

VILNIAUS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA

Simona KARALEVIČIENĖ
Kokybės vadybos programa

MAGISTRO DARBAS

KOKYBĖS KONSULTANTŲ VAIDMENYS TOBULINANT
ORGANIZACIJOS VEIKLĄ

THE ROLES OF QUALITY CONSULTANTS IN THE IMPROVEMENT OF
ORGANIZATIONAL ACTIVITIES

Leidžiama ginti _____
(parašas)

Katedros vedėja prof. **D. Diskienė**

Magistrantas _____
(parašas)

Darbo vadovas _____
(parašas)
doc. **D. Serafinas**

Darbo įteikimo data:
Registracijos Nr.

Vilnius, 2017

TURINYS

ĮVADAS.....	3
1.1 Konsultavimo samprata	6
1.2 Konsultavimo procesas.....	7
1.2 Kokybės vadybos sistemos diegimas organizacijos veikloje ir jos privalumai.....	11
2. KOKYBĖS KONSULTANTO KOMPETENCIJŲ ANALIZĖ	14
2.1 Kokybės konsultanto užduotys ir funkcijos	14
2.1.1 Kokybės konsultanto užduotys	14
2.1.2 Kokybės konsultanto funkcijos	18
2.2 Kokybės konsultantų vaidmenys konsultavimo procese	21
2.3. Verslo konsultantų kompetencijos	23
2.4 Konsultantų nauda organizacijai rezultatyvumo didinimo aspektu.....	26
3. KOKYBĖS KONSULTANTŲ VAIDMENS DIEGIANT SERTIFIKUOTĄ KOKYBĖS VADYBOS SISTEMĄ PAGAL TARPTAUTINIO STANDARTO ISO 9001 REIKALAVIMUS AUTORINIS TYRIMAS.....	30
3.1 Autorinio tyrimo metodologija	30
3.2 Tyrimo eigos aprašymas.....	35
3.3 Tyrimo rezultatai, jų apibendrinimas, analizė ir interpretavimas	39
3.3.1 Priežastys lėmusios kokybės konsultantų samdymą organizacijoje.....	41
3.3.2 Kokybės konsultantų įtaka organizacijos veiklai	43
3.3.2 Kokybės konsultantų vaidmenys ir jų funkcijos	49
3.3.3 Kokybės konsultanto kompetencijos	54
3.4 Mokslinės literatūros ir autorinio tyrimo rezultatais grįstas kokybės konsultanto vaidmenų modelis	62
IŠVADOS IR PASIŪLYMAI	66
LITERATŪROS SĄRAŠAS.....	69
SANTRAUKA.....	73
SUMMARY	75
PRIEDAI	77

IVADAS

Dabartinės organizacijos tam, kad sėkmingai ir pelningai veiktų, privalo prisitaikyti prie nuolat besikeičiančios rinkos ir jos sąlygų. Šiuose pokyčiuose turi būti išlaikoma teikiamų produktų ir paslaugų kokybė, procesų aiškumas organizacijoje, ir kiti dalykai, kurie padeda įmonėms sėkmingai gyvuoti. Visą tai vykdyti ir palaikyti įmonėse diegiama kokybės vadybos sistema, kurios esmė - nuolatinio gerinimo iniciatyvų paieška. Remiantis Lietuvos standartizacijos departamento pateiktu sąrašu 2015 metų viduryje mūsų šalyje buvo užregistruotos 1624 įmonės įsidiegusios sertifikuotą kokybės vadybos sistemą pagal tarptautinio standarto ISO 9001 reikalavimus. Kadangi šios sistemos diegimas nėra toks paprastas, ir norint įgyvendinti efektyvias kokybės vadybos sistemas, būtina atlikti tam tikras gana sudėtingas procedūras organizacijai. Todėl į pagalbą yra pasitelkiami kokybės konsultantai, kurie palengvina ir paspartina kokybės vadybos sistemos diegimo procesą pagal tarptautinio standarto ISO 9001 reikalavimus, bei jos sertifikavimą. Tai asmenys, kurie turi specialias žinias ir įgūdžius, bei teikia patarimus klientui, norinčiam įsdiegti kokybės vadybos sistemą, ir yra atsakingi už šio proceso sklandumą ir kokybiškumą.

Temos aktualumas: Kadangi vis didesnis Lietuvos verslo rinkos dėmesys skiriamas organizacijos kokybės vadybos sistemos gerinimui, vis dažniau ir garsiau kalbama apie jos aktualumą, diegimą ir naudojimą mūsų šalies organizacijose. Kartu su tuo atsigręžiama į konsultantus, teikiančius verslo konsultavimo paslaugą kokybės vadybos sistemos klausimais. Augant paklausai, didėja ir pasiūla. Tokiu atveju kyla klausimas, kuris specialistas geriausiai įvykdytų įmonės lūkesčius ir pasiektų tikslus? Mūsų visuomenėje galima rasti nemažai informacijos ir duomenų apie įvairias organizacijas ir nepriklausomus verslo konsultantus, kurie viešojoje erdvėje skelbia apie savo darbus, pasiekimus, patirtį ir žinias verslo konsultavimo srityje. Tačiau kartais kyla poreikis į šią verslo konsultavimo sritį pažvelgti giliau ir konkrečiau, analizuojant tam tikrą konkrečią temą, šiuo atveju - kokybės vadybos sistemą. Remiantis tuo, kad tai dabar yra labai aktualu, kyla noras įsigilinti į jos specialistus – kokybės konsultantus. Gilinant į šių specialistų darbo specifiką, būtent kokybės vadybos sistemos diegime, trūksta informacijos, kokius vaidmenis atlieka kokybės konsultantai dirbdami šį darbą, o tai yra svarbu, norint suprasti, į ką reiktų orientuotis ir atkreipti dėmesį, renkantis kokybės konsultantą savo organizacijai.

Mokslinė problema. Kokybės vadybos sistemų diegimas dažnai yra neatsiejamas nuo kokybės vadybos konsultantų, kurie atlikdami tam tikrus veiksmus, padeda organizacijai įsdiegti rezultatyvią kokybės vadybos sistemą, kuri nukreipia visą organizacijos veiklą pagrindinių tikslų pasiekimui. Mokslinėje literatūroje yra apibrėžiamos pageidaujamos verslo konsultanto kompetencijos, apibrėžiami vaidmenys, pateikiama informacija, kokias funkcijas reikia atlikti kokybės konsultantui, kad būtų įgyveninti kokybės vadybos tikslai organizacijose. Nors visa tai šiandieniam visuomenės gyvenime yra gana aktualu, tačiau vis dėl to nepavyko rasti Lietuvoje moksliskai išnagrinėtų būtent kokybės konsultantams būdingų ir reikalingų vaidmenų, ir jiems pageidaujamų charakteristikų, organizacijos veiklos tobulinimo aspektu.

Tyrimo tikslas: remiantis mokslinės literatūros analize ir autorinio tyrimo rezultatais, nustatyti ir pateikti kokybės konsultanto vaidmenis, jiems būdingas funkcijas ir reikalingas kompetencijas, paremtas įmonės veiklos tobulinimo rezultatais, bei parengti kokybės konsultanto vaidmenų modelį, gerinant organizacijos veiklą.

Šiam tikslui pasiekti yra iškelti tokie **uždaviniai**:

- išanalizuoti verslo konsultavimo proceso teorinius aspektus;
- atlikti lietuvių ir užsienio autorių mokslinės literatūros analizę, nustatyti verslo konsultanto kompetencijas, vaidmenis, ir atliekamas funkcijas, kurios reikalingos procese tobulinant organizacijos veiklą;
- interviu metu su kokybės konsultantais ir organizacijų atstovais, išsiaiškinti ir nustatyti reikalingas charakteristikas kokybės konsultantui, diegiant kokybės vadybos sistemą;
- atlikti tyrimo rezultatų analizę, siekiant atskleisti Lietuvos rinkos kokybės konsultantų vaidmenis, jų funkcijas, bei kompetencijas, diegiant kokybės vadybos sistemą organizacijoje, bei kokių rezultatų padeda pasiekti atliekamos rolės;
- remiantis apibendrintais tyrimo rezultatais, parengti kokybės konsultanto vaidmenų modelį, tobulinant organizacijos veiklą.

Tyrimo objektas: kokybės konsultantų vaidmenys.

Tyrimo ribos: kokybės konsultantų vaidmenys, jų funkcijos ir kompetencijos visame konsultavimo procese, bei pasiekiami rezultatai.

Darbe buvo taikyti tokie **tyrimo metodai**:

- mokslinės literatūros analizė – nagrinėtos lietuvių ir užsienio autorių knygos bei moksliniai straipsniai kokybės vadybos sistemos pagal tarptautinio standarto ISO 9001 reikalavimus, verslo konsultavimo, konsultantų vaidmenų, funkcijų, kompetencijų, ir pasiekiamų rezultatų organizacijos veiklos tobulinimo procese tematika.
- pusiau struktūrizuoto interviu metodas – atliktas interviu apklausiant kokybės konsultantus ir jų konsultuotų įmonių atstovus. Šiuo metodu ištirta, kokius vaidmenis atlieka kokybės konsultantai tobulindami organizacijos veiklą praktiniu aspektui.
- autorinio tyrimo analizės metodas – susisteminti, išanalizuoti ir palyginti gauti rezultatai interviu metu, siekiant išsiaiškinti kokybės konsultanto vaidmenis tobulinant organizacijos veiklą.
- sintezės metodas – iš apibendrintos mokslinės literatūros analizės ir autorinio tyrimo duomenų sintezės buvo pasiūlytas modelis.

Darbo struktūra: Rašant magistro darbą, pirmajame skyriuje analizuojama mokslinė literatūra, kurioje pateikta informacija apie verslo konsultantų darbo specifiką, kriterijus ir funkcijas. Pirmoje skyriaus dalyje identifikuota verslo konsultavimo samprata, smulkiau išnagrinėtas jo procesas, taip pat išanalizuota konsultavimo samprata diegiant kokybės vadybos sistemą, ir jos sąsaja su organizacijos veiklos tobulinimu.

Antroje skyriaus dalyje analizuojama mokslinėje literatūroje pateikta verslo konsultanto, ir formuojama kokybės konsultanto sampratos, analizuojami kokybės konsultantų vaidmenys, funkcijos, tikslai ir kriterijai, aiškinama, kokią naudą turi organizacija, naudodamasi kokybės konsultanto paslaugomis.

Trečiajame darbo skyriuje yra formuojama ir pateikiama autorinio tyrimo metodologija, aprašoma tyrimo eiga, pateikiami ir analizuojami tyrimo metu gauti rezultatai, bei pateikiamas autorės sukurtas kokybės konsultanto vaidmenų modelis, organizacijos veiklos tobulinimo aspektu.

Darbo apimtis: 76 puslapiai, 14 lentelių, 7 paveikslėliai.

1. KOKYBIŠKAS VERSLO KONSULTAVIMAS DIEGIANT KOKYBĖS VADYBOS SISTEMĄ

1.1 Konsultavimo samprata

Šiuolaikinėje visuomenėje organizacijos sėkmę lemia daugelis veiksnių. Įmonės viduje vykstantys procesai, valdymas, projektai, klientai, paslaugos ir produktai, darbuotojai ir kitos organizacijos veiklos, susijusios su racionalia įmonės veikla. Norint sėkmingai konkuruoti rinkoje, įmonės kaštai turi būti racionalūs. Tokiu atveju iškyla poreikis pasitelkti tikslingus išteklių valdymo variantus, optimalius verslo valdymo sprendimus ir veiklos efektyvumo valdymo priemones. Siekdama optimizuoti veiklą, užtikrinant veiklos efektyvumą ir rezultatyvumą, organizacija gali pasirinkti verslo valdymo konsultaciją.

Karjeros projektavimų savokų žodyne (2005) terminas konsultavimas aiškinamas kaip konsultanto ir kliento sąveika, siekiant išspręsti konkrečią problemą. P. Block (2013) savo veikale konsultavimą apibrėžia, kaip problemų apžvalgą, mokymo programą, įvertinimą ir tyrimą. Verslo konsultavimas, remiantis Lietuvos verslo konsultantų asociacijos pateiktu apibrėžimu, yra mokama profesionali paslauga verslo įmonėms ar verslininkams, teikiama nepriklausomo išorinio tiekėjo, kurios metu teikiami patarimai, rekomendacijos, vykdomi vidiniai mokymai, vykdomas planavimas ir panašios veiklos, arba padedama jas vykdyti klientui. Greiner ir Metzger (1983) verslo konsultavimą apibūdina kaip procesą, kurį teikia specialiai apmokyti ir kvalifikuoti asmenys, kurie padeda objektyviai ir nepriklausomai klientui nustatyti organizacijos problemas, jas išanalizuoti, rekomenduoti tų problemų sprendimo būdus ir, jei yra pageidaujama, tuos sprendimus įgyvendinti.

Apibendrinus literatūroje pateiktus konsultavimo sampratos apibrėžimus, galima teigti, kad konsultavimas, tai procesas, kuris:

- analizuoja dabartinius veiklos procesus;
- padeda nustatyti norimus pasiekti tikslus;
- atlieka tyrimą, kad būtų suvokta problemos esmė,
- pateikia problemos sprendimo metodus;
- padeda klientams įvertinti ir atsakingai pasirinkti optimalų problemos sprendimo būdą;
- padeda įgyvendinti pasirinktą sprendimo būdą.

Pasak Philips (2004) konsultavimas – tai naudingas procesas, kuris kuria pridėtinę vertę organizacijai. Tai procesas, kurio metu atliekami žvalgymosi ir analizės veiksmai organizacijoje, ir galiausiai pateikiamos rekomendacijos, kurios pagerintų organizacijos veiklą ir procesus.

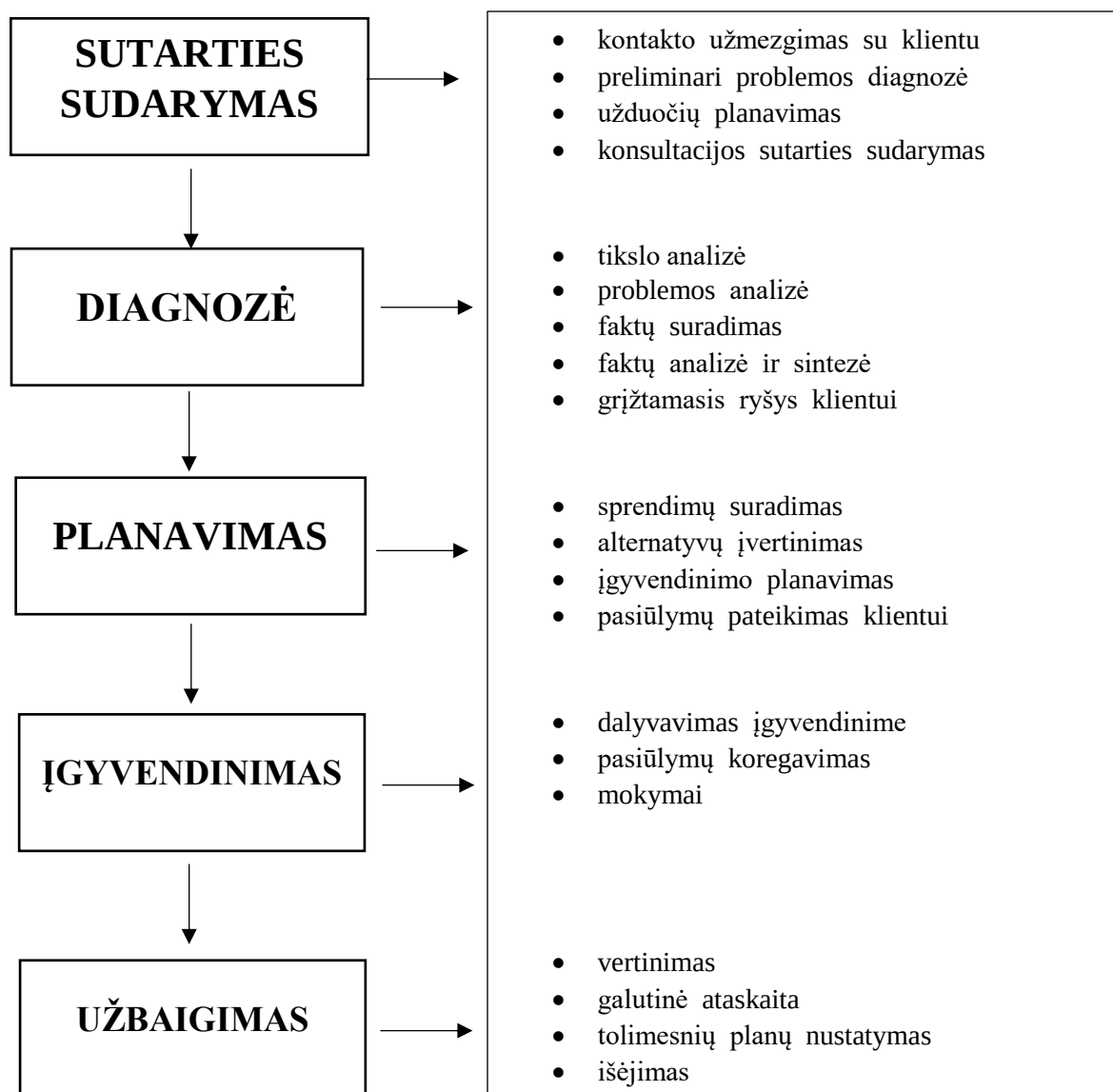
1.2 Konsultavimo procesas

Konsultavimas yra paslauga. Remiantis Dawkins ir Reichheld (1990) kokybiškos paslaugos yra laikomos strategija organizacijos sėkmei ir išlikimui šiandieninėje rinkoje. Pasak Kotler ir Keller (2007) paslauga - tai bet koks nematerialus veiksmas ar darbas, kurį viena šalis gali pasiūlyti kitai. Paslaugos sąvoką galima apibrėžti, kaip veiksmą ar veiksmų grupę, pasireiškiančią tarpusavio kontaktų tarp paslaugos tiekėjo ir jos gavėjo, kurios rezultatas suteikia pasitenkinimą paslaugos gavėjui. Parasuraman ir kt. (1985) išskiria tris pagrindines charakteristikas, kurios geriausiai apibūdina paslaugą: neapčiuopiamumas, heterogeniškumas (nevienodumas), neatskiriamumas.

- neapčiuopiamumas – paslauga neturi materialaus turinio, ji yra nesveriamą, nepervežama, nesandėliuojama ir pan. Dauguma paslaugų negali būti skaičiuojamos, matuojamos, inventorizuojamos, išbandytos ar patikrintos iš anksto prieš pardavimą, siekiant užtikrinti kokybę. Dėl neapčiuopiamumo paslaugos tiekėjui gali būti sunku suprasti, kaip klientai suvokia ir vertina jų teikiamų paslaugų kokybę (Zeithaml 1981).
- heterogeniškumas (nevienodumas) – pasak Parasuraman (1985) ta pati paslauga dažnai skiriasi, priklausomai nuo kliento, aplinkos ir kitų sąlygų. Kiekvieną dieną, ji gali būti vis kitokia. Konsultavimo paslauga nėra visiškai tokia pati, kokia buvo teikiama kitam klientui. Jos negalima standartizuoti, kiekviena paslaugų teikimo procedūra priklauso nuo esamų veiksmų, situacijos ir pan.
- neatskiriamumas – paslaugų gamyba ir vartojimas yra glaudžiai susiję tarpusavyje. Todėl labai svarbus aspektas – vartotojo dalyvavimas paslaugų teikime. Ši savybė kelia tam tikrus reikalavimus konsultantui, jis turi sugebėti užmegzti bendradarbiavimą su užsakovais. Block (2013) išskiria dvylika specifinių veiklos žingsnių, kiekvienas jų suteikia galimybę įtraukti užsakovą į procesą:

1. *Pradinės problemos apibrėžimas.* Prašymas, kad problemą įvardintų pats užsakovas. Tokiu būdu galima matyti. Ar užsakovas orientuojasi į esamą problemą, ar ji labiau domina nauja galimybė.

2. *Kartu aptarti projekto sėkmingumą.*
3. *Parametrų, kuriuos reiktų ištirti parinkimas.* Konsultantas yra tas žmogus, kuris žino kokį problemos aspektą yra geriausia išanalizuoti, tačiau klientas yra ne kartą sprendęs problemas, geriau žino savo organizaciją, jos personalą, todėl gali suteikti informaciją, į ką reiktų atkreipti dėmesį.
4. *Projekto dalyvių aptarimas.* Patartina sukurti konsultanto ir kliento komandą darbui atlikti – tokiu būdu yra skatinamas užsakovo ryžtas ir ilgainiui gerinamas rezultatų įgyvendinimas.
5. *Užsakovo įtraukimas į tyrimo metodo pasirinkimą.*
6. *Problemos atskleidimas bendromis jėgomis.*
7. – 9. *Bendras duomenų apdorojimas, suglaudininimas, sisteminimas, apibendrinimas ir interpretavimas.* Tam tikrais procedūros etapais konsultantas gali paraginti užsakovą būti kartu su juo, analizuojant duomenų reikšmes.
10. *Rezultatų pateikimas užsakovui, bendras jų aptarimas.*
11. *Rekomendacijų pateikimas.* Šio žingsnio metu yra integruojamos konsultanto techninės žinios su praktinėmis ir organizacinėmis užsakovo žiniomis.
12. *Tolimesnių veiksmų planavimas.* Užsakovas turi nuspręsti, kaip bus valdomas tolimesnis procesas - su konsultantu ar be jo..



1 pav. **Konsultavimo procesas.**

(šaltinis: parengta magistro darbo autorės, remiantis Block, 2013; Kubr, 2002).

1 pav. matomas konsultacijos procesas prasideda nuo įžanginių darbų, tokių kaip pirmojo kontakto su klientu užmezgimas. Tai vienas svarbiausių žingsnių gero konsultavimo procese. Turi būti kuriamas partnerystė paremtas darbinis aljansas. Kaip teigia Kubr (2002) konsultantas turi domėtis kliento problema, ją išklaisyti, neignoruoti kliento emocijų, normalizuoti jo patiriamus sunkumus ir problemas, išaiškinti lūkesčius, ir ko yra tikimasi iš konsultacijos. Konsultantas turi sugebėti palaikyti pokalbį dialogo metu, išskirti vyraujančias temas, suprasti jo charakterio raidos liniją. Dialogo metu yra atliekamas pirmasis konsultacijos proceso žingsnis, kurio metu yra išstudijuojama problema.

Diagnozės fazė – nuodugni tikslų ir problemos analizė. Pagal Block (2013) šio etapo metu konsultantas su klientu bendradarbiauja nustatydami reikalingus organizacijoje pokyčius, išsamiai apibrėžiant pageidaujamus tikslus, įvertinant kliento veiklą, turimus išteklius, poreikius ir perspektyvas. Konsultantas turi sumažinti didelį kiekį informacijos iki išsprendžiamo problemų skaičiaus. Diagnozės fazės metu gauti rezultatai yra susintetinami bei padaromos išvados, kas turi būti daroma, kad būtų išspręstos problemos ir pasiekti norimi tikslai. Šio etapo metu taip pat atliekama faktų analizė ir sintezė, kurios metu yra peržiūrimi ir surenkami reikalingi duomenys. Atliekant duomenų rinkimą konsultantas pradeda bendravimą su organizacijos darbuotojais. Šios fazės metu, turi būti laikomasi nustatytų limitų, nustatomų pagal konsultacijos pobūdį ir paskirtį.

Trečiojo etapo metu siekiama surasti problemos sprendimą. Tai apima vieno arba kelių sprendimo būdų identifikavimą, alternatyvų įvertinimą, sprendimų vykdymo plano parengimą ir pristatymą klientui. Veiksmų plano fazė reikalauja konsultanto vaizduotės ir kūrybiškumo, jis turi parinkti geriausius metodus problemai išspręsti, turėti griežtą ir sistemingą požiūrį tyrinėjant ir nustatant galimas alternatyvas, atmesti pasiūlymus, kurie gali suteikti nereikalingus pokyčius, turi įvertinti vystymosi strategiją ir taktikos įgyvendinimo problemas, kurios gali būti susijusios su žmogiškuoju nepasitenkinu, šio nepasitenkinimo įveikimo būdus, pritarimo įgijimą. Šis etapas apima galutinių projekto tikslų iškėlimą bei geriausių veiksmų, ir permainų parinkimą (Kubr. 2002).

Įgyvendinimo etapo metu įgyvendinti sprendimus tenka pačiai organizacijai, tačiau konsultantas taip pat įsitraukia į šį veiksmą. Dažniausia plano įgyvendinimas pradedamas nuo švietėjiško renginio, kuomet konsultantas dalyvauja susitikime arba mokomajame posėdyje, supažindindamas kitus organizacijos dalyvius su numatytais procesais ir tikslais, kurių bus siekiama šiame etape. Planavimo fazėje yra nustatoma ar konsultantas teisingai parinko problemos sprendimo būdą bendradarbiaudamas su klientu. Šio etapo metu gali iškilti naujos kliūtis, taip pat pasimatyti neteisingų prielaidų nustatymas ir planavimo fazėje padarytos klaidos. Šį procesą valdyti labai svarbu, todėl konsultantai turi dalyvauti pokyčių įgyvendinimo etape.

Paskutinio užbaigimo etapo metu yra įvertinamas kliento atliktas darbas atliekant užduotį, požiūris, atlikti pokyčiai, pasiekti rezultatai. Pristatomos ir aptariamos galutinės ataskaitos, bendri įsipareigojimai, tolimesnis veiksmų planas. Galiausiai projektas yra nutraukiamas abipusiu susitarimu ir konsultantas pasitraukia iš organizacijos.

Verslo konsultavimas padeda organizacijoms tobulinti savo veiklą ir sėkmingai konkuruoti rinkoje. Kokybiškas verslo konsultavimas yra patikimas ir profesionalus konsultavimas, kuris

išsprendžia problemas bei įgyvendina sprendimus, kurie teigiamai veikia organizacijos pardavimus, pelną bei produktyvumą.

