

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA**

Inga OSTRausKIENĖ

**SOCIALINIŲ PASLAUGŲ KOKYBĖS
VALDYMAS LIETUVOJE**

Magistro darbas

Šiauliai, 2009

ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA

Inga OSTRUSKIENĖ

SOCIALINIŲ PASLAUGŲ KOKYBĖS
VALDYMAS LIETUVOJE

Magistro darbas
Socialiniai mokslai, vadyba ir verslo administravimas (03S1)

Magistro darbo autorius **Inga Ostrauskienė**
(vardas, pavardė, parašas)

Vadovas **doc.dr. Aušra Kazlauskienė**
(pareigos, vardas, pavardė, parašas)

Recenzentas **doc.dr. Linas Žalys**

TURINYS

SANTRAUKA	5
ĮVADAS	6
I. SOCIALINĖS PASLAUGOS IR JŲ VIETA PASLAUGŲ SISTEMOJE	8
I.1. Paslaugos samprata, savybės ir klasifikacija	8
I.2. Socialinės paslaugos kaip specifinė paslaugų grupė	10
I.2.1. Pagrindiniai socialinių paslaugų teikimo principai	10
I.2.2. Socialinių paslaugų rūšys	11
I.2.3. Socialinių paslaugų klientų grupės	14
I.2.4. Socialinių paslaugų teikėjai	15
I.2.5. Kiti socialinių paslaugų ypatumai	16
II. SOCIALINIŲ PASLAUGŲ KOKYBĖS VALDYMAS	17
II.1. Kokybės valdymo apibrėžtys, reglamentavimas ir metodai	17
II.1.1. Kokybės sąvoka ir apibrėžimas	17
II.1.2. Kokybės vadybos objektas	18
II.1.3. Kokybės reglamentavimas	24
II.1.4. Kokybės vadybos metodai	25
II.1.5. Visuotinė kokybės vadyba	26
II.2. Paslaugų kokybės apibrėžtys, vertinimas ir valdymas	31
II.2.1. Paslaugų kokybė ir jos suvokimas	31
II.2.2. Paslaugų kokybės vertinimas	32
II.3. Socialinių paslaugų kokybės valdymas	35
II.3.1. Socialinių paslaugų kokybės valdymo subjektai	36
II.3.2. Socialinių paslaugų kokybės ir jos valdymo gairės teisės aktuose	38
III. TYRIMO METODOLOGIJA IR METODIKA	48
IV. TYRIMO REZULTATŲ ANALIZĖ	52
IV.1. Socialinių paslaugų kokybės supratimas	52
IV.2. Socialinių paslaugų kokybės kriterijai	54
IV.2.1. Vartotojų lūkesčių patenkinimas kaip kokybės rodiklis	
socialinių paslaugų kokybės srityje	56
IV.2.2. Atitikimas standartams	63

IV.3. Socialinių paslaugų kokybės valdymo ir kontrolės mechanizmai	65
IŠVADOS	69
LITERATŪRA	71
PRIEDAI	78

SANTRAUKA

Inga Ostrauskienė

Socialinių paslaugų kokybės valdymas Lietuvoje

Magistro darbas

Magistro darbe aptariamos socialinių paslaugų kokybės valdymas Lietuvoje. Pirmoje darbo dalyje pristatomos socialinės paslaugos kaip paslaugų sistemos dalis ir jų specifika. Antroje apžvelgiama kokybės vadybos teorijos, pristatoma paslaugų kokybės vadybos specifika, paslaugų vertinimo kriterijai, socialinių paslaugų kokybės valdymo subjektai ir analizuojami reglamentuojantys socialinių paslaugų kokybę teisės aktai. Trečioje dalyje tyrimo metodologija ir taikyta ekspertų interviu tyrimo metodika. Ketvirtame skyriuje aptariami gauti tyrimo rezultatai, kurie leidžia teigti, kad socialinių paslaugų kokybės vertinimui naudojami tiek vartotojo lūkesčio patenkinimo, tiek ir standartų atitikimo kriterijai, pristatomas socialinių paslaugų kokybės suvokimas ir jos vertinimo kriterijai bei kokybės užtikrinimo mechanizmas.

SUMMARY

Inga Ostrauskienė

Social Services Quality Management in Lithuania

Master's thesis

In the Master's thesis Social Services Quality Management in Lithuania are discussed. In the first part of the Master's thesis it introduces social services as part of services system with specific character of them. In the second survey Quality Management theory, introduces specifics of services quality management, criterion of services evaluation. Present the subject of Social Services Quality Management and low. In the third part of the Master's thesis it presents survey methodology and method. In the fourth part of the Master's thesis it discussed results of survey. Present the perception of Social Services Quality and criteria's of one's evaluation.

IVADAS

Socialinės paslaugos – viena iš šiuolaikinės valstybės socialinės apsaugos sistemos dalių, kuri kartu su pensijomis, kitomis piniginėmis išmokomis padeda garantuoti žmonėms reikalingą apsaugą ir gerovę, integraciją, savarankiškumą ir galimybes dalyvauti visuomenės gyvenimą. Kaip ir daugelyje Europos šalių, Lietuvoje per pastarąjį dešimtmetį pasikeitė šeimų gyvenimo stilius, daugėja vėlyvų santuokų, mažėja gimstamumas, daugėja vienišų žmonių ir nepilnų šeimų, kuriems reikia visuomenės pagalbos. Tad vis didesnę reikšmę įgauna formali pagalba ir socialinės paslaugos.

Tuo pačiu, vis dažniau kalbant apie gyvenimo kokybę ir visuomenės gerovę, reikia pabrėžti, kad socialinių paslaugų kokybė tiesiogiai įtakoja atskirų ir labiausiai pažeidžiamų visuomenės grupių, o tuo pačiu ir visos Lietuvos visuomenės, gyvenimo kokybę.

Kaip teigia L. Žalimienė, pastarąjį dešimtmetį skatinant ir vystant mišrios socialinių paslaugų rinkos idėja, ieškoma galimybių sukurti tokią socialinių paslaugų rinką, kuri leistų klientui rinktis ir gauti geriausios kokybės paslaugas mažiausiais kaštais tiek jam pačiam, tiek ir valstybei. Tad geras socialinių paslaugų kokybės valdymas yra labai svarbus ir būtinas Lietuvoje.

Nors tai vadybos magistro baigiamasis darbas, tačiau jis gali būti naudingas ir socialinių paslaugų srityje dirbantiems, todėl darbą pateikiamas taip, kad būtų suprantamas abiejų – tiek vadybos, tiek ir socialinio darbo - sričių atstovams.

Tyrimo hipotezė – Atskirų socialinių paslaugų kokybės valdymas nevienodas. Kuriama socialinių paslaugų kokybės valdymo sistema apima tik socialinės globos paslaugų kokybės valdymą.

Tyrimo objektas – Socialinių paslaugų kokybės valdymas Lietuvoje.

Tyrimo tikslas – Išsiaiškinti kaip vyksta socialinių paslaugų kokybės valdymas Lietuvoje.

Tyrimo uždaviniai:

1. Išanalizuoti socialinių paslaugų kokybės reglamentavimą teisės aktuose;
2. Išsiaiškinti ar vienodai suprantama socialinių paslaugų kokybė ir kokie jos vertinimo kriterijai;
3. Išsiaiškinti socialinių paslaugų kokybės užtikrinimo sistemos funkcionavimą.

Darbe naudojami tyrimo metodai:

- Mokslinės literatūros analizė, kuri leido suformuluoti būtinus socialinių paslaugų kokybės valdymo elementus.
- Dokumentų turinio analizė, kurios pagrindu buvo išaiškintas socialinių paslaugų kokybės valdymo elementų taikymas Lietuvoje.
- Ekspertų metodas (interview pagrindu), kuriuo remiantis parodoma socialinių paslaugų kokybės valdymo situacija bendroje socialinių paslaugų teikimo sistemoje.

Darbo struktūra: Darbą sudaro įvadas, 4 skyriai, išvados, literatūros sąrašas, priedai. Pirmame skyriuje apibrėžiama socialinių paslaugų samprata. Antrame skyriuje analizuojami kokybės vadybos, paslaugų kokybės aspektai ir socialinių paslaugų kokybės valdymas. Trečiame skyriuje aprašomas tyrimas, jo metodologija ir taikyti metodai. Ketvirtame skyriuje analizuojami tyrimo metu gauti rezultatai.

Rezultatų teorinis reikšmingumas: vadovaujantis kokybės vadybos ir paslaugų kokybės teorijomis analizuojama Lietuvos socialinių paslaugų teikimo sistema analizuojant joje socialinių paslaugų kokybės valdymą šalies mastu.

Praktinis darbo reikšmingumas: tai vienas pirmųjų darbų šalyje bandantis sistemaiškai apžvelgianti ir apibendrinanti socialinių paslaugų kokybės valdymą Lietuvoje, o ne atskirų įstaigų veiklą šioje srityje.

I. SOCIALINĖS PASLAUGOS IR JŲ VIETA PASLAUGŲ SISTEMOJE

Nuo seniausių laikų žmonijos istorijoje žmonių mainų objektu buvo prekės ir paslaugos. Tačiau, nors jos senos kaip žmonijos santykių istorija, visuotinai priimto paslaugų apibrėžimo nėra. O tai, kad praktikoje labai dažnai naudojame prekes kartu su paslaugomis, nepadeda jų aiškiam išskyrimui.

I.1. Paslaugos. samprata, savybės ir klasifikacija

Nors įvairiomis paslaugomis naudojames visi ir dažnai, apibrėžti kas tai yra ne taip ir lengva. Todėl nenuostabu, kad pirmiausia bandome suskirstyti paslaugas ir ne paslaugas į tam tikras kategorijas. Vieni tyrinėtojų - P. Kotler ir K. L. Keller, kalbėdami apie įmonių siūlomus produktus – prekes ir paslaugas – išskiria kelias jų kategorijas:

1. gyna materialinė prekė;
2. materialinė prekė su paslaugomis;
3. hibridas (pasiūlymą sudaro prekės ir paslaugos po lygiai);
4. pagrindinė paslauga su mažesnėmis prekėmis ar paslaugomis;
5. gyna paslauga. (Kotler ir Keller, 2006)

Kalbant apie paslaugas ir jas apibūdinant, akcentuojamos viena ar kelios jų savybių. Dažniausiai įvairių autorių minimų paslaugų savybių - neapčiuopiamumas, neatskiriamumas, nekaupiamumas ir nevienodumas. Atsižvelgiant į tai, kad paslaugų savybės – lemiamas veiksnys jų pardavimo organizavimui, t.y., marketingui, aptarkime jas detaliau.

Neapčiuopiamumo savybė. Paslauga fiziškai neapčiuopiama, o teikiant ją, nuosavybė neperduodama. Dėl neapčiuopiamumo klientams sunku suvokti ir įvertinti paslaugos naudą, kol ją nepasinaudoja. Todėl klientas dažnai remiasi lūkesčiais, ankstesne patirtimi, pasitikėjimu paslaugos teikėju. Kita vertus sunkumą patiria ir teikėjas, nes jam tenka kalbėti apie objektą, kurio fiziškai nėra, jis neapčiuopiamas, o kalbėjimo metu dar ir neegzistuoja.

Neatskiriamumo savybė. Savybė pasireiškia tuo, kad paslaugos teikiamos ir vartojamos tuo pat metu, be to, į paslaugos teikimo procesą įtraukiamas ir pats klientas. Kaip teigia V. Pranulis ir kiti, būtent ši savybė kelia tam tikrų reikalavimų personalui, jų kvalifikacijai, ypač tų darbuotojų kurie bendrauja su klientais, nes nuo jų profesionalumo priklauso ar klientas vėl apsilankys pas paslaugos teikėją, ar eis pas kitą (V. Pranulis ir kiti, 2008)

Nekaupiamumo savybė. Skirtingai nei prekių, paslaugų neįmanoma sandėliuoti ar kaip kitaip kaupti. Dėl šios savybės, esant nepastoviai ar skirtingai paklausai, organizacijos nuolat susiduria su

problema suderinti paklausa su pasiūla. Nes net ir numaćius paklausos padidėjimā ne visuomet galima lengvai padidinti paslaugos pasiūla.

Nevienodumo – heterogeniškumo savybė. Kaip teigia C. Lovelock'as, vartotojų ir teikėjų sąveika paslaugų teikimo metu lemia paslaugų kokybės nepastovumą, kitaip tariant, jos variavimo galimybes. Kiekvienu konkrečiu paslaugos teikimo atveju paslauga priklausys nuo aplinkybių, susijusių su teikėjų kvalifikacija ir įgūdžiais, klientų išprusimu ir tokiais išorės veiksniais kaip vieta, laikas ir pan. Kartā pasinaudojęs paslauga klientas susidaro paslaugos stereotipā, nors identiškos paslaugos gali ir nebegauti (Lovelock, 2001). Organizacijos, siekiančios sumažinti paslaugų kokybės svyravimus ir išlaikyti aukštā klientų aptarnavimo kokybės lygį, turėtų stiprinti paslaugų kokybės kontrolę, organizuoti nuolatinį personalo mokymā ir kvalifikacijos kėlimā ir vykdyti reguliarius klientų pasitenkinimo teikiama paslauga tyrimus.

Paslaugas kai kurie mokslininkai, pabrėždami jų nematerialumą, apibūdina kaip interakcijā – sąveikā, supratimā, grįžtamąjį poveikį: klientas ir jį aptarnaujantis darbuotojas įvertina vienas kitā ir šio įvertinimo pasėkoje darbuotojas aptarnauja klientā.

Nors nėra vieningo paslaugos apibrėžimo, tačiau visi teoretikai ir praktikai vieningi dėl paslaugų įvairovės. P. Kotler ir K. L. Keller paslaugas skirstė pagal sritis ir sektorius: *valstybiniam sektoriui* priskyrė teismus, įdarbinimo tarnybas, valstybines ligonines, paskolų agentūras, karinę tarnybā, policijā, priešgaisrines gelbėjimo tarnybas, paštus, mokyklas ir kt.; *privačiam ne pelno sektoriui* – muziejus, labdaros organizacijas, bažnyčias, privačias ligonines ir pan.; verslo sektoriui priskyrė oro linijas, bankus, viešbučius, draudimo bendroves ir pan.; *gamybos sektoriui* – gamyboje dirbančius paslaugų darbuotojus: operatorius, buhalterius, juristus ir kitus; *mažmeninės prekybos sektoriui* - jame dirbančius kasininkus, raštininkus, pardavėjus ir kt. (Kotler ir Keller, 2006).

Koks bebūtų skirstymas, būtent paslaugų įvairovė ir iškelia poreikį jas klasifikuoti ar kaip kitaip grupuoti, nes kyla poreikis palyginti atskirų šalių paslaugų sferos išvystymo lygį, organizuoti prekybā tarptautiniu mastu, dėl kitų svarbių mokslui ir praktikai priežasčių – valstybinei statistikai ir kt.

Atliepdama šiuos globalius poreikius, Pasaulinė prekybos organizacija rekomenduoja paslaugų sektoriaus 12 stambių paslaugų grupių klasifikacijā:

- verslo paslaugos;
- komunikacijų paslaugos;
- konstravimo ir su juo susijusios inžinerinės paslaugos;
- paskirstymo paslaugos;
- švietimo paslaugos;
- aplinkos apsaugos paslaugos;

- finansinės paslaugos;
- sveikatos priežiūros ir socialinės paslaugos;
- turizmo ir kelionių paslaugos;
- rekreacijos ir kultūros bei poilsio paslaugos;
- transporto paslaugos;
- kitos paslaugos.

Matydami šią klasifikaciją ir įsivaizduodami kiekviename sektoriuje veikiančių įmonių gausybę, galime drąsiai teigti, kad šias laikais paslaugų sektoriui priklauso du trečdaliai pasaulio verslo dalies.

I.2. Socialinės paslaugos – specifinė paslaugų grupė

Kaip jau minėta, Pasaulinė prekybos organizacija rekomenduojamoje paslaugų sektoriaus klasifikacijoje išskiria socialines paslaugas kaip atskirą grupę kartu su sveikatos priežiūros paslaugomis. Konkrečių socialinių paslaugų teikimu gali užsiimti bet kuri organizacija, tačiau Lietuvoje valstybė yra prisiėmusi atsakomybę už socialinę gyventojų apsaugą. Socialinių paslaugų organizavimas yra kiekvienos savivaldybės savarankiška funkcija, nors pagrindinis reglamentavimas yra nacionalinio lygmens ir įtvirtintas įstatymu ir kitais teisės aktais.

2006 metais priimtame Socialinių paslaugų įstatyme teigiama, kad socialinis darbas – tai veikla, padedanti asmeniui, šeimai spręsti savo socialines problemas pagal jų galimybes ir jiems dalyvaujant, nežeidžiant žmogiškojo orumo ir didinant jų atsakomybę, pagrįstą asmens, šeimos ir visuomenės bendradarbiavimu. Socialinės paslaugos yra paslaugos, kuriomis suteikiama pagalba asmeniui dėl amžiaus, neįgalumo, socialinių problemų iš dalies ar visiškai neturinčiam, neįgijusiam arba praradusiam gebėjimus ar galimybes savarankiškai rūpintis asmeniniu gyvenimu ir dalyvauti visuomenės gyvenime. Socialinių paslaugų tikslas – sudaryti sąlygas asmeniui ugdyti ar stiprinti gebėjimus ir galimybes savarankiškai spręsti savo socialines problemas, palaikyti socialinius ryšius su visuomene, taip pat padėti įveikti socialinę atskirtį. Socialinės paslaugos teikiamos siekiant užkirsti kelią asmens, šeimos, bendruomenės socialinėms problemoms kilti, taip pat visuomenės socialiniam saugumui užtikrinti.

I.2.1. Pagrindiniai socialinių paslaugų teikimo principai

Teisės aktuose nurodoma, kad socialinės paslaugos valdomos, skiriamos ir teikiamos vadovaujantis bendradarbiavimo, dalyvavimo, kompleksiško, prieinamumo, socialinio teisingumo, tinkamumo, veiksmingumo, visapusiškumo principais:

1. bendradarbiavimo - socialinių paslaugų valdymas, skyrimas ir teikimas remiasi asmens, šeimos, bendruomenės, organizacijų, ginančių žmonių socialinių grupių interesus ir teises, socialinių paslaugų įstaigų, savivaldybės ir valstybės institucijų bendradarbiavimu bei tarpusavio pagalba;

2. dalyvavimo - socialinių paslaugų valdymo, skyrimo ir teikimo klausimai sprendžiami kartu su socialinių paslaugų gavėjais ir (ar) jų atstovais, organizacijomis, ginančiomis žmonių socialinių grupių interesus ir teises;

3. kompleksškumo - socialinių paslaugų teikimas asmeniui yra derinamas su socialinių paslaugų teikimu jo šeimai;

4. prieinamumo - socialinės paslaugos valdomos, skiriamos ir teikiamos taip, kad būtų užtikrintas socialinių paslaugų prieinamumas asmeniui (šeimai) kuo arčiau jo gyvenamosios vietos;

5. socialinio teisingumo - asmens (šeimos) finansinės galimybės mokėti už socialines paslaugas neturi įtakos asmens (šeimos) galimybėms gauti socialines paslaugas;

6. tinkamumo - asmeniui (šeimai) skiriamos ir teikiamos tokios socialinės paslaugos, kurios atitinka asmens ir šeimos interesus bei nustatytus poreikius;

7. veiksmingumo - socialinės paslaugos valdomos, skiriamos ir teikiamos siekiant gerų rezultatų ir racionaliai naudojant turimus išteklius;

8. visapusiškumo - socialinės paslaugos valdomos, skiriamos ir teikiamos derinant jas su pinigine socialine parama, vaiko teisių apsauga, užimtumu, sveikatos priežiūra, švietimu ir ugdymu, socialinio būsto suteikimu, specialiosios pagalbos priemonėmis. (Socialinių paslaugų įstatymas)

Taigi įstatyme įtvirtinama nuostata, kad kiekvienam pagal poreikius klientui šiol paslaugos turi būti prieinamos ir klientas dalyvauja paslaugų užsakyme ir jų teikime bei kad paslaugos turi būti tinkamos ir veiksmingos.

