padėti sukurti unikaliai veikiančią procesą, kitokio rezultato tikėtis ir negali.

**Tyrėjas:** O su kuo iš organizacijos dažniausiai tenka bendradarbiauti teikiant konsultavimo paslaugas?

**Respondentas K-2:** Iš pradžių su įmonės vadovu, kuriam pristatau galimus konsultavimo modelius bei kainodarą. Po to darbas vyksta jau su pardavimo komanda bei personalo skyriumi.

**Tyrėjas:** Kaip manote, koks verslo strateginis poreikis dažniausiai paskatina organizacijas kreiptis į konsultantus?

**Respondentas K-2:** Efektyvumo paieškos, rinkos pokyčiai, naujų produktų įvedimas į rinką.

**Tyrėjas:** Kaip manote ar verslo strateginis poreikis įtakoja konsultanto vaidmens pasirinkimą?

**Respondentas K-2:** Žinoma. Vieni konsultantai dirba trenerio rolėje. Kiti kaip ekspertai. Dar kiti kaip auditoriai ir pan. Manau aiškus strateginis poreikis padeda atsirinkti reikiamą konsultantą.

**Tyrėjas:** Koks verslo strateginis poreikis dažniausiai yra bandomas padengti organizacijos vidiniais resursais?

**Respondentas K-2:** Sunku atsakyti. Į mus kaip konsultantus kreipiasi jau su poreikiu. Bet turbūt yra įvairių situacijų.

**Tyrėjas:** Remiantis Jūsų teikiamų konsultacijų pvz. ar verslo strateginiai poreikiai yra vienkartinis ar labiau tęstinis procesas?

**Respondentas K-2:** Galimi abu atvejai. Viskas priklauso nuo vadovų lūkesčių ir tikslų. Jei konsultacijų reikia daugiau tai tokiu atveju bus tęstinis variantas. Jei reikia padėti tik susistygauti tai gali būti kelių sesijų konsultacija.

**Tyrėjas:** Ar per savo darbinę patirtį turėjote atvejų, kuomet konsultacijos nepatenkino kliento lūkesčių?

**Respondentas K-2:** Ne. Tikiuosi ir nesulauksiu tokio atvejo.

**Tyrėjas:** Kokį konsultavimo vaidmenį dažniausiai atliekate teikiant konsultavimo paslaugas?

**Respondentas K-2:** Siekiu būti partneris arba komandos dalis. Mėgstu viską demonstruoti savo pavyzdžiu.

**Tyrėjas:** Su kokiais konsultavimo vaidmenimis dar esate susidūręs?

**Respondentas K-2:** Koučeriai, bet tai nelabai tinkantis konsultavimo būdas pardavėjams. Tiksliau pasakius ne toks efektyvus kaip vieno gero vadybininko pasamdymas. Tokiu atveju likusi komanda gali nuolat mokytis iš profesionalaus pardavėjo ir taip visi drauge augti, o ne individualiai. Juk dabartiniai pardavimai nebėra tik „one man show“.

**Tyrėjas:** Gal galite apibūdinti kuo tinkamas konsultanto vaidmuo prisideda prie kokybiškų konsultavimo paslaugų teikimo?

**Respondentas K-2:** Jei konsultantas treneris dirbuojasi su komanda, kuriai tikrai reikia pagalbos, tobulinant pardavimų įgūdžius, rezultatas vienu ar kitų atveju ateis. Tačiau įsivaizduok situaciją jei aš kaip strategas atėjau konsultuoti, susitinku su komanda kartą per savaitę, pateikiu ataskaitą su nurodymais ir palieku komandą augti pačiai. Tai akivaizdu, kad komanda kažkuriuo metu pasiduos.

**Tyrėjas:** Ar kinta Jūsų konsultavimo vaidmuo skirtinguose konsultavimo etapuose?

**Respondentas K-2:** Taip, galiu tik pradėjęs konsultacijas būti ekspertu, kuriam reikia viską suplanuoti, o po to treneriu, kuris turimos komandos pagalba ir pasiekia planą.

**Tyrėjas:** Gal galite pasakyti kokius konsultacijų teikimo metodus naudojate teikiant konsultacijas pardavėjams.

**Respondentas K-2:** Visuomet stengiuosi naudoti turimas ekspertines žinias. Taip pat teikiu daug rekomendacijų ir atlieku daug mokymų, tam kad vadybininkai lengviau įsisavintų informaciją.

**Tyrėjas:** Kaip manote ar Jūsų konsultacijų metodai bei atliekami vaidmenys pasikeistų jei paslaugas teiktumėte skirtingų veiklų įmonėse arba sektoriuose?

**Respondentas K-2:** Pardavimai visur yra pardavimai. Geram konsultantui neturi kelti problemų parduodamas produktas ar paslauga.

**Tyrėjas:** Gal galite įvardinti konsultacijų pagrindinius skirtumus kuomet teikiamos konsultacijos skirtingų sektorių įmonėms. Na tarkim kalbant apie organizacinius siekius, kylančias dilemas su vadovais ir organizacija, pasiekiamus rezultatus bei kitas sritis.

**Respondentas K-2:** Negalėčiau įvardinti tokių. Kiekviena įmonė yra savaip skirtinga ir turinti skirtingus organizacinius planus.

**Tyrėjas:** Ar konsultacijų teikimo eigoje esate keitę konsultacijų teikimo metodą?

**Respondentas K-2:** Taip yra tekę keisti nusimatytus planus, bet tai buvo labiau mano iniciatyvą.

**Tyrėjas:** Išvardinkite pagrindines profesines, o gal ir asmenines savybes, kurios padeda teikti kokybiškas konsultacijas pasirinktame konsultanto vaidmenyje. Kokios 3 savybės yra pačios svarbiausios?

**Respondentas K-2:** Komandiškumas, komunikaciniai gebėjimai ir <pauzė> analitiniai įgūdžiai.

**Tyrėjas:** Gal turite rekomendacijų, kokių turimų įpročių reikėtų vengti, teikiant konsultavimo paslaugas?

**Respondentas K-2:** Manau reikia vengti situacijų su begale pasiteisinimų. Turiu omeny dėl nepasiektų tikslų, terminų, biudžetų ir t.t.

**Tyrėjas:** Ačiū labai už atsakymus <įrašas sustabdomas>



### **Respondento K-3 transkribuotas interviu**

Šis interviu buvo atliekamas su konsultantu, kuris dėl galiojančių konfidencialumo susitarimo užkoduotas Nr. K-3. Prieš pradėdant įrašą respondentas buvo dar kartą informuotas kam įrašai bus naudojami, kiek laiko įrašai bus saugomi bei kur saugomi. Klausimai respondentui buvo pateikiami remiantis atliekamo tyrimo parengtu klausimynu.

**Tyrėjas:** Atliekamame tyrime norint įvertinti konsultantų turimą patirtį labai svarbus išsiaiškinti Jūsų išsilavinimą. Gal galėtumėte įvardinti išsilavinimą ir studijų kryptį?

**Respondentas K-3:** Mokesčiai ir apskaita. Turiu ACCA.

**Tyrėjas:** Gal galėtumėte įvardinti kiek maždaug laiko užsiimate konsultavimo paslaugų teikimu?

**Respondentas K-3:** Jau 24 metus.

**Tyrėjas:** Ar šiuo metu dirbate kitą darbą? Gal konsultacijų paslaugos yra pagrindinė Jūsų veikla?

**Respondentas K-3:** Turiu audito ir mokesčių konsultacijų įmonę. Esu jos savininkas. Taip pat teikiu mokesčių ir apskaitos konsultacijas.

**Tyrėjas:** O kokioje srityje dažniausiai teikiate konsultacijas?

**Respondentas K-3:** Mokesčiai ir apskaita, investicinių projektų ir veiklos vertinimas.

**Tyrėjas:** Papasakokite apie teikiamas konsultacijas organizacijoms.

**Respondentas K-3:** Teikiu mokesčių ir apskaitos konsultacijas, atlieku individualius mokestinės aplinkos vertinimus, vertinu investicinių planų atsiperkamumus. Taip pat audituoju įmones, tikrinu atitikimą apskaitos standartams, apskaitos politikai ir kitoms tvarkoms.

**Tyrėjas:** O gal galėtumėte atskleisti su kokio dydžio įmonėmis dažniausiai tenka dirbti?

**Respondentas K-3:** Dažniausiai man tenka bendrauti su didesnėmis įmonėmis, kurios susiduria su PVM ar pelno mokesčio optimizavimo klausimais. Mažesnės įmonės šiuos klausimus išsprendžia pačios arba turbūt konsultuojasi su VMI ar įvairiuose seminaruose.

**Tyrėjas:** O koks yra pagrindinis poreikis, dėl kurio į Jus kreipiasi įmonės?

**Respondentas K-3:** Įmonėms yra ganėtinai sudėtinga įsivertinti mokestinę aplinką. Ypač jei planuojama plėtra į kitą šalį. Žinoti visus naujausius įstatymų pakeitimus užima išties daug laiko.

**Tyrėjas:** Ar teisingai suprantu, kad įmonės ieško eksperto galinčio padėti atlikti specifinę užduotį, kuriai atlikti jiems patiems trūksta įgūdžių ar žinių?

**Respondentas K-3:** Taip. Kartais įmonėms reikia pasitikrinti ar mano teisingai.

**Tyrėjas:** Ir kaip vertintumėte rezultatus, kuriuos pasiekėte?

**Respondentas K-3:** Grįžtamasis ryšys iš klientų visuomet yra geras, todėl manau, kad pasiekiamo rezultatus, kurių klientui reikia.

**Tyrėjas:** Kaip manote kas lėmė, kad Jūsų suteiktos konsultacijos buvo naudingos?

**Respondentas K-3:** Manau sukaupta konsultavimo patirtis. Esu konsultavęs jau labai daug verslų, taip pat neretai rašau paklausimus ir VMI. Klausimai, kuriuos išsprendžiame konsultacijų metu nebekelia tiek daug iššūkių.

**Tyrėjas:** O su kuo iš organizacijos dažniausiai tenka bendradarbiauti teikiant konsultavimo paslaugas?

**Respondentas K-3:** Finansų vadovu, buhalterėmis, įmonės vadovu.

**Tyrėjas:** Kaip manote, koks verslo strateginis poreikis dažniausiai paskatina organizacijas kreiptis į konsultantus?

**Respondentas K-3:** Plėtra, nauja veikla, įstatymų reglamentavimas. Tai manau pagrindiniai lūkesčiai dėl kurių kreipiasi į mane.

**Tyrėjas:** Kaip manote ar verslo strateginis poreikis įtakoja konsultanto vaidmens pasirinkimą?

**Respondentas K-3:** Įmonei manau svarbiausia strateginio poreikio patenkinimas, o ne konsultavimo metodai. Žinoma metodai turi atitikti etišką ir profesionalų paslaugų teikimą.

**Tyrėjas:** Koks verslo strateginis poreikis dažniausiai yra bandomas padengti organizacijos vidiniais resursais?

**Respondentas K-3:** Informacijos apie reglamentuojančius teisės aktus rinkimas. Įmonės vis dar skiria daug laiko nuolat sekdamas įstatymų pasikeitimus. Manau daug efektyviau yra sudalyvauti viename ar kitame seminare, kur bus pateikta konspektuota informacija arba turint trumpą vidinę konsultaciją organizacijoje.

**Tyrėjas:** Remiantis Jūsų teikiamų konsultacijų pvz. ar verslo strateginiai poreikiai yra vienkartinis ar labiau tęstinis procesas? O gal abu atvejai?

**Respondentas K-3:** Organizacijoms, kurios planuoja veiklą bent jau toliau nei 1 metai arba toms, kurios turi pasirengusios ilgesnio laikotarpio planus manau tikrai tęstinis procesas. Toms, kurios neplanuoja taip toli, o tik nori įgyvendinti plėtros etapą – vienkartinis.

**Tyrėjas:** Ar per savo darbinę patirtį turėjote atvejų, kuomet konsultacijos nepatenkino organizacijos turimo strateginio poreikio? Kaip manote kokios priežastys tai lėmė?

**Respondentas K-3:** Ne, su tokia situacija nesu susidūręs. Žinoma, buvo atveju kai teko koreguoti tai ką suplanavome pradžioje, bet klientas vis tiek liko patenkintas.

**Tyrėjas:** Kokį konsultavimo vaidmenį dažniausiai atliekate teikiant konsultavimo paslaugas?

**Respondentas K-3:** Visuomet stengiuosi būti ekspertu, kuriuo gali organizacijos pasikliauti.

**Tyrėjas:** Su kokiais konsultavimo vaidmenimis dar esate susidūręs? Apibūdinkite juos?

**Respondentas K-3:** Anksčiau atlikdamas auditus pamokydavau kliento finansų komandas, atsakydavau į klausimus susijusius su apskaitos standartais. Dabar tokius mokymus organizuoju išoriniuose seminaruose.

**Tyrėjas:** Gal galite apibūdinti kuo tinkamas konsultanto vaidmuo prisideda prie kokybiškų konsultavimo paslaugų teikimo?

**Respondentas K-3:** Klientas teisingais identifikavęs konsultanto poreikį bei jo vaidmenį, gali geriau pasirinkti reikiamą konsultantą, jo turimą kvalifikaciją ar patirtį.

**Tyrėjas:** Ar kinta Jūsų konsultavimo vaidmuo skirtinguose konsultavimo etapuose?

**Respondentas K-3:** Anksčiau tikrai kisdavo. Projektai vykdavo ilgesnį terminą ir apimdavo ne tik ekspertinį vertinimą ar konsultavimą, bet ir komandos apmokymą.

**Tyrėjas:** Gal galite pasakyti kokius konsultacijų teikimo metodus naudojate teikiant konsultacijas.

**Respondentas K-3:** Teisės aktų ar apskaitos standartų ekspertinis vertinimas bei pritaikymas unikaliam kliento situacijai.

**Tyrėjas:** Kaip manote ar Jūsų konsultacijų metodai bei atliekami vaidmenys pasikeistų jei paslaugas teiktumėte skirtingų veiklų įmonėse arba sektoriuose?

**Respondentas K-3:** Kiekvienas sektorius turi savitą apskaitos sistemą ir reglamentavimą. Vieniems galioja aplinkosauginiai reikalavimai, kitiems papildomi mokesčiai ir t.t. Pats vaidmuo manau irgi kinta pagal kliento turimą poreikį.

**Tyrėjas:** Ar konsultacijų teikimo eigoje esate keitę konsultacijų teikimo metodą?

**Respondentas K-3:** Neteko. Viską apsitariame sutarties sudarymo etape.

**Tyrėjas:** Išvardinkite pagrindines profesines, o gal ir asmenines savybes, kurios padeda teikti kokybiškas konsultacijas pasirinktame konsultanto vaidmenyje. Kokios 3 savybės yra pačios svarbiausios?

**Respondentas K-3:** Labai svarbu yra, kad konsultantas norėtų nuolat tobulėti. Tūrėtų kritinį mąstymą bei gebėtų rasti bendrą kalbą su klientu. Taip pat tūrėtų gerus komunikavimo ir analitinius įgūdžius.

**Tyrėjas:** O kaip manote kokios 3 savybės yra pačios svarbiausios?

**Respondentas K-3:** Kritinis mąstymas, profesionalumas, noras tobulėti.

**Tyrėjas:** Gal turite rekomendacijų, kokių turimų įpročių reikėtų vengti, teikiant konsultavimo paslaugas?

**Respondentas K-3:** Būta atvejų kai klientas nepasako visų lūkesčių. Tai dažnai gali sukelti keblumą norint suteikti konsultacijas laiku ir kokybiškai. Siūlau kiekvienam konsultantui neapsiriboti kliento pateikiama informacija, bet ir patiems bandyti išsiklausti kuo daugiau.

**Tyrėjas:** Ačiū labai už pagalbą atsakant į tyrimo klausimus. Daugiau klausimų šiame etape nebeturiu. <įrašas sustabdomas>

## **Respondento K-4 transkribuotas interviu**

Šis interviu buvo atliekamas su konsultantu, kuris dėl galiojančių konfidencialumo susitarimo užkoduotas Nr. K-4. Prieš pradėdant įrašą respondentas buvo dar kartą informuotas kam įrašai bus naudojami, kiek laiko įrašai bus saugomi bei kur saugomi. Klausimai respondentui buvo pateikiami remiantis atliekamo tyrimo parengtu klausimynu.

**Tyrėjas:** Atliekamame tyrime norint įvertinti konsultantų turimą patirtį ir turimas kompetencijas yra labai svarbus išsiaiškinti apklausiamo konsultanto išsilavinimą. Gal galėtumėte įvardinti išsilavinimą ir studijų kryptį?

**Respondentas K-4:** Magistras. Baudžiamoji teisė

**Tyrėjas:** Gal galėtumėte įvardinti kiek maždaug laiko užsiimate konsultavimo paslaugų teikimu?

**Respondentas K-4:** Apie 7 metus.

**Tyrėjas:** Ar šiuo metu dirbate kitą darbą? Gal konsultacijų paslaugos yra pagrindinė Jūsų veikla?

**Respondentas K-4:** Taip, esu dar ir advokatas.

**Tyrėjas:** O kokioje srityje dažniausiai teikiate konsultacijas?

**Respondentas K-4:** Darbo santykiai, ginčai, sutartys, civilinės atsakomybės taikymas.

**Tyrėjas:** Papasakokite apie teikiamas konsultacijas organizacijoms.

**Respondentas K-4:** Į mane kreipiasi organizacijos, norinčios išspręsti susiklosčiusias situacijas dėl netinkamų sutarčių, konfliktinių darbo santykių, civilinės atsakomybės taikymo darbuotojams už padarytus tyčinius nusižengimus bei kitus ginčus.

**Tyrėjas:** O gal galėtumėte atskleisti su kokio dydžio įmonėmis dažniausiai tenka dirbti?

**Respondentas K-4:** Tai dažniausiai būna įmonės turinčios 10-30 darbuotojų. Bet tikrai būna ir didesnių įmonių. Tiesiog didesnės įmonės turi savo teisininkus, kurie rūpinasi šiais klausimais.

**Tyrėjas:** O koks yra pagrindinis poreikis, dėl kurio į Jus kreipiasi įmonės?

**Respondentas K-4:** Verslui kyla poreikis išspręsti turimą problemą, o vidinių darbuotojų tam neturi.

**Tyrėjas:** Ar teisingai suprantu, kad įmonės ieško eksperto galinčio padėti atlikti specifinę užduotį, kuriai atlikti jiems patiems trūksta įgūdžių ar žinių?

**Respondentas K-4:** Taip, teisingai.

**Tyrėjas:** Ir kaip vertintumėte rezultatus, kuriuos pasiekėte?

**Respondentas K-4:** Būna visokių situacijų. Tai labai priklauso nuo kliento. Jei iki konsultacijų, klientais teisingai tvarkė sutartis, yra pasirengęs tvarkas ir supažindinęs su jomis darbuotojus, tokios konsultacijos ilgai netrunka. Reikia tik nukreipti arba pateikti teisės aktus, kuriais galėtų remtis.

**Tyrėjas:** Kaip manote kas lėmė, kad Jūsų suteiktos konsultacijos buvo naudingos?

**Respondentas K-4:** Jei klientas kreipiasi su poreikiu, tai to poreikio patenkinimas. Mano konsultacijos arba padeda, arba gali supažindinti su galimomis išeitimis.

**Tyrėjas:** O su kuo iš organizacijos dažniausiai tenka bendradarbiauti teikiant konsultavimo paslaugas?

**Respondentas K-4:** Vadovu, personalo skyriumi, buhalterija.

**Tyrėjas:** Kaip manote, koks verslo strateginis poreikis dažniausiai paskatina organizacijas kreiptis į konsultantus?

**Respondentas K-4:** Informacijos ar eksperto nuomonės poreikis dažniausiai paskatina įmones kreiptis į konsultantą. Konsultantas geba žymiai greičiau padėti nei įmonės geriausių pavyzdžių ieškotų pačios.