1.2 Kokybės vadybos sistemos diegimas organizacijos veikloje ir jos privalumai

1 lentelė. Kokybės vadybos apibrėžimai

(šaltinis: sudaryta autorės, remiantis ISO 9000, 2015; CERGO, 2000; STIMSON, 2001)

ISO 9000 (2015)	Kokybės vadybos sistema – nustatyti tarpusavyje sąveikaujantys elementai, kurie padeda organizacijai suformuluoti kokybės politiką, kokybės tikslus ir nustatyti procesus, kurie užtikrintų, kad būtų pasiekti nustatyti tikslai ir laikomasi kokybės politikos. Šiems elementams priklauso programos, metodai, procedūros, planai, taisyklės, vaidmenys, atsakomybė, santykiai, susitarimai ir sutartys, dokumentai ir pan.
CERGO (2000)	Kokybės vadybos sistema - organizacijos valdymo struktūra, vadovybės pareigos, procedūros, procesai, išteklių valdymas, organizacijos veiklos principai ir kryptis, siekiant kokybės vadybos tikslų organizacijoje.
STIMSON (2001)	Kokybės vadybos sistema – tai procesas, kuris atliekamas kiekviename organizacijos veiklos lygmenyje, siekiant pagerinti produktų ir paslaugų kokybę.

Išanalizavus literatūroje pateiktus apibrėžimus, kokybės vadybos sistemą galima apibrėžti kaip priemonę, kuri leidžia organizacijai gerinti veiksmingumą ir savo veiklos efektyvumą, nuolat tobulinant organizacijos metodus ir būdus. Pagrindinis kokybės vadybos tikslas - apibrėžti procesus, kurie padeda pasiekti organizacijos produktų ir/ar paslaugų kokybę.

Ši sistema padeda siekti nustatytų organizacijos tikslų ir uždavinių. Pagal CERGO (2000) kokybės vadybos sistemos tikslai yra:

- patenkinti klientų lūkesčius;
- pagerinti produktų ir paslaugų kokybę;
- padidinti darbuotojų pasitenkinimą ir pasitikėjimą organizacija;
- pasiekti efektyvesnį ir geresnį organizacijos valdymą;

- pagerinti santykius su tiekėjais;
- gerinti organizacijos įvaizdį.

Diegiant kokybės vadybos sistemą organizacija turi vadovautis bendraisiais standarto reikalavimais. Tarptautinė standartizacijos organizacija yra sudariusi standartus, kurių plačiausiai yra naudojami ISO 9000 serijos standartai, juose yra suformuluoti pagrindiniai kokybės vadybos sistemos principai. Pagrindiniai ISO 9000 serijos standartai yra šie:

- ISO 9000 Kokybės vadybos sistemos. Pagrindai, terminai bei apibrėžimai – čia aprašyti kokybės vadybos sistemų pagrindai ir apibrėžti terminai.
- ISO 9001 Kokybės vadybos sistemos. Reikalavimai – apibrėžti reikalavimai organizacijai tiekiant produktus ar paslaugas, atitinkančius privalomuosius reikalavimus ir kliento poreikius. Šis standartas skirtas didinti kliento pasitenkinimą.
- ISO 9004 Kokybės vadybos sistemos. Veikimo gerinimo rekomendacijos – standarto paskirtis gerinti organizacijos funkcionavimą, ir klientų bei kitų suinteresuotų šalių pasitenkinimo didinimas.

Vadovaudamosios šiais standartais organizacijos turi įforminti dokumentus, įgyvendinti, prižiūrėti ir nuolat gerinti kokybės vadybos sistemos rezultatyvumą.

Kokybės vadyba per pastarąjį dešimtmetį tapo viena svarbiausių organizacinių priemonių, kurios padeda pasiekti konkurencinį pranašumą. Tarptautinių žodžių žodynas konkurencijos sąvoką apibrėžia, kaip varžymąsį, rungtyniavimą kurioje nors srityje, norint pasiekti tą patį tikslą. Organizacijos konkurencingumas – tai organizacijos sugebėjimas konkuruoti rinkoje. Labiau konkurencingos nei jų konkurentai yra tos įmonės, kurių produktai ar paslaugos pateisina klientų lūkesčius, yra kokybiškesnės ir turi specifinių savybių. Taip pat organizacijos konkurencingumui yra labai svarbu žmogiškieji ištekliai, Rundh (2005) teigia, kad geresni darbuotojų įgūdžiai, naudojami kartu su kokybiškais ištekliais, padeda organizacijai sukurti naudą ir palankią įmonės padėtį. Dar vienas konkurencingumo veiksnys - žemi organizacijos kaštai. C. Soosay, P. Hyland (2004) teigia, kad įmonės mažina darbo ir produkto vieneto kaštus, siekdamos įmonės efektyvumo. Todėl yra diegiama kokybės vadybos sistema, kad sumažinti kaštus, tuo pačiu siekiant pagerinti paslaugų kokybę, ir konkuruoti rinkoje. Konkurencinga įmonė yra ta, kuri sugeba vienu metu susidoroti su tokiais konkurenciniais veiksniais kaip efektyvumas, kokybė, pristatymo laikas, lankstumas ir inovacijos.

Išanalizavus pateiktą literatūrą, galima išskirti tokius kokybės vadybos sistemos privalumus:

- didina gamintojų ir paslaugų tiekėjų pasitenkinimą;

- organizacijos procesai yra dokumentuoti ir atliekami pagal standarto reikalavimus;
- organizacija nuolat tikrina ir tobulina savo kokybės sistemą;
- nuolat stengiamasi išlaikyti aukštą gamybos ir paslaugų teikimo lygį: keliant veiklos procesų technologinį lygį, keliant organizacijos darbuotojų kvalifikaciją;
- sumažėja klaidų tarp darbuotojų komunikacijos dėl informacijos stokos;
- aiškiai apibrėžiamos darbuotojams jų pareigos ir funkcijos;
- nauji darbuotojai greičiau įsitraukia į darbą.

Organizacija, įsidiegusi kokybės vadybos sistemą, klientams asocijuojasi su saugiu produktu, kuris atitinka reikalavimus, ir įmonės stabilumu, partneriams su įmonės patikimumu ir atvirus kelius užsienio rinkoms. Tuo tarpu patiems darbuotojams tokia organizacija simbolizuoja aiškią valdymo struktūrą, reikalavimus, metodus ir tikslus. Šie veiksniai gerina organizacijos konkurencinį pranašumą rinkoje. O tai skatina vis didesnę organizacijų susidomėjimą kokybės vadybos sistemos įsidiegiimu. Visa tai veda prie išorės kokybės konsultanto, kuris padeda sklandžiai ir sėkmingai organizacijai pasiekti šį tikslą.

2. KOKYBĖS KONSULTANTO KOMPETENCIJŲ ANALIZĖ

Tarptautiniame žodžių žodyne konsultantas yra aiškinamas kaip apsvarstantis, apmąstantis, kurios nors srities specialistas, duodantis patarimus savo specialybės klausimais. Verslo edukacijos portale verslas.in (2011) konsultanto samprata aiškinama taip: konsultantas – individas, kuris turi išskirtines žinias arba įgūdžius, bei teikia savo patarimus klientams už papildomą mokestį. Konsultantai padeda surasti ir įgyvendinti sprendimus daugeliui verslo problemų, įskaitant rinkodaros, gamybos, strategijos, organizacinės struktūros, technologijų ir kitų sričių. Lindon (1995) verslo konsultantą supranta kaip asmenį, kuris organizacijoms padeda suprasti jos problemas. Tuo tarpu Walker and Massey (1999) teigia, kad verslo konsultantas, tai asmuo, kuris perduoda savo žinias ir įgūdžius organizacijai ir jos vadovams.

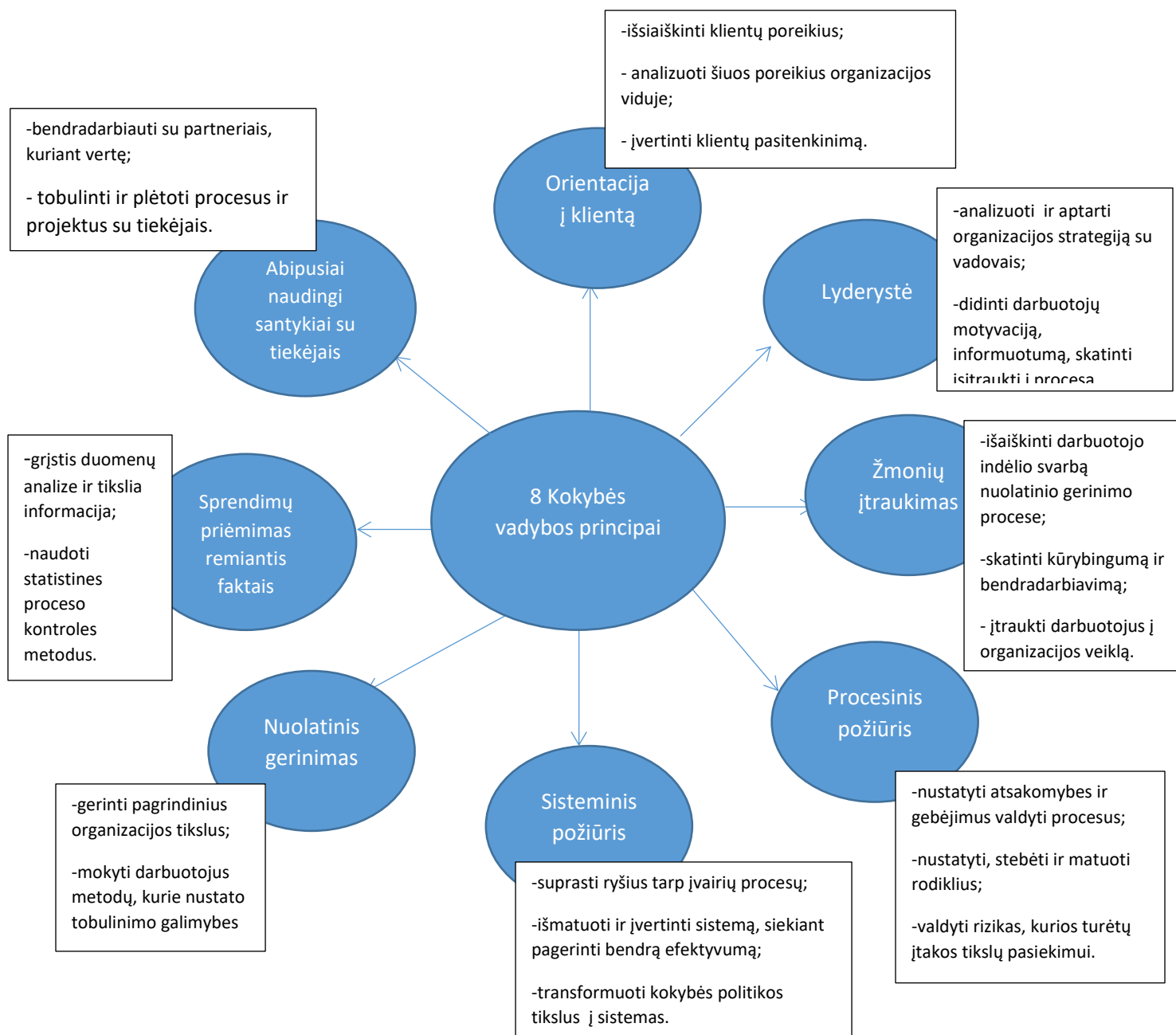
Išanalizavus pateiktus apibrėžimus, galima formuoti išorės kokybės konsultanto sampratą. Tai nepriklausomas konsultantas, kuris remdamasis savo kvalifikacija ir žiniomis, teikia objektyvią konsultaciją, padedant pagerinti organizacijos kokybės vadybos sistemą ir tobulinant organizacijos veiklą.

2.1 Kokybės konsultanto užduotys ir funkcijos

2.1.1 Kokybės konsultanto užduotys

Kuriant kokybės vadybos sistemą reikia laikytis aštuonių kokybės vadybos principų, kuriais yra pagrįstos kokybės vadybos sistemų standartų ISO 9001 serijos. Luburic (2015) šiuos principus įvardina kaip orientyrą organizacijos nuolatiniam tobulinimui. Misztal (2013) pabrėžia, kad šių principų įtaka kokybei yra ilgalaikė, ir lemia sėkmingą įmonės plėtros strategiją. Jie nustato pagrindinius tikslus ir uždavinius kokybės vadybos sistemai, bei užtikrina kokybės tikslų pasiekimą. Kad organizacija sėkmingai funkcionuotų yra reikalinga kryptinga organizacijos veikla, sistemingi vykstantys procesai, ir nuolat gerinami organizacijos veiklos rezultatai, atsižvelgiant į visų suinteresuotų šalių poreikius. Todėl šie aštuoni kokybės vadybos principai gali būti priemonė, viso to pasiekti. Juos sudaro tokie elementai: orientavimasis į klientą, lyderystė, žmonių įtraukimas, procesinis požiūris, sisteminis požiūris, nuolatinis tobulinimas, sprendimų priėmimas remiantis faktais ir abipusiai naudingi ryšiai su tiekėjais. Analizuojant šiuos kokybės

vadybos principus, kiekvienam iš jų galima priskirti kokybės konsultanto užduotis, kuriomis, diegdamas kokybės vadybos sistemą organizacijoje, turėtų vadovautis, kad pasiektų norimų tikslų.



2 pav. Kokybės vadybos principai ir kokybės konsultanto užduotys.

(šaltinis: parengta magistro darbo autorės remiantis Luburic, 2015; Misztal, 2013)

Misztal (2013) pabrėžia, kad organizacijos gyvavimas priklauso nuo jos klientų, jai yra svarbu išanalizuoti esamų ir būsimų klientų poreikius, reikalavimus ir viršyti jų lūkesčius. Todėl

kokybės konsultantas turėtų padėti organizacijai, visų pirma, išsiaiškinti klientų poreikius ir ko yra tikimasi, visą tai išnagrinėti pačios organizacijos viduje. Zgodanova ir Colesca (2007) teigia, kad organizacijos klientas yra jos teikiamų paslaugų ir produktų bekompromisis arbitras ir, kiekviena organizacija visiškai priklauso nuo savo klientų. Taigi organizacija turi atsižvelgti į visas savo teikiamos produkcijos savybes ir charakteristikas, kurios gali suteikti pasitenkinimą klientui, ir ateityje pritraukti lojalių klientų. Tokios analizės metu bus identifikuojamos organizacijos problemos susijusios su klientu. Taip pat kokybės konsultantui patartina įvertinti klientų pasitenkinimo lygį. Atlikus šias klientų poreikių ir pasitenkinimo lygio analizes, bus galima daryti išvadas, kaip organizacija galėtų spręsti egzistuojančias problemas, ir koku būdu kelti klientų pasitenkinimo lygį.

Lyderystė – Zgodanova ir Colesca (2007) teigia, kad laikantis šio principo organizacijos vadovai turi būti tikri lyderiai, kurie turi suvienodinti organizacijos siekius ir veiklą, sukurti vidinę aplinką įtraukiant visus darbuotojus aktyviai siekti organizacijos tikslų, jiems aiškiai ir suprantamai apibrėžti organizacijos misiją, viziją, veiklos politiką ir strategiją. Lyderystės principą autoriai aiškina kaip organizacijos lyderių sugebėjimą sukurti ir išlaikyti organizacijos vidinę aplinką, kuri įtrauktų žmones visapusiškai dalyvauti įgyvendinant organizacijos tikslus. Pasak Luburic (2015) lyderystės principo taikymas būtinas norint pasiekti ilgalaikės sėkmės organizacijoje. Jis veda prie daugybės teigiamų poveikių, tokių kaip suinteresuotų pusių tenkinimas, įskaitant klientus, tiekėjus, organizacijos akcininkus, vadovybę, darbuotojus. Kokybės konsultantas dirbdamas organizacijoje turėtų išnagrinėti jos misiją, viziją ir tikslus, patikrindamas ar jie teisingai suformuluoti, ir perteikiami aiškiai ir tiksliai. Tuomet aptarti juos su organizacijos vadovybe, nustatyti kaip jie turėtų suprantamai iškomunikuoti misiją, viziją ir tikslus organizacijos darbuotojams, tuo pačiu pačiam įsitraukiant į komunikavimą, didinant darbuotojų motyvą, informuotumą, ir skatinant įsitraukti juos į procesą.

Išanalizavus organizacijos misiją, viziją ir tikslus, konsultantas turėtų padėti organizacijai įtraukti žmones į procesą, išaiškinant jų indėlio svarbą nuolatiniame gerinimo procese, skatinant bendradarbiavimą ir kūrybingumą, sugebant panaudoti darbuotojų individualius gebėjimus ir pomėgius organizacijos labui. Glavinich (2002) teigia, kad kiekvienas organizacijoje turi suprasti jo indelį, kuriant kokybės vadybos sistemą. Kokybė yra ne tik gerai atlikta užduotis, kuriant klientui produktą ar teikiant paslaugas, bet tai - visi procesai, kurie gali paliesti ar prisidėti prie klientų pasitenkinimo. Pavyzdžiui, administratorės atsiliepimus į skambučius, balso toną, mandagumą, profesionalumo lygį, pateiktą klientui sąskaitų – faktūrų tikslumą, pateikimo laiką ir pan. Žmonių

įtraukimo principas teigia, jog teigiama organizacijos raida ir sėkmingas veikimas galimas tik bendradarbiaujant visiems organizacijos nariams.

Organizacija norėdama pasiekti gerų rezultatų kokybėje, turi visų pirma susitvarkyti savo procesų kokybę. Pasak Disha (2015) rezultatai yra pasiekiami efektyviau jei veikla ir ištekliai yra valdomi kaip procesas. Konsultantas turi gebėti nustatyti atsakomybes ir gebėjimus organizacijoje valdyti pagrindinius procesus, nustatyti ir matuoti rodiklius, kurie padeda pasiekti norimų rezultatų, bei valdyti rizikas, kurios turi įtakos tikslų pasiekimui.

Pagal Misztal (2013) sisteminis požiūris – nustatyti, suprasti ir valdyti organizacijos procesus kaip sistemą, kuri prisideda prie organizacijos efektyvumo ir veiksmingumo, siekiant įmonės tikslų. Kad organizacija tinkamai vykdytų savo užduotis, ji turi būti valdoma kaip sistema. Todėl kokybės konsultantai turi suprasti ryšius tarp įvairių procesų, kurie padeda pasiekti organizacijos tikslų, išmatuoti ir įvertinti sistemą, siekiant pagerinti bendrą efektyvumą, bei transformuoti kokybės politikos tikslus į sistemas.

Autoriai Misztal (2013) ir Disha (2015) taip pat teigia, kad nuolatinis gerinimas turėtų būti nuolatinis organizacijos tikslas. Tai turi būti susiję su nuolatiniu organizacijos veiksmų ir produktų gerinimu. Tai viena organizacijos stiprinimo priemonių. Kokybės konsultantas turi padėti pagerinti pagrindinius organizacijos tikslus ir mokyti darbuotojus metodų, kurie padėtų nustatyti tobulinimo galimybes.

Organizacija darydama sprendimus turi išsamiai išanalizuoti turimą informaciją ir duomenis. Kokybės konsultantas darydamas sprendimus, taip pat turi grįstis duomenų analize ir tikslią informaciją, bei naudoti statistinės proceso kontrolės metodus.

Aštuntasis principas – abipusiai naudingi santykiai su tiekėjais. Pasak Zgodanovos ir Colescos (2007) tiekėjas turi būti partneris, o ne priešas. Kiekviena organizacija veikia efektyviau, kai ji turi naudingus ryšius su savo tiekėjais, pagrįstus pasitikėjimu, dalijimusi žiniomis ir integracija. Glavinich (2002) teigia, kad organizacija negali gyvuoti be tiekėjų. Įmonė turi gebėti nustatyti abipusiai naudingus ryšius su tiekėjais, kurie būtų naudingi visiems, ir vestų į klientų pasitenkinimą. Pagal Disha (2015) konsultantas kurdamas vertę turi taip pat palaikyti santykius su tiekėjais, bei tobulinti ir plėtoti projektus su jais. Visa tai leidžia racionaliai tvarkyti turimus išteklius ir palaikyti naudingus santykius su partneriais.

Kokybės konsultantai padeda organizacijai suvokti, ko yra tikimasi, ir ką norima pasiekti diegiant kokybės vadybos sistemas. Tai specialistai, kurie organizacijoms palengvina ISO

9001 sistemos diegimo procesą, padedant organizacijoms pagerinti produktų, paslaugų ir verslo procesų kokybę, sumažinant išlaidas, valdant rizikas ir patenkinant klientus.

2.1.2 Kokybės konsultanto funkcijos

Išanalizavus kokybės konsultanto užduotis, galima identifikuoti ir funkcijas, kurias atlieka šie specialistai diegdami kokybės vadybos sistemą pagal tarptautinio standarto ISO 9001 reikalavimus.

M. Kubr (2002) manymu konsultantas turi atlikti tokias funkcijas:

- teikti informaciją;
- teikti profesionalią nuomonę;
- atlikti tyrimus, analizes;
- nustatyti ir pateikti veiksmų pasiūlymus;
- kurti problemų sprendimo sistemas ir metodus;
- planuoti ir valdyti organizacijos pokyčius;
- mokyti organizacijos vadovybę ir personalą;
- konsultuoti ir patarti.

Naudingos ir svarbios informacijos gavimas klientui yra būtent tai, ko jis tikisi iš konsultanto, kad padarytų teisingus sprendimus. Konsultantas turi išmanyti, sugebėti surasti ir pateikti kuo naudingesnę informaciją. Brown ir Eisenhard (1997) teigia, kad konsultanto funkcija yra ne tik informacijos ir žinių perdavimas klientui, bet ir pagalba ją suprasti ir įsisąmoninti. Pasak M. Kubr (2002) informacijos rinkimas gali būti pagrindinis konsultanto tikslas organizacijoje, jis turi gebėti surinkti, paruošti specialiai konkrečiam klientui tinkančią informaciją. Tokia informacija yra konfidenciali, ir konsultantas negali jos naudoti daugiau niekur kitur.

Profesionalios nuomonės pateikimas – tai savo, kaip eksperto nuomonės pateikimas, kai klientas turi pasirinkimą iš kelių alternatyvų ir jam reikia trečiosios, nešališkos nuomonės, prieš apsisprendžiant.

Organizacijos tikisi iš konsultanto plataus organizacijos veiklos tyrimo. Kaip teigia Banai ir Tulimieri (2013) organizacijos tyrimai ir analizė gali siekti nuo paprasčiausių eilinių stebėjimų, iki sudėtingų matematinių modeliavimų. Tokios analizės gali būti naudojamos išnagrinėti bet kokį verslo aspektą, bei padėti klientui visiškai suprasti problemą, jos poveikį ir mastą. Pagal Kubr (2002) konsultantai analizei atlikti turi turėti reikalingų žinių ir patirties bagažą, kurį įgyja

mokymadiesi ir dirbdami savo darbą. Tyrimas gali apimti arba visa įmonę, arba tik jos dalį pvz. tam tikrus sektorius, procesus ir t.

Atlikus tyrimą ir nustačius organizacijos problemas, konsultantas turi gebėti nustatyti tolimesnius veiksmus. Pasak Block (2013) jis taip pat turi nustatyti ir pristatyti po vieną ar kelias alternatyvas tolimesnių veiksmų planui. Nustačius šiuos veiksmus, konsultantas gali būti paprašytas atlikti visą tolimesnį darbą, pasidalinti jį su klientu arba veikti kaip patarėjas.

Problemų sprendimo metodų kūrimas, tai - valdymo, verslo planavimo, procesų planavimo ir kontrolės, verslo procesų integracijos ir valdymo, išteklių kontrolės ir t.t. Konsultantas yra atsakingas už tinkamiausios sistemos nustatymą, jos tinkumą, pritaikant prie kliento sąlygų, bei jos vykdymą bendradarbiaujant su organizacijos personalu. Kartais klientai patys nusprendžia įsodiegti pasiūlytą sistemą, tačiau pageidauja, kad konsultantas būtų šalia, kol procesas bus užbaigtas, pradės veikti, ir pasieks numatytą našumą.

Konsultanto funkcija - organizacijos pokyčių planavimas ir vykdymas susideda iš tokių veiksmų:

- pokyčių poreikio identifikavimas;
- kaitos strategijos ir plano kūrimas;
- tinkamų metodų skatinančių pokyčius pasirinkimas ir pritaikymas;
- kliūčių pasikeitimo įveikimas;
- pasikeitimų procesų stebėjimas;
- padarytos pažangos ir gautų rezultatų vertinimas;
- vadovybės požiūrio visuose kaitos ciklo etapuose koregavimas (Kubr, 2002).

Pasak Kokybės vadybos instituto (Chartered Quality institute) (2015) mokymas gali būti teikiamas kartu su visu konsultavimo paketu, arba atskirai. Kartais organizacija pageidauja tik apmokymo paslaugų iš savo konsultanto. Block (2013) teigia, kad konsultantas turi supažindinti ir mokyti organizacijos vadovybę bei personalą kaip dirbti su naujais metodais, kad jie galėtų savarankiškai naudotis jais. Klientai kartais pageidauja, kad konsultantas vietoj to, kad pats vykdytų naujų metodų diegimą, jų priežiūrą ir veiklą, parengtų seminarą valdybai ir/ar personalui, kaip patiems visai tai valdyti.

Konsultantų užduotis suteikti kokybiškas paslaugas klientams, kuriems reikia profesionalios griežtos nuomonės ir draugiško patarimo apie jų vadovavimo stilių, darbo įpročius, santykius su kolegomis, verslo silpnybes, kurios gali būti panaikintos ir pan. Asmeninis konsultavimas yra svarbus, kuris remiasi pasitikėjimu ir pagarba.