I.2.2. Socialinių paslaugų rūšys

Socialinių paslaugų kataloge yra išskiriamos šios socialinių paslaugų rūšys:

1. *bendrosios paslaugos* (atskiros, be nuolatinės specialistų priežiūros teikiamos paslaugos) – tai informavimo, konsultavimo, tarpininkavimo ir atstovavimo, maitinimo organizavimo, aprūpinimo būtiniausiaisiais drabužiais ir avalyne, transporto organizavimo, sociokultūrinės paslaugos, asmeninės higienos ir priežiūros paslaugų organizavimo, kitos bendrosios socialinės paslaugos.

2. *specialiosios paslaugos*:

2.1. *socialinės priežiūros paslaugos* (nereikia nuolatinės specialistų priežiūros) – tai pagalba į namus, socialinių įgūdžių ugdymas ir palaikymas, apgyvendinimas

savarankiško gyvenimo namuose, laikinas apnakvindinimas, intensyvi krizių įveikimo pagalba.

2.2. *socialinės globos paslaugos* (reikia nuolatinės specialistų priežiūros) – tai dienos socialinė globa, trumpalaikė socialinė globa, ilgalaikė socialinė globa (įvairios vaikų, senelių, neįgaliųjų globos namai, pensionai, nakvynės namai ir reabilitacijos įstaigos priklausomybės ligomis sergantiems). (Socialinių paslaugų katalogas 2006m.)

Bendrųjų socialinių paslaugų tikslas – ugdyti ar kompensuoti asmens gebėjimus savarankiškai rūpintis asmeniniu gyvenimu ir dalyvauti visuomeniniame gyvenime. Šios paslaugos teikiamos asmens namuose ir įstaigose. Paslaugų teikimo trukmė ir dažnumas priklauso nuo asmens poreikių ir varijuoja nuo vienkartinio iki kiekvieną dieną teikiamų paslaugų. Šios paslaugos gali būti teikiamos įvairioms klientų grupėms: socialinės rizikos vaikams ir jų šeimoms, vaikams su negalia ir jų šeimoms, likusiems be tėvų globos vaikams, suaugusiems asmenims su negalia ir jų šeimoms, senyvo amžiaus asmenims ir jų šeimoms, socialinės rizikos suaugusiems asmenims ir jų šeimoms, socialinės rizikos šeimoms, vaikus globojančios šeimoms bei kitiems asmenims ir šeimoms. (Socialinių paslaugų katalogas 2006m.)

Specialiosios socialinės paslaugos - visuma paslaugų, teikiamų asmeniui kurio gebėjimams savarankiškai rūpintis asmeniniu gyvenimu ir dalyvauti visuomenės gyvenime ugdyti ar kompensuoti bendrųjų socialinių paslaugų nepakanka. Specialiųjų socialinių paslaugų tikslas – grąžinti asmens gebėjimus pasirūpinti savimi ir integruotis į visuomenę ar tenkinti asmens gyvybinius poreikius teikiant kompleksinę pagalbą. Specialiosios socialinės paslaugos teikiamos socialinių paslaugų įstaigose ir asmens namuose. Paslaugų teikimo trukmė/dažnumas priklauso nuo asmens socialinių paslaugų poreikio.

Socialinės priežiūros paslaugas - visuma paslaugų, kuriomis asmeniui teikiama kompleksinė, bet nuolatinės specialistų priežiūros nereikalaujanti pagalba:

1. pagalba į namus - asmens namuose teikiamos paslaugos, padedančios asmeniui (šeimai) tvarkytis buityje bei dalyvauti visuomenės gyvenime. Gavėjai - suaugę asmenys su negalia ir jų šeimos, senyvo amžiaus asmenys ir jų šeimos, vaikai su negalia ir jų šeimos, kiti asmenys ir šeimos (laikiniai dėl ligos ar kitų priežasčių savarankiškumo netekę asmenys).

Dažnumas - iki 10 val. per savaitę.

2. socialinių įgūdžių ugdymas ir palaikymas - paslaugos, teikiamos asmenims (šeimoms) dienos metu, siekiant palaikyti ir atstatyti savarankiškumą atliekant įvairias visuomeniniame ar asmeniniame (šeimos) gyvenime reikalingas funkcijas. Gavėjai - socialinės rizikos vaikai ir jų šeimos, vaikai su negalia ir jų šeimos, suaugę asmenys su negalia ir jų šeimos, senyvo amžiaus asmenys ir jų

šėimos, socialinės rizikos suaugę asmenys ir jų šėimos, socialinės rizikos šėimos, kiti asmenys ir šėimos. Dažnumas – pagal poreikį.

3. apgyvendinimas savarankiško gyvenimo namuose - namų aplinkos sąlygų ir reikalingų paslaugų suteikimas asmenims (šėimoms), kuriems nereikia nuolatinės, intensyvios priežiūros, sudarant jiems sąlygas savarankiškai tvarkytis savo asmeninį (šėimos) gyvenimą. Gavėjai - suaugę asmenys su negalia, senyvo amžiaus asmenys, socialinės rizikos suaugę asmenys ir jų šėimos, socialinės rizikos šėimos. Dažnumas – neterminuotas.

4. laikinas apnakvindinimas - nakvynės ir būtinųjų paslaugų (asmens higienos, buitinių) suteikimas asmenims, kurie yra benamiai, piktnaudžiauja alkoholiu, narkotinėmis, psichotropinėmis ar toksinėmis medžiagomis, esant krizinei situacijai ir pan., kai, nesuteikus šių paslaugų, išskyla grėsmė asmens sveikatai ar gyvybei. Gavėjai - socialinės rizikos suaugę asmenys, socialinės rizikos šėimos. Dažnumas - 1 kartas, ne ilgiau kaip 3 paros.

5. intensyvi krizių įveikimo pagalba - pagalbos suteikimas asmeniui, atsidūrusiam krizinėje situacijoje. Gavėjai - socialinės rizikos vaikai, vaikai su negalia, likę be tėvų globos vaikai, suaugę asmenys su negalia, senyvo amžiaus asmenys, socialinės rizikos suaugę asmenys, kiti asmenys. Dažnumas – pagal poreikį. (Socialinių paslaugų katalogas 2006m.)

Socialinės globos paslaugos – tai visuma paslaugų, kuriomis asmeniui teikiama kompleksinė, nuolatinės specialistų priežiūros reikalaujanti pagalba. Socialinė globa teikiama institucijoje (socialinės globos įstaigoje) ar asmens namuose. Socialinės globos teikimo trukmė priklauso nuo asmenų, jų poreikio paslaugoms ir nuo įstaigos tipo.

1. dienos socialinė globa - visuma paslaugų, kuriomis asmeniui teikiama kompleksinė, nuolatinės specialistų priežiūros reikalaujanti pagalba dienos metu. Gavėjai - vaikai su negalia, suaugę asmenys su negalia, senyvo amžiaus asmenys. Dažnumas - nuo 3 val. per dieną, iki 5 dienų per savaitę institucijoje, nuo 2 iki 8 val. per parą, iki 7 kartų per savaitę asmens namuose.

2. trumpalaikė socialinė globa - visuma paslaugų, kuriomis asmeniui teikiama kompleksinė, nuolatinės specialistų priežiūros reikalaujanti pagalba benamystės ar krizių atvejais, vaikams laikinai netekus tėvų globos, šėimos nariams, globėjams, rūpintojams dėl tam tikrų priežasčių (ligos, komandiruotės, atostogų, šėimos ar darbo įsipareigojimų ir kt.) laikinai ar darbo savaitę negalint prižiūrėti asmenų, kuriems reikalinga nuolatinė priežiūra – „atokvėpio“ paslaugos ar tęstinės socialinės paslaugos darbo savaitę (paromis), taip pat socialinės rizikos suaugusiems asmenims ir socialinės rizikos vaikams po medicininės reabilitacijos siekiant integruotis į visuomenę. Gavėjai - vaikai, laikinai likę be tėvų globos, socialinės rizikos vaikai, suaugę asmenys su negalia, vaikai su negalia, socialinės

rizikos suaugę asmenys, senyvo amžiaus asmenys, pabėgėliai. Dažnumas – įvairioms klientų grupėms nuo 8 val. per parą iki 18 mėnesių.

3. ilgalaikė socialinė globa - visuma paslaugų, kuriomis visiškai nesavarankiškam asmeniui teikiama kompleksinė, nuolatinės specialistų priežiūros reikalaujanti pagalba. Gavėjai - vaikai, laikinai likę be tėvų globos, socialinės rizikos vaikai, suaugę asmenys su negalia, vaikai su negalia, socialinės rizikos suaugę asmenys, senyvo amžiaus asmenys, pabėgėliai. Dažnumas – nuo 6 mėn. per metus iki neterminuoto. (Socialinių paslaugų katalogas 2006m.)

I.2.3. Socialinių paslaugų klientų grupės

Bendrosios socialinių paslaugų teikimo asmeniui (šeimai) nuostatos numato pagrindinius paslaugų teikimo tikslus klientų grupėms:

1. Socialinės paslaugos **asmeniui (šeimai)** teikiamos atsižvelgiant į individualius asmens interesus ir poreikius ir nuolat vertinant teikiamų socialinių paslaugų veiksmingumą asmens galimybėms ir gebėjimams rūpintis asmeniniu gyvenimu ar dalyvauti visuomenės gyvenime ugdyti ar kompensuoti.

2. Socialinės paslaugos **socialinės rizikos vaikui, likusiam be tėvų globos vaikui** teikiamos kuriant saugią ir sveiką vaiko ugdymosi ir vystymosi aplinką, formuojant savarankiško gyvenimo įgūdžius, atkuriant, palaikant ir stiprinant socialinius ryšius su šeima, artimaisiais, visuomene ir organizuojant su švietimu ir ugdymu suderintą pagalbą bei išnaudojant visas galimybes, kad vaikas gyventų šeimoje.

3. Socialinės paslaugos **vaikui su negalia** teikiamos sudarant sąlygas jam gyventi savo šeimoje, augti sveikoje ir saugioje aplinkoje ir organizuojant pagalbą, suderintą su švietimu ir ugdymu, asmens sveikatos priežiūra ir specialiosios pagalbos priemonėmis. Tai turi padėti vaikui su negalia formuoti savarankiško gyvenimo įgūdžius, palaikyti ir stiprinti socialinius ryšius su šeima, artimaisiais ir visuomene.

4. Socialinės paslaugos **suaugusiam asmeniui su negalia** teikiamos sudarant sąlygas jam gyventi savo namuose, šeimoje ir organizuojant pagalbą, suderintą su švietimu ir ugdymu, užimtumu, asmens sveikatos priežiūra ir specialiosios pagalbos priemonėmis, padedančią ugdyti ar kompensuoti jo gebėjimus rūpintis asmeniniu gyvenimu ir dalyvauti darbo rinkoje.

5. Socialinės paslaugos **senyvo amžiaus asmeniui** teikiamos sudarant sąlygas kuo ilgiau jam gyventi savo namuose, šeimoje, savarankiškai tvarkyti savo buitį ir organizuojant pagalbą, suderintą su užimtumu, asmens sveikatos priežiūra ir specialiosios pagalbos priemonėmis, padedančią palaikyti socialinius ryšius su šeima, artimaisiais ir visuomene.

6. Socialinės paslaugos **asmeniui su sunkia negalia** teikiamos užtikrinant saugią ir sveiką aplinką, žmogaus orumą atitinkančią pagalbą, suderintą su asmens sveikatos priežiūra, nuolatine slauga ir nuolatine priežiūra (pagalba), kitomis specialiosios pagalbos priemonėmis, švietimu ir ugdymu, padedančią kompensuoti prarastą savarankiškumą bei gebėjimus palaikyti socialinius ryšius su šeima ir visuomene.

7. Socialinės paslaugos **socialinės rizikos suaugusiam asmeniui** teikiamos padedant ugdyti socialinius įgūdžius ir stiprinti motyvaciją įveikti iškilusias socialines problemas ir organizuojant pagalbą, suderintą su švietimo ir ugdymo, užimtumo, sveikatos priežiūros priemonėmis, užtikrinančią rūpinimąsi asmeniniu (šeimos) gyvenimu ir dalyvavimą darbo rinkoje.

8. Socialinės paslaugos **socialinės rizikos šeimai** teikiamos padedant ugdyti suaugusių šeimos narių socialinius įgūdžius ir motyvaciją kurti saugią, sveiką ir darnią aplinką savo namuose, šeimoje, palaikyti socialinius ryšius su visuomene ir užtikrinti šioje šeimoje augančių vaikų visapusišką vystymąsi ir ugdymą. Teikiant socialines paslaugas socialinės rizikos šeimai, turi būti užtikrinamas socialinių paslaugų teikimas ir vaikams. (Socialinių paslaugų įstatymas)

I.2.4. Socialinių paslaugų teikėjai

Teisės aktuose nustatyta, kad socialines paslaugas gali teikti įvairios įstaigos. Socialinių paslaugų įstatyme nurodoma, kad bendrąsias socialines paslaugas ir socialinę priežiūrą teikia tos socialinių paslaugų įstaigos, kurių veiklos sritis yra socialinių paslaugų teikimas ir kurių teikiamos socialinės paslaugos atitinka teisės aktų reglamentuotus bendrosioms socialinėms paslaugoms, socialinei priežiūrai keliamus reikalavimus, o socialinę globą gali teikti tos socialinės globos įstaigos, kurių veiklos sritis yra socialinių paslaugų teikimas, o jų teikiama socialinė globa atitinka socialinės globos normas, jos turi licenciją teikti socialinę globą (Socialinių paslaugų įstatymas).

Socialinės apsaugos ir darbo ministro įsakymu patvirtintame Socialinių paslaugų kataloge socialinių paslaugų įstaigos įvardinamo detalčiau. Tai gali būti socialines paslaugas teikianti įmonė - akcinė bendrovė, uždaroji akcinė bendrovė ar individuali įmonė; įstaiga - viešoji įstaiga, biudžetinė įstaiga, organizacija, asociacija, labdaros ir paramos fondas, religinė bendruomenė ar bendrija, jos atstovybė ar filialas, šeimyna. Socialinių paslaugų įstaigoms priskiriamas ir įstaigos padalinys - socialinių paslaugų įstaigos arba ne socialines paslaugas teikiančios įstaigos struktūrinis padalinys, neturintis atskiro juridinio statuso, bet teikiantis socialines paslaugas. Taip pat kataloge skiriamos stacionarios socialinių paslaugų (socialinės globos įstaigos) ir nestacionarios socialinių paslaugų įstaigų grupės (Socialinių paslaugų katalogas).

Nors nėra reglamentuota kaip socialines paslaugas tiesiogiai gali teikti fiziniai asmenys, tačiau numatyta, kad socialinių paslaugų įstaigose socialines paslaugas teikia socialiniai darbuotojai, socialinių darbuotojų padėjėjai, kuriems keliami tam tikri reikalavimai (socialinis darbuotojas turi būti įgijęs aukštąjį socialinio darbo ar jam prilygintą išsilavinimą) ir kurių profesinė kvalifikacija periodiškai vertinama atestacijos metu (Socialinių paslaugų įstatymas).

I.2.5. Kiti socialinių paslaugų ypatumai

Tarp kitų ypatumų, kuriais socialinės paslaugos išsiskiria iš kitų teikiamų paslaugų reikia paminėti teisės aktais reglamentuotą jų kainą bei teikimą. Socialinių paslaugų kainą, kurią turi sumokėti paslaugų vartotojas reglamentuoja Socialinės apsaugos ir darbo ministrės įsakymu patvirtintas Mokėjimo už socialines paslaugas tvarkos aprašas. Jis reglamentuoja asmens mokėjimo už socialines paslaugas dydžių nustatymą, pagalbos pinigų mokėjimą, asmens ar jo šeimos narių finansinių galimybių mokėti už socialines paslaugas vertinimą. Šis Aprašas taikomas mokėjimui už tas socialines paslaugas, kurias planuoja, skiria, kurių poreikį asmeniui nustato savivaldybė ir kurių teikimas finansuojamas iš savivaldybės biudžeto ar savivaldybės biudžetui skiriamų Lietuvos Respublikos valstybės biudžeto specialiųjų tikslinių dotacijų socialinėms paslaugoms organizuoti. Už kitas privačiai ar papildomai asmens pageidavimu teikiamas socialines paslaugas mokama paslaugas gaunančio asmens ir socialinių paslaugų įstaigos tarpusavio susitarimu. (Mokėjimo už socialines paslaugas tvarkos aprašas).

Kiekvienoje savivaldybėje už paslaugas gali tekti mokėti skirtingą kainą, nes konkretų asmens mokėjimo už socialines paslaugas dydį nustato savivaldybė, vadovaudamasi Lietuvos Respublikos socialinių paslaugų įstatymu ir kitais teisės aktais. Mokėjimo už socialines paslaugas dydis asmeniui nustatomas individualiai, atsižvelgiant į asmens (šeimos narių) finansines galimybes mokėti už socialines paslaugas ir asmeniui teikiamų socialinių paslaugų rūšį. (Mokėjimo už socialines paslaugas tvarkos aprašas).

Taip pat reikia pabrėžti, kad kai kurios socialinės paslaugos yra nemokamos – informavimo, konsultavimo, tarpininkavimo ir atstovavimo, o asmens mokėjimo už socialines paslaugas dydis negali būti didesnis už asmeniui teikiamų socialinių paslaugų kainą (Mokėjimo už socialines paslaugas tvarkos aprašas). Kita socialinių paslaugų savybių įtakojančių jų išskirtinumą – daugumai paslaugų reikalingas socialinių paslaugų poreikių vertinimas, kurio metu įvertinamos žmogaus galimybės tvarkytis su iškylančiomis problemomis ir jam reikalinga pagalba. Įvertinus poreikį turi būti priimamas sprendimas tas paslaugas teikti, jau teikiamos paslaugos yra periodiškai peržiūrimos. Tokios reglamentuotos procedūros gali prailginti paslaugos laukimo laiką (Socialinių paslaugų įstatymas).