**Tyrėjas:** Kaip manote ar verslo strateginis poreikis nulemia konsultanto vaidmens pasirinkimą?

**Respondentas K-4:** Žinoma. Klientas yra užsakovas, jis pasirenka koku būdu bendraus klientas ir konsultantas. Jei klientui reikia eksperto, tai tokį ir gauna. Jei reikia patarėjo tai patarimus bei nukreipimus taip pat gauna.

**Tyrėjas:** Koks verslo strateginis poreikis dažniausiai yra bandomas padengti organizacijos vidiniais resursais?

**Respondentas K-4:** Duomenų analizavimas. Kartais atrodo, kad klientai dažnai kreipiasi į konsultantą, net neįsivertinę turimų duomenų ar pačios situacijos.

**Tyrėjas:** Remiantis Jūsų teikiamų konsultacijų pvz. ar verslo strateginiai poreikiai yra vienkartinis ar labiau tęstinis procesas? O gal abu atvejai? Gal galite argumentuoti?

**Respondentas K-4:** Dažniau vienkartinis procesas.

**Tyrėjas:** Ar per savo darbinę patirtį turėjote atvejų, kuomet konsultacijos nepatenkino organizacijos turimo strateginio poreikio? Kaip manote kokios priežastys tai lėmė?

**Respondentas K-4:** Ne, tokius dalykus nusimatome ir apsirašome dar prieš pasirašant sutartį, todėl galutiniame rezultate pasiekiamo tai ką buvome suplanavę.

**Tyrėjas:** Kokį konsultavimo vaidmenį dažniausiai atliekate teikiant konsultavimo paslaugas?

**Respondentas K-4:** Patariu įmonėms, kurios ieško unikalaus sprendimo. Esu konsultantas, galintis padėti išspręsti krizines situacijas.

**Tyrėjas:** Su kokiais konsultavimo vaidmenimis dar esate susidūręs? Apibūdinkite juos?

**Respondentas K-4:** Ekspertas profesionalas, mokytojas, koučeris, papildomas darbuotojas.

**Tyrėjas:** Gal galite apibūdinti kuo tinkamas konsultanto vaidmuo prisideda prie kokybiškų konsultavimo paslaugų teikimo?

**Respondentas K-4:** Kiekvienas konsultantas turi vaidmenį, kuriame jis dirba efektyviausiai. Manau klientai turėtų į tai labai atsižvelgti renkantis konsultantą.

**Tyrėjas:** Ar kinta Jūsų konsultavimo vaidmuo skirtinguose konsultavimo etapuose?

**Respondentas K-4:** Nepastebėjau. Manau ne.

**Tyrėjas:** Gal galite pasakyti kokius konsultacijų teikimo metodus naudojate teikiant konsultacijas vadovams ir Jūsų minėtai finansų komandai.

**Respondentas K-4:** Atstovauju klientą, rengiu išvadas, analizes. Konsultuoju kitais klausimais

**Tyrėjas:** Kaip manote ar Jūsų konsultacijų metodai bei atliekami vaidmenys pasikeistų jei paslaugas teiktumėte skirtingų veiklų įmonėse arba sektoriuose?

**Respondentas K-4:** Vaidmenys tai tikrai ne. O vaidmenys manau labai priklausymų nuo kliento vidinės bendravimo kultūros.

**Tyrėjas:** Gal galite įvardinti konsultacijų pagrindinius skirtumus kuomet teikiamos konsultacijos skirtingų sektorių įmonėms. Na tarkim kalbant apie organizacinius siekius, kylančias dilemas su vadovais ir organizacija, pasiekiamus rezultatus bei kitas sritis.

**Respondentas K-4:** Negaliu atsakyti į šį klausimą, nes konsultuoju labai mažą dalį organizacijos darbuotojų. Sunku susidaryti nuomonę apie visą organizaciją.

**Tyrėjas:** Ar konsultacijų teikimo eigoje esate keitę konsultacijų teikimo metodą?

**Respondentas K-4:** Niekada nekeičiu.

**Tyrėjas:** Išvardinkite pagrindines profesines, o gal ir asmenines savybes, kurios padeda teikti kokybiškas konsultacijas pasirinktame konsultanto vaidmenyje. Kokios 3 savybės yra pačios svarbiausios?

**Respondentas K-4:** Išvalgumas ar pastabumas, kantrybė, vidinės vertybės.

**Tyrėjas:** Gal turite rekomendacijų, kokių turimų įpročių reikėtų vengti, teikiant konsultavimo paslaugas?

**Respondentas K-4:** Manau reikėtų vengti žodinių susitarimų. Dalis žodinių susitarimų pasimiršta arba esant poreikiui juos įrodyti tampa labai sudėtinga.

**Tyrėjas:** Ačiū labai už pagalbą atsakant į tyrimo klausimus. <įrašas sustabdomas>

## **Respondento K-5 transkribuotas interviu**

Šis interviu buvo atliekamas su konsultantu, kuris dėl galiojančių konfidencialumo susitarimo užkoduotas Nr. K-5. Prieš pradėdamas įrašą respondentas buvo dar kartą informuotas kam įrašai bus naudojami, kiek laiko įrašai bus saugomi bei kur saugomi. Klausimai respondentui buvo pateikiami remiantis atliekamo tyrimo parengtu klausimynu.

**Tyrėjas:** Atliekamame tyrime norint įvertinti konsultantų turimą patirtį ir turimas kompetencijas yra labai svarbus išsiaiškinti apklausiamo konsultanto išsilavinimą. Gal galėtumėte įvardinti išsilavinimą ir studijų kryptį?

**Respondentas K-5:** Marketingas ir komunikacijos. Magistro laipsnis.

**Tyrėjas:** Gal galėtumėte įvardinti kiek maždaug laiko užsiimate konsultavimo paslaugų teikimu?

**Respondentas K-5:** Šiek tiek daugiau nei 3 metai.

**Tyrėjas:** Ar šiuo metu dirbate kitą darbą? Gal konsultacijų paslaugos yra pagrindinė Jūsų veikla?

**Respondentas K-5:** Taip. Darbuojuosi įmonėje rinkodaros vadovo pozicijoje. Šioje pozicijoje darbuojuosi jau metus. Anksčiau įgytus įgūdžius pritaikau konsultuodamas klientus skaitmeninės rinkodaros klausimais.

**Tyrėjas:** Ar gerai suprantu, kad pagrindinė sritis, kurioje teikiate konsultacijas yra skaitmeninė rinkodara?

**Respondentas K-5:** Taip. Esu vidinis konsultantas įmonėse. Mano užduotys apima pilną kontrolę skaitmeninės rinkodaros: socialinių tinklų reklama, Google Ads, papildomų sistemų integravimas į Woocommerce puslapį.

**Tyrėjas:** Papasakokite apie teikiamas konsultacijas organizacijoms.

**Respondentas K-5:** Konsultacijos prasideda nuo būtiniausių įrankių įdiegimo: Facebook business manager, woocommerce puslapio atnaujinimas, google analytics. Įdiegus įrankius juos pilnai valdau pagal keliamus kliento lūkesčius ir numatytus biudžetus.

**Tyrėjas:** O gal galėtumėte atskleisti su kokio dydžio įmonėmis dažniausiai tenka dirbti?

**Respondentas K-5:** Mažos arba labai mažos įmonės. Mano užduotis viską sukurti nuo nulio.

**Tyrėjas:** O koks yra pagrindinis poreikis, dėl kurio į Jus kreipiasi įmonės?

**Respondentas K-5:** Skaitmeninės rinkodaros įrankių diegimas ir pilna kontrolė.

**Tyrėjas:** Ar teisingai suprantu, kad įmonės ieško eksperto galinčio padėti atlikti specifinę užduotį, kuriai atlikti jiems patiems trūksta įgūdžių ar žinių?

**Respondentas K-5:** Iš dalies. Aš galiu tik konsultuoti ar patarti. Bet mano užduotys tuo nesibaigia. Aš toliau tuos įrankius ir valdau skirdamas dalį savo laiko nusimatytomis valandomis. Dažniausiai tai būna vakarinis laikas.

**Tyrėjas:** Ir kaip vertintumėte rezultatus, kuriuos pasiekėte?

**Respondentas K-5:** Mano tikslas, kad klientai pamatę konversijų kainą liktų patenkinti. Su kai kuriais klientais esame išsikėlę tikslus pvz. jei pasieksiu užsibrėžtą konversijos kainą, galėsiu išrašyti 10% didesnę sąskaitą.

**Tyrėjas:** Kaip manote kas lėmė, kad Jūsų suteiktos konsultacijos buvo naudingos?

**Respondentas K-5:** Turima patirtis bei domėjimasis naujovėmis. Visada žavėjauisi skaitmeninės rinkodaros teikiamomis galimybėmis. Džiaugiuosi, kad pavyko suderinti hobį su darbine veikla.

**Tyrėjas:** O su kuo iš organizacijos dažniausiai tenka bendradarbiauti teikiant konsultavimo paslaugas?

**Respondentas K-5:** Su vadovu arba savininku.

**Tyrėjas:** Kaip manote, koks verslo strateginis poreikis dažniausiai paskatina organizacijas kreiptis į konsultantus?

**Respondentas K-5:** Naujų veiklos būdų paieška. Dažnai tam įgyvendinti įmonės darbuotojai neturi kompetencijų arba tos kompetencijos yra ganėtinai brangios jei kalbėtume apie darbuotojo įdarbinimą. Vidinio konsultanto paslaugų pirkimas, pvz. 1 val. per dieną yra puiki išėitis mažesnėms įmonėms. Gauna kokybiškas paslaugas ir tai nekainuoja labai brangiai.

**Tyrėjas:** Ar su tokiu klientu lengva dirbti? Turiu omenyje mažesnes įmones.

**Respondentas K-5:** Priklauso nuo vadovo norų kontroliuoti viską. Jei vadovas leidžia imtis iniciatyvų, o reikalauja tik rezultato tai dirbti išties žymiai paprasčiau.

**Tyrėjas:** Kaip manote ar verslo strateginis poreikis įtakoja konsultanto vaidmens pasirinkimą?

**Respondentas K-5:** Žinoma. Jei turite strateginį poreikį pvz. susikurti rinkodaros sistemą, tai ieškosite būtent tokio konsultanto, kuris galės Jums tai padaryti. Manau tarp strateginio poreikio ir konsultanto vaidmens galima dėti lygybės ženklą.

**Tyrėjas:** Koks verslo strateginis poreikis dažniausiai yra bandomas padengti organizacijos vidiniais resursais?

**Respondentas K-5:** Komandos trūkumas dažniausiai bandomas pridengti vidiniais resursais ieškant efektyvumo ir bandant atsisakyti perteklinių operacijų. Galiausiai darbuotojai pervargsta ir nebevykdo kokybiškai savo pagrindinių darbų.

**Tyrėjas:** Remiantis Jūsų teikiamų konsultacijų pvz. ar verslo strateginiai poreikiai yra vienkartinis ar labiau tęstinis procesas? O gal abu atvejai? Gal galite argumentuoti?

**Respondentas K-5:** Mano atveju tęstinis procesas. Su klientais įgyvendiname vieną projektą po kito.

**Tyrėjas:** Ar per savo darbinę patirtį turėjote atvejų, kuomet konsultacijos nepatenkino organizacijos turimo strateginio poreikio? Kaip manote kokios priežastys tai lėmė?

**Respondentas K-5:** Mano konsultacinė patirtis dar nėra labai didelė. Sunku pasakyti. Buvo įvairių situacijų su klientais, tačiau viską sprendėme ir išsprendėme.

**Tyrėjas:** Kokį konsultavimo vaidmenį dažniausiai atliekate teikiant konsultavimo paslaugas?

**Respondentas K-5:** Įvadinčiau kaip papildomo darbuotojo rolę.

**Tyrėjas:** Su kokiais konsultavimo vaidmenimis dar esate susidūręs?

**Respondentas K-5:** Mokytojo arba trenerio. Ugdyti komandas ar darbuotoją įmonėje taip pat teko.

**Tyrėjas:** Gal galite apibūdinti kuo tinkamas konsultanto vaidmuo prisideda prie kokybiškų konsultavimo paslaugų teikimo?



**Respondentas K-5:** Jei konsultacijos atliekamos tinkamai, tai gali tikėtis tęsti bendradarbiavimą su klientu. Niekas nemokės už netinkamai suteiktas paslaugas. O pats vaidmens pasirinkimas manau tai tik darbo principas, kuriuo dirba konsultantas. Jei klientas tam nekelia reikalavimų tai manau vaidmuo neįtakoja pačio konsultavimo.

**Tyrėjas:** Ar kinta Jūsų konsultavimo vaidmuo skirtinguose konsultavimo etapuose?

**Respondentas K-5:** Ne. Turiu galimybę dirbti tik po darbo, atliekant dienos eigoje gautas užduotis arba įgyvendinti išsigrynintus projektus.

**Tyrėjas:** Gal galite pasakyti kokius konsultacijų teikimo metodus naudojate teikiant konsultacijas vadovams.

**Respondentas K-5:** Aš save priskirčiau ekspertui nurodančiam ką reikėtų keisti. Pasitvirtinus planus įgyvendinimą taip pat atlieku aš arba jau deleguoju su mano priežiūra atlikti įmonės darbuotojui.

**Tyrėjas:** Kaip manote ar Jūsų konsultacijų metodai bei atliekami vaidmenys pasikeistų jei paslaugas teiktumėte skirtingų veiklų įmonėse arba sektoriuose?

**Respondentas K-5:** Manau, kad ne. Visada stengiuosi dirbti taip, kaip dirbu ir pasiekti geriausią rezultatą abejoms pusėms.

**Tyrėjas:** Gal galite įvardinti konsultacijų pagrindinius skirtumus kuomet teikiamos konsultacijos skirtingų sektorių įmonėms. Na tarkim kalbant apie organizacinius siekius, kylančias dilemas su vadovais ir organizacija, pasiekiamus rezultatus bei kitas sritis.

**Respondentas K-5:** Aš dirbu su mažomis įmonėmis. Ten tokių skirtumų nepastebiu arba jų nėra.

**Tyrėjas:** O ar konsultacijų teikimo eigoje esate keitę konsultacijų teikimo metodą?

**Respondentas K-5:** Mano teikiamos konsultacijos yra tęstinės, todėl natūralu, kad pats konsultavimas ir kam teikiamos konsultacijos kartais kinta.

**Tyrėjas:** Išvardinkite pagrindines profesines, o gal ir asmenines savybes, kurios padeda teikti kokybiškas konsultacijas pasirinktame konsultanto vaidmenyje. Kokios 3 savybės yra pačios svarbiausios?

**Respondentas K-5:** Kūrybiškumas, žingeidumas, darbštumas.

**Tyrėjas:** Gal turite rekomendacijų, kokių turimų įpročių reikėtų vengti, teikiant konsultavimo paslaugas?

**Respondentas K-5:** Vengti konfliktinių situacijų arba neįsivelti į vertės nekurančias diskusijas.

**Tyrėjas:** Ačiū už atsakymus. <įrašas sustabdomas>

## **Respondento K-6 transkribuotas interviu**

Šis interviu buvo atliekamas su konsultantu, kuris dėl galiojančių konfidencialumo susitarimo užkoduotas Nr. K-6. Prieš pradėdant įrašą respondentas buvo dar kartą informuotas kam įrašai bus naudojami, kiek laiko įrašai bus saugomi bei kur saugomi. Klausimai respondentui buvo pateikiami remiantis atliekamo tyrimo parengtu klausimynu.

**Tyrėjas:** Atliekamame tyrime norint įvertinti konsultantų turimą patirtį ir turimas kompetencijas yra labai svarbus išsiaiškinti apklausiamo konsultanto išsilavinimą. Gal galėtumėte įvardinti išsilavinimą ir studijų kryptį?

**Respondentas K-6:** Vadyba. Bakalauro laipsnis.

**Tyrėjas:** Gal galėtumėte įvardinti kiek maždaug laiko užsiimate konsultavimo paslaugų teikimu?

**Respondentas K-6:** Jau 23 metus.

**Tyrėjas:** Ar šiuo metu dirbate kitą darbą? Gal konsultacijų paslaugos yra pagrindinė Jūsų veikla?

**Respondentas K-6:** Visa savo laiką skiriu tik konsultacijoms.

**Tyrėjas:** O kokioje srityje dažniausiai teikiate konsultacijas?

**Respondentas K-6:** Personalo valdymo, adaptacijos, atrankos, vertinimo, karjeros planavimo temomis. Taip pat ugdu specialistus bei vadovus vadovavimo, bendradarbiavimo, motyvacijos kėlimo, klientų aptarnavimo viešojo kalbėjimo.

**Tyrėjas:** Papasakokite apie teikiamas konsultacijas organizacijoms.

**Respondentas K-6:** Paskutinė mano konsultacija buvo dėl naujos vadybininkų komandos suformavimo. Mano užduotis buvo padėti atrinkti tinkamus kandidatus, įvertinti įmonėje galinčius prisijungti prie komandos darbuotojus, rekomenduoti atskirą motyvavimo sistemą. Visą tai su personalo skyriumi įgyvendinome per 4 mėnesius. Projektas buvo išties sudėtingas, nes darbuotojų atranka vyko nuotoliniu dėl vykdytų karantino ribojimų.

**Tyrėjas:** O gal galėtumėte atskleisti su kokio dydžio įmonėmis dažniausiai tenka dirbti?

**Respondentas K-6:** Labai įvairiai. Įmonės dydis nenusako turimų problemų, kurias galiu padėti išspręsti. Tikrai dažnai dirbau su viešuoju sektoriumi, o pvz. ministerijoje labai daug darbuotojų. Įmonėse gali būti mažiau darbuotojų, bet konsultacijų žymiai daugiau, nes reikia pvz. sukurti darbuotojų vertinimo sistemą ar motyvacinę sistemą.

**Tyrėjas:** O koks yra pagrindinis poreikis, dėl kurio į Jus kreipiasi įmonės?

**Respondentas K-6:** Dažniausiai tai yra personalo valdymo klausimai. Kompetencijų ugdymas. Komandos formavimas.

**Tyrėjas:** Ar teisingai suprantu, kad įmonės ieško eksperto galinčio padėti atlikti specifinę užduotį, kuriai atlikti jiems patiems trūksta įgūdžių ar žinių?

**Respondentas K-6:** Iš dalies taip. Dar kartais norima pasitarti prieš priimančią sprendimą.

**Tyrėjas:** Ir kaip vertintumėte rezultatus, kuriuos pasiekėte?

**Respondentas K-6:** Rezultatai priklauso nuo suformuotų tikslų. Pvz. jei siekiama įdarbinti aukštos kvalifikacijos programuotoją architektą, bet siūlomas darbo užmokestis yra neatitinkantis rinkos sąlygų, tai galutiniame etape esame mažinę lūkesčius, tam kad vis dėl to ką nors

įdarbintume. Aišku tai ką galiu pasiekti tik savo pastangomis visuomet pasiekiu. Na tarkim sukurti motyvacinę sistemą.

**Tyrėjas:** Kaip manote kas lėmė, kad Jūsų suteiktos konsultacijos buvo naudingos?

**Respondentas K-6:** Patirtis, žinojimas kaip elgtis atskirose situacijose. Mano stipriosios savybės, kad moku labai taktiškai bendrauti ir pateikti daug pasiūlymų. Klientas visuomet gauna daugiau nei tikėjosi prieš pradėdant konsultacijas.

**Tyrėjas:** O su kuo iš organizacijos dažniausiai tenka bendradarbiauti teikiant konsultavimo paslaugas?

**Respondentas K-6:** Personalo skyrius, komandų vadovai. Kartais su įmonių savininkais.

**Tyrėjas:** Kaip manote, koks verslo strateginis poreikis dažniausiai paskatina organizacijas kreiptis į konsultantus?

**Respondentas K-6:** Darbuotojų poreikis, kontrolės priemonės, darbuotojų motyvavimas yra dažniausiai pasitaikančios problemos.