Organizacijos planuodamos pagerinti savo kokybę įdarbina konsultantus, tam, kad šie palengvintų šią procedūrą. Tarptautiniame ISO 10019 standarte (2005) yra nustatytos tokios konsultanto funkcijos:

- *kokybės vadybos sistemos kūrimas ir įgyvendinimas* - konsultantas atsižvelgia, kad diegiama kokybės vadybos sistema atitiktų organizacijos charakteristikas, kultūrą, išsilavinimo lygį ir specifinę veiklos aplinką.
- *kokybės vadybos sistemos koncepcijų diegimas organizacijoje* - konsultantas aiškiai ir suprantamai organizacijai pristato kokybės vadybos sistemą, jos principus supratimui ir įsisavinimui diegimui.
- *komunikacija su kitais organizacijos dalyviais* - stengiamasi įtraukti kitus organizacijos lygmenų darbuotojus į kokybės vadybos sistemos realizavimą.
- *patarimai ir pagalba organizacijai* – konsultantas stengiasi patarti organizacijai, nustatant procesus reikalingus kokybės vadybos sistemos diegimui, jų seką, svarbą ir sąveiką. Kubr (2002) teigia, jog geras konsultantas išspręs problemas, pateikdamas eilę sprendimo variantų, išnagrinėdamas visas už ir prieš versijas. Jis pateiks variantus:
 - ✓ kurių bus skirtingos įgyvendinimo kainos;
 - ✓ kurie turės skirtingus rizikos ir privalumų laipsnius;
 - ✓ atsižvelgdamas į viso verslo strategiją ir taktiką;
 - ✓ prisijungs prie kitų kompanijos funkcijų (pvz.- rinkodaros variantų, atsižvelgiant į kompanijos finansinę strategiją).
- *pagalba dokumentacijos ruošimui* – konsultantas padeda organizacijai, kai ši nustato, kokia dokumentacija reikalinga kokybės vadybos sistemos diegimui.
- *kokybės vadybos sistemos vertinimas* - konsultantas įvertina kokybės vadybos sistemos procesų efektyvumą ir rezultatyvumą, ieškant gerinimo galimybių.
- *kokybės vadybos sistemos nuolatinio gerinimo ir procesinio požiūrio skatinimas organizacijoje*;
- *mokymų nustatymas* - konsultantas nustato kokie mokymai reikalingi, kad organizacija sugebėtų prižiūrėti kokybės vadybos sistemą.
- *pagalba surandant ryšį tarp kokybės vadybos sistemos ir bet kokios kitos vadybos sistemos, jų integracija*.

Peržvelgus konsultantų funkcijas, galima daryti išvadą, jog konsultantai turi atlikti nemažai funkcijų įtvirtinant kokybės metodus, padedant organizacijai pagerinti produktų, paslaugų bei

verslo procesų kokybę, sumažinant rizikas, valdant rizikas ir sukuriant pasitenkinimą klientams. Jie dirba kartu su organizacija, siekdami padėti jai suprasti, kas yra reikalinga, ir ką reikia daryti, kad kokybės vadybos sistema pasiektų tinkamą lygį.

2.2 Kokybės konsultantų vaidmenys konsultavimo procese

Diegiant kokybės vadybos sistemą Kubr (2002) pateikia kokybės konsultantų tikslus:

- *patenkinti klientų reikalavimus ir užtikrinti jų pasitenkinimą* - didinant rinkos dalį ir pajamas; sumažinant vidaus išlaidas, didinant darbuotojų pasitenkinimą, plėtojant veiksmingą ir kokurencingą strategiją;
- *pasiekti aukščiausius kokybės rezultatus produktų ir paslaugų kokybėje, nuolat tikrinant ir pašalinant neproduktyvius procesus;*
- *įtraukti visus į nuolatinį tobulinimą, ne tik darbuotojus, kurie tiesiogiai dalyvauja kokybės funkcijose;*
- *išanalizuoti duomenis, kad būtų surastos problemos;*
- *surasti ir panaikinti organizacijos defektus ir klaidas, kurios trukdo sklandžiam kokybės vadybos sistemos veikimui.*

Konsultantai kurdami kokybės vadybos sistemą organizacijoje gali atlikti nemažai funkcijų siekdami norimo tikslo ar tikslų. Siekiant nustatytų rezultatų, konsultantai dirbdami organizacijoje atlieka tam tikrus vaidmenis. Argyris (1970) nustatė tris pragmatnius verslo konsultantų vaidmenis. Jo nuomone, pirmiausia, konsultantai gavę projektinę užduotį, turi gauti teisingą ir tinkamą informaciją. Antrasis jų vaidmuo grąžina į pačią pradžią ir prie minties, kad verslo konsultantai turi palengvinti vadovams prieinamus pasirinkimo variantus. Galiausiai, paskutinis jų vaidmuo - įsitikinti, kad atliekamas vidinis įsipareigojimas ir, kad visi tos organizacijos darbuotojai dirba pagal veiksmų eigą. Schein (1988) teigia, kad yra trijų tipų konsultancijos: ekspertinės, gydytojo/paciento ir proceso. Išanalizavusi literatūrą, galima įvardinti tokius kokybės konsultanto vaidmenis:

- *eksperto* – šį vaidmenį Schein (1988) apibūdina kaip konsultantą, kuris kartu pritaiko savo patirtį ir eksperto įgūdžius, kurių trūksta tam tikroje organizacijoje. Pasak autoriaus konsultantas atlieka eksperto vaidmenį, išaiškindamas klientams, ko jie turėtų imtis, norėdami išspręsti savo problemas. Organizacijos tikisi iš konsultantų sulaukti pasiūlymų,

kurie padėtų pagerinti jos procesus, veiklą ir pasiekti realių ir teigiamų pokyčių kokybės vadybos sistemoje. Pagal Argyris (1970) esminis konsultantų darbas yra rinkti ir analizuoti tikslius duomenis, jie turi sugėbėti sėkmingai identifikuoti, vertinti ir iškelti sprendimus.

- trenerio - konsultantams diegiant kokybės vadybos sistemą, kartais svarbiausias vaidmuo tampa organizacijos komandos formavimas. Visų organizacijos lygių darbuotojų sugebėjimai, kuria didelę naudą įmonei. Todėl būtina šiuos sugebėjimus nukreipti teisinga linkme. Konsultantas turi gebėti įtraukti darbuotojus, juos sudominti, aiškiai pateikiant siekiamą viziją. Šį vaidmenį galima pavadinti jau minėtu Schein (1988) gydytojo/paciento vaidmeniu, kurio rolėje, konsultantas turėtų priimti sprendimą, kad palengvintų kliento patiriamą skausmą. Konsultavime trenerio rolė yra žymiai sudėtingesnė nei problemos nustatymas ar jos pašalinimas pasitelkiant eksperto patirtį. Šis procesas apima eilę skirtingų veiklos rūšių, galinčių padėti klientui suvokti, suprasti savo problemas tam, kad galėtų jas pašalinti patys. Williams ir Rattray (2004) teigia, kad trenerio vaidmuo organizacijoje yra nukreipti ir padėti klientui tapti pakankamai kompetentingu, kad jis pats sugebėtų diagnozuoti organizacijos problemas. Konsultanto užduotis ne tik spręsti problemas, bet ir pagelbėti organizacijų darbuotojams patiems suprasti tų problemų sprendimą. Schroeder (2015) pabrėžia, jog konsultavimas yra grupės procesas, todėl vienas svarbiausių konsultanto įgūdžių šiame vaidmenyje - gebėjimas dirbti su kitais. Nes tik esant vieningai, bendrų tikslų siekiančiai komandai, galima pasiekti gerų rezultatų organizacijos kokybės vadybos sistemoje.
- mokytojo – kartais yra pageidaujama, kad konsultantas atliktų mokytojo vaidmenį, suteikdamas žinių organizacijos darbuotojams dirbti su kokybės vadybos sistema. Turner (1988) teigia, kad konsultanto pagrindinė užduotis, palengvinti organizacijų mokymąsi. Ji teigia, kad svarbiausia ne problemų sprendimas, o klientų išmokymas gebėti valdyti situacijas ir efektyviau valdyti procesus, o konsultanto užduotis, tas žinias suteikti klientui. „Mokymasis yra esmė konsultavimo procese“ - teigia Steele (1975), kuri mano, kad organizacijoms reikia prisitaikyti prie nuolat besikeičiančios aplinkos, ir jeigu jos šito nesugebės, tai neišgyvens rinkoje. Todėl, autorės nuomone, žinių perdavimas ir kliento mokymas yra esminis vaidmuo konsultanto darbe. Argyris ir Schon (1978) teigia, kad organizacinis mokymasis vyksta tuomet, kai atskiri organizacijos darbuotojai susiduria su problematiška situacija ir ieško sprendimų organizaciniame lygmenyje, kas priveda juos prie organizacinio reiškinių įvaizdžio ir jo struktūrinės veiklos pakeitimų, siekiant

pasekmių ir lūkesčių pateisinimo. Ir konsultantas šiame procese yra mokytojas, kuris suteikia organizacijai žinių, padedančių organizacijai visą tai pasiekti. Werr, Stjernberg, Docherty (1997) remia šią mintį, kad mokslas yra pagrindinis konsultavimo proceso elementas. Larwood ir Gattiker (1986 m.) tvirtina, kad verslo konsultantų veikla – tai užpildyti jų klientų žinių spragas. Nonaka ir Takeuchi (1995) mano, kad konsultantų darbe esmė, sukurti organizacinius gebėjimus įsigyti, kurti ir panaudoti savo žinių bagažą. Mokytojo vaidmenyje kokybės konsultantų tikslas pritaikyti naujus įgūdžius ir žinias, kurie būtų skleidžiami organizacijoje. Jis, atlikdamas šią rolę, turi perduoti reikalingus įgūdžius ir kompetencijas. Visa tai atliekama vesdant mokymus, kuruojant komandas ar individualius asmenis, bei perduodamas darbuotojams knygų, mokymo medžiagą ir panašiai.

Galima daryti išvadą, kad kokybės vadybos sistemos diegimas organizacijoje konsultanto reikalauja pasirinkti ir atlikti tinkamiausią rolę, ir jos funkcijas, kad būtų pasiekta pageidaujamų rezultatų organizacijos veiklos tobulinimo aspektu.

2.3. Verslo konsultantų kompetencijos

Reikia ieškoti konsultantų, kurie stengtųsi įgyti žinių apie klientų verslą ir pateikti jiems palankių variantų. Geriausi konsultantai išmano savo sritį, bet dar svarbiau, kad jie žino, kaip padėti verslininkams plėtoti savo strategijas ir taktiką, kurie vestų prie jų tikslų įgyvendinimo. Pasak Kubr (2002) kokybiškas verslo konsultavimas yra tuomet, kai yra įsigilinama į organizacijos verslo specifiką, ieškoma įvairių galimybių problemoms išspręsti bei pateikiamos įvairios strategijos ir taktikos tolesniam verslo tikslų siekimui.

Remiantis Lindon (1995) ir Massey, C., Walker, R. (1999) galima skirti šešis kokybiško konsultavimo kriterijus konsultantui:

1. *Tapti patikėtiniu, kuris visada gerai atlieka užduotis.* Tai svarbiausia savybė, kuri padeda įgyti pasitikėjimą ir patikimumą tarp klientų. Konsultantas turi išpildyti savo pažadus, išlaikyti kokybę savo darbe.
2. *Sugebėti susikoncentruoti į smulkmenas.* Vienas svarbiausių dalykų kokybės konsultanto darbe – paslaugų suteikimas be klaidų. Autorius prabrėžia, kad yra puiku, jei konsultantas turi įgimtą savybę pastebėti smulkmenas, kitu atveju tai turi būti išmokstama.

3. *Neskaitant savosios patirties turėtų būti įgyjama įgūdžių, kurios padėtų išsiskirti iš kitų, pabrėžti savo stiprias savybes.*
4. *Sugebėti aiškiai apgalvoti veiksmus prieš atliekant užduotį.* Geras konsultantas turi ne tik iš karto sutelkti dėmesį į užduotį, bet ir kritiškai įvertinti busimą darbą. Tokios žinios pagelbėja formuojant geresnes įžvalgas ir klientui reikalingus sprendimus.
5. *Išradingumas.* Konsultuojant gali tekti spręsti jums visiškai naujas užduotis. Susiduriant su tokiais iššūkiais konsultantas gelbėja išradingumas. Būtina išsiugdyti gebėjimą greitai ir kūrybiškai spręsti problemas.
6. *Sugebėti užduoti naudingus klausimus.* Konsultanto darbe esminis dalykas – užduoti klausimus. Geri konsultantai turi nebijoti klausti paaiškinimų – tai geriau, negu suklysti atliekant užduotį.

Analizuojant kriterijus kokybės konsultantams, galime pritaikyti Zeithaml (1990) sudarytą kokybiškų konsultanto paslaugų kokybės modelį, kuriame išskiriami penki teikiamos paslaugos kokybę apibrėžiantys aspektai:

1. Apčiuopiamasis aspektas: fizinis patalpų, įrengimų, personalo ir jų įrangos vaizdas.
2. Patikimumas: gebėjimas priklausomai ir tiksliai suteikti žadėtąją paslaugą.
3. Reagavimas: noras padėti klientams ir suteikti greitą paslaugą.
4. Užtikrintumas: darbuotojų žinios ir paslaugumas, bei jų sugebėjimas įkvėpti patikimumą ir pasitikėjimą.
5. Empatija: rūpinimasis, individualus dėmesys savo klientams.

Paslaugos kokybę klientai suvokia, palyginę ankstesnius paslaugų lūkečius, kurių tikisi, kartu įvertinę suteiktas faktines paslaugas. Tuomet klientas puikiai įvertina paslaugą, nes ji pralenkė jo lūkesčius. Klientui paslauga priimtina, kai ji pralenkia jo lūkesčius, ir ji - nekokybiška, kai suteikta paslauga yra blogesnė nei tikėtasi.

Visi šie kriterijai, padeda būti ne tik kokybės konsultantu, bet geru kokybės konsultantu, kurie padeda išugdyti tokias savybes, kurios svarbesnės už gerą reziumė. Žvelgiant į pateiktus kriterijus ir išanalizavus kitus literatūros šaltinius, galima daryti išvadą, kad kokybės vadybos sistemų diegimas susijęs su pokyčiais, kurie įtakoja organizacinius ir psichologinius aspektus. Todėl konsultantas susidūręs su jais, turi turėti tam tikrus įgūdžius ir žinias, kad galėtų juos sėkmingai suvaldyti. Kubr (2002) išskiria dvi konsultantų reikalavimų dimensijas, kurios yra nuolat susipynusios ir veikiančios viena kitą:

- *profesinė* – konsultanto žinios ir išsilavinimas, sugebėjimas suprasti ir nustatyti verslo procesus ir problemas su kuriomis susiduria klientas, sugebėjimas rasti geriausius būdus tas problemas išanalizuoti ir rasti geriausią sprendimą jiems išspręsti. Autorė Kubr (2002) teigia, kad konsultantas turi būti techniškai kompetetingas teikiant patarimus verslo procesų, strategijos, struktūros, sistemų, technologijos, išteklių paskirstymo ir panaudojimo klausimais tokiose srityse kaip gamyba, finansai, apskaita ir pan. Todėl specialistas turi turėti žinių technologijos, pramonės inžinierijos, informatikos, matematikos, statistikos, vadybos, verslo ekonomikos ir kitose srityse.
- *asmeninė* – sugebėjimas palaikyti gerus santykius su klientu ir su organizacija, sugebėti bendrauti su personalu, suprasti personalo nuomonę apie organizacijos problemas ir jų norą gerinti dabartinę situaciją. Dažnai už organizacijos problemų slypi žmogiškosios problemos, kaip kliento baimės, nepasitikėjimas. abejonės dėl projekto sėkmės ir pan. Todėl kaip teigia Banai ir Tulimieri (2013) kokybės konsultantas turi būti komunikabilus, kad sugebėtų užmegzti reikiamus ir naudingus kontaktus, bei kurti ilgalaikius santykius su jais. Kubr (2002) teigia, kad klientų problemos turėtų būti išspręstos tokiais būdais, kurie motyvuotų ir suteiktų energijos žmonėms. Tokie sprendimai padeda individams ar grupėms labiau pasitikėti savo žiniomis ir patirtimi.

Pagal Tarptautinį ISO 10019 (2005) standarta yra nustatyti tokie reikalavimai konsultantui:

- *asmeninės kompetencijos* - etiškumas (teisingas, doras, sąžiningas), pastabumas (įsigilinęs į organizacijos kultūrą, aplinką ir veiklą), nuovokumas (suprantantis pokyčio ir gerinimo poreikį), lankstumas (prisitaikantis prie įvairių situacijų ir sugebantis rasti geriausius sprendimus), atkaklumas (orientuotas į tikslą), ryžtingumas (sugebantis laiku padaryti išvadas), savarankiškumas (sugebantis dirbti nepriklausomai).
- *profesinės kompetencijos* - konsultantai turi turėti tam tinkamą išsilavinimą, kad galėtų suprasti ir sugebėti taikyti tinkamus organizacijai tarptautinius ISO standartus, ISO rekomendacinius dokumentus, turėti bendrų žinių apie standartizavimo, sertifikavimo, akreditavimo sistemas ir jų reikalavimus nacionaliniu ir tarptautinių lygiu, tai pat produkto, sistemų ir personalo nacionalinio sertifikavimo procesus ir procedūras.

Išanalizavus literatūroje pateiktus kriterijus konsultantui galima daryti išvadą, jog pagrindinės gero konsultanto kompetencijos, susideda iš asmeninių ir profesinių savybių. Asmeninės gali būti arba įgimtos, arba išugdomos. Atlikdamas savo darbą konsultantas turi išlaikyti santykius su klientu “profesionaliame lygmenyje”, turi gebėti planuoti savo laiką, kad tilptų į darbo

grafiką, biudžetą ir kitus projekto reikalavimus, konsultantas turi sugebėti užmegzti ryšį su organizacijos darbuotojais, įsitraukti į personalo veiklą, tokiu būdu gaunant reikiamos informacijos. Konsultavimo proceso metu, yra susiduriama su daugybe žmonių, kuriuos reikės išklausyti, klausyti jų teikiamos informacijos ir pan. Konsultantas turi sugebėti klausyti ir įsiklausyti, ką jam sako aplinkiniai, ir sugebėti išgirsti jam naudingą informaciją. Jis turi žinoti savo pareigas ir atsakomybes, kurias turi išaiškinti ir pristatyti klientui.

Tuo tarpu profesinės savybės yra įgijamos. Klientai dažniausiai konsultantus iš išorės renkasi dėl: a) konsultantas turi daugiau patirties ir žinių sprendžiant organizacijoje iškilusias problemas; b) klientai neturi pakankamai laiko išspręsti iškilusiai problemai. Konsultantų žinių lygis savo srityje turi būti pakankamai platus, kad sugebėtų atsakyti į kliento pateiktus klausimus, suteiktų išsamią ir tikslią informaciją, bei gerai atliktų tyrimą. Konsultantas turi sugebėti teoriją pritaikyti praktikoje, žinoti ir sugebėti taikyti efektyvias priemones savo darbe, kad pasiektų gerų darbo rezultatų. Taip pat pageidautina, kad konsultantas kalbėtų keliomis kalbomis. Visa tai priskiriama išsilavinimui ir žinioms.

2.4 Konsultantų nauda organizacijai rezultatyvumo didinimo aspektu

Remiantis įvairių literatūros autorių pateikta informacija apie kokybės konsultantų naudą organizacijoje, buvo identifikuoti pranašumai, kodėl verta organizacijai samdyti kokybės konsultantą:

1. *Reikalinga patirtis* - šie konsultantai į organizaciją atsineša patirtį diegiant kokybės vadybos sistemą arba gerinant jos efektyvumą. Konsultuodami įvairias įmones, jie susiduria su įvairiausiomis problemomis, kurios išmoko tam tikrų pamokų. Tai ne pirmas kartas, kai konsultantas kurs pokyčių valdymo planą, dirbs su įvairių lygių vadovais ir jo nesutrikdys tai, kad galbūt jis susidurs su tam tikru organizacijos darbuotojų pasipriešinimu. Jie taip pat turi žinių ir patirties, su kokiais sunkumais susidurs diegiant kokybės vadybos sistemą ir, kaip jų būtų galima to išvengti.
2. *Priemonės* - kokybės konsultantai atėję į organizaciją atsinešą įvairių žinių, įrankių, medžiagų, procesų, šablonų, procedūrų ir metodų, remiantis praeities patirtimi ir geriausia praktika. Visa tai yra priemonės, kurios padeda greičiau ir efektyviau atlikti užduotį.
3. *Greitesni rezultatai* – Pagal D. Mihalicz (2012) “Dirbant su konsultantu nebereikia išradinėti dviračio“. Tai reiškia, jog konsultantas žino ką daryti kiekviename žingsnyje, o organizacija

gali susikonscentruoti į savo veiklą, nei skirti dėmesį kokybės vadybos įgyvendinimui reikalingų medžiagų, procesų ir kitų išteklių ieškojimui.

4. *Ojektyvus, nešališkas vertinimas* - konsultantas organizaciją vertina objektyviai. Pasak B.Scott ir J.Hascall (2013) į išorės konsultantus žiūrima, kaip turinčius aukštesnio lygio kompetenciją, patirtį ir patikimumą. Jo nevaldo draugiški santykiai ar priešiškus, tam tikriems organizacijos personalo darbuotojams. Konsultantas yra pasamdytas atlikti darbą, todėl į viską organizacijoje žiūri profesionaliai, nesivadovaudamas jausmais ar simpatijomis bei antipatijomis.
5. *Naudinga informacija* - konsultantas gali atnešti organizacijai naudos suteikdamas žinių ir apmokydamas personalą, kaip dirbti su nauja kokybės vadybos sistema. Jie dažnai organizacijoje perduoda specialius įgūdžius ar kompetencijas. Ši informacija gali būti perduodama:
 - vedant mokymus ar seminarus;
 - dirbant su komandomis arba individualiai;
 - perduodant mokymo medžiagą, knygas ir pan.

Instrukuoti darbuotojai dirbs geriau ir efektyviau optimizuodami savo darbą, pasiekdami geresnių rezultatų organizacijos kokybės gerinime. Taip pat kai kurie konsultantai yra sukūrę produktus, kuriais klientai gali mokytis ir naudoti taikant specializuotus metodus. Tai gali būti knygos, proceso modeliai, šablonai, programinė įranga ir pan. Šie produktai gali būti apsaugoti autorinėmis teisėmis arba patentuoti. Kiti produktai gali būti laisvai prieinami.

Viadu, Fa ir Saizarbitoria (2002) atlikdami tyrimą, kuriame nagrinėjo konsultantų teikiamų paslaugų kokybę, pateikė lentelę, kurioje nurodo kokias naudas yra gaunama dirbant kartu su kokybės konsultantais.

2 lentelė. Elementai, kurie sukuria naudą, teikiama konsultantų organizacijose

(šaltinis: sudaryta autorės remiantis Viadu, Fa ir Saizarbitoria, 2002)

Konsultantų teikiama tikėtina nauda organizacijai
1. Aiškesnis kokybės vadybos sistemos supratimas.
2. Naudingų įgūdžių gavimas.
3. Padidėjusi darbuotojų motyvacija.
4. Organizacijos etikos principų nustatymas ir taikymas.
5. Aiškūs kokybės politikos apibrėžimai ir tikslai.
6. Didesnis dėmesys organizacijos procesams.
7. Geresnis požiūris į klientus.
8. Pagerinti santykiai su suinteresuotomis pusėmis: klientais, tiekėjais ir pan.
9. Klientų pasitenkinimo kontrolės sistemos atsiradimas.
10. Atsiradusios įdėjos tolimesniam įmonės augimui.
11. Nuolatinis organizacijos sistemos tobulinimas.
12. Geresnis supratimas organizacijos skirtingų procesų ir jų santykių tarpusavyje.
13. Geresnis sprendimų priėmimas remiantis duomenų analize.

Tai yra naudos, kurių tikisi klientai samdydami verslo konsultantus, už tai organizacijos yra pasiruošusios mokėti. Kaip matoma šioje lentelėje, pateiktos ne tik ekonominio pobūdžio naudos, bet ir tokios kaip padidėjusi darbuotojų motyvacija, ar pagerinti santykiai su klientais ir tiekėjais. Šis sąrašas buvo sudarytas iš kelių šaltinių, daugiausia remiantis Europos kokybės vadybos fondo tobulumo modeliu (EFQM) ir aštuoniais kokybės vadybos principais numatytais ISO 9000.

Kokybės vadybos institutas (Chartered Quality institute) D. Britanijoje taip pat išskiria kelis kokybės konsultanto privalumus, teikiančius naudą organizacijai:

- teikia nešališką, objektyvią ir nepriklausomą konsultaciją;
- suteikia specialių žinių, kurios pačiai organizacijai būtų sunkiai prieinamos;
- suteikia prieigą prie savo ar partnerių intelektinės nuosavybės;
- gali padėti užmegsti ryšius su organizacijai naudingais asmenimis;
- kainuoja mažiau, nei įdarbinus nuolatinį darbuotoją,
- užpildo tam tikrą išteklių poreikį, kuris reikalauja specialių žinių, išteklių ir kompetencijų.

- išsprendus užduotį, konsultanto paslaugų galima atsisakyti.

Tačiau pagrindine kokybės konsultanto teikiama nauda, galima išskirti rezultatus, kuriuos gauna organizacija specialistui baigus darbą, kurie yra ilgalaikiai, bei toliau sėkmingai veikia organizacijoje. Mokslinės literatūros analizės metu, nustatyti šie rezultatai:

- *organizacijoje įdiegta sertifikuota kokybės vadybos sistema* - tai reiškia, jog organizacija atitinka standarto reikalavimus, o tai didina partnerių pasitikėjimą, tokia įmonė asocijuojasi su stabilia kokybe teikiamuose produktuose ir paslaugose.
- *pagerėjusi organizacijos produktų/ paslaugų kokybė* - organizacijos taikoma produkcija ir paslaugos atitinka klientų lūkesčius, pasižymi kokybiškumu, kuris atitinka kainą.
- *padidėjęs organizacijos produktyvumas ir/ar našumas* - Airijos nacionalinių standartų tarnyba NSAI (2012) teigia, kad jaučiama pagerinta vidinė įmonės tvarka, įgyvendintas efektyvesnis valdymas.
- *pagerėję procesai ir procedūros* - procesai ir procedūros tampa tikslingesni, kurie lemia kokybišką produkciją, pašalinami besidubliuojantys ir nekuriantys pridėtinės vertės procesai.
- *didesnis konkurencinis pranašumas* - NSAI (2012) pabrėžia, kad sertifikavimas lemia pagerėjusį darbuotojų darbo našumą, teikiamų prekių ir paslaugų kokybę. Stabilios ir patikimos įmonės įvaizdis lemia organizacijos stipresnį vaidmenį rinkoje, galimybę konkuruoti su didesnėmis organizacijomis.