II. SOCIALINIŲ PASLAUGŲ KOKYBĖS VALDYMAS

II.1. Kokybės valdymas

II.1.1. Kokybės sąvoka ir apibrėžimas

Kaip teigia J. Ruževičius, kokybė kelis tūkstantmečius buvo sudedamoji viso pasaulio kultūros dalis, tačiau ypatingo tyrėjų ir verslo organizacijų dėmesio sulaukė tik XX amžiuje, kai ženkliai padidėjo gamybos mastai, tarptautinė prekyba ir konkurencija. Dabar kokybės vadyba yra susiformavusi mokslo ir studijų disciplina, kurios metodai, modeliai, priemonės ir principai plačiai taikomi įvairių veiklos sričių organizacijų bendrajai vadybai ir yra viena iš pagrindinių veiklos veiksmingumo didinimo priemonių (Ruževičius, 2007).

Nors kokybės sąvoką apibrėžti bandė daugybė mokslo ir verslo atstovų, tačiau vieningo apibrėžimo iki šiol nėra. J. Ruževičius tai aiškina kokybės sąvokos sudėtingumu ir platumu, kuriuos nulemia kokybės objektų įvairovė, veiksmų bei keliamų problemų gausa. Be to, jo teigimu kokybė yra ne statinė, bet dinaminė sąvoka, kurios traktavimas priklauso nuo vartotojų grupės, kokybės objekto ir kuri, laikui bėgant, kinta.

D. Garvin išskiria penkis principinius požiūrius į kokybę, kurie atspindi pagrindinius kokybės aspektus: įgimtą tobulumo siekimą, produkto savybes, vartotoją, procesą ir vertę.

1. *Įgimto tobulumo arba transcendentinė koncepcija* remiasi tuo, kad žmonėms įprasta mokytis pažinti kokybę iš patyrimo, t.y., pakartotinai naudojantis preke ar paslauga.

2. *Produkto vertinimu pagrįsta koncepcija* teigia, kad kokybę apibūdina tiksliai nusakomi ir išmatuojami dalykai, todėl produktas turėtų būti matuojamas ar tam tikrais būdais vertinamas. Tai taip vadinamas objektyvus kokybės aiškinimas, kuris neįvertina individualaus vartotojo poreikių.

3. *Vartotojų poreikiais ar lūkesčiais pagrįsta koncepcija*, kurioje matuojami bei vertinami tiek vartotojų lūkesčiai bei poreikiai, tiek ir jų pasitenkinimas. Laikantis šios koncepcijos, ar paslauga kokybiška paliekama subjektyviai spęsti pačiam vartotojui. Tačiau paslaugos teikėjui šis požiūris iškelia papildomus klausimus kaip sužinoti kokios turėtų būti paslaugos savybės, kad patenkintų vartotojus ir kaip atskirti pasitenkinimą sąlygojančius požymius.

4. *Procesu pagrįstoje koncepcijoje* kokybiška paslauga yra ta, kuri atitinka nustatytus prekės gamybos ar paslaugų teikimo standartus. T.y., kokybė apibrėžiama kaip “atitiktis reikalavimams” ar reikalavimų įvykdymas: produktas turi atitikti reikalavimams – būti be defektų ir tai siūloma pasiekti į kokybės užtikrinimą žiūrint kaip į technologinio proceso gamyboje kontrolę.

5. *Verte pagrįsta koncepcijoje* integruojama vertė ir kaina. Kokybiška ta paslauga, kuriai būdinga rezultato/atitikimo ar proceso/atlikimo ir vartotoją tenkinančios kainos pusiausvyra. (Haksever ir kiti, 2000)

C.C.Barczyk teigimu visus kokybės apibrėžimus galima skirti į dvi dalis:

- Specifikacijų atitikimas – kokybė apibrėžiama kaip santykinis ydų nebuvimas;
- Vartotojo reikalavimų tenkinimas – kokybės lygis yra vartotojo pasitenkinimo gaminio parametrais ir ypatybėmis lygis. (Barczyk, 1999).

A.C. Rosander teigia, kad kokybė gali būti objektyvi, jei susijusi su išoriniais apčiuopiamais dalykais, kuriuos galima išmatuoti, faktais (Rosander, 1989).

J. Kaziliūno teigimu kokybė nusakoma išorinių ir vidinių vartotojų pasitenkinimo lygiu, kurį nulemia produkto savybės ir nedefektiškumas (Kaziliūnas, 2007).

Tarptautinė standartizacijos organizacija (ISO) kokybę apibrėžia kaip turimųjų charakteristikų visumos atitiktis reikalavimams laipsnį.

Lietuvės kokybės tyrinėtojas J. Ruževičius taip pat pateikia kokybės apibrėžimą: kokybė –tai visuma produkto savybių, lemiančių jo tinkamumą tenkinti išreikštus ir numanomas vartotojo poreikius apibrėžtomis produkto vartojimo (eksploatavimo) pagal paskirtį sąlygomis. Kokybė taip pat apima produkto defektiškumą ir jo poveikį gamtai (Ruževičius, 2007).

II.2. Kokybės vadybos objektas

Pasak J. Ruževičiaus – kokybės vadyba dabar apima ne tik produktų ir verslo organizacijų veiklos kokybę, bet ir valstybinės valdžios kokybę, gyvenimo kokybę, įmonių socialinę atsakomybę, individo (asmens) kokybę, aplinkosaugos ir tausojamosios plėtros kokybinius aspektus, ūkio valdymo kokybę, produktų kokybinę įvairovę, viešojo sektoriaus organizacijų veiklos kokybę, intelekto produktų kokybės aspektus, žinių vadyba ir kitas sritis (Ruževičius, 2007). Labiau praktine ir kasdiene reikšme gyvenime ir versle – kokybė - privaloma komercinio kontrakto ar bet kokios kitos sutarties sudedamoji dalis (sutartis laikytina niekine, jeigu joje nėra aptarti trys esminiai dalykai: kokybė, kaina ir terminai) (Ruževičius, 2007).

Lietuvos standarte „Kokybės vadybos sistemos. Pagrindai ir aiškinamasis žodynas“ kokybės vadyba apibrėžta kaip koordinuoti veiksmai, kreipiantys ir valdantys organizacijos veiklą, susijusią su kokybe (ISO 9000:2005). Šiame standarte taip pat apibrėžta, kad kokybės vadybą sudaro keturios pagrindinės dalys: kokybės planavimas, kokybės valdymas, kokybės užtikrinimas ir kokybės gerinimas.

Kai kurie mokslininkai kokybės vadybos objektą apibrėžia kiek kitaip. J. Juran'as kokybės trilogijoje pateikia tris pagrindinius kokybės vadybos procesus: kokybės planavimą, kokybės valdymą ir kokybės gerinimą (Juran, Gryna, 1993). Šių procesų sąveikoje mažinami nuostoliai, susiję su prasta kokybės produktais ir parodomi pastebimų pavienių, atsitiktinių kokybės problemų ir nepastebimų pastovių nuostolių skirtumus, atsirandančius dėl prastos kokybės. Be to, J. Juran'as pirmasis įvedė vidinio vartotojo sąvoką, kas tapo ypač aktualu paslaugų sektoriuje. Jis teigė, kad dauguma kokybės problemų – pritaikydamas Pareto dėsnį įvardino 80 proc. – atsiranda dėl netinkamo vadovavimo ir tik nedidelė kaltės dalis tenka darbuotojams. J. Juran'as labai pabrėžė organizacijos aukščiausios vadovybės vaidmenį planuojant ir nuolat gerinant organizacijos veiklą, įtraukiant į kokybės gerinimo procesą vidinius ir išorinius vartotojus.

Kito kokybės vadybos pradininko W.E.Deming'o teigimu yra du priežasčių tipai, dėl kurių kyla kokybės problemos: vietinės reikšmės priežastys, kurios gali būti lengvai nustatytos ir išspręstos pačių darbininkų ar paslaugų teikėjų ir priežastys atsirandančios dėl planavimo ir projektavimo klaidų ir tik vadovybė gali šias priežastis pašalinti. E. Demingas buvo griežtesnis nei J. Juranas pabrėždamas vadovybės atsakomybę už kokybę: jo teigimu už 94 proc. kylančių kokybės problemų yra atsakinga vadovybė, nes ji turi visas galimybes numatyti, suplanuoti, motyvuoti ir įvykdyti reikiamus pokyčius organizacijoje siekiant aukštos kokybės. Kitą vertus reikia pažymėti, kad vadovybės atsakomybei jis priskyrė ne tik neigiamus bet ir teigiamus organizacijos pokyčius. Taip pat kokybės problemų nustatymui ir sprendimui pasiūlė veiklos ciklą, susidedantį iš planavimo, atlikimo, tikrinimo ir veikimo. E. Demingas savo kokybės valdymo filosofiją išdėstė pateikdamas koncepciją, kurios 14 vadybos kokybės principų, pagal svarbą lygiaverčių, turi laikytis organizacijos, siekiančios aukštos kokybės ir kurių įgyvendinimas praktikoje didina veiklos efektyvumą:

1. laikytis pastovaus tikslo – nuolat tobulinti produktą ar paslaugą,
2. perimti naują rūpinimosi kokybę filosofiją,
3. liautis priklausyti nuo masinių patikrinimų,
4. liautis vertinti tiekėjus vien pagal teikiamų medžiagų kainą,
5. nuolat tobulinti gamybos bei paslaugų sistemą,
6. diegti šiuolaikinius mokymo darbo vietoje metodus,
7. kurti vadovavimo koncepciją - vadovai turi tapti lyderiais,
8. atsikratyti baimės,
9. laužyti barjerus tarp padalinių – kad darbuotojai dirbtų kaip viena komanda,
10. atsisakyti šūkių, pamokymų ir gausybės uždavinių darbuotojams,
11. panaikinti kiekybines kvotas,

12. šalinti kliūtis, trukdančias darbuotojams teisėtai didžiuotis atliktu darbu,
13. diegti veiksmingą mokymo ir lavinimosi programą,
14. skatinti kiekvieną organizacijos darbuotoją dirbti taip, kad būtų įgyvendinti šie pokyčiai.

Šių principų esminis nurodymas – išmokyti gyventi be baimės, nes iš jos kyla visos kliūtys organizacijos tobulinimui. Jo įsitikinimu, vadovo pagrindinis darbas – stengtis ieškoti ir šalinti nesėkmių priežastis, o ne tik nustatyti nesėkmes po to, kai jos ištiko. Todėl jo suformuluotų principų pagrindinis tikslas – keisti vadovų ir darbuotojų elgesį taip, kad organizacijos taptų pigesnių, aukštesnės kokybės ir didesnio našumo gaminių bei paslaugų tikėjos, kuriose gerbiamas ir vertinamas kiekvieno organizacijos nario įnašas.

Trumpai apžvelgiant dar keletą kokybės vadybos autorių - kiekvieno jų darbai įnešė savą indėlį į dabartinę kokybės vadybos supratimą, - reikia paminėti A.V. Feigenbaum'ą. Jis akcentavo kokybės vadybos ekonominį aspektą ir pasiūlė skaičiuoti kokybės išlaidas, kurias tikslinga suskirstyti į keturias kategorijas: prevencines, įvertinimo, vidinių sutrikimų ir išorinių sutrikimų išlaidas. Jo nuomone, kokybės vadyba turi būti visuotinė ir sisteminga, apimanti visus, ne tik gamybos ar paslaugų teikimo, organizacijos padalinius, o organizacijos veikla kokybės srityje turi būti apibrėžta ir dokumentuota techninėse ir vadybinėse procedūrose, aiškiai nurodančiose ir efektyviai koordinuojančiose žmonių veiklą ir informacijos srautus. Ši sistema, jo teigimu, turi būti įgyvendinta geriausiu ir praktiškiausiu būdu, kad vartotojai būtų patenkinti patiriant minimalias kokybės išlaidas, o rūpinimasis kokybe turi tapti kasdiene veiklos dalimi (Feigenbaum, 1983). Be to, Feigenbaum'as suformulavo dešimt kritinių visuotinės kokybės vadybos sėkmės veiksnių:

1. kokybė yra visą organizaciją apimantis procesas,
2. kokybė yra tai, ką sako klientas,
3. kokybė ir išlaidos yra suma, o ne skirtumas,
4. kokybė reikalauja ir individualių, ir komandinių veiksmų,
5. kokybė pasiekama dėl tinkamos vadybos,
6. kokybė ir naujovės yra tarpusavyje priklausomos,
7. kokybė yra etikos dalykas,
8. kokybė reikalauja nuolatinio gerinimo,
9. kokybė yra labiausiai išlaidas mažinantis, mažiausių kapitalinių indėlių reikalaujantis rezultatyvumo veiksnys,
10. kokybė įdiegiama tik bendrojoje sistemoje, į kurią įtraukti ir klientai, ir tiekėjai.

Kitas autorius – K. Ishikawa – kokybės vadybą apibrėžia kaip ekonomiškiausio, naudingiausio, nuolat vartotojo poreikius atitinkančio produkto ar paslaugos kūrimą ir įgyvendinimą. Jo tvirtinimu,

kokybės valdymas nesibaigia gaminio pagaminimu ar paslaugos suteikimu, o turi jungti aptarnavimą pardavus, individų ir pačios organizacijos tobulėjimą. Jis, taip pat, akcentuoja darbuotojų mokymo ir lavinimo bei įtraukimo į kokybės gerinimo procesą svarbą. K. Ishikaw'os nuomone kokybės vadyboje yra universalių metodų, tinkančių visų sričių veikloms: proceso srauto schema, duomenų rinkimo formos, histograma, Pareto diagrama, priežasčių ir pasekmės diagrama, sklaidos diagrama ir valdymo schemas. Jo nuomone, kokybės vadyba turi remtis šešiais pagrindiniais principais:

1. pirmiausia kokybė, o ne trumpalaikė nauda;
2. orientacija į klientą, o ne į gamintoją ar paslaugos teikėją;
3. būtina sulaužyti visus barjerus, trukdančius palaikyti glaudžius ryšius su klientais;
4. analizuojant padėtį, remtis faktais ir patikrintais duomenimis, plačiai taikyti statistinius metodus;
5. vadybos filosofijoje remtis humaniškumu, įtraukti darbuotojus į kokybės gerinimo veiklą;
6. siekti kuo platesnio tarpfunkcinio bendradarbiavimo.

G. Taguchi kokybę apibrėžia kaip nuostolius, kuriuos patiria visuomenė nuo to laiko, kai produktas pateikiamas į rinką. Tokias nuotoliais gali būti nepasiektos idealios charakteristikos, neįvykdyti vartotojų reikalavimai, defektai, neigiami pašaliniai produkto sukelti poveikiai ir kt. Jo nuomone, kuo mažesni šie nuostoliai, tuo kokybiškesnis ir tinkamesnis produktas, aukštesnė jo kokybė ir tuo mažiau jis sukelia žalos vartotojams (Bendel, Wilson, Millar, 1990). G. Taguchi kokybės apibūdinimas gana sudėtingas, nes jis apima ir vartotojus, ir gamintojus, ir visuomenę – kokybės gerinimas išsaugo visuomenei daugiau išteklių nei kainuoja kokybės gerinimas ir atneša naudos visiems, tačiau investuoti į kokybės gerinimą naudinga tik tol, kol mažėja nuostolis visuomenei.

Dar vienas kokybės vadybos autorius – P.B. Crosby – kokybę apibrėžia kaip atitiktį reikalavimams. Jo teigimu, produktams keliami reikalavimai turi būti specifikuoti ir taip aiškiai apibrėžti, kad visiems būtų suprantami, o kokybės vadybos pagrindinė paskirtis – pasiekti, kad nebūtų defektų – viskas atliekama teisingai ir iš karto be klaidų. Crosby į kokybės vadybos teoriją įvedė kokybės vadybos brandumo sąvoką. Jo teigimu, siekdama vadybos kokybės brandumo, organizacija pereina penkis etapus: netikrumo, atsibudimo, prašviesėjimo, išminties ir pasitikėjimo. Pagal vadovybės supratimą ir elgesį, požiūrį į kokybę organizacijoje, problemų sprendimo būdus, kokybės išlaidų lygį bei kokybės gerinimo veiksmus sprendžiama apie organizacijos duotuoju momentu išgyvenamą kokybės brandos etapą. Crosby pasiūlė 12 žingsnių ciklą, kurį organizacija turi paeiti gerindama kokybę:

1. aiškus vadovybės supratimas, kokį kokybės vadybos brandos lygį išgyvena organizacija;

2. kokybės tobulinimo taryba – būtina įkurti aukšto lygio, visas organizacijos funkcijas apimančią grupę, kuri koordinuotų kokybės tobulinimo programą;

3. kokybės matavimai – būtini kokybės matavimai, kurie pateiktų aiškų, matavimo duomenimis pagrįstą vaizdą apie dabartinę padėtį ir būtinus tolesnius gerinimo veiksmus;

4. kokybės išlaidos – jos turi būti skaičiuojamos ir paskirstomos pagal kokybės išlaidų kategorijas ir straipsnius, kad taptų veiksminga vadybos priemone;

5. kokybės supratimas ir palaikymas – taikyti metodus, didinančius personalo kokybės supratimą, keičiančius požiūrį į kokybę;

6. koregavimo veiksmai – taikyti sisteminį metodą nustatant ir sprendžiant kokybės problemas;

7. „nulis defektų“ paruošiamieji veiksmai – darbuotojų apmokymas programos, filosofijos populiarinimo renginiai;

8. tikslų nustatymas – paskelbti tikslai ir paaiškinti jų siekimo būdai darbuotojams;

9. klaidų ir priežasčių pašalinimas – sudaryti sąlygas darbuotojams pateikti pasiūlymus vadovybei dėl klaidų ir jų priežasčių šalinimo;

10. pripažinimo skatinimo sistemos kūrimas – skatinti daugiausia kokybės tobulinimo procese pasiekusius darbuotojus;

11. nuolatinio bendradarbiavimo tarnyba – įkurti nuolatinį skyrių bendradarbiavimą organizuojančias tarnybas;

12. daryti visą tai dar kartą – kokybės gerinimas nenutrūkstamas nesibaigiantis procesas.

Tarptautinės standartizacijos organizacijos suformuluotus rekomenduojamus kokybės vadybos principus lietuvių autoriai - Pociūtė, Janušauskienė, Vitkauskas - aiškina taip:

1. *Orientavimasis į vartotoją* – organizacijai svarbu suprasti savo vartotojų poreikius bei lūkesčius ir juos tenkinti, nes tik taip organizacija gali sėkmingai veikti rinkoje, įveikti konkurentus ir pasiekti savo tikslų.

2. *Lyderystė* – padeda vadovams suvienyti organizacijos tikslus, kurti bendravimu pagrįstą aplinką. Bendravimas ir komandinio darbo plėtojimas padeda įgyvendinti kokybės tikslus, parodo veiklos gerinimo galimybes bei padeda jų realizavimui.

3. *Darbuotojų dalyvavimas* – padeda jiems suprasti savo vaidmenį, padrąsina panaudoti gebėjimus organizacijos veiklai gerinti ir tikslams siekti. Svarbu derinti darbuotojų sugebėjimus su jų kompetencijos ugdymu.

4. *Procesinis požiūris* – veiklos procesai turi būti apibrėžti, nustatyti procesų vadovai ir jų atsakomybė. Procesus reikia nagrinėti pridėtinės vertės atžvilgiu, objektyviai matuoti, vertinti ir gerinti.