**Tyrėjas:** Kaip manote ar verslo strateginis poreikis įtakoja konsultanto vaidmens pasirinkimą?

**Respondentas K-6:** Manychiau ne konsultanto vaidmens pasirinkimą, o patį konsultantą. Aš tikrai negalėčiau pakonsultuoti tose srityse, kuriose neturiu pakankamai patirties. Personalo klausimais aš tikrai turiu labai daug patirties, bet kitose srityse Jus turbūt rinktumėtės kitą konsultantą.

**Tyrėjas:** Koks verslo strateginis poreikis dažniausiai yra bandomas padengti organizacijos vidiniais resursais?

**Respondentas K-6:** Manau pirminiame etape visi poreikiai yra bandomi padengti. Tik susidūrus su nesėkmėmis, organizacijos atsigręžia į konsultantus.

**Tyrėjas:** Remiantis Jūsų teikiamų konsultacijų pvz. ar verslo strateginiai poreikiai yra vienkartinis ar labiau tęstinis procesas? O gal abu atvejai? Gal galite argumentuoti?

**Respondentas K-6:** Turiu klientų su kuriais bendradarbiaujame jau daugiau nei 3 metus. Įgyvendiname vis naujus sumanymus. Tačiau turiu ir tokių, kuriuos konsultavau tik vieną kartą dėl specifinių užduočių.

**Tyrėjas:** Ar per savo darbinę patirtį turėjote atvejų, kuomet konsultacijos nepatenkino organizacijos turimo strateginio poreikio? Kaip manote kokios priežastys tai lėmė?

**Respondentas K-6:** Galiu paminėti tą patį pvz. su programuotoju architektu. Dėl per didelių lūkesčių, konsultacijos eigoje teko koreguoti užsibrėžtą tikslą. Pagrindinės priežastys manau ir yra per dideli lūkesčiai, netinkamas situacijos vertinimas ne ir turbūt papildomos įmonėje esančios problemos.

**Tyrėjas:** Kokį konsultavimo vaidmenį dažniausiai atliekate teikiant konsultavimo paslaugas?

**Respondentas K-6:** Patariamąjį konsultavimą. Anksčiau daugiau dirbdavau su tvarkų ar rekomendacijų rengimu, taip pat vykdavau pokalbius su darbuotojais. Bet dabar tam turiu tiesiog per mažai laiko.

**Tyrėjas:** Gal galite apibūdinti kuo tinkamas konsultanto vaidmuo prisideda prie kokybiškų konsultavimo paslaugų teikimo?

**Respondentas K-6:** Tinkamas konsultanto vaidmuo tai tas pats kas tinkamas konsultantas. Jei organizacija nori pasiekti pokytį, ji privalo atsakingai pasirinkti konsultantą. Konsultantas ekspertas yra viena pagrindinių konsultantų rolių.

**Tyrėjas:** Ar kinta Jūsų konsultavimo vaidmuo skirtinguose konsultavimo etapuose?

**Respondentas K-6:** Nebent atsiranda papildomos užduotys. Galiu teikti organizacijoje ekspertinius patarimus ir po to sutarus, kad įvertinsiu komandos kompetencijas galiu imtis šio darbo.

**Tyrėjas:** Gal galite pasakyti kokius konsultacijų teikimo metodus naudojate teikiant konsultacijas personalo specialistams?

**Respondentas K-6:** Konsultuoju visada atvirai. Stengiuosi išklausti visas šalis, tada teikiu rekomendacijas. Žinoma rekomendacijas stengiuosi pateikti tokias, kad tiktų visiems. Jei būtų priimami sprendimai, kurie yra priimtini tik vadovams tai greičiausiai sutarimo su darbuotojais nerastume.

**Tyrėjas:** Kaip manote ar Jūsų konsultacijų metodai bei atliekami vaidmenys pasikeistų jei paslaugas teiktumėte skirtingų veiklų įmonėse arba sektoriuose?

**Respondentas K-6:** Kadangi nemažai dirbau su viešuoju sektoriumi, tai skirtumų tarp jų yra. Bet tikrai negalėčiau sakyti, kad sektorius turi tam tikrą standartą. Bet kokiu atveju, mano konsultacijos visiems klientams yra vienodos. Visada stengiuosi padėti kuo tik galiu. Už tai mane klientai labai gerai vertina.

**Tyrėjas:** Gal galite įvardinti konsultacijų pagrindinius skirtumus kuomet teikiamos konsultacijos skirtingų sektorių įmonėms. Na tarkim kalbant apie organizacinius siekius, kylančias dilemas su vadovais ir organizacija, pasiekiamus rezultatus bei kitas sritis.

**Respondentas K-6:** Vertinant skirtingas įmones. <paузė> Pagrindiniai skirtumai yra kitokiuose darbo metoduose ir principuose, vidaus kultūroje. Labai daug kas priklauso nuo vadovų organizacijoje. Jei jie yra vadovai ir lyderiai tai problemų organizacijoje žymiai mažiau. Atvirai pasakius dažnai tenka susidurti kai vadovai yra susikūrę tokią hierarchiją, kuri skaldo komandas, priešingai nei tai, kad tūrėtų įvesti aiškumo į paskirstytas atsakomybes.

**Tyrėjas:** O ar konsultacijų teikimo eigoje esate keitusi konsultacijų teikimo metodą?

**Respondentas K-6:** Manau, kad ne. Tikriausiai ne.

**Tyrėjas:** Išvardinkite pagrindines profesines, o gal ir asmenines savybes, kurios padeda teikti kokybiškas konsultacijas pasirinktame konsultanto vaidmenyje. Kokios 3 savybės yra pačios svarbiausios?

**Respondentas K-6:** Gebėjimas išklausti klientą, spinduliuoti pasitikėjimą ir kompetenciją ir turbūt gebėti identifikuoti turimus tikslus, kurie ne visuomet yra išsakomi.

**Tyrėjas:** Gal turite rekomendacijų, kokių turimų įpročių reikėtų vengti, teikiant konsultavimo paslaugas?

**Respondentas K-6:** Manau konsultantas turi gebėti prisitaikyti prie kliento. Mes greitai pastebime ko su vienu ar klientu nedaryti. Tai tikriausiai reikėtų vengti nenoro atsižvelgti į kliento lūkesčius.

**Tyrėjas:** Ačiū labai už pagalbą. Daugiau klausimų nebeturiu. <įrašas sustabdomas>

## **Respondento K-7 transkribuotas interviu**

Šis interviu buvo atliekamas su konsultantu, kuris dėl galiojančių konfidencialumo susitarimo užkoduotas Nr. K-7. Prieš pradėdant įrašą respondentas buvo dar kartą informuotas kam įrašai bus naudojami, kiek laiko įrašai bus saugomi bei kur saugomi. Klausimai respondentui buvo pateikiami remiantis atliekamo tyrimo parengtu klausimynu.

**Tyrėjas:** Atliekamame tyrime norint įvertinti konsultantų turimą patirtį ir turimas kompetencijas yra labai svarbus išsiaiškinti apklausiamo konsultanto išsilavinimą. Gal galėtumėte įvardinti išsilavinimą?

**Respondentas K-7:** Esu baigęs verslo vadybą bei sociologiją. Taip pat esu sertifikuotas koučingo specialistas.

**Tyrėjas:** Gal galėtumėte įvardinti kiek maždaug laiko užsiimate konsultavimo paslaugų teikimu?

**Respondentas K-7:** Jau apie 11 metų kažkur.

**Tyrėjas:** Ar šiuo metu dirbate kitą darbą? Gal konsultacijų paslaugos yra pagrindinė Jūsų veikla?

**Respondentas K-7:** Tik konsultuoju jau kokius 7 metus. Sunkiai pavyksta suderinti darbą ir konsultacijas. Todėl pasirinkau kas labiau prie širdies buvo.

**Tyrėjas:** O kokioje srityje dažniausiai teikiate konsultacijas?

**Respondentas K-7:** Personalo valdymas, lyderystė ir vadovavimas komandai.

**Tyrėjas:** Papasakokite apie teikiamas konsultacijas organizacijoms.

**Respondentas K-7:** Dažniausiai organizacijos kreipiasi kai siekia išugdyti efektyviai veikiančias komandas. Tai gali būt vadovų pasikeitimai, komandos nesutarimai ar kitos padarytos klaidos. Taip pat padėdu komandose ugdyti lyderius, gebančius teikti pasiūlymus bei juos argumentuoti. Kritinio mąstymo, stresinių situacijų valdymas bei pvz. mobingo prevencijos priemonės yra taip pat mano konsultuojamos temos.

**Tyrėjas:** O gal galėtumėte atskleisti su kokio dydžio įmonėmis dažniausiai tenka dirbti?

**Respondentas K-7:** Įvairiai. Dažniausiai dirbu su komandomis, kuriose būna nuo 4 žmonių.

**Tyrėjas:** O koks yra pagrindinis poreikis, dėl kurio į Jus kreipiasi įmonės?

**Respondentas K-7:** Efektyvus komandos valdymas ir kontrolė. Priemonės matuoti komandos efektyvumą, konfliktų komandose sprendimas ir prevencija.

**Tyrėjas:** Ar teisingai suprantu, kad įmonės ieško eksperto galinčio padėti atlikti specifinę užduotį?

**Respondentas K-7:** Taip, dažnu atveju tai užduotys, kurioms įvykdyti įmonės darbuotojų turimos patirties nepakanka. Taip pat esu koučeris, ugdantis lyderius komandose. Organizacijos darbuotojų koučerių neturi, todėl lieka tik konsultavimo galimybės.

**Tyrėjas:** Ir kaip vertintumėte rezultatus, kuriuos pasiekėte?

**Respondentas K-7:** Aš pasiekiamus rezultatus vertinu tikrai teigiamai. Todėl ir darbuojuosi jau šitiek metų. Pasiekiamas rezultatas man padeda ir pačiam tobulėti.

**Tyrėjas:** Kaip manote kas lėmė, kad Jūsų suteiktos konsultacijos buvo naudingos?

**Respondentas K-7:** Organizacijos pasiruošimas pokyčiams. Manau viskas prasideda nuo pačių įmonės komandų. Kuo atviriau jos žiūri į atsiveriančias galimybes, tuo sklandžiau konsultacijos praeina. Žinoma ir motyvacija labai svarbi. Tiek darbuotojų, tiek ir konsultanto.

**Tyrėjas:** O su kuo iš organizacijos dažniausiai tenka bendradarbiauti teikiant konsultavimo paslaugas?

**Respondentas K-7:** Vidinėmis komandomis bei jų vadovais. Jei tai koučingas tai žinoma su pačiu vadovu.

**Tyrėjas:** Kaip manote, koks verslo strateginis poreikis dažniausiai paskatina organizacijas kreiptis į konsultantus?

**Respondentas K-7:** Nepakankamai išugdytos kompetencijos.

**Tyrėjas:** Kaip manote ar verslo strateginis poreikis įtakoja konsultanto vaidmens pasirinkimą?

**Respondentas K-7:** Taip žinoma. Ne tik poreikis bet ir patys žmonės komandoje. Vieni nori mokytojo, kiti rėmėjo galinčio patarti. Jei konsultacijos vykdomos vadovams tai dažniausiai pasirenkamas eksperto ar koučerio vaidmuo.

**Tyrėjas:** Koks verslo strateginis poreikis dažniausiai yra bandomas padengti organizacijos vidiniais resursais?

**Respondentas K-7:** Sunku pasakyti. Gal tų pačių kompetencijų ugdymas ieškant pavyzdžių kitose įmonėse ar gerosios praktikos pasidalinimu.

**Tyrėjas:** Remiantis Jūsų teikiamų konsultacijų pvz. ar verslo strateginiai poreikiai yra vienkartinis ar labiau tęstinis procesas? O gal abu atvejai? Gal galite argumentuoti?

**Respondentas K-7:** Tikrai abu atvejai gali būti. Priklauso nuo situacijos įmonėje. Vienos įmonės nori pasikonsultuoti išsiaiškinant kryptį, o toliau daro darymo būdu. Kitas reikia vesti visą kelią taip sakant „už rankos“.

**Tyrėjas:** Ar per savo darbinę patirtį turėjote atvejų, kuomet konsultacijos nepatenkino organizacijos turimo strateginio poreikio? Kaip manote kokios priežastys tai lėmė?

**Respondentas K-7:** Manau, kad visada pasiekiu tikslus, kuriuos susitariame. Žinoma nepasitenkinimo komandose tenka matyti pakankamai. Bet toks jau konsultanto vaidmuo. Tenka ir klausytoju pabūti, o tada duoti patarimus.

**Tyrėjas:** Kokį konsultavimo vaidmenį dažniausiai atliekate teikiant konsultavimo paslaugas?

**Respondentas K-7:** Mokytojo - psichologo, mentoriaus.

**Tyrėjas:** Su kokiais konsultavimo vaidmenimis dar esate susidūręs? Apibūdinkite juos?

**Respondentas K-7:** Taip pat esu buvęs treneriu keliems vadovams. Dirbau individualiai su jais. Ugdėme jų vadovavimo ir darbo su komanda gebėjimus.

**Tyrėjas:** Gal galite apibūdinti kuo tinkamas konsultanto vaidmuo prisideda prie kokybiškų konsultavimo paslaugų teikimo?

**Respondentas K-7:** Tinkamai nustačius, kokį konsultavimo metodą reikėtų taikyti kiekvienu atveju, galima žymiai sutrumpinti konsultacijų teikimo laikotarpį. Rezultatas pasiekiamas daug greičiau. Problema, kad ne visuomet tai pavyksta padaryti iš pirmo karto. Todėl konsultacijos tampa tęstinė paslauga.

**Tyrėjas:** Ar kinta Jūsų konsultavimo vaidmuo skirtinguose konsultavimo etapuose?

**Respondentas K-7:** Taip gali būti tokių atveju. Dažniausiai jis nekinta, bet jei po ekspertinių konsultacijų klientas nori individualaus darbo su jo komanda, tuomet prasideda mokytojo rolė.

**Tyrėjas:** Kaip manote ar Jūsų konsultacijų metodai bei atliekami vaidmenys pasikeistų jei paslaugas teiktumėte skirtingų veiklų įmonėse arba sektoriuose?

**Respondentas K-7:** Manau, kad ne. Sektoriai turi tam tikrą susiformavusią specifiką. Bet šiais laikais viskas labai keičiasi: kultūra, vertybės, darbo metodai. Na tarkim paimkite anksčiau veikusią įmonę Teo ir dabar Telia. Sektorius liko tas pats, bet kultūra ir darbo principai visiškai pasikeitė.

**Tyrėjas:** Ar konsultacijų teikimo eigoje esate keitę konsultacijų teikimo metodą?

**Respondentas K-7:** Nepamenu tokio atvejo.

**Tyrėjas:** Išvardinkite pagrindines profesines, o gal ir asmenines savybes, kurios padeda teikti kokybiškas konsultacijas pasirinktame konsultanto vaidmenyje.

**Respondentas K-7:** Žinios, komunikaciniai įgūdžiai, stresinių situacijų valdymas, gebėjimas įsiklausyti.

**Tyrėjas:** O kaip manote kokios 3 savybės yra pačios svarbiausios?

**Respondentas K-7:** Žinios, komunikaciniai įgūdžiai, gebėjimas įsiklausyti.

**Tyrėjas:** Gal turite rekomendacijų, kokių turimų įpročių reikėtų vengti, teikiant konsultavimo paslaugas?

**Respondentas K-7:** Nuolatinio emocinio pervargimo.

**Tyrėjas:** Ačiū malonų pokalbį bei pateiktus atsakymus. <įrašas sustabdomas>

## **Respondento K-8 transkribuotas interviu**

Šis interviu buvo atliekamas su konsultantu, kuris dėl galiojančių konfidencialumo susitarimo užkoduotas Nr. K-8. Prieš pradėdant įrašą respondentas buvo dar kartą informuotas kam įrašai bus naudojami, kiek laiko įrašai bus saugomi bei kur saugomi. Klausimai respondentui buvo pateikiami remiantis atliekamo tyrimo parengtu klausimynu.

**Tyrėjas:** Atliekamame tyrime norint įvertinti konsultantų turimą patirtį ir turimas kompetencijas yra labai svarbus išsiaiškinti apklausiamo konsultanto išsilavinimą. Gal galėtumėte įvardinti išsilavinimą ir studijų kryptį?

**Respondentas K-8:** Esu baigęs bakalauro studijas. Vadybos sritis.

**Tyrėjas:** Gal galėtumėte įvardinti kiek maždaug laiko užsiimate konsultavimo paslaugų teikimu?

**Respondentas K-8:** Konsultavimo paslaugas teikiu jau apie 3,5 metų.

**Tyrėjas:** Ar šiuo metu dirbate kitą darbą? Gal konsultacijų paslaugos yra pagrindinė Jūsų veikla?

**Respondentas K-8:** Taip, darbuojuosi valstybės valdomoje įmonėje. Esu projektų vadovas.

**Tyrėjas:** O kokioje srityje dažniausiai teikiate konsultacijas?

**Respondentas K-8:** Procesų ir projektų valdymas yra mano stipriosios savybės. Šiose srityse turiu daugiausiai patirties. Taip pat kaip projektų vadovas dirbu su komandos ugdymu, užsibrėžtų tikslų siekimu, tačiau šiose srityse nesijaučiu dar galintis konsultuoti kitus.

**Tyrėjas:** Papasakokite apie teikiamas konsultacijas organizacijoms.

**Respondentas K-8:** Esu PMP sertifikuotas projektų vadovas. Teikiu konsultacijas organizacijoms dėl strateginio valdymo projektų įgyvendinimo. Taip pat specializuojuosi (BiG Data) IT projektų valdyme. Dirbu su įmonėmis taikydamas Agile Scrum projektų valdymo metodiką.

**Tyrėjas:** O gal galėtumėte atskleisti su kokio dydžio įmonėmis dažniausiai tenka dirbti?

**Respondentas K-8:** Darbuojuosi su didesnėmis įmonėmis. Kurios turi bent atsakingą žmogų už procesų ar projektų valdymą. Na arba tokį, kuris po konsultacijų toks taps.

**Tyrėjas:** O koks yra pagrindinis poreikis, dėl kurio į Jus kreipiasi įmonės?

**Respondentas K-8:** Įmonės projektų kontrolė ir optimizavimas. Projektų terminų valdymas, priežiūra.

**Tyrėjas:** Ar teisingai suprantu, kad įmonės ieško eksperto galinčio padėti atlikti specifinę užduotį, kuriai atlikti jiems patiems trūksta Jūsų įgūdžių?

**Respondentas K-8:** Kuomet kalbama apie strateginius projektus, labai svarbu yra išlaidų kontrolė ir valdomi terminai. Įmonės mažindamos rizikas samdo konsultantus. Tai yra daug patogesnis būdas įmonėms nei įdarbinti daug patirties turintį specialistą.

**Tyrėjas:** Kaip vertintumėte rezultatus, kuriuos pasiekiate?

**Respondentas K-8:** Man daug tenka dirbti su vidinėmis įmonių komandomis. Neretai tos komandos neturi reikiamų žinių. Tas žinias bandydamas suteikti kartais vėluoju su terminais. Bent jau mano srities konsultacijų rezultatai labai priklauso nuo pačio kliento. Jei tenka dirbti su perdėtomis asmenybėmis, konsultacijos neretai būna mažai rezultatyvios ir išsitiesia.

**Tyrėjas:** O kaip manote kas nulemia, kad Jūsų suteiktos konsultacijos būna naudingos?



**Respondentas K-8:** Aiškus atsakomybių apibrėžimas. Labai svarbu nusimatyti kokia konsultanto rolė komandoje, kas už ką atsakingas ir kokius duomenis turi pateikti. Terminų laikymasis yra labai svarbu. Geriausia asmenybinius niuansus atidėti į šalį. Taip rezultatas yra pasiekiamas lengviau.

**Tyrėjas:** O su kuo iš organizacijos dažniausiai tenka bendradarbiauti teikiant konsultavimo paslaugas? Vidinėmis komandomis kaip suprantu. Taip?