Galima teigti, jog geras konsultantas turi didelę vertę. Kadangi jis turi didelį bagažą žinių, įgūdžių ir patirties, kurios gali sutrumpinti visą kokybės vadybos sistemos diegimo procesą ir padaryti kokybės sistemą efektyvesnę ir veiksmingesnę. Taip pat konsultantas organizacijai sutaupo laiko ir pinigų, su jo pagalba galima išvengti dažnai pasitaikančių klaidų ir gauti tokią sistemą, kuri organizacijai yra tinkama.

3. KOKYBĖS KONSULTANTŲ VAIDMENS DIEGIANT SERTIFIKUOTĄ KOKYBĖS VADYBOS SISTEMĄ PAGAL TARPTAUTINIO STANDARTO ISO 9001 REIKALAVIMUS AUTORINIS TYRIMAS

3.1 Autorinio tyrimo metodologija

Autorinio tyrimo problema – kokybės konsultantų vaidmuo tobulinant organizacijos veiklą.

Tyrimo tikslas – ištirti, kokius vaidmenis atlieka kokybės konsultantai, diegdami kokybės vadybos sistemą organizacijose, išnagrinėti šių vaidmenų funkcijas bei kompetencijas, ir nustatyti kokių rezultatų pasiekama įmonėje su kokybės konsultantų pagalba.

Tyrimo uždaviniai:

1. Tinkamiausių respondentų tyrimui atranka;
2. Klausimyno parengimas;
3. Užklauso potencialiems respondentams, dėl dalyvavimo tyrime;
4. Susitikimų organizavimas ir interviu atlikimas;
5. Pirminių duomenų surinkimas, susisteminimas ir apdorojimas;
6. Duomenų analizė ir interpretavimas;
7. Remiantis gautais tyrimo rezultatais sudaryti kokybės konsultanto modelį.

Tyrimo ribos ir apribojimai. Kokybės konsultantų vaidmenys ir jų charakteristika visame konsultavimo procese, bei pasiekiami rezultatai organizacijose.

Tyrimo metodika. Autoriniam tyrimui atlikti buvo naudojamas kokybinio tyrimo struktūrizuotas interviu metodas.

Struktūrizuoto interviu metodas

Siekiant išsamiai ištirti kokybės konsultantų savybes ir atliekamus vaidmenis Lietuvos organizacijose, bei jų teikiamą įtaką, buvo pasirinktas kokybinis tyrimas - sistemingas situacijos, įvykio, atvejo ar grupės tyrimas natūralioje aplinkoje, kurio tikslas gauti kokybinį supratimą apie esmines reiškinių priežastis. Tyrimui atlikti buvo naudojamas pusiau struktūrizuotas interviu metodas, kai iš anksto numatomi interviu klausimai, ir pasiliekiama galimybė juos keisti vietomis,

bei užduoti papildomus klausimus (B. Bitinas, L. Rupšienė, V. Žydzūnaitė, 2008). Šis interviu tipas buvo pasirinktas dėl tokių privalumų kaip, respondentai turėjo galimybę išsamiau išdėstyti savo motyvus ir nuomonę nei anketos būdu, gauti išsamesnius, aiškesnius ir motyvuotus atsakymus, buvo galimybė neleisti respondentams nukrypti nuo nagrinėjamos temos, valdyti pokalbį.

Tyrime ketinta naudoti interviu akis-į-akį pobūdį, kai interviu atliekamas vienoje fizinėje vietoje, tačiau tyrimo eigoje kai kuriems dalyviams pareiškus pageidavimą, buvo atliekamas interviu telefonu, kuomet tyrėjas ir tiriamasis kalbasi telefonu. Šis būdas buvo taikomas todėl, kad tyrėjas ir tiriamasis galėjo kalbėtis tiesiogiai laiko prasme, tačiau nepavyko kalbėtis tiesiogiai vietos prasme.

Pagrindinis interviu tikslas - išsiaiškinti konsultanto vaidmenį organizacijos veikloje, kokią įtaką kokybės konsultantas suteikia organizacijai, bei kokiomis charakteristikomis pasižymi, kad visą tai pasiektų. Interviu buvo vykdomas apklausiant tiek kokybės konsultantus, tiek jų klientus, siekiant išsiaiškinti, kokius vaidmenis atliko kokybės konsultantai dirbdami organizacijose, kokiomis savybėmis pasižymėjo, bei kokių rezultatų buvo pasiekta. Tyrimo metu buvo lyginami ir analizuojami gauti rezultatai.

Klausimyno sudarymo principai

Apklausa buvo sudaryti atviri klausimai, tačiau konkretūs ir aiškūs. Interviu metu respondentai į klausimus atsakinėjo asmeniškai, išklausant jų nuomonės ir neperšant savo subjektyvios nuomonės. Kadangi buvo apklausiami dviejų grupių respondentai: kokybės konsultantai ir jų klientai, dėl to buvo sudaryti du interviu klausimynai. Abejoms respondentų grupėms buvo paruošti skirtingi klausimynai (1 ir 2 priedai), kurių pagrindinis tikslas – išsiaiškinti kokybės konsultantų darbo rezultatus, kokiais vaidmenimis visai tai yra pasiekama, bei nustatyti jų funkcijas, bei reikalingas kompetencijas. Abejų grupių klausimynus sudarė 4 klausimų blokai:

3 lentelė: **Interviu klausimyno suskirstymas į blokus** (šaltinis: sudaryta autorės)

Klausimų blokai	Klausimų variantai konsultantams	Klausimų variantai organizacijų atstovams
I. Bendrieji klausimai	1. <i>Kokia Jūsų specialybė?</i> 2. <i>Kokios Jūsų dabartinės pareigos?</i> 3. <i>Kiek laiko dirbate šioje darbo pozicijoje?</i> 4. <i>Papasakokite koks buvo Jūsų sėkmingiausia projektas diegiant ISO 9001?</i> 4.1 <i>Koks organizacijos pavadinimas?</i> 4.2 <i>Kiek laiko truko ISO 9001 diegimas?</i> 4.3 <i>Kodėl jis buvo sėkmingiausias?</i>	1. <i>Kokios priežastys lėmė, kad nusprendėte savo organizacijoje pasamdyti kokybės konsultantą diegti kokybės vadybos sistemą ISO 9001?</i> 2. <i>Kiek laiko truko šis projektas?</i>
II. Pasiekti rezultatai	5. <i>Kokių rezultatų buvo pasiekta?</i> 5.1 <i>Ar buvo įdiegtas ISO 9001 standartas?</i> 5.2 <i>Ar pagerinta organizacijos teikiamų produktų ir paslaugų kokybė?</i> 5.3 <i>Ar pagerėjo organizacijos produktyvumas/ darbo našumas?</i> 5.4 <i>Ar pagerinti organizacijos procesai ir procedūros?</i> 5.5 <i>Ar pagerėjo įmonės konkurencinis pranašumas?</i> 5.6 <i>Galbūt pasiekėte ir kitų, mano nepaminėtų rezultatų?</i> Jeigu TAIP Kokie tai rezultatai? Kokią naudą jie suteikė Jūsų organizacijai?	3. <i>Kokių rezultatų buvo pasiekta jam pasibaigus?</i> 3.1 <i>Ar buvo įdiegtas ISO 9001 standartas?</i> 3.2 <i>Ar pagerinta organizacijos teikiamų produktų ir paslaugų kokybė?</i> 3.3 <i>Ar pagerėjo organizacijos produktyvumas/ darbo našumas?</i> 3.4 <i>Ar pagerinti organizacijos procesai ir procedūros?</i> 3.5 <i>Ar pagerėjo įmonės konkurencinis pranašumas?</i> 3.6 <i>Galbūt pasiekėte ir kitų, nepaminėtų, rezultatų?</i> Jeigu TAIP Kokie tai rezultatai? Kokią naudą jie suteikė Jūsų organizacijai? 4. <i>Kokiais rodikliais remiantis sprendžiate, kad buvo pasiekta būtent, šių, Jūsų įvardintų rezultatų?</i>

3 lentelės tęsinys. **Interviu klausimyno suskirstymas į blokus** (šaltinis: sudaryta autorės)

III. Atlikti vaidmenys	6. <i>Koki/ius vaidmenį/į atlikote dirbdamas šiame projekte? Labiau pasižymėjote kaip ekspertas identifikuojantis organizacijos veiklą ir iškeliantis sprendimus, kaip treneris suburiantis komandą spręsti organizacijos problemas, ar mokytojas, kuris moko personalą kas yra kokybės vadybos sistema, kaip su ja dirbti, ir nuolat gerinti organizacijos kokybę?</i> 6.1 <i>Galbūt atlikote kitą/us, mano klausime nepaminėtą/us vaidmenį/į. Apibūdinkite jį/juos.</i> 6.2 <i>Kokias funkcijas atlikote šiame/iuose vaidmenyje/yse?</i>	5. <i>Kaip apibūdintumėte kokybės konsultanto vaidmenį diegiant kokybės vadybos sistemą ISO 9001? Kokybės konsultantas labiau pasižymėjo kaip ekspertas identifikuojantis organizacijos veiklą ir iškeliantis sprendimus, kaip treneris suburiantis komandą spręsti organizacijos problemas, ar mokytojas, kuris moko darbuotojus kas yra kokybės vadybos Sistema, ir kaip su ja dirbti?</i> 5.1 <i>Galbūt konsultantas atliko kitą/us mano klausime nepaminėtą vaidmenį/į? Apibūdinkite jį?</i> 5.2 <i>Kokiomis funkcijomis pasižymėjo kokybės konsultantas atlikdamas šį/šiuos vaidmenį/vaidmenis?</i>
IV. Kompetencijos	7. <i>Išvardinkite reikalingiausias asmenines ir profesines savybes, kurios padeda Jums atlikti savo vaidmenį/į šiame projekte. Kurios savybės Jūsų manymu yra svarbesnės?</i> 8. <i>Galbūt kai kurios savybės trukdė atlikti savo darbą? Kokios tai savybės ir kodėl, Jūsų manymu, jos sukėlė nesklandumų?</i>	6. <i>Kokias kokybės konsultanto asmenines ir profesines savybes pastebėjote diegiant kokybės vadybos sistemą Jūsų organizacijoje?</i> 6.1 <i>Kurios savybės, Jūsų manymu, buvo svarbesnės kokybės konsultantui dirbant Jūsų organizacijoje?</i> 6.2 <i>Galbūt kai kurios kokybės konsultanto savybės Jums nepatiko, Jūsų manymu trukdė konsultantui šiame projekte, sukėlė nesklandumų? Įvardinkite jas.</i>

Abu klausimynus sudarė 4 klausimų blokai. Interviu klausimai buvo pateikiami būtent tokia tvarka, kokia nurodyta 3 lentelėje. Pirmas klausimų blokas skirtas išsiaiškinti kokybės konsultantų išsilavinimą, užimamas pareigas, darbo patirtį ir koks projektas, diegiant kokybės vadybos sistemą pagal tarptautinio standarto ISO 9001 reikalavimus, buvo pats sėkmingiausias, bei kokia jo trukmė. Šis klausimas yra labai svarbus, kadangi kiti interviu klausimų blokai kalba būtent apie šį konkretų projektą, ir taip pat dėl to, kad jis yra nuoroda į antrąjį interviu. Kadangi antruoju interviu buvo apklausiami būtent konsultanto nurodytos organizacijos atstovai. Organizacijų atstovai buvo taip pat paprašyti įvardinti ISO 9001 standarto diegimo trukmę, siekiant palyginti respondentų atsakymus tarpusavyje, ir pagrindines priežastys, kodėl buvo nuspręsta įsdiegti šią sistemą. Po pirmojo bloko klausimų sekė tiriamieji klausimai, kuriais buvo tiriami rūpimi klausimai. Šie klausimai buvo pateikti tiek kokybės konsultantams, tiek jų klientams, tam, kad gauti abiejų pusių atsakymus, ir turėti galimybę juos palyginti tarpusavyje, taip išsiaiškinant ar atsakymai sutampa.

Antrasis klausimų blokas kalba apie naudą, kurią gavo organizacija kokybės konsultantui baigus darbą. Šie klausimai padeda identifikuoti, kokie konkretūs rezultatai yra pasiekiama organizacijose, konsultantui diegiant kokybės vadybos sistemą. Ši klausimų grupė skirta ne tik nustatyti rezultatus, tačiau taip pat identifikuoti, ar jie sutampa su literatūroje pateiktas rezultatais, ir ar atskleidžia, ar jie pateisina priežastis, dėl kurių konsultantai kviečiami dirbti įmonėse.

Trečiojo bloko klausimai skirti identifikuoti ir nustatyti, kokius vaidmenis konsultantai naudoja kokybės vadybos sistemos diegime. Padeda išsiaiškinti, kokios konsultantų rolės atliekamos šiame procese, ir kas jas lemia. Taip pat trečiasis klausimų blokas skirtas identifikuoti kokybės konsultanto funkcijas, ir nustatyti, bei priskirti kokiai rolei jos priklauso. Pateikiami vienodi klausimai abejoms respondentų grupėms, tokiu būdu galima palyginti konsultantų ir klientų atsakymus tarpusavyje, taip nustatant, ar vaidmenis tyrimo dalyviai supranta vienodai, ir ar sutampa atsakymai.

Ketvirtasis nagrinėja kokybės konsultanto kompetencijas. Šis klausimų blokas padeda nustatyti, kokios savybės reikalingos kiekvienai kompetencijų grupei, kurios yra svarbesnės ir, kurias labiau vertina respondentai. Kurioms didesnę dėmesį skiria paslaugos tiekėjai, o į kurias orientuojasi paslaugų gavėjai. Taip pat tirama, kokios konsultanto savybės trukdo, ir yra nepageidaujamos kokybės vadybos sistemos diegime.

Šie klausimynai padėjo išanalizuoti kokybės konsultantų vaidmenį, remiantis respondentų pateikta nuomone. Naudinga tai, kad informacija gauta remiantis patirtimi ir praktine patirtimi, kai visi apklaustieji patys yra ar buvo šio proceso dalyviai.

3.2 Tyrimo eigos aprašymas

Tyrimas remiasi pusiau struktūrizuotu interviu metodu, kurio metu tyrėjas iš anksto numato temas arba problemas, kurias aptars interviu metu, bet „neprisiriša“ prie klausimų tvarkos ar numatytų pasakyti žodžių, laisvai juos keičia vietomis, užduoda papildomų klausimų (B. Bitinas, L. Rupšienė, V. Žydzūnaitė, 2008). Šį tyrimą suskirstytas į tokią eigą:

Respondentų pasirinkimas: Buvo vykdoma kritinė atranka, kuri taikoma tada, kai imties vienetai iš populiacijos atrenkami laikantis tyrėjų nustatytų kriterijų (B. Bitinas, L. Rupšienė, V. Žydzūnaitė, 2008). Siekiant kuo išsamesnio tyrimo buvo nuspręsta apklausti konsultantus, kurie buvo atrinkti remiantis VšĮ „Versli Lietuva“ pateiktu *Nacionaliniu verslo konsultantų tinklo narių sąrašu*, kuris buvo patvirtintas VšĮ „Versli Lietuva“ generalinio direktoriaus įsakymu Nr. ĮS2016-077 2016 metų sausio 28 dieną. Iš sąrašo buvo atrinkti tie konsultantai, kurių Remiantis Lietuvos Respublikos Ūkio ministro įsakymų dėl Nacionalinio verslo konsultantų tinklo veiklos organizavimo ir administravimo tvarkos aprašo patvirtinimo pateiktu 2 priedu Verslo plėtros konsultacijų, skirtų nuo 1 metų iki 5 metų veikiantiems smulkiojo ir vidutinio verslo subjektams, temų (potemių) sąrašu specifikacijoje, yra įmonės veiklos procesai ir veiklos efektyvumas. Dar vienas kriterijus – patirtis kokybės konsultavimo srityje ne mažiau, kaip treji metai.

Respondentų verbavimas bei komunikacija vyko elektroniniu paštu, t.y. siunčiant interviu užklausas, vykdant komunikaciją, tarantis interviu vietą ir laiką. Kaip jau minėta, interviu vyko akis į akį arba telefonu, didžioji dalis pageidavo interviu atlikti telefonu, dėl užimtos darbotvarkės. Taigi užklausos buvo išsiųstos visiems verslo konsultantams, kurie atitiko atrankos kriterijus, išskyrus tokias paslaugas teikiančių įmonių vadovus, apsižvelgus į tai, jog tai yra gana užimti žmonės, ir bus sunku suderinti interviu laiką, arba išvis nepavyks. Sudalyvauti interviu sutiko šeši verslo konsultantai, kurių patirtis kokybės konsultavimo srityje ne mažesnė, kaip ketveri metai. Tyrimo metu atsižvelgus į kai kurių respondentų pageidavimą, neminėti jų vardų bei pavardžių, dalyviams buvo priskirti kodai.

4 lentelė. Kokybinio tyrimo konsultantų sociodemografinės charakteristikos

(šaltinis: sudaryta autorės, remiantis autorinio tyrimo rezultatais)

Respondento kodas	Lytis	Užimamos pareigos	Patirtis (metai) susijusi su organizacijų konsultavimu kokybės vadybos sistemos klausimais
A1	vyr.	vyriausiasis konsultantas	7 m.
B1	vyr.	partneris	7 m .
C1	vyr.	verslo konsultantas	6 m.
D1	vyr.	privatus verslo konsultantas	8 m.
E1	vyr.	projektų vadovas	4 m.
F1	vyr.	vadybos konsultantas	5 m.
G1	mot.	verslo konsultantė	3 m.

Atlikus interviu su paminėtais respondentais, toliau buvo naudojamas kitas atrankos tipas, kuris vadinamas „sniego gniūžtės“ tipu. Šio metodo metu dalyviai, su kuriais kontaktas jau buvo užmegztas, nukreipia tyrėją pas kitus žmones, kurie galėtų būti potencialūs tyrimo dalyviai. Respondentai buvo paprašyti įvardinti sėkmingiausią savo projektą diegiant ISO 9001. Tokiu būdu respondentai nurodė kitus tyrimo dalyvius, kurių organizacijos buvo įvardintos, kaip sėkmingiausias apklaustų konsultantų projektas, diegiant ISO 9001 standartą. Visi šie atstovai buvo asmeniškai susidūrę su kokybės konsultantais, ir dalyvavo procese, diegiant kokybės vadybos sistemą.

5 lentelė. Kokybinio tyrimo organizacijų atstovų sociodemografinės charakteristikos

(šaltinis: sudaryta autorės, remiantis autorinio tyrimo rezultatais)

Respondento kodas	Lytis	Užimamos pareigos	Organizacijų veiklos tipas
A2	mot.	Direktoriaus pavaduotoja medicinai, vidaus ligų gydytoja	Medicinos paslaugos
B2	mot.	Sveikatos centro vykdančioji direktorė	Apgyvendinimo ir sveikatinimo paslaugos
C2	vyr.	Veiklos planavimo ir pokyčių valdymo skyriaus vedėjo pavaduotojas	Valstybinė įstaiga
C3	mot.	Vidaus audito skyriaus vedėjo pavaduotoja	
D2	vyr.	Direktorius	Statybinės ir remonto paslaugos
E2	vyr.	Direktorius	Logistikos paslaugos
F2	vyr.	Direktorius	Krovinių pervežimas ir ekspedijavimas
G2	mot.	Finansų skyriaus vadovė	Telematikos sprendimai

Autorinio tyrimo respondentai suskirstyti į dvi grupes: 1. konsultantai, kurie diegė organizacijose kokybės vadybos sistemą pagal tarptautinio standarto ISO 9001 reikalavimus, ir 2. atstovai, kurių organizacijose šios paslaugos buvo suteiktos.

Suporavus šiuos respondentus, gauname 8 poras/grupes:

6 lentelė. Respondentų grupės

(šaltinis: sudaryta autorės, remiantis autorinio tyrimo rezultatais)

Respondentų grupės		
A1	A2	
B1	B2	
C1	C2	C3
D1	D2	
E1	E2	
F1	F2	
G1	G2	

Verta paminėti, kaip matoma 6 lentelėje, C1 respondento nurodytos organizacijos atstovai buvo du, tyrimo metu C1 dalyvis paminėjo C2 atstovą, kaip galimą tolimesnį tyrimo dalyvį. Tuo tarpu susisiekus su organizacija, norą dalyvauti tyrime prareikšė ir C3 dalyvė.

Duomenų surinkimas ir fiksavimas: Apklauso metu respondentų atsakymai buvo fiksuojami naudojant diktofoną, skirtą pokalbio įrašinėjimui. Tokia pokalbio įrašymo priemonė buvo pasirinkta siekiant efektyvumo laiko atžvilgiu, bei kokybiško duomenų surinkimo, taip pat dėl to, kad popieriaus lape gana sunku perteikti apklausiamojo emocijas ir nukrypimus. Dar viena priežastis – galimybė esant poreikiui ne kartą perklausyti interviu. Tai padėjo lengviau išanalizuoti ir susisteminti gautus duomenis. Prieš interviu kiekvienas dalyvis buvo informuojamas apie pokalbio įrašymą į diktofoną, nei vienas respondentas tokiam informacijos fiksavimui neprieštaravo. Jiems buvo paaiškinta, kokiam tikslui yra įrašinėjamas pokalbis, kur informacija bus saugoma, ir kaip ji bus naudojama. Kiekvieno interviu trukmė nuo 40 iki 60 minučių.

Po kiekvieno interviu, duomenys buvo suglaudunami ir susistemunami į svarbiausią informaciją. Atskirai suskirstyta informacija gauta iš kokybės konsultantų ir organizacijų atstovų. Galiausiai surinkus visus interviu, jie buvo suskirstomi į poras: konsultanto ir jo nurodyto projekto atstovo. Lyginami rezultatai ir analizuojama kokios tendencijos išryškėja, kokią informaciją pateikia viena ir kita pusė, ar atsakymai sutampa, ar matomas skirtumas. Taip pat peržiūrimos bendros išvados, kurios gautos išanalizavus visų kokybės konsultantų interviu rezultatus ir jų klientų bendras rezultatų išvadas.

3.3 Tyrimo rezultatai, jų apibendrinimas, analizė ir interpretavimas

Kaip buvo paminėta, šiame tyrime viso dalyvavo 15 respondentų, kurie skiriami į dvi grupes: kokybės konsultantai, kurie yra paslaugos tiekėjai, ir organizacijų atstovai - paslaugos gavėjai. Pirmasis klausimų blokas kalba apie konsultantų dabartines pareigas, darbo stažą, išsilavinimą ir sėkmingiausią projektą. Tuo tarpu su antrosios grupės dalyviais pokalbis pradedamas nuo priežasčių, lėmusių poreikį įsidiegti kokybės vadybos sistemą organizacijoje, ir to projekto trukmę.

7 lentelė. **Kokybės konsultantų išsilavinimas**

(šaltinis: sudaryta autorės, remiantis autorinio tyrimo rezultatais)

	Specialybė
A1	Organizacinė psichologija
B1	Organizacinė psichologija, socialinių mokslų daktaro laipsnis, sertifikuotas valdymo konsultantas
C1	Marketingo vadyba
D1	Mechanikos inžinerija (bakalauro laipsnis); Profesijos edukologija (magistro laipsnis)
E1	Finansai ir draudimas
F1	Vadybos konsultantas
G1	Vadybos konsultantas

Kokybės konsultantai - tai ne mažesnė, kaip ketverių metų patirtį turintys atstovai, kurių išsilavinimai, pareigos ir darbo patirtis yra gana skirtingos. Tyrimo metu pastebėta, kad visi respondentai yra įgiję skirtingus išsilavinimus, ir didžioji dalis nėra specializavęsi konkrečiai konsultavimo srityje. Taip pat konkreti tendencija neišsiskiria ir užimamose pareigose, bei visi turi skirtingą darbo patirtį (7 lentelė). Remiantis *“Lietuvos Respublikos Ūkio ministro įsakymų dėl Nacionalinio verslo konsultantų tinklo veiklos organizavimo ir administravimo tvarkos aprašo patvirtinimo pateiktu 3 priedu Atrankos kriterijai kandidatams, siekiantiems teikti konsultacijas verslo pradžios ir plėtros tema (-omis) 2. Specialiaisiais atrankos kriterijais: „2.1. Kandidatas arba jo darbuotojas (ai) (kai verslo konsultantas yra juridinis asmuo) turi turėti aukštąjį universitetinį išsilavinimą arba jam prilygintą išsilavinimą”*. Matoma, kad verslo konsultantams

nėra reikalaujama turėti tam tikrą, nustatytą konkretų išsilavinimą, svarbiausia, kad tai būtų aukštasis išsilavinimas.