5. *Sisteminis požiūris* – organizacijos veikos procesai vertinami kaip tarpusavyje susiję ir vienas nuo kito priklausomi elementai.

6. *Nuolatinis veiklos gerinimas* – jis apima produktus, procesus ir vadybos sistemas. Šio tikslo siekiant vadovai turėtų rūpintis darbuotojų kompetencija, juos motyvuoti ir įtraukti į nuolatinio gerinimo veiklą, kad tai taptų darbuotojų tikslu.

7. *Faktais pagrįstas sprendimų priėmimas* – sprendimai rezultatyvūs tik tuo atveju, jei remsis objektyvia analize ir duomenimis pagrįsta informacija.

8. *Abipusiai naudingi ryšiai su tiekėjais* – kadangi organizacija ir jos tiekėjai priklauso vieni nuo kitų, todėl turėtų nustatyti glaudžius, atvirus, abipusiai naudingus ryšius, pagrįstus tarpusavio pasitikėjimu ir bendradarbiavimu.

Lietuvių autoriai - Tijūnaitienė ir kiti – kalbėdami apie kokybės valdymą pasitelkia suvokiamos paslaugų kokybės sąvoką (kaip aptarėme anksčiau – tai skirtumas tarp vartotojo laukiamos paslaugų kokybės ir patirtos paslaugos) ir teigia, kad paslaugų kokybės valdymas apima visų suvokiamos paslaugų kokybės elementų valdymą. Pagrindinis paslaugų kokybės valdymo uždavinys - minimizuoti skirtumą tarp laukiamos ir patirtos paslaugų kokybės (Tijūnaitienė, R., ir kiti. 2001)

J. Ruževičiaus teigimu, kokybės vadyba – organizacijos bendrosios valdymo funkcijos dalis, nustatanti kokybės politiką, tikslus, pareigas ir kokybės vadybos priemones. Kokybės vadyba jungia penkis kokybės sistemos elementus:

- kokybės planavimą;
- kokybės valdymą – operatyvinio pobūdžio priemonės ir veikla, naudojami siekiant įvykdyti kokybės reikalavimus
- kokybės užtikrinimą - planuojamų ir remiantis kokybės vadybos sistema atliekamų bei reikiamų būdu parodomų sistemingų veiksmų visuma, kuria siekiama teikti pasitikėjimą, kad produktas atitiks reikiamus reikalavimus;
- kokybės kontrolę;
- kokybės gerinimą.

Jo teigimu, kokybės politika – privalomas kokybės vadybos sistemos elementas – dažniausiai oficialus rašytinis organizacijos įsipareigojimas kokybės siekimo ir užtikrinimo srityje, numatantis tam tikro laikotarpio veiklos tobulinimo siekius, kryptis ir priemones bei tam reikalingus intelektualinius, materialinius ir finansinius išteklius. Taigi, galima teigti, kad kokybės vadybos sistema (KVS) – tai įmonės organizacinės struktūros pareigų, procedūrų, procesų ir išteklių visuma būtina veiksmingai veiklos kokybės vadybai. Ji dažniausiai yra dokumentuojama ir integruojama į organizacijos technines ir bendrosios vadybos sistemas, siekiant suderinti ir koordinuoti visus produktų ir paslaugų kokybę,

virtotojų poreikių patenkinimą, veiklos išlaidų mažinimą ir finansinius rezultatus lemiančius veiksmus (Ruževičius, 2007).

II.3. Kokybės reglamentavimas

Vykstanti pasaulyje ekonomikos globalizacija lemia kokybės vadybos internacionalizavimą, bendrų standartų, reglamentų, produktų ir įmonių veiklos kokybės, aplinkosaugos ir saugos kokybės, sertifikavimo sistemų taikymą. Tai įtakoja ir naujausios vadybos teorijos – visuotinės kokybės vadybos susiformavimą ir vis spartesnį jos taikymą įvairių šalių verslo ir viešojo sektoriaus organizacijose. Šiuo metu prekėms ir paslaugoms įvairiose šalyse taikoma kokybės techninio, ekonominio ir teisinio reglamentavimo sistema sudaro:

1. standartai ir techninis reglamentavimas,
2. tarptautinis teisinis reglamentavimas,
3. nacionalinis teisinis reglamentavimas,
4. produktų kokybės laidavimas ir sertifikavimas,
5. įmonių veiklos kokybės sertifikavimas,
6. papildomas kokybės reglamentavimas komercinio kontrakto sąlygose,
7. visuomenės reikalavimai.

Kaip rašo J. Ruževičius, standartizacija ir standartai – vienas iš ekonominio gyvenimo ir visuomenės raidos atraminių taškų. Standartizacija – veikla, kurios tikslas – įvesti optimalią tvarką tam tikroje srityje, pateikiant bendrąsias nuostatas, kurias galima visuotinai ir daug kartų naudoti esamiems ir galimiems uždaviniams spręsti. Standartai sudaro tvirtą pagrindą produktų ir paslaugų kokybės vertinimui. Jie padeda sudaryti sutartis, užsakyti prekes ir paslaugas, įvertinti jų kokybę, sumažinti ginčų dėl kokybės reikalavimų ir skaičių (Ruževičius, 2007).

Tarptautiniu lygmeniu standartizaciją visose srityse, išskyrus elektrotechnikos, elektronikos, telekomunikacijos bei maisto produktų, vykdo Tarptautinė standartizacijos organizacija ISO. Tarptautiniame versle pripažįstamus kokybės sistemų modelius reglamentuoja ISO 9000 serijos standartai, o pati kokybės vadybos sistema suprantama kaip įmonės organizacinės struktūros, procedūrų ir išteklių visuma, būtina efektyviai kokybės vadybai.

Techninio reglamento, kitaip nei standartų, taikymas yra privalomas. Tai teisės aktas, kuriame kokybės ir kiti techniniai reikalavimai pateikiami tiesiogiai arba nuorodomis į standartą, techninę specifikaciją ar praktikos nuostatas arba kuriame pateikiamas minėtų dokumentų tekstą. Lietuvoje kai kurių sričių reglamentai turi specifinius pavadinimus (pvz.: higienos norma HN).

Savo ruožtu įmonės taip pat naudoja technines specifikacijas arba sąlygas dokumentų, kuriuose pateiktus reikalavimus turi atitikti konkretūs įstaigos produktai, procesai ar paslaugos, pavidalu.

II.1.4. Kokybės vadybos metodai

Nors visuotinės kokybės vadyboje naudojami apie 100 metodų, tačiau reikia pasakyti, kad bet kokį metodą taikant labai svarbu suvokti visą numatomos veiklos procesą ir jo eigą. Tai geriausiai iliustruoja K. Ishikawa, pasiūlusi 6 žingsnių tobulinimo proceso modelį, papildydama E. Demingo veiklos gerinimo ciklo modelį “planuok-daryk-tikrink-veik“. K. Ishikawos nuomone E. Demingo planavimo ciklo fazę reikia išskirti į 2 – tikslų apibrėžimo ir metodų parinkimo fazes, o vykdymo fazę – į apmokymų ir darbų vykdymo.

Kitas kokybės vadybos vystytojas M. Porteris pasiūlė naudoti vertę kuriantį ciklą – tarpusavyje susijusias veiklas siekiant pagaminti kokybišką gaminį ar teikti atitinkančias vartotojo norus ir lūkesčius kokybiškas paslaugas. A. Kaziliūno teigimu, tai nepaprastai svarbu, nes šiuolaikinė rinka tokia, kad negalima atitikti vartotojo lūkesčių ar produkto specifikacijos tik apytiksliai - atitikimas pasitelkiant naujausius kokybės vadybos metodus turi būti įvykdytas kiek galima tiksliau (Kaziliūnas, 2007). Minėtą vertę kuriantį ciklą sudaro:

- Marketingas ir rinkos tyrimai;
- Produkto projektavimas ir tobulinimas;
- Proceso planavimas ir kūrimas;
- Pirkimai;
- Gamyba arba paslaugos teikimas;
- Pardavimas ir platinimas;
- Įrengimas ir perdavimas klientui;
- Veikla pardavus (Seghezzi, 1996).

Šiame cikle atliekant visas veiklas būtina laikytis kokybės reikalavimų. Marketingo tyrimai turi pateikti aiškius duomenis apie kliento poreikius ir lūkesčius, juos perduoti projektuoti ir tobulinti, kad duomenys būtų paversti aiškia technine specifikacija, apibrėžiančia norimas paslaugos savybes. Toliau turi būti tiksliai planuojamas paslaugos teikimo procesas, supirktos reikalingos medžiagos bei suteikta paslauga. Jei organizacijoje pagamintas produktas ar suteikta paslauga visiškai atitinka specifikaciją, jis laikomas kokybišku ir vartotojas turėtų būti patenkintas. Po gaminio pardavimo ar paslaugos suteikimo daugelis klientų pageidauja, kad ir toliau būtų teikiama techninė pagalba ar priežiūra. Visos minėtos veiklos turi specifinius kokybės vadybos metodus ir priemones. Mažose organizacijose su kokybe

susijusias užduotis gali atlikti keli darbuotojai, didelėse tam reikia sukurti specializuotą skyrių, kuris koordinuotų ir atliktų visą su kokybę susijusį darbą.

Taigi, apibendrinant šį skyrių galime daryti išvadą, kad kokybės valdymo objektas – vadovybės mąstymo keitimas ir pastangų paslaugų kokybės gerinime įgyvendinimas – t.y., kokybiškų paslaugų teikimo įstaigoje užtikrinimas.

II.1.5 Visuotinė kokybės vadyba

Europos kokybės organizacija 2000 metais paskelbė Europos kokybės viziją, kurioje pabrėžė naujo požiūrio į kokybę formavimo aktualumą, kas kokybės vadyba turėtų apimti ne tik techninius ir ekonominius prekių ir paslaugų kokybės požymius, bet ir unikalias bei visuotinai pripažintas socialines, aplinkosaugines ir kitas organizacijų veiklos sritis. Yra pabrėžiama partnerystės tarp verslo organizacijų, valstybės institucijų ir visuomeninių organizacijų svarba siekiant kokybės. Būtent kokybė lemia valdymo bei viešojo sektoriaus organizacijų veiklos efektyvumą, šalies ekonominį stabilumą bei visuomenės narių gyvenimo kokybę. J. Ruževičiaus požiūriu, visuotinės kokybės vadyba yra išskirtinę kokybės svarbą pabrėžianti vadybos teorija ir praktinių vadybos priemonių sistema, kurias pasirinkusi organizacija nuolat tobulėja, įtraukdama į kokybės gerinimo procesus visus darbuotojus ir siekdama visiškai patenkinti išorės ir vidaus vartotojų poreikius bei paisyti savo darbuotojų, akcininkų, klientų, visuomenės interesų (Ruževičius, 2007). Šių tikslų pasiekimui, pasak J. Ruževičiaus, visuotinė kokybės vadyba naudojami sistema, kurią sudaro apie 100 tarpusavyje suderintų kokybės vadybos modelių, metodų, darbuotojų kompetencijos ugdymo ir kitų priemonių, bei vadovaujasi principais:

1. organizacijos vadovybės įsipareigojimas siekti kokybės ir vadovavimas – aktyvi bei veiksminga vadovų veikla;
2. vadybos dėmesio sutelkimas į organizacijos išorės ir vidaus vartotojų poreikių patenkinimą ir sistemingą jo matavimą ir vertinimą (būtina sukurti aktyvią klientų pasitenkinimo įvertinimo sistemą);
3. nuolatinis visų organizacijos veiklos sričių kokybės gerinimas;
4. visų organizacijos narių dalyvavimas kokybės gerinimo procesuose (darbuotojų įtraukimas);
5. neatitiktų prevencijos (ne tik trūkumų aptikimo ir identifikavimo) sistemos kūrimas;
6. organizacijos vizijos, vertybių, misijos, kokybės politikos ir kokybės įsipareigojimų viešas skelbimas ir besąlygiškas vykdymas;

7. kokybės užtikrinimo sistemos organizacijoje projektavimas kaip vientiso ir nenutrūkstanto proceso, sutelkiant pastangas į tai, kad galutinio produkto kokybė yra visų šio proceso ankstesnių etapų laimėjimų rezultatas; J. Ruževičius pateikia organizacijos procesų skirstymą į 3 dalis: vadovybės procesai, kuriems priklauso strateginio ir kokybės vadybos sistemos valdymų procesai; pagrindinius procesus – jiems priskiriami su klientais susiję, projektavimo ir tobulinimo, pirkimo bei gamybos arba paslaugų teikimo procesai; palaikantys procesai, tai žmogiškųjų išteklių valdymo bei infrastruktūros procesai.

8. dėmesio sutelkimas į duomenis, faktus ir jų nuolatinę bei sistemingą analizę;

9. rūpinimasis klientų sėkme;

10. prioriteto komandiniam darbui ir komandų bendradarbiavimui organizacijoje teikimas

11. sistemingas organizacijos narių mokymas ir švietimas, siekiant visų darbuotojų mąstysenos bei įmonės kultūros transformavimo į visuotinės kokybės vadybos filosofinę sampratą, metodologijos įvaldymą bei kokybės politikos įgyvendinimą.

J. Ruževičius taip pat pateikia savo suformuluotus papildomus principus:

12. pastangų kokybės srityje „svorio centro“ perkėlimas intelekto išteklių link;

13. organizacijos partnerių įtraukimas į veiklos kokybės gerinimo ir plėtros klausimų sprendimą;

14. organizacijos socialinės atsakomybė ir atsiskaitomybė;

15. baimės atmosferos ir prielaidų panaikinimas organizacijoje;

16. ekologinės kultūros plėtra;

17. prioriteto teikimas valdyti fundamentalius pokyčius organizacijoje ir žinių vadyba.

Visuotinė kokybės vadyba yra vadybos metodas, kuriuo stengiamasi nuolatos gerinti organizavimo procesą (Barczyk, 1999). Visuotinė kokybės vadyba yra labai plati sąvoka ir greitai besivystanti šiandieniniame pasaulyje idėja. Bandydamas apibendrinti šią idėją teoriškai, C.C.Barczyk teigia, kad VKV susideda iš 18 pagrindinių idėjų, sugrupuotų pagal prasmę į tris esmines nuostatas, 5 pagrindinius principus ir 10 vadybos priemonių (Barczyk, 1999). Šiuos komponentus C.C.Barczyk pavaizdavo kaip tris piramidės lygmenis, kur nuostatos sudaro svarbiausius VKV aspektus į kuriuos turi atsižvelgti organizacijos vadovai, principus įgyvendina vidurinėsios vadybos lygmenis darbuotojai, o priemonės įgyvendinamos kasdienėje veikloje. Apibendrintus jo teiginius pateikiu 1 lentelėje.

C.C. Barczyk Visuotinės kokybės vadybos komponentai

Esminės nuostatos	visuotinis vadybos apsisprendimas siekti puikios kokybės	Gerinti kokybę yra vienas aukščiausių organizacijos tikslų, norint kurį pasiekti būtina suvokti VKV elementus ir jų paisyti.
	apsisprendimas tenkinti vartotoją	Kokybė – vartotojo reikalavimų tenkinimas ar viršijimas. Visiškai tenkinti vartotoją reiškia ne tik atsiliepti į jo reikmes ir lūkesčius, bet ir jį pradžiuginti.
	dalyvių vadyba ir įgaliojimas	Siekis plėtoti organizacijoje tokią vadybos sistemą, kurioje dalyvautų visi darbuotojai. Norint to pasiekti būtina, kad darbuotojai ir vadybininkai turėti tam įgaliojimus, o tam reikia suteikti jiems atsakomybę už kokybę. “Įgaliojimo” samprata reiškia perduoti galią spręsti patiems darbuotojams ir taip padaryti juos atsakingus už savo veiklą. Tokioje kuriamoje sistemoje būtinas abipusis bendradarbiavimas, kur vadovams reikia atidžiai išklaudyti darbuotojus, tarpininkauti jų idėjoms ir įnašui, palaikyti jų grupės darbinę veiklą.
Pagrindiniai principai	grupinis darbas	Svarbiausias VKV vadybos elementas – paplitęs darbuotojų dalyvavimas. Vienas dalyvavimo būdų – grupinis darbas. Grupės darbo problemoms spręsti pagrindiniai tikslai yra gerinti kokybę, didinti našumą bei mažinti išlaidas.
	ištisinė sistemos integracija	Yra būtina integruoti visus paslaugų teikimo ar gamybos procesus. Kiekvienas organizacijos padalinys turi veikti su kitais padaliniais kaip sistemos dalis. Organizacija, integravusi visus procesus, išvengia nesusipratimo, kai vienas skyrius gerina kokybę trukdydamas kitų skyrių darbui. Tai sukelia neigiamų padarinių – organizacijos bendros sistemos smukimą
	kokybės standartų kūrimas	Kad darbuotojai turėtų konkretesnių orientyrų, organizacija rengia kokybės standartus kokybei kontroliuoti ir matuoti. Šie standartai nėra statiški, jie tolydžio tobulinami pateikiant naujų kokybės gerinimo būdų.
	kokybės matavimas	Nustatoma ir periodiškai matuojama padalinio darbo kokybė. Kokybės matavimo pagrindiniai būdai: įvykių schemas, priežasties ir padarinio diagramos, tikrinimo lapai, Pareto diagramos, histogramos, taškinės diagramos, tėkmės ir kontrolės grafikai. Kokybė matuojama atsižvelgiant į faktinę kokybę bei idealios kokybės sampratą.
	tolydinis kokybės gerinimas	VKV kokybę reikia ne tik išlaikyti, bet ir nuolat ją gerinti – nuolat stebėdama rezultatus ir suprasdama bendrąsias ir specialiąsias tų rezultatų priežastis, organizacijos vadovybė gali išstbulinti procesus siekiant kokybės nuolatinio augimo.
Vadybos priemonės	modelių žvalgyba	Pereidama prie VKV organizacija turi keisti daugelį sistemų. Kokybės gerinimui padeda stebėjimas, mokymasis ir keitimasis informacija su kitomis organizacijomis, priklausančiomis tiek tai pačiai, tiek ir kitai sferai.
	mokymas	Mokymas VKV suprantamas ir kaip įgūdžių lavinimas ir kaip švietimas. Mokymai vyksta dažnai ir reguliariai, organizuojami darbo metu ir yra privalomi darbuotojams. Darbuotojai mokomi taikyti kokybės matavimo būdus, kad išsiugdytų problemų sprendimo įgūdžių. Jų mokoma specialiai, kad pagerėtų bendrieji darbo įgūdžiai.