**Respondentas K-8:** Taip. Vidinės komandos, kurioms priskirtas konkretus projektas. Jei tai „BiG data“ migracija tai ir darbuojuosi su IT komanda.

**Tyrėjas:** Kaip manote, koks verslo strateginis poreikis dažniausiai paskatina organizacijos kreiptis į konsultantus?

**Respondentas K-8:** Vien mano konsultavimo sritis atsako, kad planuojami projektai. O projektai juk yra plėtra ir naujų sprendimų įgyvendinimas.

**Tyrėjas:** Kaip manote ar verslo strateginis poreikis įtakoja konsultanto vaidmens pasirinkimą?

**Respondentas K-8:** Manau, kad taip. Aš darbuojuosi labiau kaip patarėjas ar prižiūrintis ekspertas. Gal kartais kaip koks mokytojas. Jei įmonės tikslas apmokyti vidinę komandą valdyti projektus ar kontroliuoti procesus tai mano rolė ypatingai pasireišk per mokytojo prizmę. Šiuo metu dažniausiai užimu vadinamą eksperto ar patarėjo rolę.

**Tyrėjas:** Koks verslo strateginis poreikis dažniausiai yra bandomas padengti organizacijos vidiniais resursais?

**Respondentas K-8:** Įmonės skaičiuodamos kaštus, visus poreikius pradžioje bando padengti vidiniais resursais. Ir daugeliui tai pavyksta. Tačiau tik po kiek laiko supranta, kad darbuotojo įdarbinimas ten, kur jis nesidarbuoja efektyviausiai yra potencialo žlugdymas.

**Tyrėjas:** Remiantis Jūsų teikiamų konsultacijų pvz. ar verslo strateginiai poreikiai yra vienkartinis ar labiau tęstinis procesas? O gal abu atvejai? Gal galite argumentuoti?

**Respondentas K-8:** Mano atveju labiau vienkartinis. Aišku sekančiam kartui taip pat mane gali kviesti, tačiau stengiuosi, kad po mano konsultacijų įmonės pačios galėtų panaudoti tai ką išmoko.

**Tyrėjas:** Ar per savo darbinę patirtį turėjote atvejų, kuomet konsultacijos nepatenkino organizacijos turimo strateginio poreikio? Kaip manote kokios priežastys tai lėmė?

**Respondentas K-8:** Taip yra buvę. Vėluojantys terminai niekam nepatinka. Žinoma priežasčių galima ieškoti ir daugiau. Bet manau tai buvo pagrindinė priežastis. Toje įmonėje labai stipriai pasireiškė darbuotojų nepasitenkinimas išoriniu konsultantu, kuris jiems nurodinėja.

**Tyrėjas:** Kokį konsultavimo vaidmenį dažniausiai atliekate teikiant konsultavimo paslaugas?

**Respondentas K-8:** Eksperto patarėjo. Galiu būti ir vykdytojas, bet nelabai tam galiu skirti daug laiko.

**Tyrėjas:** Su kokiais konsultavimo vaidmenimis dar esate susidūręs? Apibūdinkite juos?

**Respondentas K-8:** Vertintojai, kritikai, motyvatoriai. Čia toks konsultavimas kuomet konsultantas yra kaip varomoji jėga vidinėje komandoje. Lyg lyderis.

**Tyrėjas:** Gal galite apibūdinti kuo tinkamas konsultanto vaidmuo prisideda prie kokybiškų konsultavimo paslaugų teikimo?

**Respondentas K-8:** Aiškus konsultavimo modelio pasirinkimas ir tikslų nustatymas pradžioje vienareikšmiškai padeda pasiekti rezultatus lengviau. Bet manau konsultantas turėtų vadovautis savo turima patirtimi. Jei pvz. esu geras mokytojas, mėgstu būti darbo sukuryje ir manęs įmonė pareikalauja būti stebėtoju bei vertintoju tai turbūt atsisakyčiau. Aš mėgstu turėti galimybę įtakoti rezultata, o ne tik išvadą pateikti. Greičiausiai tokių konsultacijų atsisakyčiau.

**Tyrėjas:** Ar kinta Jūsų konsultavimo vaidmuo skirtinguose konsultavimo etapuose?

**Respondentas K-8:** Dažniausiai konsultuoju taip pat visus klientus. Aišku uvo atvejų kai eigoje teko prisiimti daugiau atsakomybių ir darbų. Tada laikinai buvau ir patarėjas ir komandos vadovas.

**Tyrėjas:** Gal galite pasakyti kokius konsultacijų teikimo metodus naudojate teikiant konsultacijas vadovams ir Jūsų minėtai finansų komandai.

**Respondentas K-8:** Mėgstu suktis komandos viduje. Tuomet anksčiau pastebiu ar nevēluojame su terminais, ar kyla klausimų, ar negaištamas laikas prie nenaudingų procedūrų. Gerai, kad galiu dirbti nuotoliniu būdu ir turiu lankstų darbo grafiką. Galiu būti pas klientą kai tai būtina, o pagrindinius darbus planuoju pagal poreikį.

**Tyrėjas:** Kaip manote ar Jūsų konsultacijų metodai bei atliekami vaidmenys pasikeistų jei paslaugas teiktumėte skirtingų veiklų įmonėse arba sektoriuose?

**Respondentas K-8:** Metodai ir modeliai kiekvienoje įmonėje šiek tiek skiriasi. Bet ne kardinaliai.

**Tyrėjas:** Gal galite įvardinti konsultacijų pagrindinius skirtumus kuomet teikiamos konsultacijos skirtingų sektorių įmonėms. Na tarkim kalbant apie organizacinius siekius, kylančias dilemas su vadovais ir organizacija, pasiekiamus rezultatus bei kitas sritis.

**Respondentas K-8:** Manau, ne organizacijos skiriasi, o asmenybės jose dirbančios. Kiekvienoje įmonėje dirbuojasi skirtingų patirčių žmonės. Su vienu lengviau dirbti, su kitais sunkiau. Žinoma lengviau rezultatus pasiekti tose įmonėse, kurios jau turi strateginių projektų valdymo patirties.

**Tyrėjas:** Ačiū už pataisymą. O ar konsultacijų teikimo eigoje esate keitę konsultacijų teikimo metodą?

**Respondentas K-8:** Taip, kaip minėjau, teko tapti vienos komandos laikinu vadovu. Tai žinoma nemažas iššūkis, bet manau puikiai susitvarkiau, nes jau kurį laiką dirbau su ta komanda ir jos buvusiu vadovu, todėl buvo aiški kryptis ir tikslai.

**Tyrėjas:** Išvardinkite pagrindines profesines, o gal ir asmenines savybes, kurios padeda teikti kokybiškas konsultacijas pasirinktame konsultanto vaidmenyje. Kokios 3 savybės yra pačios svarbiausios?

**Respondentas K-8:** Profesinės - profesionalumas, gebėjimas rasti bendrą kalbą, terminų laikymasis. Asmeninės – nebūti konfliktiškam, punktualumas, geri komunikacijos įgūdžiai.

**Tyrėjas:** Gal galite įvardinti tik tris svarbiausias?

**Respondentas K-8:** Gebėjimas rasti bendrą kalbą, profesionalumas, geri komunikaciniai įgūdžiai.

**Tyrėjas:** Gal turite rekomendacijų, kokių turimų įpročių reiktų vengti, teikiant konsultavimo paslaugas?

**Respondentas K-8:** Nenoro ieškoti kompromiso. Tai tikrai apsunkina rezultatų siekimą. Dažnai komandos užstringa asmeniniuose interesuose ar turėtose patirtyse. Rekomenduočiau visada kuo anksčiau ieškoti kompromiso.

**Tyrėjas:** Ačiū labai už pagalbą. Jūsų atsakymai buvo labai naudingi. <įrašas sustabdomas>

## **Respondento K-9 transkribuotas interviu**

Šis interviu buvo atliekamas su konsultantu, kuris dėl galiojančių konfidencialumo susitarimo užkoduotas Nr. K-9. Prieš pradėdant įrašą respondentas buvo dar kartą informuotas kam įrašai bus naudojami, kiek laiko įrašai bus saugomi bei kur saugomi. Klausimai respondentui buvo pateikiami remiantis atliekamo tyrimo parengtu klausimynu.

**Tyrėjas:** Atliekamame tyrime norint įvertinti konsultantų turimas kompetencijas yra labai svarbu išsiaiškinti konsultanto išsilavinimą. Gal galėtumėte pasakyti įgyto išsilavinimo kryptį?

**Respondentas K-9:** Esu baigęs psichologiją. Tačiau konsultuoju pardavimų ir komandos valdymo temomis. Taip susiklostė tiesiog viskas.

**Tyrėjas:** Gal galėtumėte įvardinti kiek maždaug laiko užsiimate konsultavimo paslaugų teikimu?

**Respondentas K-9:** Prieš mūsų susitikimą dar pasitikslinau. Tai jau 8 metai ir 7 mėnesiai.

**Tyrėjas:** Ar šiuo metu dirbate kitą darbą? Gal konsultacijų paslaugos yra pagrindinė Jūsų veikla?

**Respondentas K-9:** Teikiu tik konsultacijų paslaugas. Stengiuosi neapsiimti daugiau darbų nei galiu. Skubant nukenčia kokybė.

**Tyrėjas:** O kokioje srityje dažniausiai teikiate konsultacijas?

**Respondentas K-9:** Pardavimai, pardavimų strategija. Aišku tai apima ir komandos valdymą. Nauja sritis, kurioje stiprinu gebėjimus – įmonės vertybių puoselėjimas.

**Tyrėjas:** Papasakokite apie teikiamas konsultacijas organizacijoms.

**Respondentas K-9:** Padėdu įmonėms atrasti turimą pardavimų potencialą. Ugdau efektyvias pardavimų komandas, sukuriu veikiančias „SUTIKS“ sekas. Tai tokia seka, kuri veikia kaip piltuvėlis ir padeda ne parduoti, o rekomenduoti. Klientams tai žymiai labiau patinka. Nejaučia produktų „brukimo“ jausmo. <paузė>. Po mano konsultacijų įmonės pasiekia daug geresnių pardavimo rezultatų, nes dirba žymiai efektyviau.

**Tyrėjas:** O gal galėtumėte atskleisti su kokio dydžio įmonėmis dažniausiai tenka dirbti?

**Respondentas K-9:** Dirbu su įmonėmis, kurios atitinka mano vertybes. Tai gali būti ir 1 žmogus ar didelė kompanija. Na, pvz., mano dabartinis klientas „I-2“. Jie turi išties didelę pardavimų komandą. Todėl organizuoja 3 atskiras sesijas po 25 žmones. Aišku, manau, tai nėra geriausias metodas. Manau, trūksta individualaus dėmesio kiekvienam.

**Tyrėjas:** O koks yra pagrindinis poreikis, dėl kurio į Jus kreipiasi įmonės?

**Respondentas K-9:** Pardavimų komandos transformacija. Į mane klientai kreipiasi bandydami atrasti naują požiūrį į pardavimus. Daugelis pastebi, kad nusistovėję senieji metodai nebeveikia. Aišku ir aš pats intensyviai bandau pasiekti klientus. Darau nemokamą pirmą sesiją su vadovais. Atariam galimas problemas tikslų siekime. Daugeliu atveju problemos kyla organizavime ar komandos valdyme. Aišku reikia nemažai padirbėti ir su užsibrėžtais tikslais.

**Tyrėjas:** Kaip vertintumėte rezultatus, kuriuos pasiekiate?

**Respondentas K-9:** Tikiu, kad pardavėjų darbo metodai pasikeičia negrįžtamai. Keliau sau užduotį, kad ne tik klientas, bet ir aš likčiau patenkintas. Noriu padėti pasiekti klientams tai, ko užsibrėžė. Aišku nuo to priklauso ar klientas dar kartą į mane kreipsis. Stengiuosi dirbti su pastoviais klientais.

**Tyrėjas:** Kaip manote, kas lėmė, kad Jūsų suteiktos konsultacijos buvo naudingos?

**Respondentas K-9:** Rastas bendras interesas. Visuomet noriu rasti bendrą sutarimą. Su klientu pirmo susitikimo metu aptariame kokio rezultato sieksime. Taip pat skiriu daug dėmesio individualiai pasiruošti ir prisitaikyti prie įmonės unikalumo. Nėra vieno modelio, kurį taikau šabloniškai.

**Tyrėjas:** O su kuo iš organizacijos dažniausiai tenka bendradarbiauti teikiant konsultavimo paslaugas?

**Respondentas K-9:** Visuomet stengiuosi bendrauti su įmonės vadovu. Kartais sunku praeiti administracijos filtrą. Didesnių organizacijų administratoriai nepadedą tiesiogiai pasiekti vadovo. Įmonės vertybės kyla iš vadovų, todėl siekiant pakeisti požiūrį pardavimuose, reikia pradėti darbą būtent nuo vadovų. Pačias konsultacijas bei mokymus, žinoma, teikiu pardavimų komandai.

**Tyrėjas:** Kaip manote, koks verslo strateginis poreikis dažniausiai paskatina organizacijas kreiptis į konsultantus?

**Respondentas K-9:** Siekis transformuotis. Kiekvienas verslas turi nesustoti keistis. Šiais laikais nepertraukiamas progresas yra sėkmės garantas. Jei verslas neinvestuoja į atsinaujinimą ar darbuotojų ugdymą, jo ateitis miglota.

**Tyrėjas:** Kaip manote, ar verslo strateginis poreikis įtakoja konsultanto vaidmens pasirinkimą?

**Respondentas K-9:** Žinoma. Yra daugybė poreikių, kurių turi verslas. Vieniems reikia naujų pelningų projektų, kitiems įgūdžių darbuotojams. Dar kitiems pakanka susivokti tai kokia organizacija yra ir kokiomis vertybėmis vadovaujasi. Konsultantas visuomet turi prisitaikyti prie kliento poreikių. Jei klientui reikia patarėjo tai turi ir teikti tokias paslaugas, o jei mokytojo, tai turi išnaudoti visus gebėjimus, kad taptum įsimintinu mokytoju.

**Tyrėjas:** Koks verslo strateginis poreikis dažniausiai yra bandomas padengti organizacijos vidiniais resursais?

**Respondentas K-9:** Manau informacijos stoka. Juk visi poreikiai kyla tuomet, kai nežinome, kaip reikia daryti. Juk jei įmonei reikia naujo darbuotojo, tai jį ir suranda. Jei reikia naujų įrankių, tai ir įsidedia. Tačiau jei trūksta informacijos kuria kryptimi reikėtų judėti, tuomet tik konsultantas, kuris nėra susijęs su įmone, gali padėti. Požiūris iš šalies yra sveikas kiekvienai įmonei. Tuomet pasimato kas yra tobulintina, o kas turi būti pakeista.

**Tyrėjas:** Remiantis Jūsų teikiamų konsultacijų pvz. ar verslo strateginiai poreikiai yra vienkartinis ar labiau tęstinis procesas? O gal abu atvejai? Gal galite argumentuoti?

**Respondentas K-9:** Mano siekiamybė, kad tai būtų tęstinis procesas. Man labiau patinka dirbti su komandomis, kurios ilgainiui tampa kaip šeimos nariai.

**Tyrėjas:** Ar per savo darbinę patirtį turėjote atvejų, kuomet konsultacijos nepatenkino organizacijos turimo strateginio poreikio? Kaip manote kokios priežastys tai lėmė?

**Respondentas K-9:** Pirmosios sesijos metu visuomet stengiuosi išsiaiškinti ar galiu dirbti su pasirinkta įmone. Man labai svarbu vadovo požiūris į darbuotojus, ko siekia jis ir jo komanda. Taip pat kokios vertybės įdiegtos įmoneje. Pagal tai galima atpažinti kaip seksis dirbti ir tau kaip konsultantui su šiuo klientu. Manau mano filtras veikia, todėl konsultacijų pabaigoje, nepatenkintų klientų neturėjau. Galiu tai užtikrintai patvirtinti, nes visuomet prašau atgalinio ryšio.

**Tyrėjas:** Kokį konsultavimo vaidmenį dažniausiai atliekate teikiant konsultavimo paslaugas?

**Respondentas K-9:** <pauzė>. Manychiau, mokytojo ar draugo. Stengiuosi palaikyti labai gerus santykius su kiekvienu įmonės darbuotoju. Bendrauti asmeniškai. Žinoma, stengiuosi būti ir geruoju pavyzdžiu, kuris perduoda praktines žinias. Arba pataria, kai kyla klausimų.

**Tyrėjas:** Su kokiais konsultavimo vaidmenimis dar esate susidūręs? Apibūdinkite juos?

**Respondentas K-9:** Ekspertas besilaikantis atstumo. Patarėjas, kuris atsako į raštu pateiktus klausimus. Mokytojas teoretikas.

**Tyrėjas:** Gal galite apibūdinti, kuo tinkamas konsultanto vaidmuo prisideda prie kokybiškų konsultavimo paslaugų teikimo?

**Respondentas K-9:** Oj labai daug prisideda. Kaip ir minėjau, santykio kūrimas su klientu yra labai svarbu. Jei konsultantas nori, kad dar sykį klientas kreiptųsi dėl konsultacijų, tai vienareikšmiškai turi rasti tinkamą bendravimo būdą su visa įmone. Pvz. konsultantas gali būti labai geras ekspertas, bet išlaikyti per didelį atstumą nuo visos komandos. Tokiu atveju turbūt labai sunku tikėtis, kad komanda gaus pakankamai dėmesio ar įdėmiai klausysis patarimų.

**Tyrėjas:** Ar kinta Jūsų konsultavimo vaidmuo skirtinguose konsultavimo etapuose?

**Respondentas K-9:** Mano ne. Stengiuosi laikytis vienodo vaidmens. Tai turbūt mano vizitinė kortelė. Daugelis stebisi, kai po kelių susitikimų atsimenu visų darbuotojų su kuriais tenka dirbti vardus. Asmeninis santykis su žmonėmis man labai svarbu, todėl negaliu būti tik patariamuoju ekspertu.

**Tyrėjas:** Gal galite pasakyti kokius konsultacijų teikimo metodus naudojate teikiant konsultacijas.

**Respondentas K-9:** Visada stengiuosi asmeniškai susipažinti su įmone. Mėgstu pasidalinti savo buvusių klientų patirtimi. Aišku yra vienas atvejis, kai mano buvęs klientas pateko į skandalą, kuris neseniai buvo dėl logistikos sektoriaus. Tokie atvejai liūdina. Tikrai stengiuosi atsirinkti su kuo dirbu. Norisi gerai suprasti klientą ir kaip jam galiu padėti.

**Tyrėjas:** Kaip manote, ar Jūsų konsultacijų metodai bei atliekami vaidmenys pasikeistų jei paslaugas teiktumėte skirtingų veiklų įmonėse arba sektoriuose?

**Respondentas K-9:** Aš ir teikiu skirtinguose sektoriuose. Tačiau, kaip ir minėjau, stengiuosi visuomet atsiduoti 100% ir suteikti tokią pačią paslaugą kokybę.

**Tyrėjas:** Gal galite įvardinti konsultacijų pagrindinius skirtumus kuomet teikiamos konsultacijos skirtingų sektorių įmonėms. Na, tarkim kalbant apie organizacinius siekius, kylančias dilemas su vadovais ir organizacija, pasiekiamus rezultatus bei kitas sritis.

**Respondentas K-9:** Sudėtingas klausimas. <pauzė>. Būna dalis įmonių, kurių vadovai turi netinkamą požiūrį į darbuotojus. Dažnai galvoja, kad reikia visuomet kritikuoti atliktą darbą, o geri pardavimai, tai yra natūralus dalykas. Tokiose įmonėse darbinė atmosfera yra sekinanti, o motyvacija dirbti gerai žema. Stengiuosi nedirbti su tokiais klientais.

**Tyrėjas:** O ar konsultacijų teikimo eigoje esate keitęs konsultacijų teikimo metodą?

**Respondentas K-9:** Man regis jau buvo panašus klausimas. Tikrai ne. Stengiuosi išlaikyti vieną konsultacinį standartą visiems klientams.