8 lentelė. Sėkmingiausio projekto duomenys

(šaltinis: sudaryta autorės, remiantis autorinio tyrimo rezultatais)

Konsultantas	Sėkmingiausias projektas		Trukmė	Priežastis
A1	A2		2 m.	“Besitęsiantis bendradarbiavimas” A1
B2	B2		9 mėn.	“Paskutinis projektas” B1
C1	C2	C3	2 m. ir 6 mėn.	“Aiškumas – aiškiai išdėstė, ko nori iš konsultanto” C1
D1	D2		1 m.	“Besitęsiantis bendradarbiavimas” D1
E1	E2		5 mėn.	“Besitęsiantis bendradarbiavimas” E1
F1	F2		5 mėn.	“Aukščiausios vadovybės bei darbuotojų įsitraukimas” F1
G1	G2		1m. ir 6 mėn.	“Pačios organizacijos noras dalyvauti procese” G1

8 lentelėje pateiktuose duomenyse projektų trukmė buvo gana skirtinga, pradedant nuo 5 mėnesių, ir baigiant pustrėčių metų. Laikotarpis priklauso nuo įmonės dydžio, teikiamų paslaugų ir pačios organizacijos vidaus ir procesų būklės. Visos tyrime dalyvavusios įmonės yra labai skirtingos tiek savo veikla, tiek teikiamomis paslaugomis. Atsižvelgiant į priežastis, kodėl būtent šią organizaciją nurodė konsultantas, matome išryškėjusią tendenciją, kad dažniausios priežastys, kodėl konsultantams tai tampa sėkmingiausiu projektu, yra organizacijos noras ir įsitraukimas diegiant kokybės vadybos sistemą, bei bendradarbiavimas, kai baigus darbą toliau palaikomi ryšiai ir vyksta tolimesnis komunikavimas. Galima paminėti, kad organizacijų atstovus dalyvavusius tyrime vienija tai, kad interviu dalyviai buvo tiesiogiai susidūrę su kokybės konsultantais diegiant kokybės vadybos sistemą jų organizacijose. Taip pat visi respondentai savo įmonėse užima vadovaujančias pareigas.

Pirmasis klausimų blokas padėjo surinkti bendrąją informaciją, apie respondentus ir sėkmingiausią projektą. Ši klausimų grupė buvo skirta pradėti interviu, ir įvesti tyrimo dalyvį į pokalbį

3.3.1 Priežastys lėmusios kokybės konsultantų samdymą organizacijoje

9 lentelė. Priežastys kurios lėmė bendradarbiavimą su kokybės konsultantais.

Klausimynas organizacijų atstovams

(šaltinis: sudaryta autorės, remiantis autorinio tyrimo rezultatais)

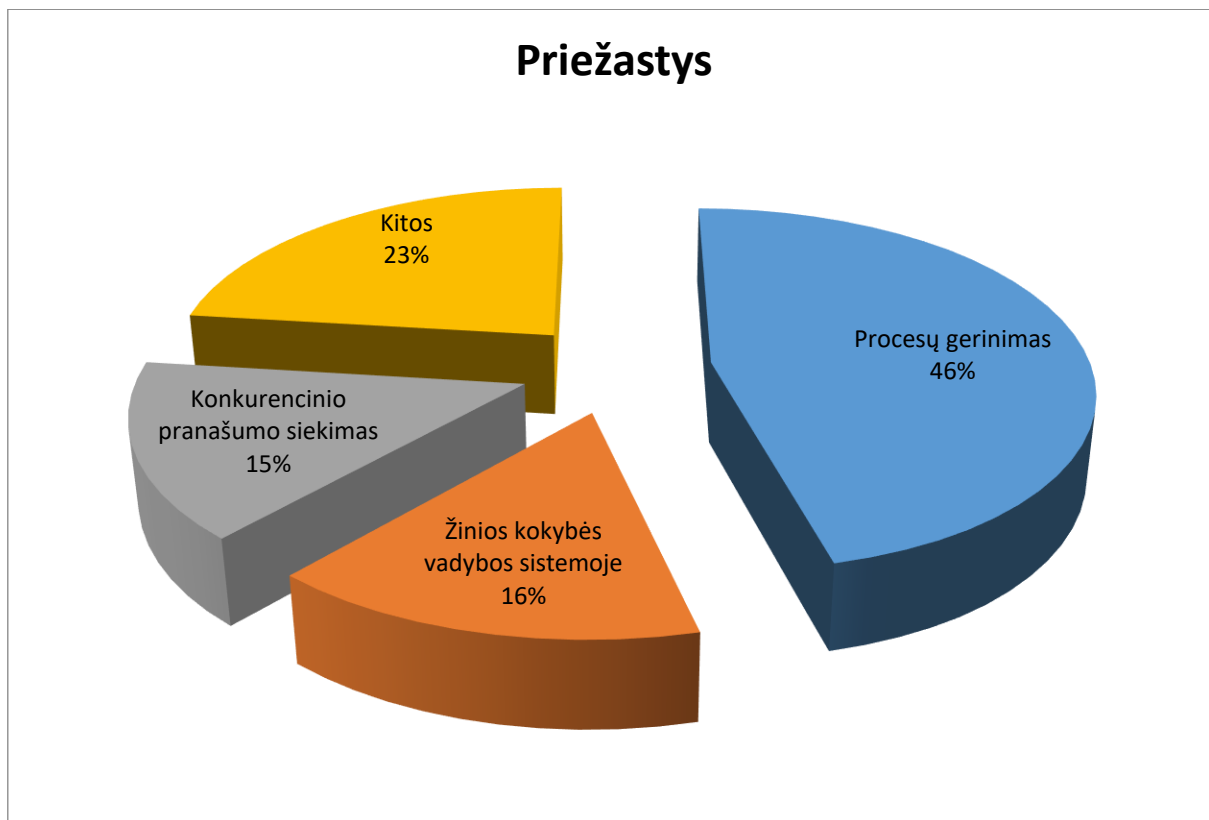
I Blokas	Klausimas	Respondentų nuomone grindžiami klausimas	
	Kokios priežastys lėmė, kad nusprendėte savo organizacijoje pasamdyti kokybės konsultantą, diegti kokybės vadybos sistemą ISO 9001?	<i>„Reikalingas procesų, struktūrų reglamentavimas.” A2</i>	
		<i>„Poreikis procedūrų sutvarkymui ir organizacijos kokybės apipavidalinimui” B2</i>	
		<i>„Reikalingas procesų sudėliojimas, valdymas ir priežiūra, teikiamų paslaugų kokybės ir klientų aptarnavimo pagerinimas” C2</i>	<i>„Poreikis, kad darbuotojai suvoktų, kas tai yra kokybės vadybos sistema, gebėjimas atlikti veiklos įvertinimą. Taip pat buvo galimybė gauti Europos sąjungos lėšas įsidiesti ISO 9001.” C3</i>
		<i>„Problemos organizacijos procesuose. Taip pat reikėjo dėl galimybės dalyvauti konkurse.” D2</i>	
		<i>„Svarbiausios priežastys: procesų reglamentavimas” E2</i>	
		<i>„ Galimybė įgyti konkurencinį pranašumą rinkoje, ir noras organizacijai suteikti daugiau informacijos apie kokybės vadybos sistemą” F2</i>	
		<i>„ Svarbiausia buvo aiškumas organizacijos veikloje: procesuose, pradedant, bei kas už ką atsakingas” G2</i>	

Tyrimo metu, visų pirma, buvo siekiama išsiaiškinti, kokios priežastys lėmė organizacijų sprendimą kreiptis į kokybės konsultantus. Šis klausimas buvo pateikiamas antrosios grupės respondentams – organizacijų atstovams. Tyrimo metu gauti rezultatai buvo suskirstyti į tokias grupes:

- poreikis procesų ir procedūrų gerinimui;
- žinių apie kokybės vadybos sistemą trūkumas;
- noras įgyti didesnį konkurencinį pranašumą;

- kitos priežastys.

Kaip jau minėta, antrąją respondentų grupę sudarė 8 respondentai, gautus atsakymus išreiškus procentine išraiška, pateikiama tokia diagrama.



3pav. Priežastys lėmusios kokybės konsultantų samdymą organizacijoje.

(šaltinis: parengta magistro darbo autorės remiantis tyrimo rezultatais)

Pagrindinė priežastis identifikuota tyrimo metu – organizacijos procesai ir procedūros. Interviu metu respondentė A2 kalbėdama apie priežastis, lėmusias sprendimą kreiptis į konsultantą, kokybės vadybos sistemos diegimui, argumentavo taip: „Nuolat augančioje organizacijoje, kyla betvarkė jos viduje. Stengdamiesi sėkmingai gyvuoti ir konkuruoti rinkoje, kartais pamirštame skirti didesnę dėmesį savo procesams. Tokiu atveju kyla maišatis, kuriai išspręsti savo jėgų nepakanka, todėl galiausiai nusprendžiama kreiptis į profesionalą, žmogų iš išorės, kuris pažvelgęs į mūsų virtuvę naujomis akimis, ir pasitelkęs savo profesionalias žinias bei įgūdžius, padeda mums suprasti ir susidėlioti viską į savo vietas.“ Priežastis, kodėl įmonės kreipėsi į kokybės konsultantus, yra neaiškūs ir netvarkingi organizacijos procesai. Respondentams tuomet kyla

poreikis į organizaciją pasikviesti asmenį, kompetentingą šioje srityje, kuris panaudodamas savo žinias ir įgūdžius, sklandžiai ir taupant organizacijos laiką, išspręstų šią problemą.

Tyrimo metu nustatytos dar dvi konkrečios priežastys - žinių kokybės sistemos srityje trūkumas ir konkurencinio pranašumo didinimas. Organizacijoms kyla poreikis apipavidalinti organizacijos kokybę. Suteikti žinių ir supratimą visiems įmonės darbuotojams kas tai yra, kaip tai veikia, ir kodėl tai yra reikalinga. Taip pat rezultatuose matoma komercinė priežastis – konkurencinio pranašumo didinimas, kaip galimybė dalyvauti viešajame konkurse, arba būti pirmiems savo verslo nišoje, įsidiegti sertifikuotą kokybės vadybos sistemą. Šias priežastis tyrimo metu įvardino panašus skaičius respondentų, pavertus atsakymus procentine išraiška, kaip matoma 3 paveikslėlyje, žinių poreikis sudaro 16%, o konkurencinis pranašumas 15%. Todėl negalima teigti, kad kažkuri priežastis yra dažnesnė ar svarbesnė, jų atsiradimas priklauso nuo organizacijos veiklos tipo ir specifikos.

Interviu metu taip pat buvo įvardintos priežastys, kurios priskirtos grupei „Kitos“, tai buvo tokios priežastys, kaip:

- teikiamų paslaugų kokybės ir klientų aptarnavimo pagerinimas;
- gebėjimas atlikti veiklos įvertinimą;
- galimybė gauti Europos sąjungos lėšas įsidiegti ISO 9001.

Tai individualios priežastys, kurios nesutampa su kitomis respondentų priežastimis. Galima daryti išvadą, kad organizacijos turi tam tikrų, tik joms svarbių priežasčių, kurias lemia jų dydis, struktūra, veiklos šaka, padėtis rinkoje ir daugelis kitų veiksnių.

Taigi autorinio tyrimo metu ištirtos dažniausios priežastys, kurios lemia kokybės konsultantų samdymą. Tolimesnėje tyrimo eigoje nagrinėjama, ar jie padeda išspręsti šias problemas, ir yra pasiekiami šių tikslų, bei koku būdu tai yra atliekama.

3.3.2 Kokybės konsultantų įtaka organizacijos veiklai

Interviu metu antrosios grupės respondentams buvo pateiktas klausimas: „*Kokios priežastys lėmė, kad nusprendėte savo organizacijoje pasamdyti kokybės konsultantą diegti kokybės vadybos sistemą ISO 9001*“?, šio klausimo tikslas – išnagrinėti priežastis. Tuo tarpu klausimas: „*Kokių rezultatų buvo pasiekta projektui pasibaigus?*“ skirtas išsiaiškinti, ar buvo pateisinti lūkesčiai, dėl kurių organizacijos kreipėsi į kokybės konsultantus. Klausimo metu įvardinti rezultatų variantai, kurie buvo nustatyti mokslinės literatūros analizės metu, siekiant išsiaiškinti, ar teorijoje pateikti

rezultatai pasitvirtina praktikoje. Variantas „*Kiti rezultatai*“ skirtas identifikuoti kitus mokslinės literatūros analizės metu nerastus rezultatus. Šis klausimas buvo pateiktas abiejoms respondentų grupėms: tiek konsultantams, tiek organizacijų atstovams.

10 lentelė. Organizacijos veiklos tobulinimo rezultatai, kokybės konsultantui baigus darbą

(šaltinis: sudaryta autorės, remiantis autorinio tyrimo rezultatais)

II Blokas	Klausimas	Klausimo variantai	Nuomonių skaičius	
			I grupė	II grupė
	Kokių rezultatų buvo pasiekta?	įdiegtas ISO 9001 standartas	7	8
		pagerinta produktų ir paslaugų kokybė	0	0
		pagerėjo organizacijos produktyvumas/ darbo našumas	0	4
		pagerinti organizacijos procesai ir procedūros	7	8
		pagerėjęs organizacijos konkurencinis pranašumas	2	4
		kiti rezultatai	0	0

Išanalizavus gautus rezultatus, išryškėjo tai, kad pagrindiniai rezultatai, kurie gaunami kokybės konsultantui atlikus darbą, tai:

- įdiegtas ISO 9001 standartas;
- pagerinti organizacijos procesai ir procedūros;
- įgytas didesnis konkurencinis pranašumas.

27 % respondentų (visi iš II grupės atstovų) pažymėjo dar vieną rezultatą, pastebimą jų organizacijoje, tai - įmonės darbo našumo pagerėjimas. Interviu metu, kalbant apie šį rezultatą, nustatyta, kad padidėjęs organizacijos produktyvumas pastebimas ne iš karto, tačiau palaipsniui, ir jį respondantai sieja su sutvarkytais ir pagerintais organizacijos procesais. „*Kai įmonėje veikia tvarkinga ir tiksli sistema, kurią sudaro sudėliotos procedūros ir procesai, tuomet po truputi pasiekiame ir geresnio darbo produktyvumo, kadangi visi organizacijoje tiksliai žino, už ką yra atsakingi, aiškios funkcijos ir atsakomybės, bei mažiau susiduriame su problemomis ir nesusipratimais, kai nėra aišku, kas už tai atsakingas*“ - teigė respondentas C2.

Lyginant kokybės konsultantų ir jų nurodytų organizacijų atstovų atsakymus, dideli skirtumai nepastebėti. A grupė paminėjo tokius pat rezultatus: įmonės sertifikavimą bei sutvarkytus procesus ir procedūras. Respondentas A2 pabrėžia, kad organizacijai svarbiausia sutvarkyti procesai, kurie su laiku padeda pasiekti kitų rezultatų, kaip geresnis darbo našumas. Tuo tarpu respondentas A1 teigia, kad kokybės konsultantas diegdamas organizacijoje kokybės vadybos sistemą, suteikia jai: 1) aiškumą patiems sau (tvarka procesuose) ir 2) konkurencinį pranašumą. „*Visa kita - teorinis mitas*“ – pabrėžia konsultantas.

B grupė interviu metu taip pat išskiria ISO 9001 įdiegimą, išanalizuotus ir sutvarkytus įmonės procesus ir marketinginį rezultatą – konkurencinį pranašumą. Respondento B1 nuomone, kokybės konsultantai padeda organizacijai nusistatyti konkrečius tikslus ir rodiklius, sudaryti aiškius ryšius tarp organizacijos dalyvių, vadovams įgyti sisteminį mąstymą, ir sugebėti išmatuoti visas įmonei reikalingas sritis.

C1 pagrindinius rezultatus išskiria sertifikuotos ISO 9001 sistemos įdiegimą ir aiškios organizacijos sistemos pasiekimą, bei nuolatinį jos judėjimą į gerąją pusę, stebint procesus. Konsultantas pabrėžia, kad šiame procese ir po jo, produktų ar paslaugų gerinimo nėra, tam labiau naudojama LEAN sistema. C2 ir C3 respondentų atsakymai sutampa su konsultanto, tačiau prie viso to jie dar įvardina pagerintą organizacijos produktyvumą. Šis rezultatas organizacijoje yra pastebimas tuo, kad sutvarkius įmonės sistemą, darbuotojai sugeba atlikti daugiau funkcijų. Šį rezultatą dalyviai sieja su procesų ir procedūrų pagerinimu, kadangi tvarkinga sistema padeda pasiekti geresnio darbo našumo.

Tyrimo dalyvis D1 interviu metu išskiria ISO 9001 įdiegimą ir procesų pagerinimo rezultatus. Konsultantas teigia, kad produkto ar paslaugos kokybės pagerinimo nėra. Respondentas D2 įvardina tuos pačius rezultatus, taip pat nuo savęs prideda konkurencinio pranašumo pagerinimą, kuris, atstovo teigimu, buvo pagrindinė priežastis, diegti kokybės vadybos sistemą organizacijoje.

E1 pagrindinį rezultatą įvardina organizacijos procesų ir procedūrų pagerinimą. Ši nuomonė sutampa su E2 respondento atsakymu. Jis taip pat pagrindiniu rezultatu konsultanto darbe įvardina procesų ir procedūrų standartizavimą. Abi pusės vienodai tvirtina, kad aiškiausias ir savaime suprantamas rezultatas - ISO 9001 sertifikato gavimas.

F grupės abu atstovai pagrindiniu rezultatu laiko sutvarkytus ir reglamentuotus procesus ir procedūras. Organizacijos atstovo F2 nuomone, dar viena nauda - pagerėjęs įmonės konkurencinis

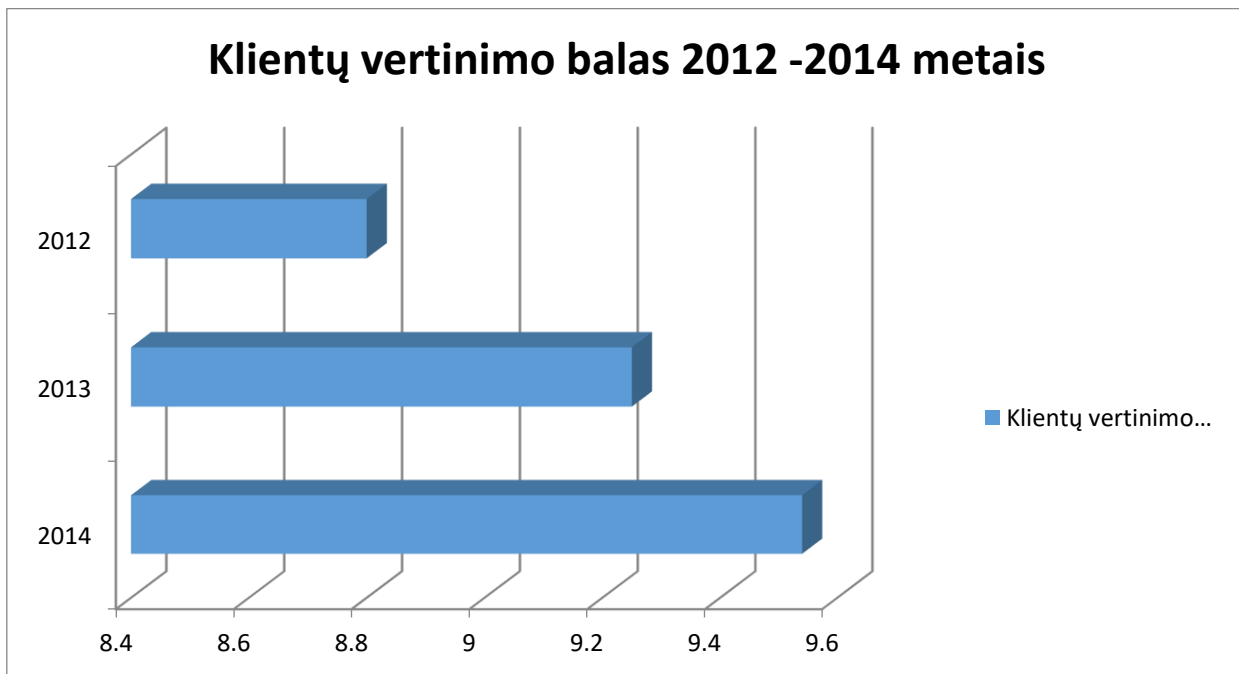
pranašumas. Kuris, tyrimo dalyvio teigimu, buvo viena iš priežasčių, kodėl organizacija kreipėsi į kokybės konsultantą.

G grupės atstovai įvardino šiuos rezultatus: ISO 9001 standartą ir pagerintus procesus ir procedūras. Pasak respondentės G2, organizacija labai greitai augo, buvo gana didelė maišatis įmonės procesuose, trūko aiškumo, kas yra jų dalyviai bei šeiminkai. G grupės pateikti atsakymai sutampa, abiejų pusių teigimu, atsirado ne tik aiškus procesuose, bet taip pat pagerėjo ir organizacijos produktyvumas. Kadangi įmonės viduje sumažėjo maišaties, ir darbuotojai turi galimybę daugiau dėmesio skirti savo darbui bei atsakomybėms, tiksliai žino jiems priklausančias funkcijas. Respondentė G2 taip pat įvardino ir konkurencinį pranašumą.

Siekiant patikrinti gautus atsakymus, II grupės respondentams įvardinus pasiektus rezultatus buvo pateiktas klausimas: „*Kokiais rodikliais remiantis, sprendžiate, kad buvo pasiekta būtent šių rezultatų? Galbūt būtų galimybė juos pamatyti?*”.

Pirmajam rezultatui: „*Įdiegtas ISO 9001 standartas*”, pagrįsti, respondentai įvardino ISO 9001 sistemos sertifikatą. Visos tyrime dalyvausios organizacijos buvo įvertintos ir patvirtintos, kad įmonėje įdiegta, ir veikia kokybės vadybos sistema, kuri atitinka ISO standarto reikalavimus. Kurio įrodymas – nepriklausomos trečiosios šalies įvertinimą atlikusios organizacijos pažymėjimas.

Pagerintus organizacijų procesus ir procedūras dauguma respondentų apibūdino – aiškumu, kuris atsispindi visoje įmonėje. Darbuotojai tiksliai žino ir supranta savo funkcijas, procedūras, ir procesus, kuriuose dalyvauja. Tačiau konkrečių rodiklių, respondent teigimu, nėra. Tik respondentė B2 atsakydama į šį klausimą, rodikliu įvardino įmonės teikiamų paslaugų klientų įvertinimo pagerėjimą. Ji teigė: „*Sutvarkius organizacijos procesus, pakilo mūsų teikiamų paslaugų įvertinimas, kadangi galime didesnę dėmesį skirti kokybiškam darbui, o ne paieškai, kas yra atsakingas už vieną ar kitą veiksmą. Darbuotojai tiksliai žino savo funkcijas, ir gali susikoncentruoti į jas*”. Nors interviu metu pati respondentė klientų vertinimo pokyčio nepaminėjo konkrečiais skaičiais, tačiau informavo, kad šie pokyčiai aiškiai matomi internetinėse apgyveninimo įstaigų rezervavimo svetainėje www.booking.com ir Tripadvisor kelionių portale. Ši informacija laisvai prieinama plačiai visuomenei, kuriuose laisvai atsispindi objektyvūs klientų vertinimai apie suteiktas paslaugas. Įvertinant respondentės paminėtą padidėjusį klientų pasitenkinimą, buvo atlikta šios organizacijos klientų pasitenkinimo rodiklių analizė, remiantis internetinės svetainės www.booking.com, kelionių portal Tripadvisor ir, šios organizacijos viešai skelbiamos „*Organizacijos B pasaulinio susitarimo pažangos ataskaitos*” duomenimis.



4 pav. Organizacijos B teikiamų paslaugų vertinimas
(šaltinis: parengta magistro darbo autorės remiantis tyrimo rezultatais)

Analizuojant organizacijos B viešai skelbiamus duomenis, matoma, kad klientai įmonės teikiamas paslaugas vertino kas metais vis geriau. Organizacijai 2014 metais įdiegus sertifikuotą kokybės vadybos sistemą, ji kelionių portale Tripadvisor 2014 metais buvo įvertinta pirmuoju numeriu iš visų 18 Druskininkų sveikatingumo apgyvendinimo įstaigų. Analizuojant bendradarbiaujančių svetainių sistemą Booking.com iš 24 Druskininkuose įsikūrusių viešbučių, organizacija B, pagal klientų vertinimo vidurkį, yra trečioje. Jos vidurkis 8,9 dešimtys balų sistemoje. Kelionių portale Tripadvisor ši įmonė yra įvertinta geriausiu 2016 metų turistų pasirinkimu (2016 Traveller's Choice).

Kitų rezultatų respondentai pagrįsti tiksliais duomenimis negalėjo, dauguma teigė, kad deja, pateikti kažkokios reprezentacinės medžiagos neturi galimybės, kadangi tiesioginis ISO 9001 įdiegimo poveikio vertinimas veiklai per rodiklių prizmę nebuvo atliekamas. Taigi tyrimo metu nustatyta, kad tirtose organizacijose nevykdomi bent keli procesinio valdymo principai, kaip:

1. Išmatuojamumas – nėra rodiklių, nėra ir matavimo.
2. Grįžtamasis ryšys – kadangi nėra išmatuojamo rezultato, negali būti ir grįžtamojo ryšio.

3. Proceso šeimininko atskaitomybė – atskaitomybės principas organizacijoje veikia, kai yra numatyti tiksliniai rodikliai.
4. Nuomonės nėra pagrindžiamos faktais.

Taigi tyrimo metu buvo identifikuoti rezultatai, tačiau nustatyta, kad jie nėra tinkamai valdomi.

Apibendrinant gautus tyrimo rezultatus, galima daryti išvadą, jog remiantis respondentų nuomonėmis, dažniausia nauda, kurią suteikia kokybės konsultantas organizacijai, tai sertifikuota ISO 9001 sistema, pagerinti procesai ir procedūros bei didesnis konkurencinis pranašumas rinkoje. Grįžtant prie priežasčių, kurios lėmė kokybės konsultantų pakvietimą į jų organizaciją, matome, kad pagrindinė priežastis - procesų ir procedūrų standartizavimas organizacijoje. Kitos priežastys - tai kokybės integravimas ir konkurencinio pranašumo suteikimas organizacijai, o visa tai yra neįmanoma be organizacijos sistemos sutvarkymo ir aiškumo procesuose. Todėl galima daryti išvadą, kad konsultantai, remiantis tyrimo dalyvių pateikta informacija, nagrinėtuose projektuose išpildė tai, dėl ko jie buvo pasamdyti organizacijose. Visi kiti rezultatai yra pasiekiami be kokybės konsultanto indėlio, nuolat peržiūrint savo veiklos procesus ir juos tobulinant. Kokybės konsultantai įvesdami tvarką organizacijos procesuose padeda pamatus tolesnių rezultatų gavimui, kaip didesnis organizacijos produktyvumas. Tačiau tyrimo metu nustatyta tai, kad nėra matuojami rezultatų rodikliai. Nėra pagrįsta konkrečiais duomenimis, ar gauti rezultatai veikia, taip, kaip turėtų.