procesų visumos suvokimas	Kokybės gerėjimas priklauso nuo bendro gamybos ar paslaugų proceso supratimo. Gerinant visą kokybę kreipiamas dėmesys į kiekvieną proceso elementą, rezultatų priežastys nagrinėjamos organizacijos darbą vertinant kaip procesų visumą.
problemų apibrėžimas	Organizacijai svarbu apsibrėžti problemas dar prieš imantis jas spręsti. Organizacija klausianti darbuotojų patarimo ar prašanti padėti gerinti operacijas lengviau apsibrėžia dabartines ar esamas problemas, be to tai parengia darbuotojus o vadovybę įgalina pereiti prie prevencijos metodų taikymo.
problemų sprendimas	Paprastai į darbo problemų sprendimą įtraukiamos grupės. Jų užduotis – pastebėti bei atrinkti reikalaujančias dėmesio problemas. Problemų sprendimo procesas: stebint nustatomos problemų priežastys, matuojami bei renkami duomenys, jie analizuojami, ieškoma galimų sprendinių, jie vertinami ir kuriamas rekomenduotinas optimalus sprendinys. Jei išlaidos priimtinos organizacijoje priimamas sprendimas jį įdiegti, jei nepriimtinos – grupė informuojama apie tokio sprendimo priežastis.
darbuotojų kokybės laidavimas	Dirbančios VKV metodu organizacijos, užuot matavusios kokybę po to, kai gaminys jau padarytas ar paslauga suteikta, įsipareigoja kiekvieną darbuotoją per visą procesą būti atsakingu už kokybės standartą. Šios priemonės idėja – jei kokybė tolydžio laiduojama per visą procesą ir kiekviename jo etape, poreikis matuoti kokybę proceso pabaigoje sumažėja, ko pasekoje galutinė produkto ar paslaugos kokybė gerėja. Šiuo būdu atsakomybė ir atsiskaitymas yra perkeliamas kiekvienam darbuotojui. Kokybė matuojama taikant statistinę procesų kontrolę.
aktyvioji vadyba	Šios priemonės idėja – ne laukti problemų, bet iš anksto jai rengtis kuriant strategijas ir metodus kaip išvengti problemos ar kitų įvykių, neigiamai veikiančių gaminių ar paslaugų kokybę ar atlikimo lygį.
tiekėjų kokybės laidavimas	Kadangi galutinio gaminio kokybei nemenkos įtakos turi žaliavų ar ruošinių kokybė, organizacija suinteresuota tiekėjų žaliavų kokybe. To organizacijos gali siekti mokydamas tiekėjus arba pasirinkdamos jau taikančius kokybės metodus tiekėjus.
bendravimas	Esminis kokybės gerinimo aspektas – geras, teisingas, atviras dvišalis bendravimas.
darbuotojų pripažinimas ir paskatos	Organizacijai, pabrėžiant žemesnio ir vidurinio lygio darbuotojų indėlį, būtina sukurti pripažinimo ir apdovanojimo už geras idėjas – darbuotojų skatinimo sistemą

Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal Barczyk, C.C., (1999)

Visuotinės kokybės vadyboje susilieja klasikinės ir elgsenos vadybos mokyklų, grupinio darbo teorijų teiginiai, sisteminis ir situacinis požiūriai, matematinių statistikos metodų taikymo praktika. Mokslininkai (J. Ruževičius, N. Paulauskaitė, P. Vanagas ir kiti) visuotinės kokybės vadybą priima kaip naują pakopą vadybos mokslo raidoje, nes ji apima praktinėje veikloje naudojamų veiksmingų vadybos mokslo principų ir metodų, juos papildo naujais ir suteikia savitą filosofiją. Taip pat pripažįstama, kad visuotinė kokybės vadyba yra veiksmingiausia kokybės vadybos priemonė, siekiant didesnio organizacijos konkurencingumo. J. Ruževičius visuotinės kokybės vadybos ir tradicinės kokybės vadybos požiūrių skirtumų apibendrinimas pateikiamas 2 lentelėje.

Visuotinės kokybės vadybos ir tradicinės kokybės vadybos požiūrių skirtumai

Visuotinės kokybės vadybos principai	Tradicinės kokybės vadybos principai
Orientacija į išorės ir vidaus vartotojus (klientus)	Orientacija į taisykles ir išorės vartotojus (klientus)
Komandų bendravimas	Komandinis darbas nėra vyraujantis
Darbas siekiant grupės, padalinio ir organizacijos tikslų ir vizijos	Darbas siekiant pirmiausia grupės ar individo tikslų
Sistemiškas nuolatinis procesų valdymas ir gerinimas	Pavienių problemų sprendimas be tikslinio sisteminio gerinimo
Sisteminis empirinių duomenų rinkimas naudojant kokybės vadybos metodus ir jų naudojimas koregavimo ir tobulinimo veiksams pagrįsti	Sprendimai dažniausiai priimami pasiremiant nuojauta, įgyta patirtimi ar nuomone
Sistemiškai kaupiama ir analizuojama išorės informacija	Daugiau remiamasi vidine informacija
Nevengiama vadovybės ar kolegų konstruktyvios kritikos, nėra baimės atmosferos	Vadovybės kritika dažniausiai netoleruojama
Darbuotojams suteikiami įgaliojimai priimti savarankiškus sprendimus	Darbai dažniausiai atliekami pagal instrukcijas ir nurodymus
Sistemiškas veiksmingos neatitikčių prevencijos sistemos naudojimas	Defektų (neatitikčių) šalinimo požiūris
Už kokybę atsakingi visi organizacijos darbuotojai	Už kokybę atsakingi kokybės padalinio darbuotojai
Kokybės sąvoka apima produktą ir su juo susijusių paslaugų visumą	Kokybės sąvoka apima tik tai teikiamą produktą

Šaltinis: Ruzevičius, J., (2007). *Kokybės vadybos metodai ir modeliai*. Vilniaus universitetas

Apibendrinant kokybės vadybos teoriją akcentuosime, kad nors, kaip matėme, iškiliausių kokybės specialistų požiūriai į kokybės vadybą skiriasi, tačiau visi jie, anot A. Kaziliūno, yra vieningi teigdami, kad:

- už kokybę atsakinga aukščiausioji organizacijos vadovybė, o ne darbuotojai. Vadovai privalo būti lyderiais, aiškiai suprantančiais organizacijoje vykstančius procesus, sugebančiais numatyti tinkamą kokybės strategiją;
- aukščiausioji vadovybė atsakinga už tinkamos organizacinės struktūros ir klimato, skatinančio darbuotojus dalyvauti gerinant kokybę organizacijoje, kokybės kultūros, keičiančios darbuotojų požiūrius ir kokybės supratimą, ugdymą;
- žmonių mokymas ir lavinimas yra vienas iš svarbiausių veiksnių, keičiančių žmonių pažiūras ir nuostatas bei sudarančių galimybes jiems sėkmingai atlikti pareigas;
- labai svarbu kontroliuoti procesus, o ne tik galutinį produktą. Dėmesys turi būti skiriamas prevencijai, o ne padarytų klaidų taisymui, taip mažinant kokybės išlaidas ir didinant konkurencingumą;
- kokybei gerinti turi būti sutelktos visų organizacijos skyrių pastangos. Turi būti aiški funkcinių skyrių integracija.

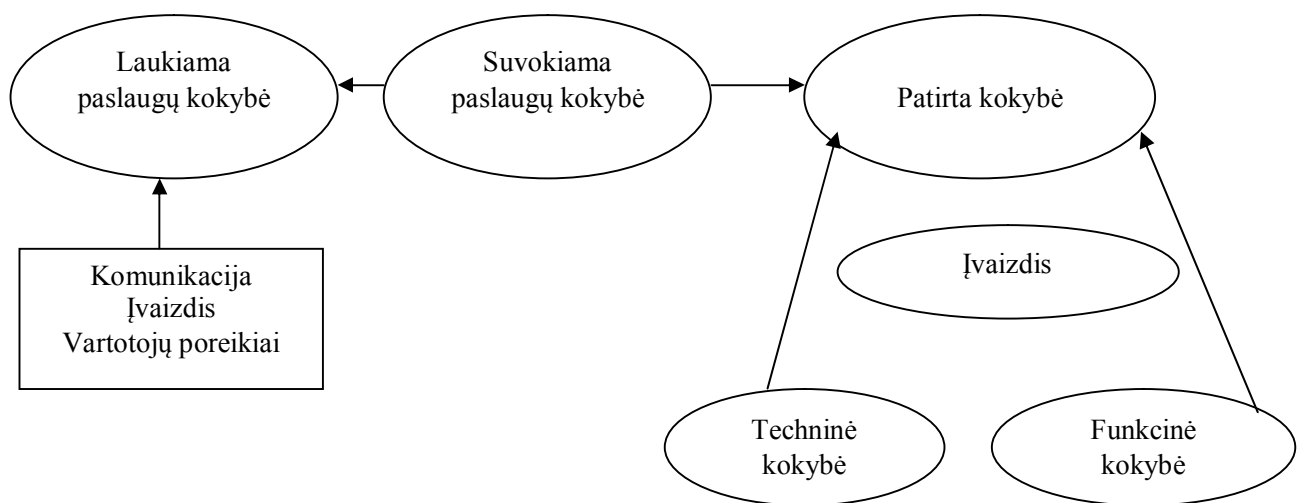
II.2. Paslaugų kokybės valdymas

II.2.1. Paslaugų kokybė ir jos suvokimas

Reikia pažymėti, kad paslaugų teikėjai ir vartotojai gali nevienodai suprasti paslaugos kokybę. Klientas dažnai ateina jau turėdamas iš anksto suformuotus lūkesčius dėl konkrečios paslaugos ir nuo kliento lūkesčiai bus patenkinti stipriai priklausys jo tolesnis naudojimasis paslaugomis. Todėl tiekėjas turi siekti paslaugų atitikimo klientų lūkesčiams arba jį informuoti taip, kad klientas savo lūkesčius formuotų lygiagrečiai gaunamoms paslaugoms.

C. Lovelock (2001) ir kiti išskiria du kokybės matavimus: techninę (rezultato) kokybę, kuri sietina su tuo, ką klientas gauna, ir funkcinę (procesą) kokybę – kuri vertina kaip viskas vyksta, kol pasiekiamas galutinis rezultatas. Funkcinė kokybė dažniausiai suvokiama subjektyviai, nes įtakos turi kliento įsitraukimas į procesą. Kadangi, kaip matėme anksčiau – yra keletas kokybės vertinimo kriterijų, tačiau pagrindinis kokybės matas – kliento pasitenkinimo lygis, todėl minėtų dviejų – techninio ir funkcinio – kokybės matų neužtenka norint įvertinti ir teikti aukščiausios kokybės paslaugas – reikia atsižvelgti į tai kokios kokybės vartotojas tikėjosi, o jo lūkesčius įtakojo komunikacija, paslaugos ir teikėjo įvaizdis, vartotojo poreikiai.

V. Pranulio teigimu, santykinė suvokta kliento paslaugų kokybė – vienintelis svarbiausias veiksnys, lemiantis pelningumą ilguoju laikotarpiu (V. Pranulis ir kiti, 2008). Tam, manau pritartų ir C. Grönroos, kuris pateikia suvoktos paslaugų kokybės schemą (C. Grönroos, 2000). 1 paveiksle pateikiama C. Grönroos schema, kurioje matosi, kad svarbi ne objektyvi paslaugų kokybė, bet subjektyvus kliento suvokimas.



1 pav. Suvokiama paslaugų kokybė

Šaltinis: Mikalajauskienė, A., Tijūnaitienė, R., Vekterytė, M. (2001). *Paslaugų kokybės valdymo ypatumai*.

Šioje schemoje pateiktą laukiamą paslaugų kokybę, anot R. Tijūnaitienės ir bendraautorių, formuoja marketingo priemonės, įmonės įvaizdis, vartotojų norai ir poreikiai, praeityje įvykęs patyrimas, dalyvavimo paslaugos teikime intensyvumas, konkurentų teikiamos paslaugos, socialiniai veiksniai, paslaugas teikiantis personalas, apčiuopiami paslaugos elementai, kiti vartotojai bei paslaugos laukimo laikas. Suvokiama paslaugų kokybė matoma kaip skirtumas tarp patirtos paslaugos ir vartotojo lūkesčių. Patirtos paslaugos suvokimui įtaką daro dar kiti veiksniai: techninei jos kokybei svarbu prietaisų bei medžiagų atitikimas standartams bei paslaugos teikimo greitis; funkciniai kokybei – personalo išvaizda, pažiūros, elgesys ir kompetencija (Tijūnaitienė, R., ir kiti. 2001).

Be to, reikia pažymėti, kad dauguma klientų nusiskundimų yra susiję ne su pačios paslaugos trūkumais ar kaina, bet su darbuotojų nekompetencija ar nemaloniu elgesiu. Klientai gali būti priekabūs ir tokių gali daugėti, tačiau, kaip teigia D. Iacobucci, nesvarbu kokios aplinkybės, priešakinės linijos darbuotojas privalo būti apmokytas, sutelktas, neturi priešgyniauti, visada profesionaliai ir pagarbiai elgtis su klientais (Iacobucci, 2002).

Vartotojų poreikių patenkinimą galima apibūdinti dvejopai – kaip procesą arba kaip rezultatą. Kalbant apie paslaugų teikimą ir vartojimą vartotojų poreikių patenkinimą suvokiame kaip rezultatą. Informacijos gavimas ir jos kaupimas yra labai svarbus vartotojų poreikio patenkinimo lygio nustatymo šaltinis, padedantis nustatyti kaip pasikeitė vartotojų poreikiai, kokius naujus reikalavimus kelia paslaugoms. Taip pat vartotojo pasitenkinimo lygio nustatymui svarbūs psichologiniai ir marketinginiai tyrimai.

Žiūrint iš praktinės pusės tenka konstatuoti, kad kliento paslaugų vartojimui ir pirkimui daugiau įtakos turi ne kokybės arba pasitenkinimo įvertinimas, o vertės samprata. Vertė nusakoma kaip tam tikra lygybė tarp pasitenkinimo arba kokybės ir kainos. Jei paslauga brangi, klientas tikisi geresnio aptarnavimo ir atvirkščiai – prastesnis aptarnavimas toleruojamas kai paslauga pigi.

Kalbėdami apie kokybiškas paslaugas galvoje turime keletą aspektų: pati paslauga turi būti kokybiška – t.y., turi būti tiksliai nustatyti jai keliami reikalavimai ir apibūdinti savybėmis, kurias klientas gali įvertinti; paslaugos teikimo procesas taip pat turi būti nustatytas ir apibūdintas savybėmis; visas – tiek paslaugų, tiek ir proceso, savybės turi būti nustatytos tokios, kokias organizacija galėtų įvertinti nustatytų priimtinumo kriterijų atžvilgiu.

II.2.2. Paslaugų kokybės vertinimas

Kalbant apie paslaugų kokybę pabrėžiama, kad ji vertinama tiek objektyviai, tiek ir subjektyviai. V. Pranulio ir kitų teigimu, objektyvi kokybė gali būti vertinama tik tada, kai susijusi su

apčiuopiamais dalykais, o daugumoje atveju paslaugos kokybę turi vertinti klientas pagal savo pasitenkinimo lygį.

Kaip nurodo R. Tijūnaitienė su bendraautorėmis, yra keli paslaugų kokybės vertinimo ypatumai: vartotojui paslaugų kokybę sudėtingiau įvertinti nei prekių; paslaugų kokybę vartotojas vertina prieš paslaugų teikimą, vykstant procesui ir jo pabaigoje; paslaugų kokybę vartotojas suvokia kaip skirtumą tarp patirtos ir laukiamos paslaugos kokybės. Taip pat paminėtina, kad paslaugų kokybės vertinimo kriterijai yra įvairūs ir akcentuojami priklausomai nuo vertintojo. Kaip paslaugos kokybės vertintojai yra išskiriami vartotojai ir tiekėjai. Vartotojai, vertindami gaunamas paslaugas vadovaujasi pasitikėjimo, akivaizdumo, patirties kriterijais, taip pat naudojami apčiuopiamumo, patikimumo, reagavimo intensyvumo bei jautrumo kriterijais. Paslaugų tiekėjai savo ruožtu taip pat vertina teikiamų paslaugų kokybę, tačiau naudojami kiek kitais kriterijais.

Paslaugų vertinimą įtakoja įvairūs dalykai. Vienas jų – paslaugos teikimo vieta ar aplinka, nes esant poreikiui klientas ateina į tą vietą, kur paslaugos yra teikiamos ir pagal aplinką susidaro įspūdis apie paslaugą. Kitas – kliento ryšys su jį patinkančiais ir aptarnaujančiais darbuotojais – kai kurie autoriai juos vadina „priešakinės linijos darbuotojais“. Įvairūs tyrinėtojai – L. Schlesingeris, E. Sasseris ir kiti – teigia, kad darbuotojų nusiteikimas ir klientų poreikių patenkinimo lygis yra tiesiogiai tarpusavyje susiję dalykai. Tad jei „priešakinės darbo vietos“ gerai sutvarkytos, gerai parinkti ir apmokyti darbuotojai gaunantys gerą atlyginimą, tai sumažės darbuotojų kaita, didės jų patirtis, mažės aptarnavimo klaidų, didės pasitenkinimas darbu, o tai savo ruožtu įtakos geresnį klientų poreikių patenkinimą. Kas savo ruožtu gerins darbuotojo nusiteikimą, nes darbas su patenkintais klientais daro patį darbą malonesniu.

Klientas paslaugų kokybę vertina pagal tam tikrus kriterijus: patikimumą, atsakomybę, kompetenciją, prieinamumą, paslaugumą, informatyvumą, reputaciją, saugumą, vartotojo supratimą, apčiuopiamumą. Pagal minėtus kriterijus tirdami paslaugų kokybę A. Parasuramano, V. Zeithaml ir L. Berry pateikė savą paslaugų spragų modelį: pirmąją kokybės spragą lemia kliento lūkesčių ir paslaugų teikėjo gebėjimų juos suvokti neatitikimas; antrąją – paslaugos teikėjo suvokiamų kliento lūkesčių ir jų modifikavimo į paslaugos savybes neatitikimas; trečioji spraga atsiranda kai teikiant paslaugą nukrypstama nuo nustatytų standartų; ketvirtoji susijusi su paslaugos teikimo ir marketingo komunikacijų neatitikimu; penktoji – patirtos ir suteiktos paslaugos neatitikimas (Kotler ir Keller, 2006).

Tiekėjų naudojamus kriterijus galima suskirstyti į dvi pagrindines grupes: vidinius ir vartotojo kriterijus. Vidiniai paslaugų vertinimo kriterijai nustatomi įmonės viduje, o vartotojo – įvertinus jo pažiūras bei nuomonę apie įmonę ir jos teikimas paslaugas (Kurtz, Clow, 1998) Abi minėtų kriterijų

grupės svarbios organizacijoms. Vidiniai kriterijai leidžia organizacijai: palyginti savo rezultatus su analogiškais paslaugomis rinkoje ir nustatyti savo silpnąsias ir stipriąsias puses bei įgalina nusistatyti reikalaujančias tyrimo sritis (po palyginimo). Tačiau reikia nepamiršti, kad kaip ir kiekvienas veiksnys, taip ir vidiniai paslaugų vertinimo kriterijai turi savo silpnų pusių: įmonei pačiai nustatant kriterijus, neparemtais vartotojų nuomone, iškyla reali grėsmė, kad šie kriterijai bus nesvarbūs vartotojams; kadangi nustatomi vienašališkai, vidiniai kriterijai neįvertina paslaugų teikėjo ir vartotojo kontakto kokybės.