**Tyrėjas:** Išvardinkite pagrindines profesines, o gal ir asmenines savybes, kurios padeda teikti kokybiškas konsultacijas pasirinktame konsultanto vaidmenyje. Kokios 3 savybės yra pačios svarbiausios?

**Respondentas K-9:** Vidinis susikaupimas, motyvacija padėti, geras tarpusavio ryšys bei supratimas.

**Tyrėjas:** O kaip dėl profesinių 3 savybių?

**Respondentas K-9:** Tikrai svarbu patirtis, gebėjimas sukurti santykį bei derybiniai įgūdžiai.

**Tyrėjas:** Gal turite rekomendacijų, kokių turimų įpročių reiktų vengti, teikiant konsultavimo paslaugas?

**Respondentas K-9:** Labiausiai reiktų vengti emocinio vertybių nesutapimo. Kitu atveju, visą laiką reiks dirbti sukastais dantimis.

**Tyrėjas:** Ačiū labai už pagalbą. <įrašas sustabdomas>

## **Respondento K-10 transkribuotas interviu**

Šis interviu buvo atliekamas su konsultantu, kuris dėl galiojančių konfidencialumo susitarimo užkoduotas Nr. K-10. Prieš pradėdant įrašą respondentas buvo dar kartą informuotas kam įrašai bus naudojami, kiek laiko įrašai bus saugomi bei kur saugomi. Klausimai respondentui buvo pateikiami remiantis atliekamo tyrimo parengtu klausimynu.

**Tyrėjas:** Atliekamame tyrime norint įvertinti konsultantų turimą patirtį ir turimas kompetencijas yra labai svarbus išsiaiškinti apklausiamo konsultanto išsilavinimą. Gal galėtumėte įvardinti išsilavinimą ir studijų kryptį?

**Respondentas K-10:** Ekonomikos magistras.

**Tyrėjas:** Gal galėtumėte įvardinti kiek maždaug laiko užsiimate konsultavimo paslaugų teikimu?

**Respondentas K-10:** Jau 12 metų.

**Tyrėjas:** Ar šiuo metu dirbate kitą darbą? Gal konsultacijų paslaugos yra pagrindinė Jūsų veikla?

**Respondentas K-10:** Tik konsultuoju. Nėlieka laiko ir taip.

**Tyrėjas:** O kokioje srityje dažniausiai teikiate konsultacijas?

**Respondentas K-10:** Analitikos sistemų kūrimas, komandos ugdymas, duomenų bazių kūrimas ir panaudojimas.

**Tyrėjas:** Papasakokite apie teikiamas konsultacijas organizacijoms.

**Respondentas K-10:** Individualios analitikos kūrimo klausimais konsultuoju didesnes įmones. Tokios įmonės turi nuo trijų ir daugiau analitikų.

**Tyrėjas:** Koks yra pagrindinis poreikis, dėl kurio į Jus kreipiasi įmonės?

**Respondentas K-10:** Sprendimams priimti įmonės vis dažniau prireikia sukauptų duomenų. Greitiems sprendimams priimti reikia puikiai veikiančios analitikos sistemos. Pagrindinis poreikis ir yra įdiegti pasirinktą analitinę sistemą, apmokyti komandą dirbti su ja.

**Tyrėjas:** Kokie buvo pasiekti organizacijos rezultatai?

**Respondentas K-10:** Konsultacijas visuomet baigiu įdiegus sistemą. Žinoma analitikos tobulinimas nesibaigia tik įrankio įdiegimu. Metodiką ir sistemą reikia nuolatos tobulinti, todėl teikiu papildomas individualias konsultacijas vėliau.

**Tyrėjas:** Kaip manote kas lėmė, kad Jūsų suteiktos konsultacijos buvo naudingos?

**Respondentas K-10:** Sukaupta patirtis na ir turbūt siekis atlikti darbą kokybiškai. <pauzė>. Dar labai svarbu, kad ir klientas turėtų norą kartu dirbti.

**Tyrėjas:** O su kuo iš organizacijos dažniausiai tenka bendradarbiauti teikiant konsultavimo paslaugas?

**Respondentas K-10:** Dažniausiai su įmonės savininku ar vadovu. Tais atvejais, kai įmonė turi analitikos skyrių tai teikiu individualias konsultacijas dėl naudojamos sistemos tobulinimo.

**Tyrėjas:** Kaip manote, koks verslo strateginis poreikis dažniausiai paskatina organizacijas kreiptis į konsultantus?



**Respondentas K-10:** Informacijos trūkumas. Daug atsakymų įmonės gali rasti kaupiamuose duomenyse, tačiau reikia mokėti juos skaityti ir valdyti..

**Tyrėjas:** Kaip manote ar verslo strateginis poreikis įtakoja konsultanto vaidmens pasirinkimą?

**Respondentas K-10:** Manau, kad taip. Įmonės pasirinkdamos konsultantų paslaugas visuomet įsivertina kaip dirbs su konsultantu. Pagal išsikeltus kriterijus atsirenka ir patį konsultantą.

**Tyrėjas:** Koks verslo strateginis poreikis dažniausiai yra bandomas padengti organizacijos vidiniais resursais?

**Respondentas K-10:** Manychiau strateginis planavimas, kuris remiasi turimais duomenimis. Įmonės neretai bando pačios įgyvendinti norimus planus, tinkamai neįvertinusios turimų resursų ar tiesiog jų kompetencijų.

**Tyrėjas:** Remiantis Jūsų teikiamų konsultacijų pvz. ar verslo strateginiai poreikiai yra vienkartinis ar labiau tęstinis procesas? O gal abu atvejai? Gal galite argumentuoti?

**Respondentas K-10:** Manychiau, kad gali būti abu atvejai. Viskas priklauso nuo pačio poreikio.

**Tyrėjas:** Ar per savo darbinę patirtį turėjote atvejų, kuomet konsultacijos nepatenkino organizacijos turimo strateginio poreikio? Kaip manote kokios priežastys tai lėmė?

**Respondentas K-10:** Tokio atvejo nebuvo mano karjereje. Tačiau yra buvę įvairių sunkumų kaip užsitęsęs konsultacijų terminas, pasikeitusi komanda konsultacijų metu, bei sustabdytas pats projektas dėl finansinių sunkumų.

**Tyrėjas:** Kokį konsultavimo vaidmenį dažniausiai atliekate teikiant konsultavimo paslaugas?

**Respondentas K-10:** Diegėjo ir mokytojo naudotis sukurta sistema.

**Tyrėjas:** Su kokiais konsultavimo vaidmenimis dar esate susidūrę?

**Respondentas K-10:** Koučeris, treneris, įkvepėjas, partneris.

**Tyrėjas:** Gal galite apibūdinti kuo tinkamas konsultanto vaidmuo prisideda prie kokybiškų konsultavimo paslaugų teikimo?

**Respondentas K-10:** Išsiaiškinus kliento poreikius bei lūkesčius galima daug aiškiau atsirinkti norimą konsultantą. Įvairūs konsultantai geba dirbti skirtingai. Vieni teikia paslaugas atvykdami į įmonę ir patys viską darydami, kiti dirba daugiau nurodymų komandoms principu. Kuo aiškiau identifikuosime poreikius tuo ir paslaugas suteiksime kokybiškiau.

**Tyrėjas:** Ar kinta Jūsų konsultavimo vaidmuo skirtinguose konsultavimo etapuose?

**Respondentas K-10:** Na taip, jei eigoje paaiškėja, kad reiks apmokyti komandą naujų įgūdžių, vaidmuo tikrai keičiasi.

**Tyrėjas:** Gal galite pasakyti kokius konsultacijų teikimo metodus naudojate teikiant konsultacijas.

**Respondentas K-10:** Patirties ir žinių perteikimo, ekspertinio patarimų metodo.

**Tyrėjas:** Kaip manote ar Jūsų konsultacijų metodai bei atliekami vaidmenys pasikeistų jei paslaugas teiktumėte skirtingų veiklų įmonėse arba sektoriuose?

**Respondentas K-10:** Na gal ir yra kitokios specifikos ar duomenų gavimo keblumų, bet manau, kad sektoriaus specifika neįtakoja konsultacijų teikimo. Dažniau žmonės dirbantys įmonėje.

**Tyrėjas:** Gal galite įvardinti konsultacijų pagrindinius skirtumus kuomet teikiamos konsultacijos skirtingų sektorių įmonėms. Na tarkim kalbant apie organizacinius siekius, kylančias dilemas su vadovais ir organizacija, pasiekiamus rezultatus bei kitas sritis.

**Respondentas K-10:** Manau skirtumai yra tarp atskirų organizacijų kaip tokių ir nesvarbu kokią veiklą jos vykdo. Juk yra vidinė kultūra, skirtingi darbuotojai jose dirba, net ir skirtingas patirtis turi kiekviena organizacija.

**Tyrėjas:** Ačiū už patikslinimą ir atsakymą. O ar konsultacijų teikimo eigoje esate keitę konsultacijų teikimo metodą?

**Respondentas K-10:** Ne neteko.

**Tyrėjas:** Išvardinkite pagrindines profesines, o gal ir asmenines savybes, kurios padeda teikti kokybiškas konsultacijas pasirinktame konsultanto vaidmenyje. Kokios 3 savybės yra pačios svarbiausios?

**Respondentas K-10:** Įsiklausymas į kliento lūkesčius, profesionalumas, atkaklumas vykdant pokyčius.

**Tyrėjas:** Gal turite rekomendacijų, kokių turimų įpročių reikėtų vengti, teikiant konsultavimo paslaugas?

**Respondentas K-10:** Palikti emocijas nuošalyje.

**Tyrėjas:** Ačiū labai už pagalbą atsakant į tyrimo klausimus.<įrašas sustabdomas>

## **Respondento K-11 transkribuotas interviu**

Šis interviu buvo atliekamas su konsultantu, kuris dėl galiojančių konfidencialumo susitarimo užkoduotas Nr. K-11. Prieš pradėdant įrašą respondentas buvo dar kartą informuotas kam įrašai bus naudojami, kiek laiko įrašai bus saugomi bei kur saugomi. Klausimai respondentui buvo pateikiami remiantis atliekamo tyrimo parengtu klausimynu.

**Tyrėjas:** Atliekamame tyrime noriu įvertinti konsultantų turimą patirtį ir turimas kompetencijas. Man labai svarbus išsiaiškinti apklausiamo konsultanto išsilavinimą. Gal galėtumėte įvardinti išsilavinimą ir studijų kryptį?

**Respondentas K-11:** Bakalauras. Informacinės technologijos.

**Tyrėjas:** Gal galėtumėte įvardinti kiek maždaug laiko užsiimate konsultavimo paslaugų teikimu?

**Respondentas K-11:** Apie 7 metai.

**Tyrėjas:** Ar šiuo metu dirbate kitą darbą? Gal konsultacijų paslaugos yra pagrindinė Jūsų veikla?

**Respondentas K-11:** Taip, konsultacijos šiuo metu yra mano pagrindinė veikla.

**Tyrėjas:** O kokioje srityje dažniausiai teikiate konsultacijas?

**Respondentas K-11:** Kibernetinio saugumo užtikrinimas, vidinių sistemų auditas, IT sistemų panaudojimo strategija.

**Tyrėjas:** Gal galėtumėte atskleisti su kokio dydžio įmonėmis dažniausiai tenka dirbti?

**Respondentas K-11:** Aš darbuojuosi turėdamas specifinius uždavinius. Mano konsultacijos daugeliu atveju yra vienkartinės, todėl nesirenku kliento pagal tai ar jis mažesnis ar didesnis.

**Tyrėjas:** O koks yra pagrindinis poreikis, dėl kurio į Jus kreipiasi įmonės?

**Respondentas K-11:** Kibernetinis saugumas įgauna naują svarbą, ypač po skandalų su įmonėmis, kurios prarado klientų duomenis. Manęs dažniausiai prašo padėti užkirsti kelią atvejams kai gali būti prarasti ar užkoduoti ypatingos svarbos duomenys. Taip pat neretai konsultuoju dėl įrangos įsigijimo. Klientai nori atsinaujinti turimą įrangą arba įsigyti naujos bei kokybiškos. Tai daugiau atvejai kai įmonės turi nuosavus serverius.

**Tyrėjas:** Ar teisingai suprantu, kad įmonės ieško eksperto galinčio padėti atlikti specifinę užduotį, kuriai atlikti jiems patiems trūksta įgūdžių ar žinių?

**Respondentas K-11:** Taip.

**Tyrėjas:** Gal galite atskleisti kokie organizacijos rezultatai buvo pasiekti?

**Respondentas K-11:** Po mano konsultacijų ir atlikus visas rekomendacijas, įmonės gali smarkiai pagerinti kibernetinio atsparumo rizikas, taip pat tęsti IT infrastruktūros gerinimą. Dažnu atveju man pakanka pateikti standartines rekomendacija ar užvesti ant kelio. Taip pat padėdau atlikti infrastruktūros auditą, kuris atskleidžia silpnąsias įmonės vietas. Su vadovu ar kliento darbuotoju numatom papildomos įrangos pirkimus, kuri padės apsaugoti sistemas nuo tokių atakų kaip DDos.

**Tyrėjas:** Kaip manote kas lėmė, kad Jūsų suteiktos konsultacijos buvo naudingos?

**Respondentas K-11:** Manau patirtis ir noras padėti. Man asmeniškai labai įdomu atvykti pas klientą ir susipažinti su jo vykdoma veikla.

**Tyrėjas:** O su kuo iš organizacijos dažniausiai tenka bendradarbiauti teikiant konsultavimo paslaugas?

**Respondentas K-11:** IT skyriumi arba vadovu.

**Tyrėjas:** Kaip manote, koks verslo strateginis poreikis dažniausiai paskatina organizacijos kreiptis į konsultantus?

**Respondentas K-11:** Patiriamų rizikų mažinimas. Vadovams labai svarbu yra verslo saugumas, o tam užtikrinti reikia ekspertinio vertinimo.

**Tyrėjas:** Kaip manote ar verslo strateginis poreikis įtakoja konsultanto vaidmens pasirinkimą?

**Respondentas K-11:** Na taip, gali būti įtakojamas. Pvz. sistemos auditą galiu atiduoti atlikti IT darbuotojams ar dar kitiems paslaugų tiekėjams. Tiesiog pateikčiau instrukcijas. Arba galiu pats atlikti auditą. Na dar pvz. galiu atiduoti išvadas su pastabomis arba pats inicijuoti neatitikimų šalinimą.

**Tyrėjas:** Koks verslo strateginis poreikis dažniausiai yra bandomas padengti organizacijos vidiniais resursais?

**Respondentas K-11:** Kiek esu susidūręs, tai mano manymu iš pradžių visus bando padengti turimais darbuotojais

**Tyrėjas:** Remiantis Jūsų teikiamomis konsultacijomis, ar verslo strateginiai poreikiai yra vienkartinis ar labiau tęstinis procesas? O gal abu atvejai? Gal galite argumentuoti?

**Respondentas K-11:** Mano atveju jei įmonė turi poreikį užtikrinti kibernetinį saugumą, tai tas poreikis niekur nedingsta, nes ši sritis turi būti visuomet prižiūrima. Nėra taip, kad įsidiečiau antivirusinę sistemą, nusipirkau įrangą ir esu ramus. Reikia visuomet stebėti pokyčius pasaulyje, naujoves ir užtikrinti vidaus sistemų priežiūra. Manau įmonių poreikiai turi būti nuolatinis procesas, kuriam skiriama daug dėmesio.

**Tyrėjas:** Ar per savo darbinę patirtį turėjote atvejų, kuomet konsultacijos nepatenkino organizacijos turimo strateginio poreikio? Kaip manote kokios priežastys tai lėmė?

**Respondentas K-11:** Ne.

**Tyrėjas:** Kokį konsultavimo vaidmenį dažniausiai atliekate teikiant konsultavimo paslaugas?

**Respondentas K-11:** Esu ekspertas galintis sukurti individualią kontrolės sistemą. Tokią rolę galima vadinti dar ir lyg „architekto“.

**Tyrėjas:** Su kokiais konsultavimo vaidmenimis dar esate susidūręs? Apibūdinkite juos?

**Respondentas K-11:** Mokytojo. Yra tekę konsultuoti įmonę, kurioje dirbo mažai patirties turintis specialistas. Su įmonės vadovu sutarėme, kad skirsiu laiko ir darbuotojo mokymui.

**Tyrėjas:** Gal galite apibūdinti kuo tinkamas konsultanto vaidmuo prisideda prie kokybiškų konsultavimo paslaugų teikimo?

**Respondentas K-11:** Gal galite patikslinti klausimą?

**Tyrėjas:** Na tarkim Jūsų minėtu pvz. kuomet mokėte specialistą, būtumėte pasirinkęs plėtros stratego ar eksperto rolę.

**Respondentas K-11:** Supratau. Siekiant pasiekti užsibrėžtų tikslų, atlikti paslaugas kokybiškai būtina pasirinkti reikiamą vaidmenį. Juk svarbu, kad ne tik įmonės vadovas liktų patenkintas, bet ir konsultacijos turėtų naudos.

**Tyrėjas:** Ar kinta Jūsų konsultavimo vaidmuo skirtinguose konsultavimo etapuose?

**Respondentas K-11:** Na turbūt ne. Bet gal ir yra buvę atvejų kai kažkas pasikeitė eigoje. Šiuo metu neprisimenu.

**Tyrėjas:** Gal galite pasakyti kokius konsultacijų teikimo metodus naudojate teikiant konsultacijas vadovams ir Jūsų minėtai IT komandai.

**Respondentas K-11:** Mano konsultacijos paremtos rekomendacijomis arba atliekamu auditu. Stengiuosi daug bendrauti su įmonės darbuotojais. Tuomet paaiškėja daugiau detalių.

**Tyrėjas:** Kaip manote ar Jūsų konsultacijų metodai bei atliekami vaidmenys pasikeistų jei paslaugas teiktumėte skirtingų veiklų įmonėse arba sektoriuose?

**Respondentas K-11:** Tikrai ne, juk aš teikiu konsultacijas IT srityje, o tai nelabai priklauso nuo sektoriaus.

**Tyrėjas:** Gal galite įvardinti konsultacijų pagrindinius skirtumus kuomet teikiamos konsultacijos skirtingų sektorių įmonėms. Na tarkim kalbant apie organizacinius siekius, kylančias dilemas su vadovais ir organizacija, pasiekiamus rezultatus bei kitas sritis.

**Respondentas K-11:** Kiekviena įmonė yra skirtinga ir turinti savo tvarką. Nemanau, kad tai priklauso nuo pačios įmonės, gal labiau nuo žmonių, kurie ją kuria.

**Tyrėjas:** Ar konsultacijų teikimo eigoje esate keitę konsultacijų teikimo metodą?

**Respondentas K-11:** Ne. Visuomet dirbu taip kaip pradėjau, kol atlieku sutartą užduotį.

**Tyrėjas:** Išvardinkite pagrindines profesines, o gal ir asmenines savybes, kurios padeda teikti kokybiškas konsultacijas pasirinktame konsultanto vaidmenyje. Kokios 3 savybės yra pačios svarbiausios?

**Respondentas K-11:** Aiškumas, sistemiškumas, laiko valdymas, atidumas smulkmenoms.

**Tyrėjas:** O kaip manote kokios 3 savybės yra pačios svarbiausios?

**Respondentas K-11:** Atidumas, kokybiškas darbas, pasitikėjimo demonstravimas.

**Tyrėjas:** Gal turite rekomendacijų, kokių turimų įpročių reikėtų vengti, teikiant konsultavimo paslaugas?

**Respondentas K-11:** Reikia vengti konfliktų, terminų nesilaikymo, pažadų neįgyvendinimo.

**Tyrėjas:** Ačiū labai už pagalbą atsakant į tyrimo klausimus. <įrašas sustabdomas>

## **Respondento K-12 transkribuotas interviu**

Šis interviu buvo atliekamas su konsultantu, kuris dėl galiojančių konfidencialumo susitarimo užkoduotas Nr. K-12. Prieš pradėdant įrašą respondentas buvo dar kartą informuotas kam įrašai bus naudojami, kiek laiko įrašai bus saugomi bei kur saugomi. Klausimai respondentui buvo pateikiami remiantis atliekamo tyrimo parengtu klausimynu.