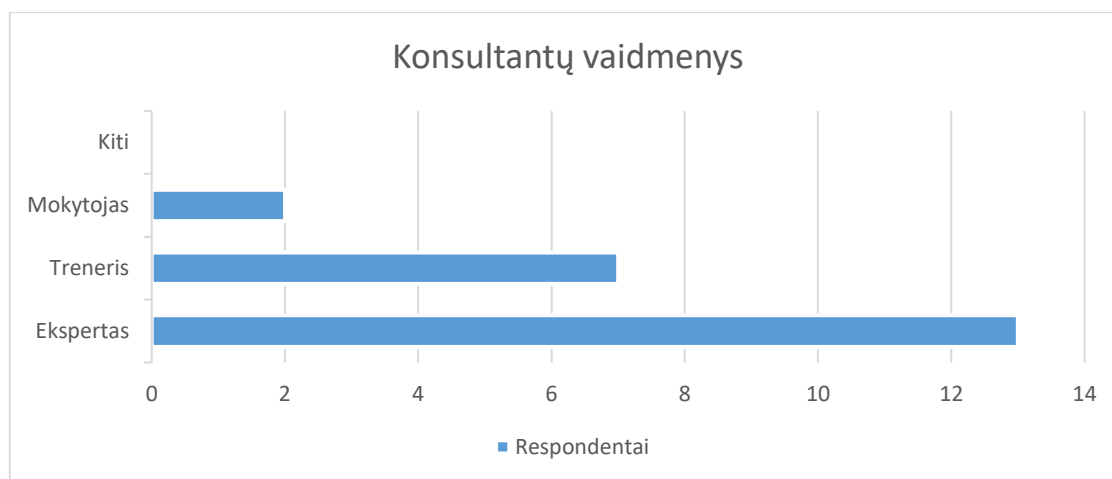
3.3.2 Kokybės konsultantų vaidmenys ir jų funkcijos

11 lentelė. Kokybės konsultantų vaidmenys organizacijos veiklos tobulinimo procese

(šaltinis: sudaryta autorės, remiantis autorinio tyrimo rezultatais)

III Blokas	Klausimas	Konsultantas		Organizacijos atstovas	
	Kokių/ius vaidmenį/ius atlikote dirbdamas šiame projekte? Labiau pasižymėjote kaip ekspertas identifikuojantis organizacijos veiklą ir iškeliantis sprendimus, kaip treneris suburiantis komandą spręsti organizacijos problemas, ar mokytojas, kuris moko personalą, kas yra kokybės vadybos sistema, kaip su ja dirbti ir nuolat gerinti organizacijos kokybę? (I grupė) Kaip apibūdintumėte kokybės konsultanto vaidmenį diegiant kokybės vadybos sistemą ISO 9001? Kokybės konsultantas labiau pasižymėjo kaip ekspertas identifikuojantis organizacijos veiklą ir iškeliantis sprendimus, kaip treneris suburiantis komandą spręsti organizacijos problemas, ar mokytojas, kuris moko darbuotojus kas yra kokybės vadybos sistema ir kaip su ja dirbti? (II grupė)	A1	“Buvo atlikti eksperto ir trenerio vaidmenys”	A2	“Atliko eksperto, trenerio vaidmenis, skirtinguose etapuose”.
		B1	“Šio projekto metu buvo atliktas eksperto vaidmuo”	B2	“Projekto metu atliktas trenerio vaidmuo”.
		C1	“Yra atliekami eksperto ir trenerio vaidmenys. Mokytojo vaidmenį labiau priskirčiau Lean sistemos diegimui “	C2	“Orientavosi į konsultantą – ekspertą. Buvo mėginta atlikti ir mokytojo vaidmenį, tačiau jis nepasiteisino.” .
				C3	“Pastebėjome du vaidmenis: eksperto ir trenerio, taip at buvo atliekamas mokytojo vaidmuo, bet neveiksmingai” .
		D1	“Kiekvienam projekte skirtingai, priklausomai nuo iškeltos užduoties konsultantui. Tačiau dažniausiai kokybės vadybos sistemai diegti yra naudojamas eksperto vaidmuo”	D2	“Projekto metu dominavo eksperto vaidmuo. “ .
		E1	“Projekto metu atlikau eksperto vaidmenį. Svarbiausias tikslas kiekviename projekte pasiekti tikslą ir patenkinti klientą.”	E2	“Atliko eksperto vaidmenį”.
		F1	“Dirbdamas su šiuo projektu daugiausia pasižymėjau trenerio vaidmenyje, tačiau taip pat kai kuriuose etapuose prireikė kitų dviejų vaidmenų”	F2	“ Galėčiau išskirti du vaidmenis, kurie mano nuomone, išryškėjo projekto metu. Tai ekspertas ir treneris”.
		G1	“ Įvertinus situaciją ir kliento poreikius, projekto metu atlikau eksperto vaidmenį”	G2	“Mūsų organizacijai labiausiai reikėjo eksperto, tuo tarpu konsultantas toks ir buvo”.

Trečiojo interviu bloko pirmasis klausimas buvo skirtas nustatyti, kokius vaidmenis atlieka kokybės konsultantai, norėdami pasiekti organizacijoje užsibrėžtų tikslų. Šis klausimas buvo pateiktas abejoms respondentų grupėms, norint išsiaiškinti, ar teorijoje aprašyti vaidmenys, pasitvirtina praktikoje. Taip pat palyginti, ar atliktus vaidmenis abi pusės supranta vienodai.



5 pav. **Kokybės konsultantų vaidmenys**

(šaltinis: parengta magistro darbo autorės remiantis tyrimo rezultatais)

Iš penkiolikos tyrime dalyvavusių respondentų trylika atsakė, kad buvo naudojamas eksperto vaidmuo projekto metu. Lyginant kiekvienos projekto poros/grupės (konsultantas – atstovas) atsakymus, matome, kad vaidmenų supratimas yra vienodas, buvo įvardinti tie patys vaidmenys. Skiriasi tik B grupės atsakymai, B2 respondentė ekspertais mano buvus pačius organizacijos darbuotojus, paaiškindama tai, jog jų organizacija buvo pirmoji apgyvendinimo ir sveikatinimo paslaugas teikianti įmonė, kuri diegė kokybės vadybos sistemą įmonėje. Jos manymu, konsultantams trūko žinių apie tokio pobūdžio organizacijos veiklą, tačiau to nelaiko minusu. Kaip teigė pati respondentė: „*Mes buvome ekspertai ir mokytojai, tuo tarpu konsultantai rodė, kuria kryptimi mums reikia žengti, kad pasiektume savo tikslų*“. Konsultantas B1 interviu metu įvardino eksperto vaidmenį, kurį apibūdino kaip sugebėjimą integruoti ISO 9001 standartą organizacijos veikloje. Todėl šiuo atveju galima daryti išvadą, kad eksperto vaidmuo suprantamas skirtingai, kaip gebėjimas įsigilinti į organizacijos veiklą ir aplinką, arba kaip sugebėjimas pritaikyti savo turimas žinias organizacijos veikloje.

Matant 5 pav. pateikus rezultatus, bei atsižvelgiant į interviu metu respondentų pateiktus komentarus galima daryti išvadą, kad mokytojo vaidmuo, diegiant sertifikuotą ISO 9001 sistemą,

yra nenaudojamas. Tokią prielaidą galima daryti todėl, kad mokytojo vaidmenį paminėjo, tik C grupės organizacijos atstovai, tačiau apie jį atsiliepė neigiamai. Respondentas C2 paminėjo mokytojo vaidmenį, komentuoja kaip nepasiteisinusį: „*Konsultantas mokytojo vaidmenyje organizacijos darbuotojus tik moko, bet neparodo praktiškai kaip tai daryti.*“ Respondentė C3 šią rolę apibūdino: „*Šio projekto metu buvo atliekamas mokytojo vaidmuo, kurio metu buvo vedami mokymai darbuotojams apie ISO 9001 standartą, bei kaip jis veikia organizacijoje. Tačiau galbūt trūko praktinio parodymo ir aiškesnės teikamos medžiagos bei paaiškinimo. Kadangi po šių mokymų darbuotojai, paklausti apie tai, nesugebėjo paaiškinti kas tai yra, ir kaip tai veikia organizacijoje. Negalime sakyti, kad tai konsultanto ir jo komandos klaida, ar mūsų darbuotojų nesupratingumas, tiesiog, gal, kol darbuotojai nebuvo prisilietę prie to praktiškai, jiems sunku tai buvo įsisavinti. Galiu tik teigti, kad šis vaidmuo nebuvo reikalingas šiame projekte.*“. Tuo tarpu konsultantas C1 mokytojo rolės neįvardina, kaip panaudotos tobulinant šios organizacijos veiklą, šis respondentas kalbėdamas apie šį vaidmenį pareiškė: „*Mokytojo vaidmenį labiau priskirčiau Lean sistemos diegimui*“.

Dar vienas trečiojo klausimų bloko tikslas - ištirti, galbūt yra daugiau konsultanto rolių, kurių mokslinės literatūros analizės metu nustatyti nepavyko. Tam išsiaiškinti buvo pateiktas klausimas:

I grupei: *Galbūt šio projekto metu atlikote kitą/us, prieš tai klausime nepaminėtą/us, vaidmenį/is?*

II grupei: *Galbūt šio projekto metu konsultantas atliko kitą/us, prieš tai klausime nepaminėtą/us, vaidmenį/is?*

Tačiau šio tyrimo metu nei vienas respondentas nepaminėjo jokių papildomų ir mokslinės literatūros analizės metu nerastų konsultanto rolių, diegiant kokybės vadybos sistemą organizacijoje.

Trečiasis klausimas, buvo skirtas nustatyti, kokiomis funkcijomis pasižymi kiekvienas konsultanto vaidmuo, todėl respondentams įvardinus roles, jie buvo paprašyti papasakoti apie veiksmus, kokie buvo atliekami projekto metu.

12 lentelė. Kokybės konsultantų vaidmenų funkcijos organizacijos veiklos tobulinimo procese

(šaltinis: sudaryta autorės, remiantis autorinio tyrimo rezultatais)

III Blokas	Klausimas	Konsultantas		Organizacijos atstovas	
	(I grupei) Kokias funkcijas atlikote vaidmens/ų metu?/ (II grupei) Kokiomis funkcijomis pasižymėjo vaidmens/ų atlikimas?	A1	<i>Eksperto: organizacijos veiklos analizė; problemų identifikavimas; veiksmų pasiūlymų nustatymas ir pateikimas. Trenerio vaidmuo: organizacijos konsultavimas nukreipiant ją savo tikslų pasiekimui.</i>	A2	<i>Eksperto: organizacijos analizė, problemų nustatymas, sprendimų pateikimas. Trenerio: gebėjimas formuoti organizacijos darbuotojų tinkamą komandą, ir sklandus jos valdymas siekiant tikslų.</i>
		B1	<i>Ekspertas: organizacijos veiklos vertinimas pagal ISO9001 standarto reikalavimus, neattikimų nustatymas ir įvardinimas.</i>	B2	<i>Treneris: gebėjimas suvienyti komandą ir nuolatinis krypties rodymas siekiant nustatytų tikslų.</i>
		C1	<i>Ekspertas: atlikta funkcijų ir procesų analizė, pateikti veiksmų pasiūlymai, kuriami problemų sprendimo metodai, vykdomas jų įgyvendinimas. Treneris: patarimai ir pagalba organizacijai.</i>	C2	<i>Ekspertas: veiklos įvertinimas, aplinkos stebėjimas, ISO9001 standarto reikalavimų integracija į organizacijos veiklą, reikalingų dokumentų rengimas. Mokytojas: darbuotojų mokymas kas tai ISO 9001 standartas.</i>
				C3	<i>Ekspertas: aplinkos ir veiklos suvokimas, viešojo sektoriaus supratimas, organizacijos darbo mechanizmo perpratimas, esamų procesų sutvarkymas, rezultatų pateikimas, ir jų pamatavimas. Treneris: komandos valdymas, patarimai organizacijai. Mokytojas: mokymai, žinių perteikimas.</i>
		D1	<i>Ekspertas: organizacijos veiklos analizė; pagrindinė funkcijos: organizacijos procesų sutvarkymas ir tvarkingas surikiavimas.</i>	D2	<i>Ekspertas: problemų identifikavimas, sprendimų pateikimas, ISO 9001 standarto integracija į organizacijos veiklos procesus.</i>
		E1	<i>“Ekspertas: gili organizacijos veiklos analizė remiantis ISO 9001 standarto reikalavimais, problemų nustatymas; procesų dokumentavimas.</i>	E2	<i>Ekspertas: organizacijos veiklos sutvarkymas pagal ISO 9001 standarto reikalavimus.</i>
		F1	<i>Treneris: komandos atranka ir apmokymas, darbuotojų motyvavimas, komandos nukreipimas reikiama linkme, kad patys nustatytų ir identifikuotų savo organizacijos problemines sritis, pagalba integruoti ISO 9001 standarto reikalavimus į organizacijos veiklą.</i>	F2	<i>Ekspertas: organizacijos analizė; ISO 9001 standarto išmanymas. Treneris: komandos subūrimas ir jos valdymas.</i>
		G1	<i>Ekspertas: analizė, problemų identifikavimas, jų sprendimų nustatymas ir pristatymas, reikalinga dokumentacija.</i>	G2	<i>Ekspertas: atliko visas reikalingas ekspertui funkcijas, kad būtų sėkmingai įdiegtas kokybės vadybos sistema mūsų organizacijoje.</i>

Remiantis 12 lentelėje pateiktais tyrimo rezultatais, eksperto vaidmeniui priskiriamos šios funkcijos:

- suprasti ir analizuoti organizacijos aplinką ir veiklą;
- gebėti identifikuoti probleminės organizacijos sritis;
- pateikti būsimų veiksmų planą ir gebėti jį įgyvendinti,
- gebėti integruoti ISO 9001 standarto reikalavimus ir kriterijus organizacijoje;
- parengti reikiamus dokumentus;
- gebėti pateikti rezultatus, ir juos pamatuoti.

Ekspertas tai pagrindinis konsultanto vaidmuo, nustatytas tyrimo metu, tobulinant organizacijos veiklą, remiantis ISO 9001 standarto reikalavimais.

Trenerio rolė taip pat buvo paminėta šio tyrimo metu, kalbant apie konsultantų veiklą. Išanalizavus gautus tyrimo duomenis, pagrindine trenerio funkcija galima įvardinti, gebėjimą suformuoti tinkamą komandą, ir ją valdyti. Kitos trenerio funkcijos išryškėjusios kokybinio tyrimo metu, tai:

- patarimai ir pagalba organizacijai;
- gebėjimas įtraukti ir sudominti organizacijos darbuotojus;
- komandos kontroliavimas ir gebėjimas vesti ją tinkamu keliu, siekiant organizacijos tikslų;
- pagalba patiems surasti problemas ir nustatyti, bei įgyvendinti jų sprendimų būdus.

Galima daryti išvadą, kad ne visi teorijoje paminėti kokybės konsultanto atliekami vaidmenys, siekiant organizacijos tikslų ISO 9001 sistemoje, egzistuoja, ir yra naudojami. Dažniausias ir svarbiausias yra eksperto vaidmuo, po jo seka treneris, kurio gyvavimas projekte priklauso nuo situacijos ir poreikio. Mokytojo vaidmuo kokybės konsultanto vaidmenyse neįgyvendinamas, ir yra dažniausiai nenaudojamas. Nė vienas respondentas, paklaustas apie kitus teorijoje nenurodytus vaidmenis, nesusidūrė savo praktikoje su jokių kitų konsultanto amply.

3.3.3 Kokybės konsultanto kompetencijos

Kaip buvo paminėta mokslinės literatūros analizės metu, Tarptautinis ISO 10019 (2005) standartas išskiria reikalavimus konsultantui, kurie skiriami į profesines ir asmenines savybes:

- asmeninės - etiškumas (teisingas, doras, sąžiningas), pastabumas (įsigilinęs į organizacijos kultūrą, aplinką ir veiklą), nuovokumas (suprantantis pokyčio ir gerinimo poreikį), lankstumas (prisitaikantis prie įvairių situacijų ir sugebantis rasti geriausius sprendimus), atkaklumas (orientuotas į tikslą), ryžtingumas (sugebantis laiku padaryti išvadas), savarankiškumas (sugebantis dirbti nepriklausomai).
- profesinės - tinkamas išsilavinimas, kad galėtų suprasti ir gebėti taikyti tinkamus organizacijai tarptautinius ISO standartus, suprastų ir gebėtų analizuoti ISO rekomendacinius dokumentus, turėti bendrą žinių apie standartizavimo, sertifikavimo, akreditavimo sistemas ir jų reikalavimus nacionaliniu ir tarptautiniu lygiu, tai pat produkto, sistemų ir personalo nacionalinio sertifikavimo procesus ir procedūras.

Ketvirtasis klausimų blokas skirtas išsiaiškinti, kokiomis savybėmis dažniausiai pasižymi kokybės konsultantai, kurių kompetencijų grupė yra svarbiausia klientams, bei kokios savybės neprimtinės ir nepageidautinos. Tam, kad nustatyti kokios kompetencijos buvo naudojamos projekto metu, abejoms respondentų grupėms, buvo pateiktas klausimas, skirtas identifikuoti, kokiomis savybėmis pasižymėjo kokybės konsultantas savo darbo metu.

13 lentelė. Kokybės konsultantų kompetencijos organizacijos veiklos tobulinimo procese

(šaltinis: sudaryta autorės, remiantis autorinio tyrimo rezultata)

IV Blokas	Klausimas	Konsultantas		Organizacijos atstovas	
	(I grupei) I grupei: Įvardinkite profesines ir asmenines savybes, kurios buvo naudojamos šio projekto metu?/ (II grupei) Kokias konsultanto profesines ir asmenines savybes pastebėjote šio projekto metu?	A1	<u>Profesinės</u>: standarto logikos išmanymas ir gebėjimas jį pritaikyti organizacijoje. “Nemanau, kad yra svarbiausia turėti kokybės vadybos išsilavinimą, svarbiausia turėti kokybės reikalingas žinias ir gebėti jas pritaikyti.” <u>Asmeninės</u> savybės: gebėjimas bendrauti su klientu, suprasti jo norus ir poreikius. Svarbiausia gebėti įsiklausyti ir išklausyti savo klientus.	A2	<u>Profesinės</u>: ISO 9001 standarto išmanymą, supratimą ko jis reikalauja, ir gebėjimą tuos reikalavimus integruoti į mūsų organizaciją. <u>Asmeninės</u>: sugebėjo surasti kontaktą, bendrauti, pasižymėjo geranoriškumu, punktualumu.
		B1	<u>Profesinės</u>: ISO 9001 išmanymas, gebėjimas vertinti organizaciją pagal reikalavimus, standarto reikalavimų taikymas. <u>Asmeninės</u> gebėjimas įrodyti, kad esi teisingas neįžeidžiant kliento, kadangi projekto metu, buvo atveju, kai mano ir organizacijos nuomonės išsiskirdavo, šią savybę priskirčiau komunikabilumui ir taktiškumui, taip pat buvo naudojamas gebėjimas elgtis adekvačiai organizacijoje priimtoms vertybėms ir profesinėms nuostatom.	B2	<u>Profesinės</u>: profesionalumas, standarto stiprus žinojimas, išmanymas ir gebėjimas pritaikyti teorines žinias, taip, kad suprastų darbuotojai, gebėjo savo veikloje demonstruoti sprendimų paieškos ir pritaikymo įgūdžius. <u>Asmeninės</u>: gebėjo įgyti organizacijos pasitikėjimą, pasižymėjo taktiškumu, buvo labai lengva ir paprasta bendrauti, galiu paminėti dar ir darbštumą.

13lentelės tęsinys. **Kokybės konsultantų kompetencijos organizacijos veiklos tobulinimo procese** (šaltinis: sudaryta autorės, remiantis autorinio tyrimo rezultata)

IV Blokas	Klausimas	Konsultantas		Organizacijos atstovas	
	(I grupei) I grupei: Įvardinkite profesines ir asmenines savybes, kurios buvo naudojamos šio projekto metu?/ (II grupei) Kokias konsultanto profesines ir asmenines savybes pastebėjote šio projekto metu?	C1	<i><u>Profesinės:</u> ISO 9001 standarto išmanymas, organizacijos procesų išmanymas ir gebėjimas rasti juose esančias problemas. Gebėjimas pritaikyti turimas žinias organizacijos tobulinime.</i> <i><u>Asmeninės:</u> gebėjimas bendrauti, rasti kompromisus jei kilo nesutarimų, punctualumas projekto nustatytame laike (nevėlavome su darbu).</i>	C2	<i><u>Profesinės:</u> išmanymas to, dėl ko mūsų organizacija samdė kokybės konsultantus - ISO 9001 standarto, gebėjimas organizacijos sistemą išanalizuoti iki smulkesnių procedūrų ir funkcijų, ir gebėjimas rasti problemines mūsų sritis, analitiniai sugebėjimai.</i> <i><u>Asmeninės:</u> lankstumas, derinimasis prie organizacijos poreikių, gebėjimas nustatyti prioritetus, svarbiausia – tinkamas komunikavimas su užsakovu.</i>
				C3	<i><u>Profesinės:</u> sugebėjimas pažinti ir įsigilinti į objektą, savo turimų žinių sėkmingas pritaikymas organizacijoje.</i> <i><u>Asmeninės:</u> kruopštumas; diplomatiškumas, darbštumas, gebėjimas atsižvelgti į kliento pastabas, ir ištaisyti savo klaidas.</i>
		D1	<i><u>Profesinės:</u> ISO 9001 standarto žinojimas, reikalavimų gebėjimas pritaikyti organizacijoje.</i> <i><u>Asmeninės:</u> svarbiausia sugebėti rasti informaciją ir pasirinkti reikalingiausią.</i>	D2	<i><u>Profesinės:</u> priežastinių ryšių radimas, geriausių sprendimų identifikavimas ir nustatymas naudojantis savo žiniomis ir patirtimi, sėkmingas standarto reikalavimų pritaikymas įmonėje.</i> <i><u>Asmeninės:</u> organizuotumas, komunikabilumas, gebėjimas planuoti.</i>
		E1	<i><u>Profesinės:</u> standarto ir konsultavimo specifikos išmanymas, bei jų pritaikymas.</i> <i><u>Asmeninės:</u> svarbiausi yra bendravimo įgūdžiai ir supratingumas.</i>	E2	<i><u>Profesinės:</u> gebėjimas analizuoti situaciją; sukaupiti reikiamą informaciją numatant galimus sprendimus, pasitelkiant savo žiniomis parinkti tinkamiausią sprendimą.</i> <i><u>Asmeninės:</u> efektyvus bendravimas, lankstumas, vadovavimo įgūdžiai.</i>
		F1	<i><u>Profesinės:</u> patirtis, ISO 9001 supratimas ir taikymas.</i> <i><u>Asmeninės:</u> gebėjimas palaikyti tarpasmeninius santykius, sklandus laiko planavimas.</i>	F2	<i><u>Profesinės:</u> gebėjimas standarto reikalavimus įdiegti į organizacijos veiklą.</i> <i><u>Asmeninės:</u> lengvai bendraujantis, aiškus gebėjimas dėstyti mintis, darbštumas, atsakingumas.</i>
		G1	<i><u>Profesinės:</u> kokybės konsultanto žinios ir patirtis, tam, kad sklandžiai atlikti darbą. Standarto reikalavimų suvokimas ir interpretavimas.</i> <i><u>Asmeninės:</u> atsakingumas, projekto tikslo ir rezultato siekimas, gebėjimas planuoti.</i>	G2	<i><u>Profesinės:</u> svarbiausia savybė, gebėjimas visą organizacijos veiklą sutvarkyti pagal ISO9001 standarto reikalavimus.</i> <i><u>Asmeninės:</u> konkretumas, pastabumas, darbštumas, komunikabilumas.</i>

Išanalizavus gautus rezultatus (13 lentelė), remiantis respondentų pateiktais atsakymais, nustatytos reikalingos ir naudojamos kokybės konsultantų profesinės ir asmeninės savybės.