Vartotojo kriterijai atspindi vartotojų požiūrį į teikiamą paslaugą. Tai gali padėti įmonei nusistatyti savo silpnąsias ir stipriąsias puses bei geriau patenkinti vartotojų poreikius. Tačiau kaip ir vidiniai, vartotojų kriterijai turi savų trūkumų, pagrindinis kurių - negaunama informacija iš asmenų, nepriklausančių organizacijos klientų ratui. To pasekoje gali išsikreipti paslaugų kokybės vertinimas, nes neįmanoma atlikti palyginamosios analizės. Taip pat informaciją iškreipiama, kai duomenys renkami iš labai patenkintų arba nusivylusių klientų, kas dažniausiai atsitinka organizacijai savarankiškai atliekant tyrimą.

Vartotojų pasitenkinimo matavimo sistemą galima skirstyti į keletą aspektų – vartotojo segmento nustatymą, vartotojo pasitenkinimo apibūdinimą, efektyvų informacijos rinkimo procesą, jos kaupimą ir analizę. Aukščiausias vartotojų pasitenkinimo lygis pasiekiamas tada, kai patenkiami vartotojo norai ir lūkesčiai ir paslauga atitinka visus reikalavimus. Vartotojo reikalavimų paslaugai nustatymui taikomi vartotojų grupės apklausos – išskiriama asmeninė apklausa ir apklausa be tiesioginio kontakto su respondentu; apsilankymo pas vartotojus; bendravimo su vartotojais laiškais telefonu; skundų registravimo metodai. Kadangi vartotojo poreikiai nuolat kinta, poreikių tyrimus būtina nuolat kartoti ir atnaujinti duomenis.

Kai kurie klientų poreikio patenkinimo ir paslaugų kokybės koncepciniai modeliai remiasi prielaida, kad kokybės įvertinimas – kliento patirto įspūdžio ir jo lūkesčių sulyginimas. Jei įspūdis pranoksta lūkesčius, vertinime matome pasitenkinimą (Pociūtė ir kiti, 2005). Reikia pažymėti, kad vertinami kliento lūkesčiai lyginami su lūkesčiais, sukuriama pačios organizacijos komunikacijos priemonėmis.

Paslaugos ar paslaugos proceso nustatytos savybės gali būti kiekybinės ir kokybinės. Tai priklauso nuo to kaip yra vertinamos ir nuo to, kas vertina – klientas ar paslaugų organizacija. A. Kaziliūno teigimu, daugumą kliento vertinamų kokybinių savybių organizacija turėtų vertinti kiekybiškai.

A. Kaziliūno teigimu daugeliu atveju paslaugas ir jų teikimo savybes galima valdyti tik valdant paslaugos teikimo procesą per sąveiką su klientu, todėl proceso eigos matavimas ir valdymas yra

esminiai dalykai, kad būtų pasiekta ir išlaikoma reikiama paslaugų kokybė. Teikiant paslaugą kartais galima kai ką pataisyti, bet negalima pasikliauti galutine kontrole (Kaziliūnas, 2007).

II.3. Socialinių paslaugų kokybės valdymas

Kaip buvo įvardinta paslaugų kokybės valdymo teorijoje, socialinės paslaugos – viena iš paslaugų rūšių, o kokybės valdymas taikomas ne tik prekių, bet ir paslaugų kokybės užtikrinimui. Todėl darytina išvada, kad paslaugų kokybės valdymas yra daugiau ar mažiau moksliskai pagrįsta ir praktiškai taikoma vadybos sritis, kuri galėtų ir turėtų būti pilnai taikoma ir socialinių paslaugų kokybės valdyme.

Socialinių paslaugų teorijoje nagrinėjant kokybės temą dažniausiai remiamasi G. Baecker ir jo kolegomis, kurie socialinių paslaugų kokybę siūlo apibrėžia 3 lygmenimis – struktūros, proceso ir rezultato kokybe.

- Struktūros kokybė – tai organizacinės sąlygos, kurių reikia kokybiškai veiklai įgyvendinti,
- Proceso kokybė – tai kokybiškai plėtojami procesai, kad socialinė pagalba būtų veiksminga,
- Rezultatų kokybė – tai pasiekta būseną, kuri mums padeda konstatuoti, ar socialinis darbas su konkrečiu asmeniu buvo sėkmingas ar ne. (Švedaitė – Sakalauskė, 2007).

Tačiau šie lygmenys vienas kitą gali įtakoti tik netiesiogiai: net ir pasiekus puikią struktūros ir procesų kokybę, rezultato kokybės galime ir negauti, nes ji labiausiai priklauso nuo socialinių paslaugų vartotojo norų ir lūkesčių. Todėl, kaip teigė B. Švedaitė – Sakalauskė, net „jei valstybė įkuria ir finansuoja tiek socialinio darbo organizacijų kiek jų tikrai reikia, o aukštosios mokyklos parengia gerus specialistus, tai socialinio darbo efektyvumo galimybės labai stipriai padidėja, tačiau tai dar nereiškia, kad galutinis socialinio darbo rezultatas bus savaimė puikus“. (Švedaitė – Sakalauskė, 2007).

Socialinio darbo teoretikai ir praktikai, atliepdami visuotinės kokybės vadybos idėjas, pasisako už socialinių paslaugų „kokybės plėtojimo politiką“, kuri turėtų remtis tuo, kad socialinių paslaugų įstaigos būtų administruojamos taip, kad pačios „norėtų dirbti kokybiškai, nuolat peržiūrėtų savo darbą, keistų jį ir tobulintų“. Tam išpildyti reikalingos sąlygos – „administravimo kultūros ir ypač aukštos vadybinės kompetencijos – ne kontroliuoti ir įsakinėti žemesnėms grandims, bet jose įžvelgti lygiavertį partnerį, su kuriuo kartu yra tobulinama socialinio darbo kokybė“ (Švedaitė – Sakalauskė, 2007).

II.3.1. Socialinių paslaugų kokybės valdymo subjektai

Socialinių paslaugų įstatyme įtvirtintos pagrindinės socialinių paslaugų valdymo institucijos yra: Socialinės apsaugos ir darbo ministerija, apskričių viršininkai, savivaldybės ir Socialinių paslaugų priežiūros departamentas prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos.

Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos kompetencijai priskirta:

- įgyvendinti valstybės socialinių paslaugų politiką teikiant siūlymus ir rengiant teisės aktų projektus;
- teikti išvadas apskričių viršininkams dėl socialinių paslaugų įstaigų steigimo, reorganizavimo ar likvidavimo ir regioninės reikšmės socialinių paslaugų šiose įstaigose teikimo masto ir rūšių;
- analizuoti ir vertinti socialinių paslaugų būklę šalyje ir teikti siūlymus savivaldybėms dėl socialinių paslaugų planavimo ir organizavimo;
- analizuoti socialinį darbą dirbančių mokymosi poreikius ir organizuoti jų atestaciją;
- rengti ir įgyvendinti valstybės socialinių paslaugų programas ir projektus.

Apskritis viršininko kompetencijai priskirta:

- įgyvendinti valstybės socialinių paslaugų politiką apskrityje steigiant, reorganizuojant ir likviduojant regioninės reikšmės socialinių paslaugų įstaigas bei užtikrinant jų funkcionavimą ir teikiant informaciją apie jų paslaugas;
- rengti ir įgyvendinti apskrities socialinių paslaugų programas ir projektus;
- sisteminti ir analizuoti iš apskrities savivaldybių gautą informaciją apie jų teritorijose teikiamas socialines paslaugas;
- administruoti socialines paslaugas per įsteigtą padalinį.

Savivaldybės kompetencijai įstatymu priskirta:

- atsakomybė už socialinių paslaugų teikimo savo teritorijos gyventojams užtikrinimą planuojant ir organizuojant socialines paslaugas, kontroliuojant bendrųjų socialinių paslaugų ir socialinės priežiūros kokybę specialiai sukurtame padalinyje;
- socialinių paslaugų planavimas:
 1. vertinant ir analizuojant gyventojų socialinių paslaugų poreikius;
 2. pagal gyventojų poreikius prognozuojant ir nustatant socialinių paslaugų teikimo mastą ir rūšis;
 3. vertinant ir nustatant socialinių paslaugų finansavimo poreikį.

- socialinių paslaugų plano kasmetinis sudarymas ir tvirtinimas (reikalingas socialinių paslaugų teikimo mastui ir rūšims pagal gyventojų poreikius nustatyti);
- socialinių paslaugų asmenims organizavimas:
 1. organizuojant asmens socialinių paslaugų poreikio nustatymą,
 2. skiriant socialines paslaugas asmeniui pagal nustatytą poreikį,
 3. nustatant asmens mokėjimo už socialines paslaugas dydį,
 4. perkant socialines paslaugas savo teritorijos gyventojams,
 5. perduodant savivaldybei priklausančias patalpas socialinių paslaugų įstaigoms,
 6. steigiant, reorganizuojant ir likviduojant socialinių paslaugų įstaigas bei užtikrinant jų funkcionavimą,
 7. parenkant vaikus galinčias globoti šeimas ir jas prižiūrint,
 8. rengiant ir įgyvendinant savivaldybės socialinių paslaugų programas ir projektus.
- socialinių paslaugų įstaigų steigimas ir informavimas apie jos teritorijoje teikiamas socialines paslaugas;
- teikiamų bendrųjų socialinių paslaugų ir socialinės priežiūros kokybės kontrolė.

Socialinių paslaugų priežiūros departamento kompetencijai priskirta vertinti, prižiūrėti ir kontroliuoti socialinių paslaugų kokybę:

- teikiant metodinę pagalbą dėl socialinės globos normų taikymo;
- teikiant metodinę pagalbą dėl bendrųjų socialinių paslaugų ir socialinės priežiūros kokybės kontrolės;
- formuojant bendrą socialinės globos normų ir bendrosioms socialinėms paslaugoms bei socialinei priežiūrai keliamų reikalavimų taikymo praktiką;
- vadovaujantis socialinės globos normomis, vertinti socialinės globos kokybę;
- išduodant licencijas teikti socialinę globą, sustabdant ir naikinant jų galiojimą;
- prižiūrint ir kontroliuojant, kaip laikomasi licencijuojamos veiklos sąlygų;
- kontroliuojant asmens (šeimos) socialinių paslaugų, finansuojamų iš valstybės biudžeto specialių tikslinių dotacijų savivaldybių biudžetams, poreikio nustatymą, jų skyrimą, teikimą bei asmens (šeimos) finansinių galimybių mokėti už šias paslaugas vertinimą;
- atliekant įstatymų ir kitų teisės aktų nustatytas funkcijas (Socialinių paslaugų įstatymas).

Prie socialinių paslaugų kokybės valdymo subjektų, nors tai nenumatyta Socialinių paslaugų įstatyme, galime priskirti ir Darbo rinkos mokymo tarnyba prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos, kurios paskirtis – tęstinio profesinio mokymo, profesinio orientavimo ir konsultavimo

priemonėmis įgyvendinti Lietuvos žmogiškųjų išteklių plėtros ir užimtumo politiką. Nors įstatyme nėra numatyta jos atsakomybės už socialinių paslaugų kokybės užtikrinimą, tačiau kai kurios funkcijos rodo, kad įstaiga irgi dalyvauja šiame procese. Kaip reglamentuota jos nuostatuose, tarp uždavinių įvardinti - užtikrinti socialinių darbuotojų atestavimo ir socialinį darbą dirbančiųjų kvalifikacijos tobulinimo sistemos funkcionavimą. Tarnyba vykdydama jai pavestus uždavinius:

- koordinuoja socialinio darbo metodinių centrų, kitų įstaigų, organizuojančių socialinį darbą darbuotojų kvalifikacijos tobulinimą, mokymų vykdymą;
- organizuoja mokslo tiriamuosius darbus darbo rinkos profesinio mokymo, konsultavimo bei socialinį darbą dirbančiųjų profesinio tobulinimo poreikiams nustatyti;
- organizuoja socialinį darbą dirbančiųjų kvalifikacijos tobulinimą;
- organizuoja teisės aktų nustatyta tvarka socialinių darbuotojų atestavimą;
- techniškai aptarnauja Socialinių darbuotojų atestacijos komisijas;
- kaupia socialinį darbą dirbančiųjų duomenų banką,
- skleidžia pažangią socialinio darbo inovacijų patirtį (Lietuvos darbo rinkos mokymo tarnybos informacija).

II.3.2. Socialinių paslaugų kokybės ir jos valdymo gairės teisės aktuose

Apie socialinių paslaugų kokybę kalbama ne viename teisės akte. Pagrindinis jų – Socialinių paslaugų įstatymas. Paminėtini ir kiti teisės aktai: Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas dėl socialinių paslaugų planavimo metodikos patvirtinimo, Socialinės apsaugos ir darbo ministro įsakymai dėl patvirtinimo Socialinės globos normų aprašo, Socialinių paslaugų išvystymo normatyvų, Socialinių paslaugų plano formos ir socialinių paslaugų efektyvumo vertinimo kriterijų, reikalavimai nestacionarioms socialinių paslaugų įstaigoms,

Pagrindiniame socialinių paslaugų teikimą reglamentuojančiame teisės akte **Socialinių paslaugų įstatyme** įvardinta, kad socialinių paslaugų valdymas apima socialinių paslaugų planavimą, organizavimą, kompetencijos pasiskirstymą ir socialinių paslaugų kokybės vertinimą, priežiūrą bei kontrolę valstybės ir vietos savivaldos lygmenimis. Kas tai yra socialinių paslaugų kokybė, pagrindiniame teisės akte - socialinių paslaugų įstatyme - nėra reglamentuota, taip pat jame neužsimenama apie kokybės vertinimo kriterijus. Detaliau aptartos, kaip buvo apžvelgėme ankstesnioje darbo dalyje, tik socialinių paslaugų valdymo institucijos ir joms priskirtos kompetencijos (Socialinių paslaugų įstatymas).

Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimu patvirtinta **socialinių paslaugų planavimo metodika** (toliau – Planavimo metodika) nustato socialinių paslaugų planavimo savivaldybėje principus, socialinių paslaugų planavimo subjektus, socialinių paslaugų plano projekto rengimo tvarką, plano struktūrą ir turinį, plano projekto svarstymo, derinimo ir įgyvendinimo tvarką. Planavimo metodikoje tarp socialinių paslaugų planavimo proceso tikslų įvardinti tikslai: gerinti socialinių paslaugų kokybę ir informuoti suinteresuotus asmenis ir organizacijas, atstovaujančias socialinių paslaugų vartotojams ar ginančias žmonių socialinių grupių interesus ir teises bei įtraukti jas į socialinių paslaugų planavimą ir stebėseną. Be to, numatyti socialinių paslaugų planavimo principai:

1. dėmesys vietinei socialinei ir kultūrinei aplinkai;
2. viešumas, bendradarbiavimas su visomis suinteresuotomis institucijomis, organizacijomis, bendruomenės įtraukimas į veiklą;
3. diskusijomis pagrįstas bendradarbiavimas, kompromisų paieškos, požiūrių derinimas, dėmesys ir pagarba įvairiems požiūriams bei nuomonėms;
4. maksimalus vietinių išteklių panaudojimas tiek rengiant socialinių paslaugų planą, tiek jį įgyvendinant;
5. išteklių taupymas – užuot pirkus konsultantų ir ekspertų paslaugas, turi būti aktyviau pasitelkiama vietos bendruomenė, skatinama jos iniciatyva;
6. realistiškumas, materialinių, finansinių, žmogiškųjų išteklių ir laiko apribojimų pripažinimas;
7. dėmesys planavimo procesui (svarbu ne tik galutinis rezultatas, bet ir specialistų nuomonės derinimas su bendruomene, sutarimo paieškos);
8. socialinių paslaugų planavimo ir plano įgyvendinimo proceso dokumentų tvarkymas, sprendimų ir gerosios patirties aprašymas, kad ją būtų galima pritaikyti būsimoosiuose socialinių paslaugų plėtros etapuose;
9. socialinių paslaugų planavimo proceso tęstinumas, nuolatinė plano peržiūra ir tikslinimas pagal kintančias aplinkybes;
10. socialinių paslaugų kompleksiskumas, įvairių socialinių paslaugų rūšių visoms žmonių socialinėms grupėms organizavimas (Planavimo metodikos 1, 4 ir 6 punktai)

Planavimo metodikoje reglamentuota, kad siekdama nustatyti socialinių paslaugų teikimo mastą ir rūšis pagal gyventojų poreikius, savivaldybė kasmet sudaro ir tvirtina socialinių paslaugų ateinančiųjų metų planą. Taip pat, tačiau jau rekomendacijos forma, planą siūloma rengti atsakingam už socialinių paslaugų planavimą ir jų organizavimo administravimą savivaldybės administracijos padaliniiui, prisidedant kitiems padaliniais bei pasitelkiant bendruomenės narius, organizacijų atstovus,

o prireikus ir konsultantus bei išmanančius vietos gyventojų poreikius ekspertus. Taip pat rekomenduojama taikyti vietos gyventojų apklausos, anketavimo, duomenų analizės, prognozavimo, stiprybių, silpnybių, galimybių ir grėsmių (SSGG) bei kitus metodus. Nurodoma naudoti oficialius Statistikos departamento prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės skelbiamus duomenis, gyventojų anketinės apklausos duomenis, socialinių paslaugų teikėjų, kitų institucijų pateiktą informaciją, gautus iš apskrities viršininko ir Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos analizės duomenis. Taip pat yra rekomendacija socialinių paslaugų plano projekto rengimą derinti su savivaldybės ateinančiųjų metų biudžeto projekto rengimu (Planavimo metodikos 11-16 punktai).

Šiame teisės akte pateikiamos ir tam tikros orientacijos gairės - socialinių paslaugų teikimo savivaldybės teritorijos gyventojams mastui nustatyti naudojami šalies socialinių paslaugų išvystymo normatyvais pagal socialinių paslaugų rūšis atskiroms žmonių socialinėms grupėms, kuriuos kasmet iki balandžio 1 d. Socialinės apsaugos ir darbo ministerija skelbia oficialiame leidinyje „Valstybės žinios“ (Planavimo metodikos 17 punktas).

Taip pat plane apibrėžtas laiko terminas: apskričių viršininkai kasmet iki balandžio 1 d. pateikia informaciją savivaldybėms apie ateinančiais metais numatomas teikti regionines socialines paslaugas, jų rūšis, vietų skaičių, o savivaldybėms rekomenduojama parengti socialinių paslaugų ateinančiųjų metų plano projektą ir pateikti jį viešai svarstyti bei derinti su apskrities viršininku iki einamųjų metų rugpjūčio 1 dienos. (Planavimo metodikos 18 ir 19 punktai).

Socialinių paslaugų kokybę Planavimo metodikoje paminima V dalyje „Socialinių paslaugų plano struktūra ir turinys“. Nustatyta, kad Socialinių paslaugų planą sudaro 6 dalys: įvadas, būklės analizė, uždaviniai ir priemonių planas, finansavimo planas, plėtros vizija ir prognozė bei plano įgyvendinimo priežiūra. Uždavinių ir priemonių plano dalyje priemonės rekomenduojama išdėstyti prioriteto tvarka – pagal jų efektyvumą, kuris nustatomas atsižvelgiant į tai, kaip tenkinami socialinių paslaugų gavėjų poreikiai: ar šios paslaugos yra geros kokybės, teikiamos su kuo mažesnėmis sąnaudomis, kokie numatomi darbo metodai ir tarpinstitucinis bendradarbiavimas, ar socialinės paslaugos prieinamos visoms žmonių socialinėms grupėms. Pažymima, kad priemonės turi būti realiai įgyvendomos, jos turi atitikti efektyviausią būdą, kaip pasiekti norimą rezultatą (Planavimo metodikos 20 - 22 punktai).