**Tyrėjas:** Atliekamame tyrime norint įvertinti konsultantų turimą patirtį ir turimas kompetencijas yra labai svarbus išsiaiškinti apklausiamo konsultanto išsilavinimą. Gal galėtumėte įvardinti išsilavinimą ir studijų kryptį?

**Respondentas K-12:** Esu įgijęs bakalauro laipsnį Finansų ekonomikos specializacijoje.

**Tyrėjas:** Gal galėtumėte įvardinti kiek maždaug laiko užsiimate konsultavimo paslaugų teikimu?

**Respondentas K-12:** Pradėjau teikti konsultacijas prieš 4 metus, kuomet gavau pasiūlymą iš kolegos tai daryti, nes buvo poreikis pagelbėti jo klientui.

**Tyrėjas:** Ar šiuo metu dirbate kitą darbą? Gal konsultacijų paslaugos yra pagrindinė Jūsų veikla?

**Respondentas K-12:** Šiuo metu teikiu tik konsultacijų paslaugas. Darbas su kiekvienu klientu dažnai pareikalauja nemažai laiko, todėl pabandžius pradžioje ir teikti konsultacijas, ir dirbti banke baigėsi pervargimu.

**Tyrėjas:** O kokioje srityje dažniausiai teikiate konsultacijas?

**Respondentas K-12:** Dažniausiai dirbu su įmonių įsigijimais. Gaunu nemažai užklausų tai atlikti. Taip pat turiu keletą tęstinių projektų, susijusių verslo kontrole ir analize. Nemažai darbuojuosi su konsultacijomis įmonėms skirtų investicijoms pritraukti.

**Tyrėjas:** Papasakokite apie teikiamas konsultacijas organizacijoms.

**Respondentas K-12:** Na, visos konsultacijos yra savotiškai įsimintinos ir įdomios. Vienur įdomūs žmonės, kitur projektai ar užduotys. Tokio vieno projekto išskirti negalėčiau.

**Tyrėjas:** O gal galėtumėte atskleisti su kokio dydžio įmonėmis dažniausiai tenka dirbti?

**Respondentas K-12:** Jei klausi apie įmones, kurias vertinu ar analizuoju prieš įsigyjant, tai jos būna įvairios ir galinčios kainuoti ne vieną milijoną. Jei apie įmonių savininkus, su kuriais dirbu, tai jie iš įvairių įmonių būna. Turėjau net atvejį, kuomet keli draugai mažą įmonę norėjo pasidalinti, tai teko atlikti įmonės vertinimą, pagal kurį pasidalino ir išsiskirstė. <pauzė> Jei gerai pamenu įmonėje dirbo 4 žmonės, bet apyvartos ir klientų skaičius buvo ganėtinai dideli.

**Tyrėjas:** O koks yra pagrindinis poreikis, dėl kurio į Jus kreipiasi įmonės?

**Respondentas K-12:** Į mane dažniausiai klientai kreipiasi su specifine užduotimi. Pagrindinis poreikis kyla iš patirties toje srityje neturėjimo.

**Tyrėjas:** Ar teisingai suprantu, kad įmonės ieško eksperto, galinčio padėti atlikti specifinę užduotį, kuriai atlikti jiems patiems trūksta įgūdžių ar žinių?

**Respondentas K-12:** Taip.

**Tyrėjas:** Ir kaip vertintumėte rezultatus, kuriuos pasiekėte?

**Respondentas K-12:** Po mano konsultacijų klientai gauna rezultatus, kurių iš manęs tikisi. Jei tai įmonės vertinimas, tai pilną įmonės vertinimą, jei finansinių rezultatų vertinimo ar finansinės

analizės paslaugų, tai tokiomis temomis ir konsultuoju, o, esant poreikiui, ir pateikiu skaičiavimus. Mano paslaugos negali būti vertinamos kitaip nei gerai. Manau tik kokybiškos konsultanto paslaugos gali padėti rasti naujus klientus.

**Tyrėjas:** Kaip manote, kas lėmė, kad Jūsų suteiktos konsultacijos buvo naudingos?

**Respondentas K-12:** Įdomus klausimas. <pauzė>. Visų pirma tai aš visada organizuoju keletą susitikimų su klientu, siekiant išsiaiškinti poreikį. Tada išsiginame terminus bei atsakingus asmenis pvz., kas pateiks duomenis, papildomus dokumentus, su kuo turiu bendrauti įmonėje ir kam turiu pateikti galutinį rezultatą. <pauzė>. Na, iš esmės kuomet viską išsiaiškini pačioje pradžioje, tuomet ir netikėtumų negali būti.

**Tyrėjas:** O su kuo iš organizacijos dažniausiai tenka bendradarbiauti teikiant konsultavimo paslaugas?

**Respondentas K-12:** Aukščiausio lygio vadovais arba finansų skyriumi.

**Tyrėjas:** Kaip manote, koks verslo strateginis poreikis dažniausiai paskatina organizacijas kreiptis į konsultantus?

**Respondentas K-12:** Į kitus konsultantus dėl kokių priežasčių kreipiasi tai man sunku atsakyti, bet į mane, manau, dažniausiai kreipiasi dėl to, kad įmonių akcininkai turi strateginių planų, kuriems įvertinti ar išanalizuoti trūksta patirties. Dar keletą konsultacijų turėjau, kuomet reikėjo patikrinti atliktus skaičiavimus, tai manau tuo atveju vadovui tiesiog reikėjo pasitarti prieš visko imantis.

**Tyrėjas:** Bet su tokiu klientu turbūt buvo labai lengva dirbti?

**Respondentas K-12:** Iš vienos pusės taip, nes mažiau laiko sugaištama įtikinėjant, iš kitos – reikia labai daug argumentų siūlant ką nors kitą.

**Tyrėjas:** Kaip manote, K-12, ar verslo strateginis poreikis įtakoja konsultanto vaidmens pasirinkimą?

**Respondentas K-12:** Tikrai taip. Nes jei pvz., turi projektą įdiegti kontrolės įrankius finansų skyriuje arba apmokyti darbuotojus, tai tokiu atveju dirbi kaip diegėjas arba mokytojas, o su vadovais dažniausiai dirbu kaip ekspertas ar patarėjas.

**Tyrėjas:** Koks verslo strateginis poreikis dažniausiai yra bandomas padengti organizacijos vidiniais resursais?

**Respondentas K-12:** Turbūt tas, dėl kurio nesikreipiama. <juokiasi>. Na, manau, įmonės dažnai taupydamos daug ką bando pasidaryti pačios. Esu ne kartą matęs, kai nauji projektai yra priskiriami darbuotojui, kuris neturi nei noro, nei intereso tai daryti, nes tiesiog jam trūksta tam gebėjimų. Pvz., gauna užduotį įvesti produktą į naują rinką tik todėl, kad tuo metu jis turėjo mažiausiai projektų.

**Tyrėjas:** Remiantis Jūsų teikiamų konsultacijų pvz. ar verslo strateginiai poreikiai yra vienkartinis ar labiau tęstinis procesas? O gal abu atvejai? Gal galite argumentuoti?

**Respondentas K-12:** Pats strateginis poreikis vienareikšmiškai yra tęstinis procesas, o mano konsultacijos galėčiau įvardinti yra lyg atspirties taškas, padedantis pradėti įgyvendinti patį poreikį.

**Tyrėjas:** Ar per savo darbinę patirtį turėjote atvejų, kuomet konsultacijos nepatenkino organizacijos turimo strateginio poreikio? Kaip manote kokios priežastys tai lėmė?

**Respondentas K-12:** Kaip ir minėjau tokių atvejų, manau, negali būti. Konsultanto užduotis yra atlikti viską, kas pasirašyta sutartimi.

**Tyrėjas:** Kokį konsultavimo vaidmenį dažniausiai atliekate teikiant konsultavimo paslaugas?

**Respondentas K-12:** Nepriklausomo eksperto arba patarėjo, manyčiau.

**Tyrėjas:** Su kokiais konsultavimo vaidmenimis dar esate susidūręs? Apibūdinkite juos?

**Respondentas K-12:** Teko mokyti atskiras komandas, konsultavau individualiai dėl finansinės analizės principų. <pauzė>. Na, ir turbūt jau paminėtos eksperto, patarėjo rolės.

**Tyrėjas:** Gal galite apibūdinti kuo tinkamas konsultanto vaidmuo prisideda prie kokybiškų konsultavimo paslaugų teikimo?

**Respondentas K-12:** Manau, išsiaiškinus viską dar prieš pasirašant sutartį yra daug paprasčiau siekiant užsibrėžto tikslo. Tokios staigmenos, kai įpusėjus procesui gauni užduotį apmokyti komandą dar kažką padaryti dažnai nuvilia ir įneša sumaištį.

**Tyrėjas:** Ar kinta Jūsų konsultavimo vaidmuo skirtinguose konsultavimo etapuose?

**Respondentas K-12:** Jei tai yra numatyta sutartyje, tai žinoma.

**Tyrėjas:** Gal galite pasakyti kokius konsultacijų teikimo metodus naudojate teikiant konsultacijas vadovams ir Jūsų minėtai finansų komandai.

**Respondentas K-12:** Aš visuomet stengiuosi įsiklausyti į tai, ką nori klientas pasakyti, nes be konteksto sunku įvertinti, kas yra keistina ar kaip vertinti kliento situaciją. Aš visada konsultuoju remdamasis turima patirtimi ir įgūdžiais. <pauzė>. Mano darbas apima argumentacijos pateikimą, todėl dažnai tenka remtis ir žinomais kitų įmonių pavyzdžiais

**Tyrėjas:** Kaip manote ar Jūsų konsultacijų metodai bei atliekami vaidmenys pasikeistų, jei paslaugas teiktumėte skirtingų veiklų įmonėse arba sektoriuose?

**Respondentas K-12:** Patys metodai tai tikrai nesikeistų. Bet turbūt ne visus sektorius ar įmones ir galėčiau konsultuoti. Labai sudėtingas klausimas.

**Tyrėjas:** Gal galite įvardinti konsultacijų pagrindinius skirtumus, kuomet teikiamos konsultacijos skirtingų sektorių įmonėms. Na, tarkim kalbant apie organizacinius siekius, kylančias dilemas su vadovais ir organizacija, pasiekiamus rezultatus bei kitas sritis.

**Respondentas K-12:** Mano manymu, klausimas yra nevisiškai teisingas. Skirtingų sektorių įmonės neturi įtakos konsultacijoms. Pačias konsultacijas įtakoja keliama poreikiai, įmonės kultūra, asmenų, su kuriais bendradarbiauji, profesionalumas ir pan. Nemanau, kad sektorius kažkaip tai įtakoja. Gal koncentracija kažkur didesnė „sunkesnio“ bendravimo žmonių pvz., statybų sektorius ar gamybos sektorius, bet tikrai nėra kažkokio standarto.

**Tyrėjas:** Ačiū už patikslinimą ir atsakymą. O ar konsultacijų teikimo eigoje esate keitęs konsultacijų teikimo metodą?

**Respondentas K-12:** Ne. Aš stengiuosi aiškiai laikytis nusimatyto plano.



**Tyrėjas:** Išvardinkite pagrindines profesines, o gal ir asmenines savybes, kurios padeda teikti kokybiškas konsultacijas pasirinktame konsultanto vaidmenyje. Kokios 3 savybės yra pačios svarbiausios?

**Respondentas K-12:** Profesionalumas, turimos patirties pritaikymas, dėmesingumas, konkretumas, atkaklumas.

**Tyrėjas:** O kaip manote kokios 3 savybės yra pačios svarbiausios?

**Respondentas K-12:** Profesionalumas, atkaklumas, dėmesingumas.

**Tyrėjas:** Gal turite rekomendacijų, kokių turimų įpročių reikėtų vengti, teikiant konsultavimo paslaugas?

**Respondentas K-12:** Na, žinau vieną auksinę taisyklę. Nereikia prisiimti darbų, kurie nebuvo aptari pradiniam etape, tačiau reikia lanksčiai žiūrėti į kliento keliamus poreikius.

**Tyrėjas:** Tai gal įvardinkime tai kaip per maža tarpusavio komunikacija?

**Respondentas K-12:** Gal geriau neaiški komunikacija.

**Tyrėjas:** Ačiū labai už pagalbą atsakant į tyrimo klausimus. Daugiau klausimų šiame etape nebeturiu. <įrašas sustabdomas>

## **Respondento I-1 transkribuotas interviu**

Šis interviu buvo atliekamas su įmonės atstovu, kuris dėl galiojančių konfidencialumo susitarimo užkoduotas Nr. I-1. Prieš pradėdant įrašą respondentas buvo dar kartą informuotas kam įrašai bus naudojami, kiek laiko įrašai bus saugomi bei kur saugomi. Klausimai respondentui buvo pateikiami remiantis atliekamo tyrimo parengtu klausimynu.

**Tyrėjas:** Kokios yra jūsų pareigos įmonėje bei kokios srities išsilavinimą esate įgijusi?

**Respondentas I-1:** Esu personalo skyriaus specialistė. Atsakinga už įmonės darbuotojų kompetencijų ugdymą. Mano išsilavinimas bakalauro laipsnis vadybos srityje.

**Tyrėjas:** Ar dažnai įmonė perka konsultantų paslaugas? Gal tai buvo vienkartinis atvejis?

**Respondentas I-1:** Konsultantų paslaugas įmonė įsigyja nuolat. Apie 1-2 kartus per ketvirtį. Mūsų įmonė yra ganėtinai didelė. Matome gaunamų paslaugų kokybę, todėl tai iš dalies yra ir resursų taupymas, nes kvalifikuotų darbuotojų samdymas yra ilgas ir daug kainuojantis. Paskutinį kartą įsigijome vidinio trenerio paslaugas buhalterijos skyriui. Turime suformavę naują skyrių, kurį reikia apmokyti verslo apskaitos standartų bei kitų mūsų veikloje naudojamų dalykų. Buhalterijos skyrius suformavo poreikį, todėl ir įsigijome konsultanto paslaugas.

**Tyrėjas:** Kokia Jūsų atstovaujamos įmonės pagrindinė veikla?

**Respondentas I-1:** Buhalterinė apskaita ir audito paslaugos.

**Tyrėjas:** Papasakokite plačiau kas lėmė, kad nusprendėte įsigyti konsultanto paslaugas?

**Respondentas I-1:** Šiuo metu ypatingai sunku rasti aukštos kvalifikacijos buhalterių. Todėl nusprendėme samdyti mažesnę kvalifikaciją ir patirtį turinčius darbuotojus bei pasitelkti konsultantą. Sutarėme su konsultantu, kad jis apmokys naujus darbuotojus mūsų veikloje naudojamos specifikos.

**Tyrėjas:** Ar užsibrėžti tikslai buvo pasiekti? Kuo remiantis nusprendėte, kad užsibrėžti tikslai buvo pasiekti?

**Respondentas I-1:** Taip. Esame labai patenkinti. Konsultantas atliko viską sklandžiai ir laiku. Dalyvius mokymų pabaigoje testavome. Su konsultantu parengėme testą, kuri darbuotojai sprendė. Rezultatai buvo tenkinantys.

**Tyrėjas:** Kas jūsų organizacijoje atsakingas už konsultantų paslaugų pirkimą bei bendradarbiavimą su jais?

**Respondentas I-1:** Įvairiai. Jei komandos ugdymo poreikis tai atsakinga aš. Jei kiti poreikiai tai pagal skyrius turime atsakingus asmenis.

**Tyrėjas:** Kokius lūkesčius kėlėte sau, kuomet nusprendėte pirkti konsultanto paslaugas?

**Respondentas I-1:** Svarbiausia išsiaiškinti ar tikrai tokių paslaugų mums reikia. Pabandėme mokyti darbuotojus savo jėgomis, bet procesas buvo nelabai sklandus. Todėl apsisprendėme įsigyti konsultanto paslaugas. Apsitarėme, kad siektinas rezultatas, kad apmokyti darbuotojai išspręstų testą 85% ir daugiau. Tada vertinsime kaip sėkmę.

**Tyrėjas:** Koks Jūsų įmonės strateginis poreikis dažniausiai pareikalauja kreiptis į konsultantą.

**Respondentas I-1:** Žinių trūkumas. Komandos ugdymas.

**Tyrėjas:** Kaip manote, ar Jūsų turimas strateginis poreikis įtakoja vaidmenį, kurį atlieka verslo konsultantas?

**Respondentas I-1:** Manau tikrai taip. Mes visuomet nurodome konsultantui kokiu formatu norėtume dirbuotis su konsultantu ir ko iš jo tikimasi.

**Tyrėjas:** Ar prieš įsigyjant konsultanto paslaugas, bandote poreikius padengti vidiniais resursais?

**Respondentas I-1:** Kartais tikrai bandome. Jei matome, kad turime darbuotojų galinčių prisiimti daugiau atsakomybių. Neretai taip ir suvaldome viską. Esant tokiems mūsų lūkesčiams ir darbuotojai gali siekti asmeninių tikslų bei asmeniškai prisidėti prie įmonės siekiamo rezultato. Tačiau, labai svarbu įsivertinti kiek tai papildomai laiko pareikalaus iš darbuotojo ir ar pats darbuotojas yra motyvuotas prisiimti daugiau atsakomybių.

**Tyrėjas:** Kaip manote, ar pajutus konsultantų suteikiamą naudą, mažiau naudositės vidiniais resursais, bei dažniau kreipsitės į konsultantus?

**Respondentas I-1:** Tikrai bandysime. Pastebėjome, kad vietoj to, kad dirbtume darbą, kuriame dirbam geriausiai, imamės tokių darbų, kurie mums nėra nei priimtini, nei mes suprantame kaip juos atlikti. Todėl turime skirti labai daug papildomo laiko.

**Tyrėjas:** Kaip dažnai naudojātės konsultantų paslaugomis ir kokiose srityse? Gal tai vienkartiniai atvejai? Ar galite papasakoti kas tai nulemia?

**Respondentas I-1:** 1-2 kartus per pusmetį arba ketvirtį. Dažniausiai konsultantus samdome darbuotojų ugdymui. Su keletu konsultantų dirbuojamės nuolat. Su kitais pasirašome sutartis vienkartinėms paslaugoms.

**Tyrėjas:** Ar visos gautos konsultacijos buvo rezultatyvios? Jei ne: Kas lėmė prastą rezultatą? Kaip tai pamatavote?

**Respondentas I-1:** Stengiamės visuomet pamatuoti kaip mums sekėsi. Kartą ugdėme darbuotojus office programų. Po mokymų rezultatai buvo nepatenkinami. Pabandžius išsiaiškinti problemas supratome, kad nekokybiškai atsirinkome konsultantą. Mūsų komandą apmokė ekspertas neturintis gerų komunikavimo įgūdžių. Dėl to ir rezultatas buvo prastas.

**Tyrėjas:** Kaip apibūdintumėte konsultanto vaidmenį, kuris teikė konsultavimo paslaugas?

**Respondentas I-1:** Dažniausiai bendradarbiaujame su vidiniais treneriais arba ekspertais patarėjais.

**Tyrėjas:** Gal galite nurodyti, kodėl būtent toks konsultavimo vaidmuo buvo pasirinktas ir kokios priežastys tai lėmė? Kas nusprendė būtent tokio bendradarbiavimo ar vaidmens pasirinkimą?

**Respondentas I-1:** Konsultavimo būdą renkamės pagal tai kokiam tikslui samdome konsultantą. Prieš įsigyjant konsultantų paslaugas, visuomet apsitariame su įmonės vadovais. Konsultantų atsirinkime dalyvauja ir darbuotojai. Pradžioje pasidarome ir pirmąjį susitikimą, kuriame susipažįstame ir pasakome ko norėtume iš konsultanto.