14 lentelė. Kokybės konsultantų profesinės ir asmeninės savybės

(šaltinis: sudaryta autorės, remiantis autorinio tyrimo rezultatais)

	Profesinės	Asmeninės
1.	ISO 9001 standarto logikos išmanymas.	Bendravimo įgūdžiai.
2.	Organizacijos analizė ir vertinimas remiantis standarto reikalavimais.	Dėmesys klientui
3.	ISO 9001 standarto integravimas į organizacijos veiklą.	Punktualumas
4.	Sprendimų nustatymas ir pritaikymas organizacijoje.	Darbštumas
5.	Patirtis	Taktiškumas
6.	Konsultavimo specifikos išmanymas.	Lankstumas
7.		Kruopštumas
8.		Diplomatiškumas
9.		Organizuotumas
10.		Vadovavimo įgūdžiai
11.		Konkretumas

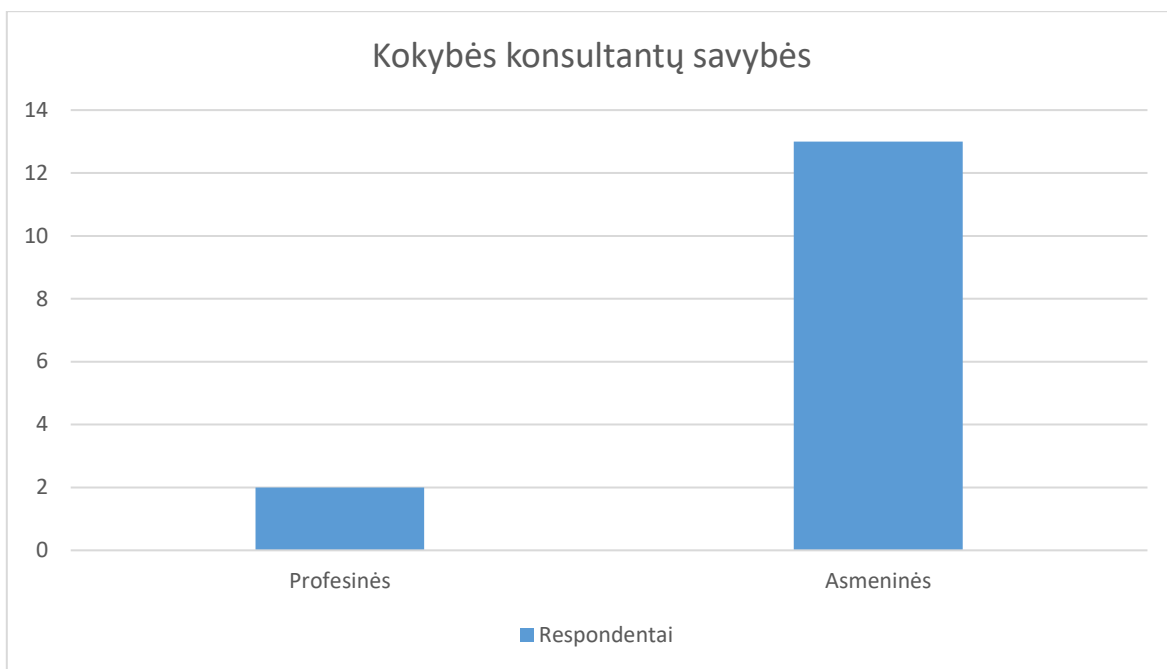
14 lentelėje pateiktos visos savybės, paminėtos interviu metu, suskirstytos, pagal respondentų pateiktą nuomonę, į profesines ir asmenines. Kalbant apie profesines savybes, lentelėje pateiktos nuo pirmos iki ketvirtos profesinių kompetencijų savybės, kurias galime sujungti į pagrindinę ir svarbiausią savybę, kuri yra būtina kokybės konsultantui, tai – ISO 9001 standarto žinojimas, išmanymas ir sėkmingas taikymas organizacijoje. Šią savybę paminėjo kiekvienas respondentas. Respondentai A1, C1, F1, C2, ir D2 kalbėdami apie šią savybę, pabrėžė, kad tai, jų nuomone, yra svarbiausia ir reikalingiausia kokybės konsultanto savybė, diegiant ISO 9001 standartą organizacijoje. Tai viena pagrindinių priežasčių, dėl ko įmonės kviečiasi į pagalbą konsultantus, kad panaudodami savo žinias šioje srityje sutvarkytų organizacijos veiklą. Kitos savybės, kurios buvo priskirtos prie profesinių savybių spektro, tai patirtis. Respondentams, kurie paminėjo šią savybę, buvo užduotas klausimas: *Kaip vertinate konsultantų patirtį? Kada, jūsų manymu, ji yra pakankama.* Atsakymas visų respondentų buvo panašus. Respondentai vertina konsultantų patirtį pagal darbo stažą - ne mažiau 3 metai darbo konsultuojant organizacijas kokybės klausimais, diegiant ISO 9001 standartą jų veikloje. Dar viena savybė - konsultavimo specifikos

išmanymas. Konsultantai turi gebėti ir žinoti kas tai yra konsultavimas, kaip jis atliekamas, jo eigą, principus ir niuansus.

Repondentai išsamiau kalbėjo ir diskutavo apie asmeninių kompetencijų savybes. Šiuo klausimu jie buvo iškalingesni, reiškė daugiau savo nuomones. Dėl to, kad šios savybės jiems yra suprantamesnės ir geriau atpažįstamos, pastebimos, bei ne tokios specifinės kaip profesinės. Pagrindinė ir svarbiausia savybė – tai bendravimo įgūdžiai, kuriems galima priskirti tokius apibūdinimus, kaip: A1: *“Projekto metu panaudojau šias savybes: gebėjimą bendrauti su klientu, suprasti jo norus ir poreikius.”*; A2: *“Sugebėjo surasti kontaktą”*, C1: *„Gebėjimas bendrauti, rasti kompromisus jei kilo nesutarimų.”*, F1: *„Gebėjimas palaikyti tarpasmeninius santykius”*, F2: *“lengvai bendraujantis, aiškus gebėjimas dėstyti mintis”*. Visa tai priklauso komunikabilumo savybei. Toliau ne kartą buvo paminėtas dėmesys klientui, A1: *“Svarbiausia įsiklausyti ir išklausyti savo klientus”*. C3: *“Gebėjimas atsižvelgti į kliento pastabas, ir ištaisyti savo klaidas”*. Tyrimo metu nustatytos tokios asmeninės savybės, kaip: punctualumas, darbštumas, taktiškumas ir lankstumas, įvardintos kruopštumo, diplomatiškumo, organizuotumo, vadovavimo ir konkretumo savybės. Visos šios savybės, repondentų nuomone, priklauso ir yra svarbios kokybės konsultantui.

Kitas ketvirtojo bloko klausimas, buvo skirtas išsiaiškinti, kuri kompetencijų grupė yra svarbesnė patiems repondentams, todėl įvardinus konkrečias savybes, jų buvo pasiteirauta:

- **I grupei:** *Kuri kompetencijų grupė Jūsų manymu yra svarbesnė, diegiant ISO 9001?*
- **II grupei:** *Kurios savybės, Jūsų manymu, buvo svarbesnės kokybės konsultantui dirbant Jūsų organizacijoje?*



6 pav. **Kokybės konsultantų savybės**

(šaltinis: parengta magistro darbo autorės remiantis tyrimo rezultatais)

Atsakant į šį klausimą didžiajai daliai 87 % respondentų svarbesnės yra asmeninės konsultanto kompetencijos. Kadangi, jų nuomone, profesinės kompetencijos jau savaime yra būtinos ir reikalingos kokybės konsultantui, kad jis galėtų dirbti šį darbą. Be profesinių kompetencijų, tiesiog nebūtų galima jo atlikti ir jo niekas nesamdytų. Tuo tarpu asmeninės savybės yra svarbesnės, kadangi, jei konsultantas turės visas reikalingas profesines kompetencijas, tačiau nesugebės komunikuoti, ar neturės kitų įgūdžių, kaip dėmesys klientui, taktiškumas, drabštumas, punktualus ir panašiai, projektas gali būti neįvykdytas, arba jam jau prasidėjus, teks ieškoti kito specialisto. O tai organizacijai gali daug kainuoti laiko ir kitų kaštų. Šiam darbui asmeninės savybės yra labai reikalingos, kadangi dirbti tenka būryje kitų žmonių, nuolatos bendrauti ar dirbti komandoje. Dar viena rizika, kad asmeninių savybių įdarbinimo metu neįmanoma patikrinti, todėl tenka vadovautis pirmu įspūdžiu ir atsiliepimais, bei pačio konsultanto žodžiu. Vieninteliai respondentai, kuriems svarbesnės profesinės kompetencijos, tai D grupės respondentai. Tiek D1 ir D2 respondentams profesinės kompetencijos atrodo svarbiau nei asmeninės. Respondentas D1 savo teiginį pagrindė: *“Profesinės kompetencijos yra svarbesnės, kadangi jei jų neturėsi, negalėsi iš vis dirbti tokio darbo, negali konsultuoti, nežinodamas kaip, ir neturėdamas reikiamų žinių”*. Tuo tarpu respondentas D2 savo teiginio nepagrindė.

Trečiasis ketvirtojo bloko klausimas, buvo skirtas išsiaiškinti, kokios konsultanto savybės, respondentų nuomone, trukdo atlikti darbą kokybiškai ir profesionaliai. Abejoms grupėms, buvo pateikti šie klausimai:

- **I grupei:** *Galbūt kai kurios savybės Jums trukdė atlikti savo darbą projekto metu? Gal galėtumėte jas įvardinti, ir papasakoti, kodėl jos sukėlė nesklandumų?*
- **II grupei:** *Galbūt kai kurios kokybės konsultanto savybės Jums nepatiko projekto metu? Gal galėtumėte jas įvardinti ir pagrįsti, kodėl?*

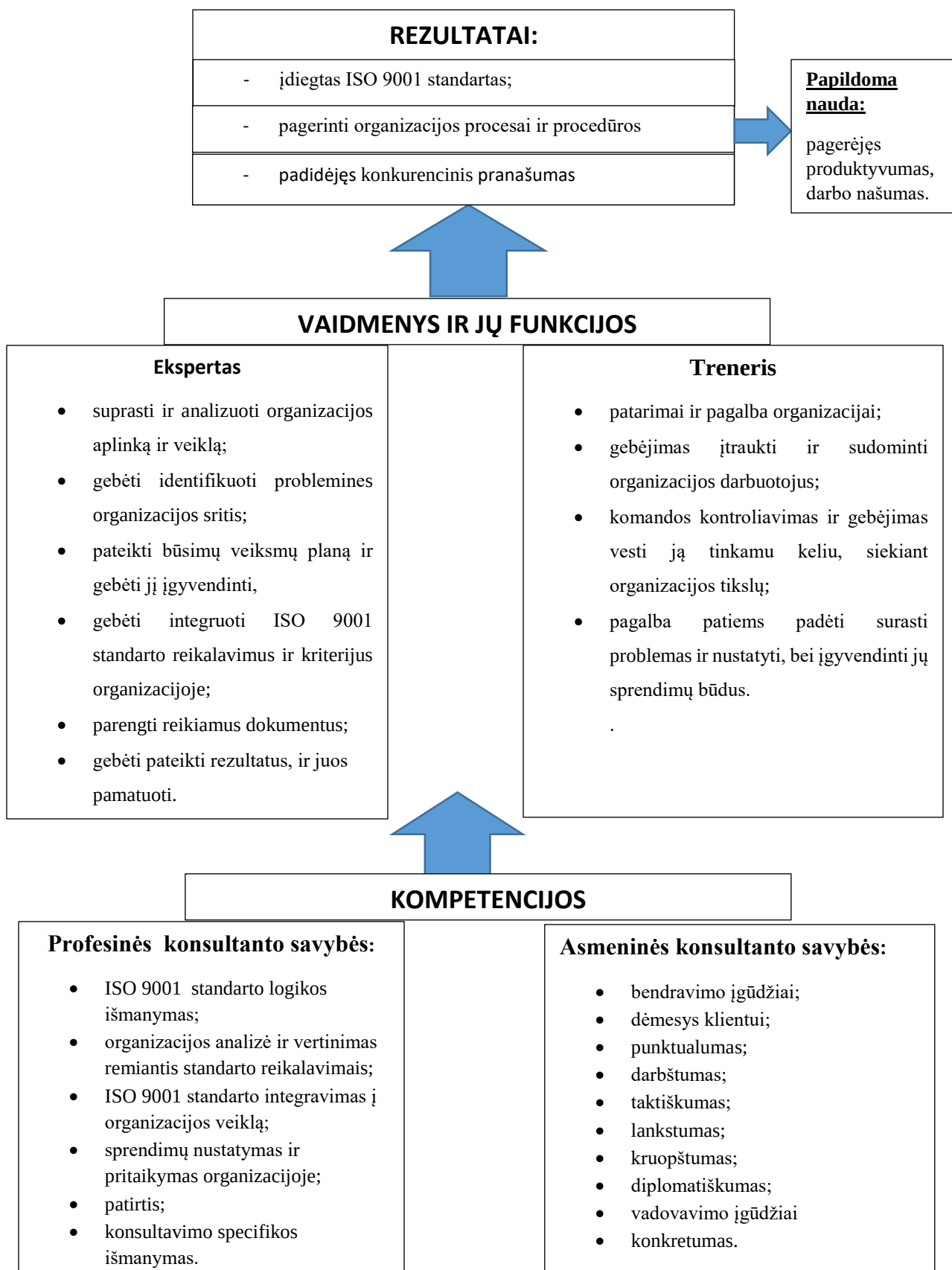
Į klausimą, kurio metu respondentai buvo paprašyti įvardinti savybes, kurios trukdė kokybės konsultantui atlikti savo darbą, atsakė tik valstybinės viešosios įstaigos atstovai. Respondentas C2 neigiama savybe, pastebėta jų projekte, įvardino konsultantų nesugebėjimą tiksliai perteikti medžiagos ir informacijos jų organizacijos darbuotojams. C3 respondentės nuomone, neigiamos savybės buvo kai kurių konsultantų kruopštumo stoka ir nepajėgumas įsigilinti į savo darbą. Visi kiti respondentai savybių, kurios trukdė ar nepatiko konkrečaus projekto, apie kurį kalbėjo viso interviu metu, įvardinti negalėjo, kadangi tokių nepastebėjo. Tačiau bendrai išskirtos savybės, kurios jų manymu būtų nepriimtinos ir nepatiktų kokybės konsultanto vaidmenyje. Dažniausiai buvo paminėtos šios savybės:

- visąžinio savybė: A1: „*Negali žinoti iš klientas daro savo biznį*“; E1: „*Negali būti specialitas visose srityse, tu profesionalas kokybės konsultavimo srityje, tuo tarpu klientas profesionalas savo darbo nišoje*“;
- nesugebėjimą išlaikyti pusiausvyros tarp išklausymo ir kalbėjimo: A1: „*Turi sugebėti klausyti ir įsiklausyti į savo klientą*“; C2: „*Konsultantas turi gebėti ne tik kalbėti, bet ir išklausyti, ką organizacija nori pasakyti, bei atkreipti į tai dėmesį*“;
- konfliktiškumas: B1: „*Kad ir tu nesutiktum su kliento nuomone, tačiau visuomet turi išlikti taktiškas ir ieškoti kompromiso, nesvarbu, kad esi profesionalas, tačiau turi gerbti kitų nuomonę*“;
- per didelis pasitikėjimas savimi: B2: „*Per didelė arogancija ir pasitikėjimas savimi, niekuomet neatneš konsultantui gero kliento įvertinimo*“ ; G1: „*Kad ir kaip pasitiki savimi, niekada neužriesk nosies, tuo tik įrodysi savo nekompetentingumą.*“
- emociingumas: D1: „*Tai yra tik darbas, kuriame turi gebėti valdyti savo emocijas*“;
- sudaryto plano nesilaikymas: F1: „*Negalima piktavališkai nesilaikyti plano, kitu atveju, užsitrausi kliento nepasitenkinimą ir nemaloniją*“.

Galima daryti išvadą, kad mokslinės literatūros analizės metu nustatytos kokybės konsultantų kompetencijos pasitvirtina praktikoje. Kaip rodo rezultatai, apklausus respondentus, didžiausias dėmesys yra skiriamas asmeninių savybių spektrui. Todėl nenuostabu, kad paprašyti išvardinti, kurios savybės, jų manymu, yra nepriimtinos kokybės konsultantų darbe, buvo paminėtos visos, priklausančios asmeninių kompetencijų spektrui.

3.4 Mokslinės literatūros ir autorinio tyrimo rezultatais grįstas kokybės konsultanto vaidmenų modelis

Organizacijoms, sertifikuotos kokybės vadybos sistemos diegimas pagal tarptautinio standarto ISO 9001 reikalavimus, yra gana didelis iššūkis, kadangi tai atima nemažai laiko ir jėgų. Kad palengvinti šį procesą, jos gali pasitelkti kokybės konsultantų pagalbą, kurie suteikia reikiamos informacijos, veda organizaciją tinkama linkme, bei padeda sklandžiau ir greičiau įdiegti sertifikuotą kokybės vadybos sistemą. Tokiu būdu organizacijos gali būti užtikrintos, kad viskas bus atlikta pagal reikalavimus, kadangi konsultantas yra specialistas kokybės vadybos sistemos diegimo procese. Šiomis dienomis, remiantis atrinktų Verslo konsultantų tinklo sarašu, paskelbtu 2016 metų liepos 14d., mūsų šalyje veikia 127 verslo konsultantų įmonės ar individualūs asmenys. Tam, kad pasiekti geriausių rezultatų, sumažinti kuo daugiau laiko ir kitų kaštų, bei palengvinti darbą vykdant šį projektą, organizacijoms kyla didžiausia užduotis - išsirinkti tinkamą ir profesionalų šios srities specialistą. Toliau pateikiamas autorės siūlomas modelis 7 paveikslėlyje, kuriuo vadovaudamosios organizacijos galėtų iš gausybės konsultantų atsirinkti tinkamiausią specialistą, sertifikuotos kokybės vadybos sistemos diegimui.



7pav. Kokybės konsultanto vaidmenų modelis tobulinant organizacijos veiklą
(šaltinis: parengta magistro darbo autorės remiantis tyrimo rezultatais)

Šis modelis sudarytas remiantis mokslinės literatūros analizės ir autorinio tyrimo rezultatais. Pusiaus struktūrizuoto interviu metu gauti rezultatai, patvirtino, arba paneigė, kai kuriuos mokslinės literatūros teiginius, kurie padėjo nustatyti pagrindines kokybės konsultanto charakteristikas. Šio modelio principas – pateikti, kokios kompetencijos reikalingos konsultantui, kad jis gebėtų įvykdyti reikalingus vaidmenis, atlikdamas kiekvienai rolei priskiriamas funkcijas, kad būtų patobulinta organizacijos veikla, ir pasiekta nustatytų rezultatų, kurie sėkmingai veiksmonėje, duotų dar papildomos naudos.

Modelis pradedamas nuo išvardintų reikalingiausių konsultanto kompetencijų. Mokslinės literatūros analizės metu buvo nustatyta, kad kompetencijos yra skiriamos į dvi rūšis: profesines ir asmenines. Tuo tarpu autorinis tyrimas padėjo nustatyti konkrečias savybes reikalingas kokybės konsultantui, kurios priskirtos tinkamiausių kompetencijų grupei. Tyrimas atskleidė, kad respondantai didesnę dėmesį skiria asmeninėms savybėms. Nustatyta, kad profesinės kompetencijos yra natūraliai priskiriamos specialistui, kadangi, respondentų nuomone, jos yra privalomos ir būtinos.

Po kompetencijų seka vaidmenys, kurie, remiantis tyrimo duomenimis, yra atliekami kokybės konsultantų, tobulinant organizacijos veiklą. Mokslinės literatūros analizės metu nustatyti trys pagrindiniai konsultanto vaidmenys organizacijoje: eksperto, trenerio ir mokytojo. Autorinio tyrimo metu ištirta, kad diegiant sertifikuotą kokybės vadybos sistemą organizacijoje pagal tarptautinio standarto ISO 9001 reikalavimus, mokytojo vaidmuo dažniausiai nenaudojamas. Remiantis tyrime dalyvavusių respondentų praktika, šis vaidmuo, nors ir buvo naudojamas, tačiau nepasiteisino. Projektuose, dalyvavusiuose tyrime, atliekami buvo du vaidmenys: eksperto ir trenerio. Jie, respondentų nuomone, padėjo pilnai įgyvendinti ir išpildyti organizacijų lūkesčius, kurių buvo tikėtasi. Taip pat su respondентаis analizuojant konsultanto roles, buvo identifikuotos jų atliktos funkcijos, sėkmingai tobulinant organizacijų veiklą, be kurių, dalyvių nuomone, nebūtų pavykę pasiekti nustatytų tikslų. Šios funkcijos, remiantis interviu atsakymais, priskirtos tinkamiausiam vaidmeniui. Tokiu būdu identifikuoti konsultantų vaidmenys ir jų funkcijos, diegiant kokybės vadybos sistemą organizacijoje.

Galiausiai modelio viršuje yra pateikiami rezultatai, kurie identifikuoti tyrimo metu. Interviu metu buvo pateikti pagrindiniai mokslinės literatūros analizės metu nustatyti konsultanto pasiekiami rezultatai įmonėje. Autorinis tyrimas leido indentifikuoti tris pagrindinius rezultatus, kuriuos organizacija pasiekia įsidedusi kokybės vadybos sistemą:

- įdiegtas ISO 9001 standartas;

- pagerinti organizacijos procesai ir procedūros;
- įgytas didesnis konkurencinis pranašumas.

Taip pat interviu atsakymai padėjo atskleisti dar vieną rezultatą, kuris išryškėja vėliau, sutvarkius organizacijos procesus, tai - pagerėjęs organizacijos produktyvumas. Kadangi jis pastebimas tik praėjus šiek tiek laiko, modelyje yra pažymėtas atskirai, kaip vėlesnė papildoma nauda, prie matomų iš karto. Šie rezultatai pateikti dėl to, kad būtų matoma, ko organizacijos gali tikėtis, konsultantui atlikus modelyje pažymėtus vaidmenis, ir tiksliai įvykdžius visas funkcijas.

Šis modelis pateikia, kokios kokybės konsultanto kompetencijos yra pageidautinos, ir padėtų sklandžiau atlikti reikiamus vaidmenis, bei jų priskirtas funkcijas, tam, kad būtų pasiekti pateikti rezultatai. Organizacijoms šis modelis galėtų pagelbėti renkantis tinkamą konsultantą, ar stebint jo darbą proceso eigoje, bei vertinant gautus rezultatus. Tuo tarpu konsultantams šis modelis galėtų būti kaip nuoroda, į tai, kokios kompetencijos yra pageidautinos, ir pagelbėtų atliekant reikalingas roles, tobulinant organizacijos veiklą.

IŠVADOS IR PASIŪLYMAI

1. Mokslinės literatūros analizės metu išanalizuota kokybės konsultanto samprata, kuri nustato, kad kokybės konsultantas yra nepriklausomas konsultantas, kuris padeda padidinti organizacijos konkurencingumą, pagerindamas jos kokybės vadybos sistemą. Visa tai pasiekama kokybės konsultantui laikantis aštuonių kokybės vadybos principų: orientacija į klientą, lyderystė, darbuotojų įtraukimas, procesinis požiūris, sisteminis požiūris, nuolatinis gerinimas, sprendimų priėmimas remiantis faktais, santykiai su tiekėjais.
2. Mokslinės literatūros analizės metu:
 - a. identifikuoti trys pagrindiniai kokybės konsultantų vaidmenys tobulinant organizacijos veiklą: eksperto, trenerio ir mokytojo;
 - b. nustatytos dvi konsultanto pageidaujamų kompetencijų grupės: profesinės ir asmeninės, bei identifikuotos kiekvienai grupei priskiriamos savybės;
 - c. nustatyti pagrindiniai rezultatai, kuriuos padeda pasiekti kokybės konsultantai: ISO 9001 standarto gavimas, sutvarkyti ir sklandžiai veikiantys procesai ir procedūros, patobulinti organizacijos produktai ir paslaugos, pagerėjęs organizacijos darbo našumas/produktyvumas, bei padidėjęs konkurencinis pranašumas;
 - d. nustatyta, kad daugiausia informacijos apie kokybės konsultantus pateikia užsienio autoriai, tuo tarpu Lietuvoje ši tema moksliskai mažai išanalizuota, trūksta informacijos. Nėra išanalizuoti konkretūs kokybės konsultantų vaidmenys bei jų charakteristikos, kurie yra svarbūs Lietuvos organizacijoms. Taip pat nėra išanalizuota kokybės konsultantų teikiama nauda organizacijose.
3. Atliktas autorinis tyrimas atskleidė, kad kokybės konsultantai, diegdami kokybės vadybos sistemą, savo darbo metu atlieka du pagrindinius vaidmenis: eksperto ir trenerio. Šie vaidmenys priklauso nuo situacijos organizacijoje, ir ko patys klientai pageidauja iš kokybės konsultanto. Tuo tarpu mokslinės literatūros analizės metu identifikuotas mokytojo vaidmuo autorinio tyrimo metu nepasitvirtino.
4. Autorinio tyrimo metu analizuojant konsultanto kompetencijas, indentifikuotos pagrindinės ir reikalingiausios kokybės konsultanto savybės, kurios buvo atrinktos ir sugrupuotis profesinėms ir asmeninėms kompetencijoms. Taip pat nustatyta, kad kokybės konsultantai ir jų klientai didesnę prioritetą teikia asmeninėms konsultanto savybėms.
5. Tyrimas padėjo nustatyti ir išanalizuoti kokias savybes kokybės konsultantai ir organizacijų atstovai laiko nepageidautinomis, tokį darbą dirbantiems atstovams: visažinio

- savybė, nesugebėjimas išklausti ir įsiklausti, konfliktiškumas, per didelis pasitikėjimas savimi, emociingumas, sudaryto plano nesilaikymas. Neigiamos kokybės konsultantų savybės priklauso asmeninių savybių spektrui.
6. Autorinis tyrimas leido identifikuoti pagrindinius ir svarbiausius rezultatus, kurių pasiekia organizacija, kokybės konsultatui atlikus darbą. Jie yra ilgalaikiai, ir gali būti nuolat tobulinami: įmonės sertifikavimas kokybės vadybos sistemoje, sutvarkyti organizacijos procesai ir padidėjęs organizacijos konkurencinis pranašumas rinkoje. Interviu atsakymai padėjo atskleisti dar vieną rezultatą, kuris pastebimas vėlesnėje įmonės veikloje, sutvarkius organizacijos procesus, tai - pagerėjęs organizacijos produktyvumas. Autorinio tyrimo metu nepasitvirtino mokslinės literatūros analizės metu identifikuotas rezultatas - prekių ir paslaugų kokybės pagerinimas.
 7. Nustatyta, kad tyrime dalyvavusiose organizacijose yra nevykdomas tiesioginis ISO 9001 įdiegimo poveikio vertinimas per rodiklių prizmę, tai reiškia, kad yra nevykdomi tokie procesinio valdymo principai: išmatuojamumas, grįžtamasis ryšys, proceso atskaitomybė, bei nėra remiamasi faktais, o tik nuomonėmis.
 8. Remiantis mokslinės literatūros analizės ir autorinio tyrimo rezultatais, parengtas kokybės konsultanto vaidmenų modelis organizacijos veiklos tobulinime, kuris galėtų būti naudingas organizacijoms renkantis tinkamą konsultantą, ar stebint jo darbą proceso eigoje, bei vertinant gautus rezultatus. Tuo tarpu kokybės konsultantams šis modelis gali būti nuoroda, kokios savybės ir vaidmenys reikalingi tobulinant organizacijos veiklą.