Planavimo metodikoje pakankamai daug dėmesio skiriama socialinių paslaugų vartotojų ir visuomenės įtraukimui: socialinių paslaugų ateinančiųjų metų plano projekto viešam svarstymui rekomenduojama skirti ne mažiau kaip 2 mėnesių laikotarpį, nurodoma, kad turi būti visuomenei sudarytos galimybės susipažinti su socialinių paslaugų plano projektu, išsakyti nuomonę ir pateikti pasiūlymus. Socialinių paslaugų plano projektą rekomenduojama skelbti vietos spaudoje, savivaldybės

interneto tinklalapyje ar kitose visuomenės informavimo priemonėse, aptarti su visuomene, organizacijomis susirinkimų ir viešų svarstymų metu. Numatyta, kad savivaldybių tarybų patvirtintus socialinių paslaugų planus ir jų įgyvendinimo rezultatus savivaldybės turi skelbti viešai savo interneto tinklalapiuose (Planavimo metodikos 23 ir 34 punktai).

Savivaldybėms, kaip numatyta Planavimo metodikoje, sudaroma galimybė palyginti situaciją savivaldybėje su Socialinės apsaugos ir darbo ministro patvirtintais **socialinių paslaugų išvystymo normatyvais**, kurie yra matuojami rodikliais, tenkančiais 10 tūkstančių gyventojų: stacionariose socialinės globos paslaugų įstaigose ir savarankiško gyvenimo namuose matuojamas planinis vietų skaičius, nestacionariose socialinės globos įstaigose – maksimalus lankytojų skaičius per dieną, dienos socialinės globos namuose, pagalbos į namus paslaugoms, kurias teikia socialinę priežiūrą ir bendrąsias socialines paslaugas teikiančios įstaigos, išvystymui matuojamas gavėjų skaičius (Socialinių paslaugų išvystymo normatyvai).

Kaip buvo aptarta anksčiau, savivaldybė turi vertinti teikiamų socialinių paslaugų efektyvumą, kuris Planavimo metodikoje susietas su paslaugų kokybe, nes „nustatomas atsižvelgiant į tai, kaip tenkinami socialinių paslaugų gavėjų poreikiai: ar šios paslaugos yra geros kokybės“. 2007 metais Socialinės apsaugos ir darbo ministro įsakymu Nr. A1-104 „Dėl socialinių paslaugų plano formos ir **socialinių paslaugų efektyvumo vertinimo kriterijų patvirtinimo**“ (toliau – Efektyvumo vertinimo kriterijai) patvirtinti socialinių paslaugų efektyvumo vertinimo kriterijai, pagal kuriuos vertinamos:

1. Savivaldybės biudžeto išlaidos per metus socialinėms paslaugoms, tenkančios vienam savivaldybės gyventojui, Lt.
2. Valstybės skirtų dotacijų santykis su savivaldybės biudžeto lėšomis, skiriamomis socialinėms paslaugoms, proc.
3. Vietų skaičiaus stacionariose socialinių paslaugų įstaigose santykis su vietų skaičiumi ar maksimaliu lankytojų skaičiumi per dieną nestacionariose socialinių paslaugų įstaigose.
4. Socialinių paslaugų, įskaitant bendrąsias socialines paslaugas, gavėjų skaičiaus santykis su bendru savivaldybės gyventojų skaičiumi, proc.
5. Socialinės globos ir socialinės priežiūros gavėjų skaičiaus santykis su bendru savivaldybės gyventojų skaičiumi, proc.
6. Regioninių socialinių paslaugų gavėjų skaičiaus santykis su kitų socialinių paslaugų, išskyrus bendrąsias socialines paslaugas, gavėjais.
7. Socialinių darbuotojų ir socialinių darbuotojų padėjėjų skaičius savivaldybėje, tenkantis 10 tūkst. savivaldybės gyventojų.

8. Socialinių paslaugų poreikio patenkinimo procentas, lyginant asmenų, kuriems patenkintas socialinių paslaugų poreikis, santykį su asmenų skaičiumi, kuriems įvertintas socialinių paslaugų poreikis (Efektyvumo vertinimo kriterijai).

2007 metais Socialinės apsaugos ir darbo ministro patvirtintas **Socialinės globos normų aprašas** (toliau – Globos normų aprašas) reglamentuoja socialinės globos teikimą likusiems be tėvų globos vaikams, vaikams su negalia, socialinės rizikos vaikams, suaugusiems asmenims su negalia, senyvo amžiaus asmenims, socialinės rizikos suaugusiems asmenims principus ir charakteristikas bei nustato privalomus socialinės globos įstaigų ir vaikus globojančių šeimų teikiamos ilgalaikės, trumpalaikės, dienos socialinės globos kokybės reikalavimus. Taip pat įvardinta, kad socialinė globa turi būti teikiama vadovaujantis teisės aktų nustatytais higienos normomis, reikalavimais socialinės globos įstaigoms, šeimynoms, vaikus globojančioms šeimoms ir minėtu socialinės globos normų aprašu. (Globos normų aprašo 1 ir 3 punktai).

Šiame teisės akte nustatyta, kad socialinės globos normos taikomos vadovaujantis asmens teisių užtikrinimo, dalyvavimo ir bendradarbiavimo, pasirinkimo ir socialinės globos tikslingumo, asmens savarankiškumo ugdymo ir socialinės integracijos bei nediskriminavimo principais (Globos normų aprašo 4 punktas).

Globos paslaugų kokybės kriterijai ir vertinimas minimi IV dalyje „Socialinės globos atitikties socialinės globos normoms vertinimas“. Joje numatyta, kad socialinės globos atitiktį socialinės globos normoms periodiškai, ne rečiau kaip kartą per 2 metus, vertina Socialinių paslaugų priežiūros departamentas. Taip pat pati globos paslaugas teikianti įstaiga, siekdama socialinės globos efektyvumo, nuolat pati vertina savo veiklą ir socialinės globos atitiktį socialinės globos normoms. Taip pat minima, kad tiek išorinis – Socialinių paslaugų priežiūros departamento, tiek ir vidinis – pačios įstaigos vykdomas – vertinimas atliekamas vadovaujantis socialinės apsaugos ir darbo ministro patvirtintu Socialinės globos normų vertinimo kriterijų aprašu (jis iki šiol nepatvirtintas), naudojant asmenų, socialinės globos įstaigos personalo, vaikus globojančios šeimos grupinės ir individualios apklausos, interviu, stebėjimo, anketavimo, socialinės globos įstaigos, vaikus globojančios šeimos dokumentų analizės ir kitus metodus. Numatoma, kad vertinimo išvadas ir metodines rekomendacijas Socialinių paslaugų priežiūros departamentas raštu pateikia socialinės globos įstaigos steigėjui ir socialinių paslaugų įstaigai, kuri turi sudaryti galimybes su jomis susipažinti ir socialinės globos gavėjams (Globos normų aprašo 6 - 10 punktai).

Metodinę pagalbą savo veiklos įsivertinimo ir socialinės globos normų taikymo visoms socialinės globos įstaigoms turi teikti Socialinių paslaugų priežiūros departamentas. Jis taip pat įpareigotas formuoti bendrą socialinės globos normų taikymo praktiką šalies mastu remdamasis

socialinės globos atitikties socialinės globos normoms vertinimo išvadamis (Globos normų aprašo 11 ir 12 punktai).

Globos normų apraše taip pat reglamentuota, kokių priemonių turi imtis Socialinių paslaugų priežiūros departamentas nustatęs, kad socialinės globos įstaiga teikia neatitinkančią socialinės globos normų socialinę globą – t.y. nekokybiškas paslaugas. Numatyta, kad Socialinių paslaugų priežiūros departamentas apie tai raštu įspėja socialinės globos įstaigos steigėją bei socialinių paslaugų įstaigą ir nustato terminą, per kurį šie neatitikimai turi būti pašalinti, užtikrindamas metodinę pagalbą. Taip pat per 14 dienų informuoja savivaldybę, kurios teritorijoje veikia socialinės globos įstaiga, bei savivaldybes, kurių gyventojams joje teikiama socialinė globa, atsižvelgdamas į įstaigos specifiką, jei reikia informuoja kitas institucijas - Valstybės vaiko teisių apsaugos ir įvaikinimo tarnybai prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos ar Narkotikų kontrolės departamentui prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės. Jei įstaiga ir po įspėjimų neatitikimų nepašalina, Socialinių paslaugų priežiūros departamentas sustabdo arba panaikina licenciją teikti socialinę globą (Globos normų aprašo 13 - 15 punktai).

Globos normų aprašu atsižvelgiant į socialinės globos teikimo vietą, socialinės globos rūšį ir į tai, kokiai socialinei žmonių grupei socialinė globa yra teikiama patvirtintos vaikų ir suaugusių asmenų socialinės globos normos:

1. Likusių be tėvų globos vaikų, socialinės rizikos vaikų, vaikų su negalia ilgalaikės (trumpalaikės) socialinės globos normos, taikomos socialinės globos namams;
2. Likusių be tėvų globos vaikų, socialinės rizikos vaikų, vaikų su negalia ilgalaikės (trumpalaikės) socialinės globos normos, taikomos šeimynoms ir vaikus globojančioms šeimoms;
3. Vaikų su negalia dienos socialinės globos normos, taikomos dienos socialinės globos centrams ir kitoms socialinės globos įstaigoms, teikiančioms dienos (trumpalaikę) socialinę globą vaikų su negalia namuose;
4. Senyvo amžiaus asmenų ir suaugusių asmenų su negalia ilgalaikės (trumpalaikės) socialinės globos normos, taikomos socialinės globos namams;
5. Senyvo amžiaus asmenų ir suaugusių asmenų su negalia dienos socialinės globos normos, taikomos dienos socialinės globos centrams ir kitoms socialinės globos įstaigoms, teikiančioms dienos (trumpalaikę) socialinę globą senyvo amžiaus ir suaugusių asmenų su negalia namuose;
6. Socialinės rizikos suaugusių asmenų, priklausomų nuo narkotinių, psichotropinių ar toksinių medžiagų vartojimo trumpalaikės socialinės globos normos, taikomos laikino gyvenimo namams (psichologinės bei socialinės reabilitacijos įstaigoms);

7. Socialinės rizikos suaugusių asmenų trumpalaikės socialinės globos normos, taikomos laikino gyvenimo namams (išskyrus psichologinės bei socialinės reabilitacijos įstaigas) (Globos normų aprašo 5 punktas).

Visos Globos normų aprašu patvirtintos globos normos yra suskirstytos į sritis, kuriose apibrėžiamas socialinės globos normos turinys bei jų charakteristikos, kurios gali būti naudojamos kokybės vertinimo kriterijų nustatymui:

1. ***Paslaugos paskyrimas, planavimas ir apgyvendinimas:***

Vaikų globos normų turinyje užtikrinama galimybė susipažinti su socialinės globos namais; užtikrinamas tikslingumas, paremtas laikantis procedūrų išsamiu ir visapusišku poreikių vertinimu; sudaromas individualus socialinės globos planas bei vykdomas jo periodišką peržiūrėjimas ir patikslinimas teikiamų paslaugų efektyvumas užtikrinimui.

Suaugusių globos normose užtikrinama galimybė susipažinti su įstaiga; užtikrinamas tikslingumas, paremtas išsamiu ir visapusišku poreikių vertinimu, laikantis procedūrų; garantuojamas sutarties, atitinkančios asmens geriausių teisėtus interesus, pasirašymas; sudaromas individualus socialinės globos planas bei vykdomas jo periodišką peržiūrėjimas ir patikslinimas teikiamų paslaugų efektyvumas užtikrinimui

2. ***Artimos šeimai namų aplinkos sukūrimas*** (vaikams)/ ***asmens socialinės integracijos organizavimas*** (suaugusiems) (seniems ir neįgaliems išskirta asmens gerovės užtikrinimas teikiant socialinę globą bei asmens įvairiapusių poreikių užtikrinimas):

Vaikų globos normų turinyje sukuriamą ir užtikrinamą poreikius atitinkanti sveika, saugi aplinka; užtikrinama aplinka, pagrįsta abipusiu pasitikėjimu, pagarba ir meile; užtikrinama visavertės asmenybės vystymąsi motyvuojanti ir stimuliuojanti aplinka.

Suaugusių globos normose siekiama užtikrinti asmens geriausią interesą, laiku organizuojant tinkamas sveikatos priežiūros paslaugas, užtikrinančias asmens fizinę ir psichikos sveikatą; mirštančiam asmeniui suteikiama kvalifikuota priežiūra ir dvasinė pagalba, užtikrinanti pagarbą bei supratimą (seniems ir neįgaliems); sudaroma galimybė gauti socialinę globą, atitinkančią jo poreikius ir savarankiškumo lygį; užtikrinama aplinka, pagrįsta abipusiu asmens ir įstaigos darbuotojų pasitikėjimu, pagarba ir meile, kurioje jis jaučiasi vertinamas ir saugus; padedama užmegzti ir palaikyti socialinius ryšius su šeimos nariais, artimaisiais giminaičiais, kitais socialinės globos namų gyventojais, bendruomene; užtikrinamas tinkamas maitinimo organizavimas, atsižvelgiant į asmens sveikatos būklę ir individualius asmens poreikius.

3. ***Vaiko vystymosi poreikių užtikrinimas (vaikams)/ asmens teisių užtikrinimas ir apsauga*** (suaugusiems):

Vaikų globos normų turinyje numatytos tinkamai ir laiku organizuojamos sveikatos priežiūros paslaugos; sukuriama palanki ugdymosi aplinka; padedama įgyti socialinių ir savarankiško gyvenimo įgūdžių; užtikrinamas socialinių ryšių palaikymas ir stiprinimas.

Suaugusių globos normose užtikrinamos ir ginamos asmens teisės, neatsižvelgiant į asmens veiksnumą ar sveikatos būklę; užtikrinama, kad asmens nuomonė, problemos, nusiskundimai bus išklaustyti, išanalizuoti ir į juos bus konstruktyviai reaguojama; numatyta, kad asmuo gali būti pašalintas iš globos įstaigos už socialinės globos namų vidaus tvarkos taisyklių ar teisėtvarkos pažeidimus tik nuodugniai išnagrinėjus šių pažeidimų priežastis ir neradus kitų efektyvių būdų paveikti asmens neigiamą elgesį; siekiant užtikrinti asmens geriausią interesą užtikrinama galimybė asmeniui išvykti laikinai ar visam laikui.

4. *Aplinka ir būstas:*

Vaikų globos normų turinyje garantuojama saugi bei poreikiams tenkinti tinkama socialinės globos teikimo vieta ir aplinka; naudojamos patogiomis, jaukiomis ir privatumą garantuojančiomis patalpomis; naudojamos poreikius atitinkančiomis bei privatumą garantuojančiomis asmens higienos patalpomis.

Suaugusių globos normose garantuojama saugi, gerai sutvarkyta ir jo poreikiams tenkinti tinkama socialinės globos teikimo vieta bei jos aplinka; asmuo naudojasi kasdieniniam gyvenimui būtinomis patalpomis, kuriose užtikrinamas jo privatumas ir orumas; gyvenamoji aplinka yra kiek galima artimesnė namų aplinkai; užtikrinami reikalingi komunaliniai patogumai bei higieniška aplinka, skatinant jį patį pagal galimybes prisidėti prie tokios aplinkos kūrimo.

5. *Personalas:*

Vaikų globos normų turinyje socialinę globą teikiančio personalo skaičius ir struktūra turi būti suformuota atsižvelgiant į globojamų skaičių, jų negalią, socialinę riziką; poreikių tenkinimą užtikrina kvalifikuota specialistų komanda, kurioje dirba tinkamas asmenines savybes dirbti turintis personalas.

Suaugusių globos normose socialinę globą teikiančio personalo struktūra turi būti suformuota atsižvelgiant į asmenų skaičių, jų specialiuosius poreikius ir interesus, turimą negalią; poreikių tenkinimą užtikrina kvalifikuota specialistų komanda, kurioje dirba tinkamas asmenines savybes dirbti turintis personalas;

6. ***Valdymas ir administravimas*** – visose normose numatoma, kad įstaiga turi visus reikalingus ir teisės aktų nustatytus dokumentus; joje palaikoma ir skatinama personalo nuolatinio profesinio tobulėjimo aplinka; vyrauja geranoriška ir konstruktyvi reakcija į skundus ir pageidavimus;

įstaigos veikla grindžiama skaidrumo, atskaitomybės ir viešumo principais. (7 Socialinės globos normos, patvirtintos Globos normų aprašu).

- Kiti teisės aktai, kuriuos galima priskirti prie nustatančių reikalavimus socialinių paslaugų kokybei – Socialinės apsaugos ir darbo ministro įsakymai dėl **reikalavimų nestacionarioms ir stacionarioms socialinių paslaugų įstaigoms** patvirtinimo ir nors priimti 2002 ir 2003 metais, yra naudojami kartu su Socialinių paslaugų įstatymu ir higienos normomis. Reikalavimai reglamentuoja įstaigų darbo organizavimą, tame tarpe vedamą dokumentaciją, apibrėžia klientų teises ir pareigas, minimalų personalo skaičių ir teikiamų paslaugų struktūrą, reikalavimus įstaigų pastatams ir aplinkai bei klientų priėmimą į įstaigas.

Prie socialinių paslaugų kokybės temą paliejančių teisės aktų taip pat reikia paminėti Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos vykdomą **Socialinių paslaugų infrastruktūros plėtros programą**. Tai regioninių socialinių paslaugų projektų finansavimas iš valstybės biudžeto lėšų, kurią įgyvendinant kasmet konkurso būdu atrenkami ir iš dalies finansuojami savivaldybių bei nevyriausybinių organizacijų parengti socialinių paslaugų įstaigų plėtros projektai. Programos tikslas – gerinti socialinių paslaugų infrastruktūrą bendruomenėse, skatinti teikti geros kokybės socialines paslaugas, didinti jų prieinamumą socialinės rizikos šeimoms ir vaikams, neįgaliesiems, senyvo amžiaus žmonėms, tam naudoti visus galimus išteklius: žmogiškuosius, finansinius, materialiuosius (Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos tinklapyje skelbiama informacija).