**Tyrėjas:** Ar viso konsultacijų teikimo laikotarpio metu, konsultanto vaidmuo išliko toks pat: planavime, organizavime, vadovavime, kontrolėje?

**Respondentas I-1:** Mums konsultantai neatlieka tiek daug darbų. Stengiamės pirkti konsultantų paslaugas etapais. Jei reikia apmokymų tai perkam trenerį. Jei reikia naujų idėjų įgyvendinimo vertinimo tai ekspertą tam tikroje srityje.

**Tyrėjas:** Gal galite papasakoti kokius metodus taikė konsultantas teikdamas paslaugas? Gal galite apibūdinti kaip vyko informacijos perteikimas?

**Respondentas I-1:** Konsultantai dažniausiai perteikia turimas žinias mums suprantamu būdu. Visada prašome konsultantų paaiškinti visiems suprantama kalba. Įtraukti visus konsultacijose dalyvaujančius darbuotojus. Prašome konsultantų ne tik atsinešti turimas žinias, bet pabaigoje ir padėti įsivertinti pažangą. Tai gali būti testas, apklausa ar kitoks vertinimas.

**Tyrėjas:** Jei esate naudoje kitų konsultantų paslaugas: Kokius integracijos metodus naudojo kiti konsultantai Jūsų organizacijoje? Gal galite palyginti, kurie metodai Jums buvo priimtinesni?

**Respondentas I-1:** Esame turėję patarėjų atskiruose projektuose. Tai buvo epizodinis konsultavimas. Mums reikėjo pasitvirtinti ar teisingai atliekame tvarkų rengimą. Tai buvo efektyvus darbas, bet jei kalbėtume apie ilgesnio laikotarpio konsultavimą, norėtūsi daugiau gyvo bendravimo ir pasiūlymų iš konsultanto.

**Tyrėjas:** Kaip manote, kokie pagrindiniai sunkumai su kuriais susidūrė konsultantas siekiant suteikti kokybiškas paslaugas Jūsų organizacijai?

**Respondentas I-1:** Pristatymas prie mūsų poreikių. Galbūt komandos kompetencijų trūkumas. Taip pat turime keletą priekabių vadovų. Jie visada mėgsta pakomentuoti ir pasirodyti. Manau tai blaško konsultantus. Dar galėčiau įvertinti suspaustus terminus. Jie prideda tam tikro streso.

**Tyrėjas:** Ar visuose konsultacijų teikimo etapuose, konsultantas naudojo vienodus konsultacijų teikimo metodus: atsižvelgęs į darbuotojų tempą, konsultacijos svarbos supratimą, darbuotojų motyvaciją, tikslų pasiekimą, gebėjimus ir pan.?

**Respondentas I-1:** Visuomet dar konsultacijų pradžioje prašome konsultanto konsultuoti taip, kad komanda pasiektų sutartą rezultatą. Leidžiame konsultantui laisvai pasirinkti metodus. Dažniausiai tie metodai būna apsitariami iš anksto. Su darbuotojais taip pat pakalbame ko iš jų tikimės. Žinoma būna situacijų kai dėl darbuotojų pasipriešinimo paprašome konsultanto pakoreguoti tam tikrus dalykus. Jei konsultantas nesutinka, ieškome išeičių.

**Tyrėjas:** Ar esate nutraukę paslaugų sutartį su konsultantu dėl netinkamo konsultanto atliekamo vaidmens ar kitų priežasčių? Jei taip, gal galite papasakoti?

**Respondentas I-1:** Taip, esame turėję tokių situacijų. Vienas konsultantas labai netaktiškai bendravo su mūsų darbuotojais. Suprantame, kad pasipriešinimas buvo ir iš mūsų darbuotojų, bet iš konsultanto tikėjomės profesionalumo. Kitas atvejis buvo kai įpusėjus konsultacijoms supratome, kad netinkamai atsirinkome konsultantę. Nepatikrinome ar tikrai ji turi reikiamas žinias.

**Tyrėjas:** Nurodykite konsultanto asmenines ir profesines savybes, kurios manote, labiausiai prisidėjo prie užsibrėžtų tikslų pasiekimo. Gal galite įvardinti 3 pagal svarbą?

**Respondentas I-1:** Turimi įgūdžiai ir patirtis, taktiškas bendravimas, terminų laikymasis.

**Tyrėjas:** Ar esate susidūrę su neigiamomis konsultanto savybėmis ar įpročiais, kurių turėtų vengti konsultantai teikiant konsultavimo paslaugas?

**Respondentas I-1:** Kaip minėjau konsultantas neturėjo reikiamų kompetencijų, nekorektiškai bendravo su darbuotojais. Dar labai nusiviliame jei yra nesilaikoma nusistatytų terminų.

**Tyrėjas:** Ačiū labai už atsakymus. Daugiau klausimų nebeturiu. <įrašas sustabdomas>.

## **Respondento I-2 transkribuotas interviu**

Šis interviu buvo atliekamas su įmonės atstovu, kuris dėl galiojančių konfidencialumo susitarimo užkoduotas Nr. I-2. Prieš pradėdamas įrašą respondentas buvo dar kartą informuotas kam įrašai bus naudojami, kiek laiko įrašai bus saugomi bei kur saugomi. Klausimai respondentui buvo pateikiami remiantis atliekamo tyrimo parengtu klausimynu.

**Tyrėjas:** Kokios yra jūsų pareigos įmonėje bei kokį išsilavinimą esate įgijusi?

**Respondentas I-2:** Esu verslo klientų departamento partneris. Priklausau finansų ir kontrolės skyriui, bet mano pagrindinės užduotys yra padėti B2B skyriams. Esu baigęs finansų ekonomikos bakalaurą bei esu išsilaukęs CFA 2 lygius.

**Tyrėjas:** Kiek kartų įmonė yra pirkusi konsultantų paslaugas? Gal tai buvo vienkartinis atvejis?

**Respondentas I-2:** Tikrai daug. Įmonė labai didelė. Atskiri skyriai nuolat perka konsultantų paslaugas. Bet sunku pasakyti ką konsultuoja. Galėčiau pakomentuoti tik tai ką mes perkame.

**Tyrėjas:** Kokia Jūsų atstovaujamos įmonės pagrindinė veikla?

**Respondentas I-2:** Telekomunikacijų ir ryšių paslaugos.

**Tyrėjas:** Papasakokite plačiau kas lėmė, kad nusprendėte įsigyti konsultanto paslaugas?

**Respondentas I-2:** Specifinių žinių poreikis. Nenorėjome kurti naujų sistemų. Yra puikiai veikiančių jau sukurtų. Žinojome konsultantą, kuris gali mums padėti.

**Tyrėjas:** Ar užsibrėžti tikslai buvo pasiekti? Kuo remiantis nusprendėte, kad užsibrėžti tikslai buvo pasiekti?

**Respondentas I-2:** Iš dalies viskas dar vyksta. Su konsultantu dirbome nemažai laiko. Kaip treneris mokė atskiras komandas ir darbuotojus. Pasirašėme strategiją ko sieksime artimiausiu laikotarpiu bei kaip to sieksime. Išanalizavome ką reikia pasikeisti naudojamose sistemose. Dabar viską tęsiame pagal tai ką apsiraišėme. Manau sekasi visai neblogai. Dar esame procese.

**Tyrėjas:** Kas jūsų organizacijoje atsakingas už konsultantų paslaugų pirkimą bei bendradarbiavimą su jais?

**Respondentas I-2:** Kiekvienas skyrius pateikia poreikį. Mes kaip partneriai kartu su vadovais peržiūrime poreikius, nusimatome biudžetus, atrenkame galimus konsultantus. Svarbiausia klausiamo skyrių vadovų kaip tai pagerins jų darbo rezultatus ir po to tikriname ar tikrai tuos rezultatus jie pasiekia.

**Tyrėjas:** Kokius lūkesčius kėlėte sau, kuomet nusprendėte pirkti konsultanto paslaugas?

**Respondentas I-2:** Konsultantai padeda koreguoti procesus, atsako į kylančius klausimus, užpildo informacijos trūkumą. Manau lūkesčiai su tuo ir susiję. Padaryti viską, kad konsultacijos būtų naudingos, bei gautume tai dėl ko ir pirkome konsultanto paslaugas.

**Tyrėjas:** Koks Jūsų įmonės strateginis poreikis dažniausiai pareikalauja kreiptis į konsultantą.

**Respondentas I-2:** Darbuotojų trūkumas arba nepakankama jų kvalifikacija.

**Tyrėjas:** Kaip manote, ar Jūsų turimas strateginis poreikis įtakoja vaidmenį, kurį atlieka verslo konsultantas?

**Respondentas I-2:** Pagal turimą poreikį mes ir atsirenkame konsultantą. Ieškome konsultanto, kuris yra dirbęs su tokiomis užduotimis. Turi gerus atsiliepimus ir rekomendacijas.

**Tyrėjas:** Ar prieš įsigyjant konsultanto paslaugas, bandote poreikius padengti vidiniais resursais?

**Respondentas I-2:** Labai retai. Mūsų darbuotojai turi aiškias pareigybes, todėl papildomi nesusiję darbai skatintų viršvalandžius. O mes viršvalandžių netoleruojame.

**Tyrėjas:** Kaip dažnai naudojate konsultantų paslaugomis ir kokiose srityse? Gal tai vienkartiniai atvejai? Ar galite papasakoti kas tai nulemia?

**Respondentas I-2:** Tikrai dažnai, tik kaip ir minėjau organizacija didelė, todėl negaliu atsakyti apie kitas piktas konsultacijas.

**Tyrėjas:** Ar gautos konsultacijos buvo rezultatyvios? Jei ne: Kas lėmė prastą rezultatą? Kaip tai pamatavote?

**Respondentas I-2:** Taip. Pasiiektas rezultatas, gal ir buvo pasiektas ne taip greitai kaip norėjosi, bet tikrai tenkinantis.

**Tyrėjas:** Kaip apibūdintumėte konsultanto vaidmenį, kuris teikė konsultavimo paslaugas?

**Respondentas I-2:** Ekspertas gebantis pasiūlyti kitose organizacijose naudojamus metodus.

**Tyrėjas:** Gal galite nurodyti, kodėl būtent toks konsultavimo vaidmuo buvo pasirinktas ir kokios priežastys tai lėmė? Kas nusprendė būtent tokio bendradarbiavimo ar vaidmens pasirinkimą?

**Respondentas I-2:** Išsikėlę lūkestį padaryti pokytį, būtent tokio konsultanto ir ieškojome. Šį konsultantą žinojome jau iš anksčiau. Jis tikrai yra savo srities ekspertas, gebantis atsakingai rūpintis įmone. Su juo visada paprasta rasti bendrą kalbą.

**Tyrėjas:** Ar viso konsultacijų teikimo laikotarpio metu, konsultanto vaidmuo išliko toks pat: planavime, organizavime, vadovavime, kontrolėje?

**Respondentas I-2:** Rolės tikrai keitėsi. Su vadovais pirminiame etape daug dirbo kaip ekspertas, gerųjų praktikų pateikė. Su komanda darbavosi kaip dar vienas jų kolega. Tai sumažino atskirtį. Padėjo gerinti bendradarbiavimą, kėlė motyvaciją. Susidūrus su atvejais kai nepasiekdavome norimo tikslo tame etape, nevengė siūlyti nepopuliarius sprendimus.

**Tyrėjas:** Gal galite papasakoti kokius metodus taikė konsultantas teikdamas paslaugas? Gal galite apibūdinti kaip vyko informacijos perteikimas?

**Respondentas I-2:** Darydavome reguliarius susitikimus, konsultantas neretai demonstravo pristatymus. Manau metodai buvo informacijos mums pritaikymas, patarimų ir rekomendacijų rengimas. Žinoma viso laikotarpio metu teko konsultantui įsigilinti į mūsų veiklą, nusistovėjusius darbo principus, todėl gal dar galima būtų paminėti ir prisitaikymo metodą.

**Tyrėjas:** Kaip manote, kokie pagrindiniai sunkumai su kuriais susidūrė konsultantas siekiant suteikti kokybiškas paslaugas Jūsų organizacijai?

**Respondentas I-2:** Organizacijos dydis, naudojamų sistemų gausa, lėtai vykstantys pokyčiai.

**Tyrėjas:** Ar visuose konsultacijų teikimo etapuose, konsultantas naudojo vienodus konsultacijų teikimo metodus: atsižvelgęs į darbuotojų tempą, konsultacijos svarbos supratimą, darbuotojų motyvaciją, tikslų pasiekimą, gebėjimus ir pan.?

**Respondentas I-2:** Konsultantas yra tikras profesionalas, mokėjo prisitaikyti. Nepavadinčiau tai kitokiais metodais, bet tikrai prirėikė išnaudoti derybinius sugebėjimus tarp vadovų ir darbuotojų, kad jų tarpusavyje nesupriešintų.

**Tyrėjas:** Ar esate nutraukę paslaugų sutartį su konsultantu dėl netinkamo konsultanto atliekamo vaidmens ar kitų priežasčių? Jei taip, gal galite papasakoti?

**Respondentas I-2: Ne.** Manau jei atsirenki kokybines paslaugas teikiančią konsultantą, tai tikrai nenusivili si jo paslaugomis. Žinoma, jei negali pasisamdyti tokio konsultanto, kokius lūkesčius išsikeli, tenka susitaikyti su prastesne kokybe arba rizika nepasiekti tai ko nori.

**Tyrėjas:** Nurodykite konsultanto asmenines ir profesines savybes, kurios manote, labiausiai prisidėjo prie užsibrėžtų tikslų pasiekimo. Gal galite įvardinti 3 pagal svarbą?

**Respondentas I-2:** Įgyta patirtis, derybiniai sugebėjimai, charizma, turimos vertybės, nestandartinis požiūris. Konsultantas tikrai mokėjo kurti santykį su kiekvienu darbuotoju.

**Tyrėjas:** Gal galėtumėte išskirti 3 pačias svarbiausias?

**Respondentas I-2:** Nestandartinis požiūris, turimos vertybės, įgyta patirtis.

**Tyrėjas:** Ar esate susidūrę su neigiamomis konsultanto savybėmis ar įpročiais, kurių turėtų vengti konsultantai teikiant konsultavimo paslaugas?

**Respondentas I-2:** Pasidomėjus daugiau apie konsultantus viešojoje erdvėje tikrai galima rasti įvairių atsiliepimų. Todėl jei skiri laiko atsirinkti teisingai, nesusidursi su neigiamomis konsultanto savybėmis. Nebent jau tikrai kažkas nesutaps.

**Tyrėjas:** Ačiū už pagalbą. Atsakymai tikrai buvo labai naudingi. <sustabdomas įrašas>

### **Respondento I-3 transkribuotas interviu**

Šis interviu buvo atliekamas su įmonės atstovu, kuris dėl galiojančių konfidencialumo susitarimo užkoduotas Nr. I-3. Prieš pradėdamas įrašą respondentas buvo dar kartą informuotas kam įrašai bus naudojami, kiek laiko įrašai bus saugomi bei kur saugomi. Klausimai respondentui buvo pateikiami remiantis atliekamo tyrimo parengtu klausimynu.

**Tyrėjas:** Kokios yra jūsų pareigos įmonėje bei kokį išsilavinimą esate įgijęs?

**Respondentas I-3:** Esu produkto vadovas. Šiuo metu studijuoju ekonomiką.

**Tyrėjas:** Kiek kartų įmonė yra pirkusi konsultantų paslaugas? Gal tai buvo vienkartinis atvejis?

**Respondentas I-3:** Esame maža įmonė. Tai buvo pirmasis kartas.

**Tyrėjas:** Kokia Jūsų atstovaujamos įmonės pagrindinė veikla?

**Respondentas I-3:** Klientams teikiame renginių organizavimo paslaugas.

**Tyrėjas:** Papasakokite plačiau kas lėmė, kad nusprendėte įsigyti konsultanto paslaugas?

**Respondentas I-3:** Karantinas smarkiai apribojo mūsų veiklą. Buvome laikinai net sustabdę visą veiklą. Norime grįžti į prieš karantininį lygį. Bet pastebėjome, kad be naujų paslaugų bei esamų atnaujinimo to padaryti negalėsime. Įdėjo sukosi apie tuos pačius veiksmus, kuriuos darydavome iki šiol. Nusprendėme išmėginti konsultantų paslaugas.

**Tyrėjas:** Ar užsibrėžti tikslai buvo pasiekti bei kaip tai įvertinote?

**Respondentas I-3:** Tikslai yra ilgalaikiai. Konsultacijų pirmą etapą baigėme tik visai neseniai. Bet jau matome teigiamus ženklus. Pardavimo pajamos išaugo 7%. Taip pat neužilgo klientams pasiūlysim keletą naujų papildomų paslaugų. Manome, kad priėmėm gerą sprendimą.

**Tyrėjas:** Kas jūsų organizacijoje atsakingas už konsultantų paslaugų pirkimą bei bendradarbiavimą su jais?

**Respondentas I-3:** Darome tai visi kartu. Mūsų komanda nedidelė. Viską sprendžiame susirinkimo metu.

**Tyrėjas:** Kokius lūkesčius kėlėte sau, kuomet nusprendėte pirkti konsultanto paslaugas?

**Respondentas I-3:** Pagrindinis lūkestis – dėti maksimalias pastangas, kad idėjos pavyktų. Pirkdami paslaugas nežinojome galimo rezultato, todėl visi apsitarėme, kad iš savo pusės dėsime visas pastangas, kad pasiektume kuo geresnį rezultatą.

**Tyrėjas:** Koks Jūsų įmonės strateginis poreikis dažniausiai pareikalauja kreiptis į konsultantą.

**Respondentas I-3:** Šiuo atveju buvo naujų paslaugų kūrimas. Esamų atnaujinimas. Dar norėjome atsisakyti nenaudingų veiklų, taip pakeliant paslaugų maržas.

**Tyrėjas:** Kaip manote, ar Jūsų turimas strateginis poreikis įtakoja vaidmenį, kurį atlieka verslo konsultantas?

**Respondentas I-3:** Sunku atsakyti. Galbūt taip. Konsultanto vaidmuo gali būti labai įsitraukiantis arba atsitraukęs ir tik patarimus teikiantis. Gal vaidmuo labiau priklauso nuo įmonės poreikių manyčiau, o ne tikslo, dėl kurio kreipėmės į konsultantą.

**Tyrėjas:** Ar prieš įsigyjant konsultanto paslaugas, bandote poreikius padengti vidiniais resursais?



**Respondentas I-3:** Iki šiol visuomet bandydavome. Anksčiau neleisdavo finansinės galimybės. Taip pat papildomų žinių paieška skatina darbuotojus greičiau tobulėti. Juk kai pats randi ieškomą informaciją ar sukuri kažką naujo, apima asmeninis pasitenkinimas. Tačiau pastebėjome, kad tikrai verta bendradarbiauti ir su konsultantais.. Konsultantas žymiai greičiau padėjo sukurti galimą strateginį planą, kuriuo naudosimės artimiausiu metu.

**Tyrėjas:** pasitikslinsiu. Ši patirtis su konsultantu buvo pirmoji? Ar galite patikslinti dėl ko anksčiau nesinaudojote?

**Respondentas I-3:** Taip, tai pirmasis kartas, bet tikiu, kad ne paskutinis. Pagrindinė priežastis kaip ir kitose įmonėse – negalėjome sau leisti finansiškai. Dar turbūt tikėjome savo sugebėjimais. Manėme patys galime taip pat padaryti.

**Tyrėjas:** Kaip manote, kas nulėmė, kad rezultatas yra kaip suprantu tenkinantis?

**Respondentas I-3:** Mūsų visų įsitraukimas. Ne kartą konsultantas pabrėžė, kad smagu, jog komanda nesipriešina ir labai įsitraukusi prisideda. Labai svarbu motyvacija, užsispyrimas ir siekiai.