PASIŪLYMAI

1. Tam, kad kokybės konsultantų veikla būtų naudinga ir sklandi, bei būtų pasiekta pageidaujamų tikslų ir rezultatų, organizacijos turėtų pasirinkti tinkamiausią konsultantą, kuris atitiktų jų keliamus kriterijus, ir pagrindines, bei svarbiausias kokybės konsultanto charakteristikas.
2. Siekiant pasiekti konkrečių, matomų ir svarbiausių rezultatų, konsultantas turi gebėti pritaikyti tinkamiausią vaidmenį kiekvienoje situacijoje.
3. Siekiant aiškesnio ir tikslesnio kokybės konsultantų pasiektos naudos organizacijoje išnagrinėjimo, autorės siūlomas tolimesnis tyrimas atliekant gautų rezultatų įmonėje analizę ir vertinimą per rodiklių prizmę.

4. Autorės siūloma tolimesnė temos nagrinėjimo kryptis yra orientuota į Europos kokybės konsultantų vaidmenų, tobulinant organizacijos veiklą, tyrimą ir rezultatų palyginimą su šio tyrimo gautais rezultatais, bei sudaryto modelio patobulinimą.

LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. Argyris, C. (1970). *Intervention theory and method: A behavioural science view*. Addison – Wesley, Reading, MA.
2. Argyris, C., Schon, D. (1978). Organizational learning: A theory of actions perspective. *Addison-Wesley, Reading, MA*. p. 16.
3. Bagdonienė, L., Hopienė, R. (2005) *Paslaugų marketingas ir vadyba*. Kaunas: Technologija.
4. Banai, M., Tulimieri, P. (2013). Knowledge, skills and personality of the effective business consultant. *Journal of Management development*. Vol. 32, p. 886 – 900. Prieiga per internetą: <https://www.deepdyve.com/lp/emerald-publishing/knowledge-skills-and-personality-of-the-effective-business-consultant-OvRHfdVraN1> (žiūrėta 2015 gruodžio 18d.)
5. Booking.com (2016). Prieiga per internetą: http://www.booking.com/searchresults.lt.html?label=gen173nr-1DCAEoggJCAIhYSDNiBW5vcmVmaIgbIAEBmAEZuAEMyAEM2AED6AEBqAID&sid=876e9bddeb9dbcbf92f4ff4acd7b284f&sb=1&src=index&src_elem=sb&error_url=http%3A%2F%2Fwww.booking.com%2Findex.lt.html%3Flabel%3Dgen173nr-1DCAEoggJCAIhYSDNiBW5vcmVmaIgbIAEBmAEZuAEMyAEM2AED6AEBqAID%3Bsid%3D876e9bddeb9dbcbf92f4ff4acd7b284f%3Bsb_price_type%3Dtotal%26%3B&ss=Druskininkai%2C+Alytus+county%2C+Lithuania&checkin_year=2016&checkin_month=12&checkin_monthday=15&checkout_year=2016&checkout_month=12&checkout_monthday=16&nflt=ht_id%3D204&sb_acc_types=1&room1=A%2CA&no_rooms=1&group_adults=2&group_children=0&ss_raw=Druskinikai&ac_position=0&ac_langcode=en&suggested_term=druskininkai&suggestion_clicked=1&dest_id=-2613980&dest_type=city&search_pageview_id=054454f4844402e4&search_selected=true&search_pageview_id=054454f4844402e4&ac_suggestion_list_length=5&ac_suggestion_theme_list_length=0 (žiūrėta 2016m. gruodžio 15d.)
6. Block, P. (2013) *Nepriekaištingas konsultavimas*. Vilnius: Eugrimas.
7. Brown, S., L., Eisenhardt, K., M. (1997), The art of continuous change: Linking complexity theory and time-paced evolution in relentlessly shifting organizations. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 42, pp. 1-34
8. CERGO Working group on quality (2000). *Handbook for implementing a quality management system in a national mapping agency*. Prieiga per internetą: http://www.eurogeographics.org/sites/default/files/handbook_V1.pdf (žiūrėta 2015m. gruodžio 8d.)
9. Chartered Quality Institute (2015) *Quality consultancy – its variety and roles*. Prieiga per internetą: <http://www.thecqi.org/Knowledge-Hub/Knowledge-portal/Interactions-of-organisations-and-people/Quality-consultancy/> (žiūrėta 2015m. gruodžio 29 d.)
10. Chartered Quality Institute (2015). *The CQI policy and quality management consultancy*. Prieiga per internetą: <http://www.thecqi.org/The-CQI/Policy/CQI-policy-quality-management-consultancy/> (žiūrėta 2015m. lapkričio 15 d.)
11. Dawkins P., Reichheld F. (1990). Customer Retention as a Competitive Weapon. *Directors and Boards*, No. 14, p. 42-47.

12. ISO Central Secretariat (2012) *Quality management principles*. Prieiga per internetą: http://www.iso.org/iso/qmp_2012.pdf (žiūrėta 2015m. lapkričio 16d.).
13. Glavinich, T., E. (2002) *Applying the ISO 9000 Quality Managemt Principles*. Prieiga per internetą: <http://www.ecmag.com/section/your-business/applying-is0-9000-quality-management-principles> (žiūrėta 2016 m. sausio 4d.).
14. Greiner, L., E., Metzger, R., O. (1983). *Consulting to Management*. Prentice- Hall, Englewood Cliffs, NJ.
15. Hung, Y. H, Huang, M. L, Chen, K. S. (2003). Service quality evaluation by service quality performance matrix . *Total Quality Management*. Vol. 14. No. 1, p. 79–89
16. *Internetinis tarptautinis žodžių žodynas* (2015). Prieiga per internetą: <http://www.zodziai.lt/reiksme&word=Konsultantas&wid=10460> (žiūrėta 2015m. spalio 13d.).
17. Kardelis, K. (1997) *Moksliniu tyrimu metodologija ir metodai*. Kaunas: Technologija.
18. Kaziliūnas, A. (2007) *Kokybės vadyba*. Vilnius: Mykolo Riomerio universiteto Leidybos centras
19. Kokybės vadybos sistemos apibrėžimas (2015). *ISO 9000 2015 Plain english definitions*. Prieiga per internetą: <http://www.praxiom.com/iso-definition.htm> (žiūrėta 2015m. gruodžio 3d.).
20. *Kokybės vadybos sistemos konsultantų parinkimos ir naudojimosi paslaugomis gairės: LST ISO 10019:2005(E)*. Vilnius: Lietuvos standartizacijos departamentas, 2005.
21. Kotler, Ph., Keller, K.L. (2007) *Marketingo valdymo pagrindai*. Klaipėda: Logitema.
22. Kubr, M. (2002) *Management consulting. A guide to the profession (fourth edition)*. Geneva: International Labour Office.
23. Larwood, L., Gettiker, U., E. (1986), Client and consultant managerial problem-solving values“. *Group and Organization Studies*. Vol. 11, No. 4, pp. 374-386.
24. Lindon, L. (1995), Linking an intervention model to the Myers-Briggs type indicator, consultancy and managerial roles. *Journal of Managerial Psychology*., Vol.10, No.4, p. 9-21
25. Luburic R. (2015). Quality management principles and Benefits of their Implementation in Central Banks. *Journal of Cebtral Banking Theory and Practice*, No.3, p. 91 -121. Prieiga per internetą: <ftp://ftp.repec.org/opt/ReDIF/RePEc/cbk/journl/vol4no3-3.pdf> (Žiūrėta 2015 gruodžio 15d.)
26. Massey, C., Walker, R. (1999), Aiming for organisational learning: consultants as agents of change. *The Learning Organization*, Vol.6, No.1, pp. 38-44.
27. Mihalicz, D. (2012) Efective Managers. *Hire a Management Consultant to Help Your Change Management Initiative*. Prieiga per internetą: <http://www.effectivemanagers.com/dwight-mihalicz/hire-a-management-consultant-to-help-your-change-management-initiative/> (žiūrėta 2015m. gruodžio 29d.).
28. Misztal, A. (2013) p. 126 – 130. Eight quality management priciples – practical context. *Some problems and methods of ergonomics and quality management*. P.125 – 136. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/259479704_Eight_quality_management_principles_-_practical_context (žiūrėta 2015m. gruodžio 11d.).
29. Misztal, A. (2013) The impact of leadership on the quality management systems. *8th Research/Expert Conference with International Participations „QUALITY 2013“, Neum,*

- B&H, June 06-08, 2013. Prieiga per internetą: <http://www.quality.unze.ba/zbornici/QUALITY%202013/007-Q13-101.pdf> (žiūrėta 2015m. gruodžio 11d.).
30. Nonaka, I, Takeouchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press, New York, NY. p. 132
 31. NSAI Certification Department (2012). *ISO 9001 Quality Management System*. Prieiga per internetą [https://www.nsai.ie/Our-Services-\(1\)/Certification/MD-02-12-Rev2-ISO-9001-Quality-Management-\(1\).aspx](https://www.nsai.ie/Our-Services-(1)/Certification/MD-02-12-Rev2-ISO-9001-Quality-Management-(1).aspx) (žiūrėta 2016m. sausio 11d.).
 32. Philips, P., Philips J. (2004). *Building a Successful Consulting Practice Opportunities and Challenges*. <http://www.roiinstitute.net/wp-content/uploads/2014/12/Building-a-Successful-Consulting-Practice.pdf> (žiūrėta 2016m. gruodžio 8d.).
 33. Porter, M., E. (1998) *The Competitive advantage of nation*. New York, The free press
 34. Porter, M.E. (1996) *What is strategy?* Prieiga per internetą: <http://www.engr.mun.ca/~amyhsiao/strategy.pdf> (žiūrėta 2015m. gruodžio 8d.)
 35. Pranulis, A., Pajuodis, A., Urbonavičius, S., Virvilaitė, R. (2011) *Marketingas*. Vilnius: Garnelis.
 36. Rundh, B. (2005) The multi – faceted dimension of packaging Marketing logistic or marketing tool. *British food journal* Nr. 107 (9) p. 670 – 684
 37. Schein, E., H. (1999), *Process Consultation Revisited*, Addison – Wesley, Reading, MA.
 38. Scott, B., Hascall, J. (2013) *Inside or Outside. Internal or External Consultants*. Prieiga per internetą: <http://bevscott.com/bvs-content/uploads/2013/09/Inside-or-Outside-Practicing-OD.pdf> (žiūrėta 2015m. lapkričio 12d.)
 39. Schroeder, J. (2015). *Consulting: The Skills You Need To Succeed*. Prieiga per internetą: https://www.experience.com/alumnus/article?channel_id=consulting&source_page=editor_picks&article_id=article_1219255174485 (žiūrėta 2015m. gruodžio 22d.)
 40. Soosay, C., P. Hyland (2004) Driving innovation in logistics: Case studies in Distribution Centres. *Creativity and Invations Management* Nr. 13, p. 41-51
 41. SPA Vilnius Drsukininkai/ Vilnius/ Alytus (2014). *Pasaulinio susitarimo pažangos ataskaita*. Prieiga per internetą: https://www.unglobalcompact.org/system/attachments/cop_2015/177491/original/SPA_VI_LNIUS_PA%C5%BDANGOS_ATASKAITA_2014.pdf?1437594221 (žiūrėta 2016m. lapkričio 21d.).
 42. Steele, F. (1975), *Consulting for Organisational Change*. University of Massachusetts Press, Amherst, MA. p. 190.
 43. Stimson, W., A. (2001). *Internal Quality Auditing*. Prieiga per internetą: <http://www.qualitydigest.com/magazine/2001/nov/article/internal-quality-auditing.html#> (žiūrėta 2015m. gruodžio 8d.)
 44. Lietuvos Standartizacijos departamentas. Nacionalinė standartizacijos institucija (2015) *Sertifikuotos kokybės vadybos sistemos*. Prieiga per internetą: [file:///D:/Naudotojas/Downloads/201506KVS%20\(1\).pdf](file:///D:/Naudotojas/Downloads/201506KVS%20(1).pdf) (žiūrėta 2016 lapkričio 21d.).
 45. Lietuvos verslo konsultantų asociacija. Prieiga per internetą: <http://www.abcl.lt/index.php/lt/naujienos/61-apibrezimas> (žiūrėta 2015 m. lapkričio 11d.)
 46. Parasuraman, A., Zeithaml, V., A., Berry L., L. (1985). *A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research*. Prieiga per internetą:

- <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.470.4027&rep=rep1&type=pdf> (žiūrėta 2016m. gruodžio 12d.).
47. Viadu F.M., Fa K.M., Saizarbitoria I. H. (2002). Do quality consultant offer a quality service? *Total quality management*. Vol. 13, No. 6, p. 797 – 811. Prieiga per internetą: <http://www.sc.ehu.es/oewhesai/TQM%20consultances.pdf> (žiūrėta 2015m. gruodžio 8d).
 48. Verslo edukacijos portalas (2011). Prieiga per internetą: <http://www.verslas.in/terminas/konsultantas/> (žiūrėta 2015m. lapkričio 12d.).
 49. Verslo konsultavimo apibrėžimas (2016). *Lietuvos verslo konsultantu asociacija*. Prieiga per internetą: <http://www.abcl.lt/index.php/lt/naujienos/61-apibrezimas> (žiūrėta 2016 m. sausio 03d).
 50. Versli Lietuva. Atrinktų VKT konsultantų sąrašas (2016). Prieiga per internetą: http://www.verslilietuva.lt/uploads/media/577fe0e9ae235/vkt_sarasas_20160708.pdf. (žiūrėta 2016m. sausio 10d.). (žiūrėta 2016m. liepos 20d.).
 51. *Tripadvisor* (2016). Prieiga per internetą: https://www.tripadvisor.com/Hotel_Review-g277798-d602504-Reviews-SPA_VILNIUS_Druskininkai-Druskininkai_Alytus_County.html. (žiūrėta 2016m. gruodžio 15d.).
 52. Turner, A., N. (1988), Guiding managers to improve their own performance. *Journal of Management Consulting*. Vol.4, No.4, pp. 8-12/
 53. Zeithaml V.A., Parasuraman A., Berry L.(1990). *Delivery quality service: balancing customer perceptions and expectations*. New York: Free Press.
 54. Zeithaml V.A. (1981). *How Consumer Evaluation Processes Differ between Good and Services*. Chicago: American Marketing, p. 186-190.
 55. Zgodanova, K., Colesca, S., E. (2007). Prieiga per internetą: <http://www.mnmk.ro/documents/2007/2007-3.pdf> (žiūrėta 2016m. sausio 10d.).
 56. Werr, A., Stjernberg, T., Docherty, P. (1997). The functions of methods of change I management consulting. *Journal of Organizational Change Management*. Vol. 26, No. 9, pp. 519 – 522.
 57. Willet, N. (2009). *Optimize Your quality management system*. Prieiga per internetą: <http://www.qualitymag.com/articles/86982-optimize-your-quality-management-system> (žiūrėta 2015m. gruodžio 8d.).
 58. Williams, R., Rattray, R. (2004), Consultobabble's facilitatory role in the process consultation. *Managerial Auditing Journal*, Vol. 19, No.2, pp. 90-180.

KOKYBĖS KONSULTANTŲ VAIDMENYS TOBULINANT ORGANIZACIJOS VEIKLĄ

Simona KARALEVIČIENĖ

Magistro darbas

Kokybės vadybos programa

Vilniaus universiteto Ekonomikos fakulteto Vadybos katedra

Darbo vadovas: doc. D. Serafinas

Vilnius, 2017

SANTRAUKA

76 puslapiai, 14 lentelių, 7 paveikslėlių, 58 literatūra

Magistro darbo tikslas - remiantis mokslinės literatūros šaltiniais ir autorinio tyrimo rezultatais, sukurti kokybės konsultanto vaidmenų modelį, paremtą organizacijos veiklos tobulinimo rezultatais.

Magistro darbą sudaro mokslinės literatūros analizė, tyrimo metodologijos pagrindimas, tyrimo rezultatų aprašymas ir išvados, bei pasiūlymai. Tyrimo metu pasitelktas pusiau struktūrizuoto interviu metodas, kurio pagalba nustatyta, kokius vaidmenis atlieka kokybės konsultantai tobulindami organizacijos veiklą praktiniu aspektui. Gautiems atsakymams išanalizuoti, buvo pasitelktas analizės metodas, kurio metu susisteminti, išanalizuoti ir palyginti gauti rezultatai. Remiantis Lietuvos ir užsienio autorių moksliniais straipsniais ir kita literatūra, aptarta kokybės vadybos sistemos samprata ir reikšmė, verslo konsultavimo samprata ir procesas, verslo konsultantų samprata, išanalizuoti jų vaidmenys, funkcijos, kompetencijos, bei nauda organizacijos veiklos efektyvumui.

Atlikto kokybės konsultantų ir jų konsultuotų organizacijų atstovų interviu leido nustatyti, kokius vaidmenis atlieka konsultantai diegiant kokybės vadybos sistemą. Nustatytos dvi

pagrindinės rolės, kurias atlieka konsultantai integruodami ISO 9001 standarto reikalavimus organizacijose: ekspertas ir treneris. Tyrimas padėjo įvardinti ne tik vaidmenis, bet ir nustatyti, kokios funkcijos būdingos kiekvienam iš jų. Taip pat atlikta gautų rezultatų analizė identifikavo, kokios kompetencijos reikalingos kokybės konsultantams atliekant savo rolę organizacijoje. Interviu metodas, atskleidė, kokias kompetencijas respondentai vertina labiausiai, nustatyta, kad svarbesnės yra asmeninės konsultanto savybės, tačiau būtinos yra tiek profesinės, tiek asmeninės. Jos turi sklandžiai koreliuoti tarpusavyje, kad būtų pasiekta nustatytų tikslų. Autorinio tyrimo metu indentifikuoti rezultatai, kurių pasiekia įmonės su kokybės konsultantų pagalba. Dažniausia nauda, kurią suteikia kokybės konsultantas organizacijai, remiantis tyrimo duomenimis, tai sertifikuota ISO 9001 sistema, pagerinti įmonės procesai ir procedūros, bei didesnis konkurencinis pranašumas rinkoje. Pagerinti organizacijos procesai ir procedūros, su laiku padeda pasiekti dar vieno rezultato - didesnio organizacijos darbo našumo. Kai kuriuos rezultatus, pavyko patikrinti remiantis tyrime dalyvavusių organizacijų pateiktais statistiniais duomenimis.

Remiantis gautais mokslinės literatūros analizės, ir atlikto autorinio tyrimo rezultatais, autorė paruošė kokybės konsultanto charakteristikų modelį tobulinant organizacijos veiklą. Šis darbe pristatytas modelis, gali būti naudojamas kaip nuoroda organizacijoms, ieškant konsultanto kokybės vadybos sistemos diegimui. Taip pat gali būti kaip rodiklis konsultantams, kokios kompetencijos reikalingos, ir kokius vaidmenis turėtų atlikti, norint sėkmingai pasiekti rezultatų kokybės vadybos sistemos diegime pagal tarptautinio standarto ISO 9001 reikalavimus.

THE ROLES OF QUALITY CONSULTANTS IN THE IMPROVEMENT OF ORGANIZATIONAL ACTIVITIES

Simona KARALEVIČIENĖ

Master's degree graduation thesis

The program of quality management

Management chair, the faculty of Economy, Vilnius University.

Thesis supervisor: doc. D. Serafinas

Vilnius, 2017

SUMMARY

76 pages, 14 tables, 7 drawings, 58 literature references.

The goal of master's degree graduation thesis is to create the model of consultants personal characterizations and their roles based on scientific literature references and the results of the author's research.

Master's degree graduation thesis consists of the analysis of the scientific literature, the substantiation of the research methodology, the description of the research results, conclusions and suggestions. A semi - structural interview method has been applied which helped to identify the consultants role performed in the improvement of organizational activities in practice. The analysis method has been applied in order to analyze the answers. It helped to systemize, analyze and compare the results. Based on the Lithuanian and foreign scientific research articles and other literature the conception and meaning of the quality management system, the conception of business consulting and its process, business consultants' conception have been considered, their roles, functions, competence and its impact on the efficiency of organizational activities have been analyzed.

The outcome of the interview of quality consultants and the consulted representatives identified the consultants' role implementing the quality management system. Two types of roles, i.e. an expert and a coach, have been identified which are applied by the consultants in the integration of the requirements of the ISO 9001 standard in the organization. The research enabled not only the identification of the consultants' role but their functions, as well. The performed analysis also identified the competence necessary for quality consultants while performing their role at the organization. The interview method revealed the most valuable competence by the respondents. It has been determined that a consultant's personal qualities are of major importance but professional qualities are also necessary. Both qualities are to be closely correlated in order to achieve the determined goals. The results which the enterprises achieve with the help of quality management consultants have been identified during the author's research. The most often benefit provided by the quality consultants to the enterprise is a certified ISO 9001 system, improved processes and proceedings of the enterprise and a greater competitive advantage in the market. Improved processes and proceedings of the enterprise help to achieve one more result – a higher labour productivity of the enterprise. Some of the results have been verified based on the statistical data of the organizations taken part in the research. The author elaborated the model of a quality consultant characterization in the improvement of organizational activities based on the scientific literature analysis and the author's research results. The model presented in the thesis might be applied as the reference for organizations looking for quality consultants for the implementation of the quality management system. This might also serve as a hint for the consultants what kind of competence is necessary and what kind of roles they have to perform in order to achieve successful results.

PRIEDAI

Priedas Nr.1. Kokybės konsultantų interviu klausimynas

I bendrieji klausimai:

1. Kokia Jūsų specialybė?
2. Kokios Jūsų dabartinės pareigos?
3. Kiek laiko dirbate šioje darbo pozicijoje?
4. Papasakokite koks buvo Jūsų sėkmingiausia projektas diegiant ISO 9001?
 - 4.1 Koks organizacijos pavadinimas?
 - 4.2 Kiek laiko truko ISO 9001 diegimas?
 - 4.3 Kodėl jis buvo sėkmingiausias?

II. gautų rezultatų išsiaiškinimas:

5. Kokių rezultatų buvo pasiekta?
 - Ar buvo įdiegtas ISO 9001 standartas?
 - Ar pagerinta organizacijos teikiamų produktų ir paslaugų kokybė?
 - Ar pagerėjo organizacijos produktyvumas/ darbo našumas?
 - Ar pagerinti organizacijos procesai ir procedūros?
 - Ar pagerėjo įmonės konkurencinis pranašumas?
 - Galbūt pasiekėte ir kitų, mano nepaminėtų, rezultatų?
- Jeigu TAIP** Kokie tai rezultatai? Kokią naudą jie suteikė Jūsų organizacijai?

III. atliktų vaidmenų nustatymas:

6. Kokį/ius vaidmenį/is atlikote dirbdamas šiame projekte? Labiau pasižymėjote kaip ekspertas identifikuojantis organizacijos veiklą ir iškeliantis sprendimus, kaip treneris suburiantis komandą spręsti organizacijos problemas, ar mokytojas, kuris moko personalą kas yra kokybės vadybos sistema, kaip su ja dirbti ir nuolat gerinti organizacijos kokybę?
 - 6.1 Galbūt atlikote kitą/us, mano klausime nepaminėta, vaidmenį/is. Apibūdinkite jį/juos.
 - 6.2 Kokias funkcijas atlikote šiame/iuose vaidmenyje/yse?

IV reikalingų kompetencijų nustatymas:

7. Išvardinkite reikalingiausias asmenines ir profesines savybes, kurios padeda Jums atlikti savo vaidmenį/is šiame projekte.
 - 7.1 Kuri kompetencijų grupė Jūsų manymu yra svarbesnė, diegiant ISO 9001?
 - 7.2 Galbūt kai kurios savybės trukdė atlikti savo darbą? Kokios tai savybės ir kodėl, Jūsų manymu, jos sukėlė nesklandumų?

Priedas Nr. 2. Organizacijų atstovų interviu klausimynas

I bendrieji klausimai:

1. Kokios priežastys lėmė, kad nusprendėte savo organizacijoje pasamdyti kokybės konsultantą diegti kokybės vadybos sistemą ISO 9001?
2. Kiek laiko truko šis projektas?

II gautų rezultatų išsiaiškinimas:

3. Kokių rezultatų buvo pasiekta jam pasibaigus?
 - Ar buvo įdiegtas ISO 9001 standartas?
 - Ar pagerinta organizacijos teikiamų produktų ir paslaugų kokybė?
 - Ar pagerėjo organizacijos produktyvumas/ darbo našumas?
 - Ar pagerinti organizacijos procesai ir procedūros?
 - Ar pagerėjo įmonės konkurencinis pranašumas?
 - Galbūt pasiekėte ir kitų, mano nepaminėtų, rezultatų?

Jeigu TAIP Kokie tai rezultatai? Kokią naudą jie suteikė Jūsų organizacijai?

4. Kokiais rodikliais remiantis sprendžiate, kad buvo pasiekta būtent, šių, Jūsų įvardintų rezultatų?

III atliktų vaidmenų nustatymas:

5. Kaip apibūdintumėte kokybės konsultanto vaidmenį diegiant kokybės vadybos sistemą ISO 9001? Kokybės konsultantas labiau pasižymėjo kaip ekspertas identifikuojantis organizacijos veiklą ir iškeliantis sprendimus, kaip treneris suburiantis komandą spręsti organizacijos problemas, ar mokytojas, kuris moko darbuotojus kas yra kokybės vadybos sistema ir kaip su ja dirbti?
 - 5.1 Galbūt konsultantas atliko kitą mano klausime nepaminėtą vaidmenį? Apibūdinkite jį?
 - 5.2 Kokiomis funkcijomis pasižymėjo kokybės konsultantas atlikdamas šį/šiuos vaidmenį/vaidmenis?

IV reikalingų kompetencijų nustatymas:

6. Kokias kokybės konsultanto asmenines ir profesines savybes pastebėjote diegiant kokybės vadybos sistemą Jūsų organizacijoje?
 - 6.1 Kurios savybės, Jūsų manymu, svarbesnės kokybės konsultantui dirbant Jūsų organizacijoje?
 - 6.2 Galbūt kai kurios kokybės konsultanto savybės Jums nepatiko, Jūsų manymu trukdė konsultantui šiame projekte, sukėlė nesklandumų? Įvardinkite jas.