**Tyrėjas:** Kaip apibūdintumėte konsultanto vaidmenį, kuris teikė konsultavimo paslaugas?

**Respondentas I-3:** Partneris, kuris bendravo lyg lygus su lygiu.

**Tyrėjas:** Gal galite nurodyti, kodėl būtent toks konsultavimo vaidmuo buvo pasirinktas ir kokios priežastys tai lėmė? Kas nusprendė būtent tokio bendradarbiavimo ar vaidmens pasirinkimą?

**Respondentas I-3:** Mes iš karto pasakėme konsultantui, kad neieškome konsultanto, kuris tik duoda nurodymus. Norime aktyvaus darbo vienoje komandoje.

**Tyrėjas:** Ar viso konsultacijų teikimo laikotarpio metu, konsultanto vaidmuo išliko toks pat: planavime, organizavime, vadovavime, kontrolėje?

**Respondentas I-3:** Žinoma.

**Tyrėjas:** Gal galite papasakoti kokius metodus taikė konsultantas teikdamas paslaugas? Gal galite apibūdinti kaip vyko informacijos perteikimas?

**Respondentas I-3:** Konsultantas pademonstravo turimą patirtį, pristatė kitų įmonių pavyzdžius ir sėkmės istorijas. Nemažai idėjų pasinaudojome būtent iš jų.

**Tyrėjas:** Kaip manote, kokie pagrindiniai sunkumai su kuriais susidūrė konsultantas siekiant suteikti kokybiškas paslaugas Jūsų organizacijai?

**Respondentas I-3:** Mes turime ganėtinai prastai išvystytą klientų valdymo bazę kaip sakė. Ankstesni projektai ir idėjos niekur nefiksuoja. Informacija perduodama žodžiu, todėl greitai pasimiršta. Taip pat trūksta aukštesnės kvalifikacijos darbuotojų.

**Tyrėjas:** Ar visuose konsultacijų teikimo etapuose, konsultantas naudojo vienodus konsultacijų teikimo metodus: atsižvelgęs į darbuotojų tempą, konsultacijos svarbos supratimą, darbuotojų motyvaciją, tikslų pasiekimą, gebėjimus ir pan.?

**Respondentas I-3:** Viską aptardavome iš karto. Jei reikėdavo kažką daryti kitai, tai ir padarydavome. Sunku atsakyti dabar. Turbūt, kad pačios konsultacijos vyko taip pat, tik mes darbuodavomės bandydami naujus metodus.

**Tyrėjas:** Nurodykite konsultanto asmenines ir profesines savybes, kurios manote, labiausiai prisidėjo prie užsibrėžtų tikslų pasiekimo. Gal galite įvardinti 3 pagal svarbą?

**Respondentas I-3:** Įsitraukimas, turimos idėjos ir kitų įmonių pavyzdžiai. <pauzė>. Bendravimas ne iš aukšto.

**Tyrėjas:** Ar susidūrėte su neigiamomis konsultanto savybėmis ar įpročiais, kurių turėtų vengti konsultantai teikiant konsultavimo paslaugas?

**Respondentas I-3:** Mūsų konsultantas neretai vėluodavo į susitikimus. Tai nelabai patiko tai po kelių sykių apie tai jam pasakėme ir problema išsprendė.

**Tyrėjas:** Ačiū už atsakymus. Jus panaudosiu tyrime. <Įrašas sustabdomas>

## **Respondento I-4 transkribuotas interviu**

Šis interviu buvo atliekamas su įmonės atstovu, kuris dėl galiojančių konfidencialumo susitarimo užkoduotas Nr. I-4. Prieš pradėdamas įrašą respondentas buvo dar kartą informuotas kam įrašai bus naudojami, kiek laiko įrašai bus saugomi bei kur saugomi. Klausimai respondentui buvo pateikiami remiantis atliekamo tyrimo parengtu klausimynu.

**Tyrėjas:** Kokios yra jūsų pareigos įmonėje bei kokį išsilavinimą esate įgijusi?

**Respondentas I-4:** Esu serviso vadovas. Baigiau anksčiau buvusį žemės ūkio universitetą. Įgijau mechaniko specialybę.

**Tyrėjas:** Kiek kartų įmonė yra pirkusi konsultantų paslaugas? Gal tai buvo vienkartinis atvejis?

**Respondentas I-4:** Mes priklausome Vokietijos koncernui, daugelis standartų pas mus turi atitikti keliamus reikalavimus visam tinklui. Pas mus atsirado poreikis įsidiesti ISO 9001 standartą. Tam pakankamai žinių neturėjau nei aš nei mano kolegos. Bandyti daryti pačiam, o po to negauti sertifikato nenorėjome. Nusprendėme iš karto kreiptis į konsultantą.

**Tyrėjas:** Tai šis kartas pirmasis?

**Respondentas I-4:** Taip.

**Tyrėjas:** Kokia Jūsų atstovaujamos įmonės pagrindinė veikla?

**Respondentas I-4:** Lengvųjų automobilių remontas ir aptarnavimas.

**Tyrėjas:** Ar užsibrėžti tikslai buvo pasiekti? Kuo remiantis nusprendėte, kad užsibrėžti tikslai buvo pasiekti?

**Respondentas I-4:** Kolkas atsakyti dar negaliu. Sertifikato dar neturime, bet procesus jau susitvarkėme beveik.

**Tyrėjas:** Kas jūsų organizacijoje atsakingas už konsultantų paslaugų pirkimą bei bendradarbiavimą su jais?

**Respondentas I-4:** Tokio žmogaus nėra. Šiuo atveju užduotį gavau aš.

**Tyrėjas:** Kokius lūkesčius kėlėte sau, kuomet nusprendėte pirkti konsultanto paslaugas?

**Respondentas I-4:** Suteikti visą reikiamą informaciją konsultantui, kad jis kuo greičiau galėtų pradėti dirbti. Tikrai dėjome visas pastangas, darbuotojai taip pat buvo įtraukti ir žinojo kas bus daroma bei ko iš jų tikimasi.

**Tyrėjas:** Koks Jūsų įmonės strateginis poreikis pareikalavo konsultanto paslaugų?

**Respondentas I-4:** Konkurencingumo didinimas yra šiuo metu pats svarbiausias tikslas. Taip pat planuojame, kad tai padės sutaupyti ir išlaidų.

**Tyrėjas:** Kaip manote, ar Jūsų turimas strateginis poreikis įtakoja vaidmenį, kurį atlieka verslo konsultantas?

**Respondentas I-4:** Tikrai taip. Konsultantui iš karto pasakėme, kad norime jog jis dirbtų nepriklausomai. Mes galime pateikti informaciją ar dar ko reikia, bet norėtume, kad didžiąją dalį darbų bei procesų aprašymo atliktų būtent jis. Mūsų darbuotojai prisidės kuo galės.

**Tyrėjas:** Ar prieš įsigyjant konsultanto paslaugas, bandote poreikius padengti vidiniais resursais?

**Respondentas I-4:** Netūrėjome kas galėtų tai atlikti. Jei būtų žmogus gebantis tai padaryti, tikrai būtume svarstę pasidaryti savo jėgomis. Juk geriau mokėti savo darbuotojui.

**Tyrėjas:** Ar gautos konsultacijos buvo rezultatyvios?

**Respondentas I-4:** Pamatysime kai gausime sertifikatą. Šiaip viskas praėjo gana sklandžiai.

**Tyrėjas:** Kaip apibūdintumėte konsultanto vaidmenį, kuris teikė konsultavimo paslaugas?

**Respondentas I-4:** Išorinis konsultantas, pateikiantis rekomendacijas. Tikrai kompetentingas ir išmanantis savo darbą.

**Tyrėjas:** Gal galite nurodyti, kodėl būtent toks konsultavimo vaidmuo buvo pasirinktas ir kokios priežastys tai lėmė? Kas nusprendė būtent tokio bendradarbiavimo ar vaidmens pasirinkimą?

**Respondentas I-4:** Kaip ir minėjau iš karto su konsultantu susitarėme kaip dirbsime. Konsultantui tiko toks darbo metodas. Jis ir pats sakė mėgsta dirbti nepriklausomai.

**Tyrėjas:** Ar viso konsultacijų teikimo laikotarpio metu, konsultanto vaidmuo išliko toks pat: planavime, organizavime, vadovavime, kontrolėje?

**Respondentas I-4:** Taip.

**Tyrėjas:** Gal galite papasakoti kokius metodus taikė konsultantas teikdamas paslaugas? Gal galite apibūdinti kaip vyko informacijos perteikimas?

**Respondentas I-4:** Konsultantas paprašė papasakoti apie procesus, pateikti turimas tvarkas ir dokumentaciją, vykdė pokalbius su kitais darbuotojais. Po to pateikė rekomendacijas dėl to kas turėtų būti pakeista ir kaip. Galiausiai gavote neatitikimų ataskaitą, pagal kurią jau beveik viską pasidarėme.

**Tyrėjas:** Kaip manote, kokie pagrindiniai sunkumai su kuriais susidūrė konsultantas siekiant suteikti kokybiškas paslaugas Jūsų organizacijai?

**Respondentas I-4:** Mūsų konsultantas nebuvo susidūręs su autoserviso veikla. Jam tai buvo nauja sritis. Bet mes greitai jį supažindinome.

**Tyrėjas:** Ar visuose konsultacijų teikimo etapuose, konsultantas naudojo vienodus konsultacijų teikimo metodus: atsižvelgęs į darbuotojų tempą, konsultacijos svarbos supratimą, darbuotojų motyvaciją, tikslų pasiekimą, gebėjimus ir pan.?

**Respondentas I-4:** Konsultantas dirbo individualiai. Asmeninių pokalbių su darbuotojais metu turbūt prisitaikydavo prie kiekvieno. Konsultantas tikrai lanksčiai žiūrėjo į kiekvieną situaciją, mokėjo prisitaikyti.

**Tyrėjas:** Nurodykite konsultanto asmenines ir profesines savybes, kurios manote, labiausiai prisidėjo prie užsibrėžtų tikslų pasiekimo. Gal galite įvardinti 3 pagal svarbą?

**Respondentas I-4:** Išmanymas tai ką daro, prisitaikymas prie mūsų.

**Tyrėjas:** O trečioji?

**Respondentas I-4:** Geras humoro jausmas, kuris prisidėdavo prie atmosferos kūrimo.

**Tyrėjas:** Ar esate susidūrę su neigiamomis konsultanto savybėmis ar įpročiais, kurių turėtų vengti konsultantai teikiant konsultavimo paslaugas?

**Respondentas I-4:** Kaip ir minėjau, buvo sunku pradėti kai konsultantas neturėjo patirties mūsų veikloje, bet greitai perprato. Kaip suprantu žinių bazė pas jį gera, trūko tik detalių.

**Tyrėjas:** Ačiū labai už pokalbį. <Stabdomas įrašymas>

## **Respondento I-5 transkribuotas interviu**

Šis interviu buvo atliekamas su įmonės atstovu, kuris dėl galiojančių konfidencialumo susitarimo užkoduotas Nr. I-5. Prieš pradėdamas įrašą respondentas buvo dar kartą informuotas kam įrašai bus naudojami, kiek laiko įrašai bus saugomi bei kur saugomi. Klausimai respondentui buvo pateikiami remiantis atliekamo tyrimo parengtu klausimynu.

**Tyrėjas:** Kokios yra jūsų pareigos įmonėje bei kokį išsilavinimą esate įgijusi?

**Respondentas I-5:** Esu įmonės direktorė. Esu baigusi baudžiamąją teisę. Taip niekada pagal specialybę ir nedirbau.

**Tyrėjas:** Kiek kartų įmonė yra pirkusi konsultantų paslaugas? Gal tai buvo vienkartinis atvejis?

**Respondentas I-5:** Šis kartas buvo pirmasis. Likau tikrai patenkinta.

**Tyrėjas:** Kokia Jūsų atstovaujamos įmonės pagrindinė veikla?

**Respondentas I-5:** Kanceliarinių ir tekstilės prekių didmeninė prekyba bei spauda ant jos.

**Tyrėjas:** Papasakokite plačiau kas lėmė, kad nusprendėte įsigyti konsultanto paslaugas?

**Respondentas I-5:** Anksčiau išsikėlėme labai daug tikslų, kurių vis nepradėdavome įgyvendinti. Laikas bėgo o viskas taip ir stovėjo. Supratome, kad problema yra kompetencijų trūkume. Tiesiog nebuvo galinčio inicijuoti darbus. Aš irgi visuomet buvau paskendusiu darbuose. Nusprendžiau pasitelkti konsultantę į pagalbą.

**Tyrėjas:** Ar užsibrėžti tikslai buvo pasiekti? Kuo remiantis nusprendėte, kad užsibrėžti tikslai buvo pasiekti?

**Respondentas I-5:** Vis dar darbuojamės, nes lūkesčiai išaugo besidarbuojant. Tikrai nemažai pokyčių įvykdėme. Girdžiu komandos atsiliepiamus, o ir pati pastebiu, kad dirbame žymiai efektyviau. Papildėme prekių asortimentą, prisitraukėme keletą stambių klientų, sukūrėme pasiūlymų automatizuotą platformą.

**Tyrėjas:** Kas jūsų organizacijoje atsakingas už konsultantų paslaugų pirkimą bei bendradarbiavimą su jais?

**Respondentas I-5:** Aš.

**Tyrėjas:** Kokius lūkesčius kėlėte sau, kuomet nusprendėte pirkti konsultanto paslaugas?

**Respondentas I-5:** Nusprendžiau, kad jau kai mokėsime konsultantui už paslaugas, tai tikrai rasiu laiko strateginiams klausimams, darbui su komanda, susitikimams su partneriais.

**Tyrėjas:** Koks Jūsų įmonės strateginis poreikis dažniausiai pareikalauja kreiptis į konsultantą.

**Respondentas I-5:** Pagrindinis poreikis buvo strateginės plėtros galimybių analizė, naujų klientų pritraukimas.

**Tyrėjas:** Kaip manote, ar Jūsų turimas strateginis poreikis įtakoja vaidmenį, kurį atlieka verslo konsultantas?

**Respondentas I-5:** Žinoma, juk užduotys konsultantui gali būti labai įvairios. Pvz. jei daugiau dirba su vadovais tai dirba kaip ekspertas, jei su komanda tai kaip mokytojas ar vykdo kontrolę.

**Tyrėjas:** Ar prieš įsigyjant konsultanto paslaugas, bandote poreikius padengti vidiniais resursais?

**Respondentas I-5:** Ir taip ir ne. Bandome padengti, bet nelabai gaunasi. Kaip ir minėjau vis galvojau, kad pasidarysim patys, bet taip niekad laiko ir nerasdavom. Atrodo kažkokioje bėgime vis buvom įstrigę.

**Tyrėjas:** Ar ketinate ir toliau naudotis konsultantų paslaugomis? O gal tai buvo vienkartinis atvejis?

**Respondentas I-5:** Žinoma. Pamačiau kiek naudos gali atnešti konsultantė. O kaina konsultantės tikrai nebuvo didelė. Gailiuosi, kad anksčiau nepriėmiau šio sprendimo.

**Tyrėjas:** Tai gal rečiau naudosite vidinius resursus ne jų pagrindiniams darbams atlikti?

**Respondentas I-5:** Bandyčiau ateityje dažniau kviesti konsultantą, kad spręstu mūsų turimas problemas.

**Tyrėjas:** Ar visos gautos konsultacijos buvo rezultatyvios? Jei ne: Kas lėmė prastą rezultatą? Kaip tai pamatavote?

**Respondentas I-5:** Tikrai esu patenkinta rezultatai. Neslėpsiu buvo konsultantės idėjų, kurios nepatiko, jas gana greitai atmetėme. Tikriausiai taip nutiko, nes konsultantei prireikė laiko kol įsisavino mūsų specifiką, išanalizavo galimybes ir tikslinį klientą. Manau turimo asortimento dar iki šiol nėra išmokusį, nes jo tikrai turime labai daug.

**Tyrėjas:** O kaip supratote, kad idėjos nėra tinkamos?

**Respondentas I-5:** Šią įmonę įkūriau pastebėjusi rinkos poreikį ir esančias galimybes. Tikai galiu įvertinti ar suveiks nauja idėja ar tik sugaišime laiką.

**Tyrėjas:** Kaip apibūdintumėte konsultantės vaidmenį, kuri teikė konsultavimo paslaugas?

**Respondentas I-5:** Įsiklausanti, kūrybinga, nestokojanti gerų emocijų. Komanda jautėsi lyg įmonėje atsirado naujas darbuotojas.

**Tyrėjas:** Gal galite nurodyti, kodėl būtent toks konsultavimo vaidmuo buvo pasirinktas ir kokios priežastys tai lėmė? Kas nusprendė būtent tokio bendradarbiavimo ar vaidmens pasirinkimą?

**Respondentas I-5:** Mūsų komanda labai atvira ir įtraukianti. Pradžioje lyg ir buvo tam tikras atstumas tarp konsultantės ir komandos. Bet po kurio laiko tikrai visi susidraugavo. Turbūt vertybės visų sutapo.

**Tyrėjas:** Ar viso konsultacijų teikimo laikotarpio metu, konsultantės vaidmuo išliko toks pat: planavime, organizavime, vadovavime, kontrolėje?

**Respondentas I-5:** Manau taip. Sunku atsakyti.

**Tyrėjas:** Gal galite papasakoti kokius metodus taikė konsultantė teikdama paslaugas? Gal galite apibūdinti kaip vyko informacijos perteikimas?

**Respondentas I-5:** Konsultantė pradėjo nuo veiklos specifikos analizės, susipažino su kliento profiliu bei asortimentu. Įvertino komandos kompetencijas. Galiausiai inicijavo idėjų generavimo susitikimus „minčių lietu“ darydavome. Išsigrynindavome ką greičiausiai galime padaryti ir imdavomės darbų. Patiko, kad konsultantė visuomet parengdavo savaitines ataskaitas kaip mums sekasi bei kur reikia pasitempti.

**Tyrėjas:** Kaip manote, kokie pagrindiniai sunkumai su kuriais susidūrė konsultantas siekiant suteikti kokybiškas paslaugas Jūsų organizacijai?

**Respondentas I-5:** Asortimento gausa bei nuolatinis bėgimas. Įmonėje tikrai viskas vyksta šiek tiek chaotiškai. Net ir naujoką įvesti būna sudėtinga. Senbuviams viskas atrodo įprasta ir natūralu, o naujam žmogui labai sunku priprasti. Manau konsultantei buvo sunku priprasti prie mūsų betvarkės.

**Tyrėjas:** Ar visuose konsultacijų teikimo etapuose, konsultantas naudojo vienodus konsultacijų teikimo metodus: atsižvelgęs į darbuotojų tempą, konsultacijos svarbos supratimą, darbuotojų motyvaciją, tikslų pasiekimą, gebėjimus ir pan.?

**Respondentas I-5:** Su kiekvienu darbuotoju konsultantė darbavosi individualiai, tikrai rado metodus prieiti prie kiekvieno. Kartais atrodydavo, kad konsultantė net labiau motyvavo komandą, nors aš ir direktorė. Buvo puikus metas įsivertinti ką aš pati darau ne visiškai teisingai.

**Tyrėjas:** Nurodykite konsultantės asmenines ir profesines savybes, kurios manote, labiausiai prisidėjo prie užsibrėžtų tikslų pasiekimo. Gal galite įvardinti 3 pagal svarbą?

**Respondentas I-5:** Bendravimas tame pačiame lygyje, profesinės žinios ir turbūt šiuo laiku labai liaupsinamas kūrybiškumas.

**Tyrėjas:** Ar esate susidūrusi su neigiamomis konsultantų savybėmis ar įpročiais, kurių turėtų vengti konsultantai teikiant konsultavimo paslaugas?

**Respondentas I-5:** Nesu. Bet manau tikrai nenorėčiau dirbti su arogantišku konsultantu arba tik vadovaujančiu, bet negalinčiu parodyti kaip tai reikėtų įgyvendinti.

**Tyrėjas:** Ačiū labai už Jūsų atsakymus. <Sustabdomas įrašas>