Dar viena Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos veikla, liečianti socialinių paslaugų kokybę – socialinių darbuotojų kvalifikacijos kėlimas metodinių centrų pagalba. Ši veikla remiasi Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos bendru su Švedijos tarptautinės plėtros agentūros (SIDA) ir Stokholmo universitetu nuo 2003 m. įgyvendinamu tarptautiniu **Socialinio darbo metodinių centrų** projektu, kurio pagrindinis tikslas - sukurti pastoviai veikiančią socialinių darbuotojų kvalifikacijos kėlimo sistemą bei teikti metodinę pagalbą socialiniams darbuotojams-praktikams. Projektą sudaro trys tarpusavyje susiję komponentai, kurių tikslas: 1) socialinių darbuotojų kvalifikacijos kėlimo programų sukūrimas; 2) metodinių centrų, gebančių teikti profesionalią paramą ir rengti specializuotus mokymus, įkūrimas; 3) mokymo programa metodinių centrų darbuotojams kaip teikti metodinę pagalbą. Įgyvendinant pirmąjį komponentą įvertintas socialinių darbuotojų-praktikų kvalifikacijos kėlimo poreikis. Socialinių darbuotojų rengimo centras prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos renka duomenis bei kuria duomenų bazę apie visoje šalyje socialinį darbą dirbančius asmenis. Įgyvendinant antrąjį komponentą, vadovaujantis socialinės apsaugos ir darbo ministro 2003 m. spalio 8 d. įsakymu Nr. A1-154 “Dėl socialinio darbo metodinių centrų projektų atrankos konkurso nuostatų patvirtinimo”,

konkurso būdu buvo renkamos novatoriškai dirbančios socialinių paslaugų įstaigos ir organizacijos, kurios šalia savo pagrindinių funkcijų gali atlikti ir praktinio mokymo, inovacijų diegimo ir išbandymo bei gerosios patirties sklaidos kitoms panašaus pobūdžio įstaigoms funkcijas. Minėtos įstaigos yra pavadintos socialinio darbo metodiniais centrais. Pagrindiniai įkurtų centrų uždaviniai bus – konsultuoti ir teikti metodinę pagalbą kitiems socialinių paslaugų teikėjams, rengti ir vykdyti specializuotus mokymus, analizuoti vykdomą veiklą, taikomus pažangius darbo metodus, kaupti medžiagą ir apibendrinti rezultatus. Trečiojo komponento tikslas yra apmokyti 36 metodinių centrų darbuotojus (po 3 iš kiekvieno metodinio centro), kurie dirbs metodinių centrų instruktoriais. Šio komponento įgyvendinimo metu Stokholmo universiteto ekspertai organizuoja metodinių centrų darbuotojų mokymus pagal tam tikras specializuotas programas. Apmokytų metodinių centrų darbuotojai rengiami savo specializacijos srityje organizuoti kvalifikacijos tobulinimo kursus darbuotojams, plėtojantiems socialinį darbą įvairiose Lietuvos įstaigose. (Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos tinklapyje skelbiama informacija).

III. TYRIMO METODOLOGIJA IR METODIKA

Tyrimo metodologija remiasi šiomis esminėmis sampratomis, požiūriais ir teorijomis:

- Laikomasi *požiūrio*, kad paslaugų teikėjai ir vartotojai gali nevienodai suprasti paslaugos kokybę. Klientas dažnai ateina jau turėdamas iš anksto suformuotus lūkesčius dėl konkrečios paslaugos ir nuo to, ar kliento lūkesčiai bus patenkinti stipriai priklausys jo tolesnis naudojimas paslaugomis. Todėl tiekėjas turi siekti paslaugų atitikimo klientų lūkesčiams arba jį informuoti taip, kad klientas savo lūkesčius formuotų lygiagrečiai gaunamoms paslaugoms (C. Lovelock, 2001; Grönroos, 2000).

- Tyrimas yra grindžiamas paslaugos *samprata* apimančia orientaciją ir į asmenį, jo individualiuosius poreikius bei bendruosius paslaugos kokybės požymius, kuri rinkos ekonomikos sąlygomis reiškia „geriausią produktą mažiausiomis sąnaudomis“ (Daft, 1997). Todėl paslaugos tinkamumas yra apibrėžiamas per jos tikslus, turinį bei šio turinio pateikimo formas, kurios socialinių paslaugų prasme reiškia prieinamumą, informacijos patikimumą, jos tinkamumą (pritaikomumą). Be to, paslauga yra suvokiama kaip išskirtinė orientuota ne į materialų, o į idealų kultūros produktą, kurio kūrimas yra ilgalaikis procesas ir reikalauja pastangų tiek iš paslaugų teikėjo, tiek ir iš vartotojo, nes vartotojas nėra tik pasyvus šių paslaugų perėmėjas. Vartotojas yra kūrėjas, kartu su teikėju dalyvaujantis paslaugos kokybės procesuose. Todėl ryšių tinklas tarp vartotojo ir teikėjo turi būti nuolat plėtojamas bei palaikomas tiek mezo (idėjų lygiu), tiek makro (institucijų lygiu), tiek ir mikro (grupių ir asmenybių sąveikos lygiu).

- Visuotinė kokybės vadyba *teorija*, kai stengiamasi nuolatos gerinti organizavimo procesą (Barczyk, 1999). Visuotinės kokybės vadyboje susilieja klasikinės ir elgsenos vadybos mokyklų, grupinio darbo teorijų teiginiai, sisteminis ir situacinis požiūriai, matematinių statistikos metodų taikymo praktika. Tai, nauja pakopa vadybos mokslo raidoje, nes ji apima praktinėje veikloje naudojamus veiksmingus vadybos mokslo principus ir metodus, juos papildo naujais ir suteikia savitą filosofiją. Taip pat pripažįstama, kad visuotinė kokybės vadyba yra veiksmingiausia kokybės vadybos priemonė, siekiant didesnio organizacijos konkurencingumo.

Tyrimo metodai:

- *Ekspertų metodas, pasirenkant interviu* leido atskleisti kaip Lietuvoje valdoma socialinių paslaugų kokybė.

Siekiant sužinoti specialistų pozicijas bei nuostatas į socialinių paslaugų kokybės valdymą buvo pasirinktas *ekspertų metodas*. Ekspertus apklausti buvo naudotasi interviu. Kardelis (2005) teigia, kad

interview – tai pokalbis, kurio procedūra numatoma iš anksto susitarus, situacija esti apibrėžta ir jos eigoje mažai kas keičiama. Valackienės nuomone (2004, p. 101), interviu naudojamas tyrimui reikalingai informacijai gauti betarpišku, kryptingu interviuotojo pokalbiu su respondentu. Interviu yra viena svarbiausių duomenų rinkimo priemonių kokybiniame tyrime (Luobikienė, 2003, p. 127). Tai yra labai geras priartėjimo prie žmonių suvokimo, reikšmių, situacijų apibrėžimo ir realybės konstatavimo būdas, teigia autorė (Luobikienė, 2003, p. 127).

▪ *Dokumentų turinio analizė*, leido apžvelgti mokslinės literatūros analizės bei ekspertų interviu metu išryškėjusių socialinių paslaugų kokybės valdymo elementų taikymą visose Lietuvos savivaldybėse.

Tyrimo etika: Prieš interviu, ekspertams buvo paaiškintas atliekamo tyrimo tikslas, nurodyta kodėl svarbi kiekvieno jų nuomonė. Kadangi tiriamieji instituciniais ryšiais vieni su kitais susiję įvairaus pavaldumo ir priklausomybės santykiais, darbe užtikrintas jų anonimiškumas.

Tyrimo imtis ir eiga:

Ekspertų metodas. Tyrimo imtis – 7 ekspertai.

Ekspertų atranka buvo vykdoma taip, kad būtų atstovautos visos institucijos, kurioms įstatymu numatyta atsakomybė už socialinių paslaugų kokybės užtikrinimą bei tų institucijų atstovas geriausiai žinotą situaciją tiriamoje srityje:

- Socialinės apsaugos ir darbo ministerija – 1 ekspertas,
- Socialinių paslaugų priežiūros departamentas – 1 ekspertas,
- Savivaldybės – 4 ekspertai,
- Metodinis centras – 1 ekspertas.

Tyrimui buvo pasirinktos 2 savivaldybės, kurių viena – vieno iš trijų stambiausių didmiesčių, su išvystyta socialinių paslaugų infrastruktūros sistema; kita – tos pačios apskrities kaip ir pirmoji, tačiau mažo rajono savivaldybė, turinti tik vieną savivaldybės įsteigtą socialinių paslaugų įstaigą, kuri teikia tiek bendrąsias, socialinės priežiūros, tiek ir socialinės globos paslaugas. Savivaldybėse buvo apklausti po 2 ekspertai – savivaldybės administracijos, kurią socialinės paramos srityje atstovauja socialinės paramos skyriai, atstovas ir pagrindinių socialinių paslaugų teikėjų - savivaldybių pilnai iš biudžeto išlaikomų Socialinių paramos centrų teikiančių bendrąsias ir socialinės priežiūros paslaugas atstovai

Metodinio centro atstovas į tyrimą įtrauktas todėl, kad darbuotojų kvalifikacija ir gerosios patirties sklaida yra vienas iš paslaugų kokybės užtikrinimo veiksnių. Pasirinktas socialinės priežiūros

paslaugų metodinis centras veikiantis toje pačioje didmiesčio savivaldybėje ir jame patirties semiasi kitų Lietuvos socialinių paslaugų įstaigų darbuotojai.

Apskritys šiame tyrime nebuvo tirtos, nors joms ir numatoma atsakomybė, tačiau tik savo įsteigtose socialinių paslaugų įstaigose, kuriose, kaip taisyklė yra teikiamos socialinės globos paslaugos, kurias, taikant licenzijavimą, prižiūrėtų Socialinių paslaugų priežiūros departamentas. Dar viena aplinkybė, įtakojusi sprendimą jų neįtraukti į tyrimą yra ta, kad Lietuvos Respublikos Vyriausybės programoje jau kitais metais yra planuojama apskritis naikinti, dalį funkcijų paskirstant kitoms institucijoms.

Paslaugų vartotojai į tyrimą nebuvo įtraukti dėl kelių priežasčių: jų įtraukimas pakankamai sudėtingas ir reikalauja didelių resursų. Be to, pradiniam etape informaciją apie jų poreikių ir lūkesčių patenkinimą suteiks informacija ar į tai sistema iš principo kreipia dėmesį ir mato kaip kokybės rodiklį.

Tyrimas grindžiamas fenomenologine samprata, apremta Mickūno, Stewart (1994) fenomenologijos samprata, pagal kurią individų patirtis apibūdinama suvokiant fenomeną. Fenomenologiniame tyrime taikomas tiek pokalbio metodas (Kvale, 1996), kuris geriausiai atskleidžia žmonių patirtis ir suvokimą. Kaip buvo minėta, šiam tyrimui atlikti pasirinktas interviu metodas, kuris leidžia priartėti prie žmonių suvokimo, fenomeno reikšmių ir realybės konstravimo.

Kokybiniam tyrimui svarbus yra validumas ir patikimumas, kuris užtikrinamas duomenų rinkimo ir analizės metodais (Žydžiūnaitė, 2007). Vidinis duomenų validumas patvirtinimas išnagrinėjus ir aptarus gautus duomenis su informantais, naudojant duomenų saugojimo priemones, užtikrinant duomenų reprezentatyvumą, kai remiamasi duomenų rinkimu apie tą patį objektą iš kelių šaltinių.

Dokumentų turinio analizės metodas. Tyrimo imtis - 60 Lietuvos savivaldybių socialinių paslaugų planų.

Tyrimui pasirinkti privalomi savivaldybėms kasmet sudaryti Socialinių paslaugų planai, kurių sudarymo proceso vienas tikslų - gerinti socialinių paslaugų kokybę. Analizei buvo pasirinkti vėliausiai priimti Socialinių paslaugų planai. Tyrimo metu kai kuriose savivaldybėse buvo parengti 2009 metų Socialinių paslaugų planų projektai, tačiau savivaldybės posėdis dar nebuvo įvykęs. Tokiu atveju buvo daroma prielaida, kad savivaldybės taryba jį tikrai patvirtins ir projektas buvo nagrinėjamas kaip patvirtintas dokumentas. Jei savivaldybėje buvo patvirtintas tiek 2008, tiek ir 2009 metų planas, nagrinėjamas buvo tik vėlesnis – Socialinių paslaugų planas 2009 metams.

Pasiruošimas tyrimui ir tyrimo organizavimas

Ekspertų metodu 2009 m. kovo mėn. 16-30 dienomis pravestas interviu su Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos Socialinio darbo ir socialinių paslaugų skyriaus vedėjos deleguotu atstovu, Socialinių paslaugų priežiūros departamento prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos atstovu, didmiesčio savivaldybės Socialinės paramos skyriaus vedėja ir Socialinių paslaugų centro direktore, mažo rajono savivaldybės Socialinių paramos skyriaus vedėja ir Socialinių paslaugų centro direktore, metodinio centro direktore.

Institucijų atstovai buvo apklausti darbovietėse darbo metu iš anksto suderinus laiką. Interviu trukmė varijavo – nuo 25 iki 70 min., priklausomai nuo pasisakymų. Ekspertams buvo paaiškintas tyrimo tikslas ir jų vaidmuo šiame tyrime. Pagrindiniai klausimai buvo pateikiami pagal iš anksto parengtus klausimus, kurie atskleistų kaip institucijos kontroliuoja socialinių paslaugų kokybę - priskirta įstatymu funkcija. Taip pat buvo pateikiami klausimai, kurie leistų patikrinti, kaip suprantama socialinių paslaugų kokybė, kokie matomi jos matavimo ir vertinimo kriterijai, kaip siekiama ją užtikrinti.

Dokumentų turinio analizės metodo taikymui buvo sudaryta anketa, pagal kurią renkama Socialinių paslaugų planuose pateikiama informacija (žr. 1 priedą).

IV. TYRIMO REZULTATŲ ANALIZĖ

Šio magistrinio darbo tyrimo metu gautus rezultatus analizuosime sąlyginai išskyrę 3 temas:

1. socialinių paslaugų kokybės supratimas,
2. socialinių paslaugų kokybės kriterijai
3. socialinių paslaugų kokybės valdymo mechanizmas.

IV.1. Socialinių paslaugų kokybės supratimas (ekspertų nuomone ir dokumentų turinio analizės požiūriu)

Kas tai yra socialinių paslaugų kokybė, kaip parodė mokslinės literatūros analizė, teisės aktuose aiškaus reglamentavimo nėra. Kokybinio tyrimo metu išaiškėjo, kad socialinių paslaugų kokybę turinčios kontroliuoti institucijos neturi vieningo socialinių paslaugų kokybės supratimo. Taip pat galima konstatuoti, kad kokybės supratimas skiriasi ir tarp kontroliuojančių ir kontroliuojamų organizacijų. Visi ekspertai pasisakydami socialinių paslaugų kokybės tema minėjo skirtingus dalykus bei reiškė abejones dėl to, ar tam tikri rodikliai gali parodyti kokybę. Ekspertų teiginiai vyravo nuo „socialinių paslaugų kokybė - labai neapčiuopiamas dalykas“, „socialinių paslaugų kokybės niekaip nepamatuosi“, „darbe su klientu kokybė – tai pokytis“ iki „kokybė tada, kai teikiama paslauga atitinka socialinės paslaugos aprašą“, „tai greičiau kai vartotojas būna patenkintas paslaugomis ir jam suteiktos visos paslaugos, kurių jam reikia“, „atitikimas numatytoms įstatyme normoms“.

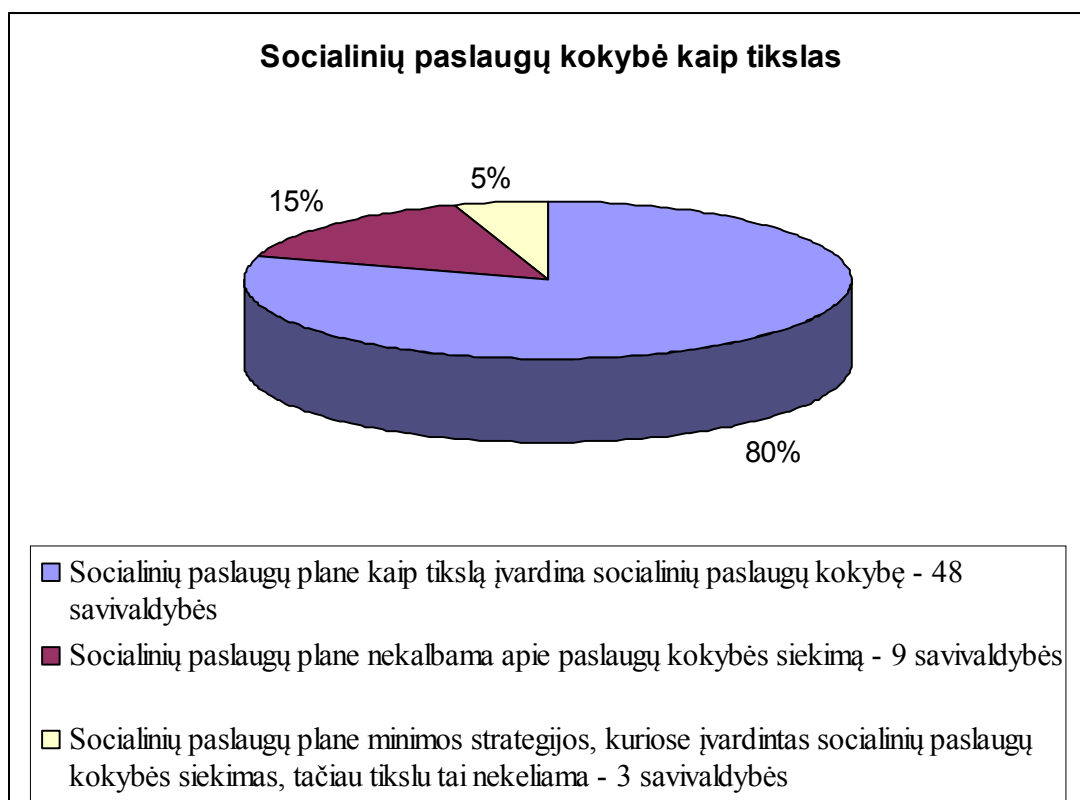
Nors vienareikšmiško socialinių paslaugų kokybės apibrėžimo nėra, tačiau Lietuvoje savivaldybės ir valdžios atstovai vienaip ar kitaip pabrėžia poreikį jų gerinimui, tikslu įvardina kokybės užtikrinimą ir kokybiškų socialinių paslaugų teikimą. Iš visų 60 savivaldybių net 48 Socialinių paslaugų planuose vienaip ar kitaip minimi su socialinių paslaugų kokybę susiję tikslai. Savivaldybės siekia:

- didinti socialinių paslaugų prieinamumą ir gerinti jų kokybę;
- gerinti socialinių paslaugų infrastruktūrą, skatinant geros kokybės socialinių paslaugų teikimą tam tikrai klientų grupei;
- teikti kokybiškas socialines paslaugas;
- didinti socialinių paslaugų įvairovę, prieinamumą bei kokybę;
- teikti įvairias ir kokybiškas socialines paslaugas ir kitą pagalbą;
- gerinti teikiamų socialinių paslaugų kokybę;
- užtikrinti prieinamas ir aukštos kokybės socialinių institucijų teikiamas paslaugas;

- plėtoti socialinių paslaugų tinklą (ypač kaimo gyvenamosiose vietovėse) ir užtikrinti geros kokybės socialines paslaugas;
- toliau gerinti socialinių paslaugų kokybę: didinti žmogiškuosius išteklius ir kelti jų kvalifikaciją;
- užtikrinti nestacionarių socialinių paslaugų kokybę ir plėtrą bei gerinti stacionarių socialinių paslaugų kokybę ir panašiai (Savivaldybių socialinių paslaugų planai).

9 savivaldybių socialinių paslaugų planuose nei tiksluose, nei minimuose regioniniuose planuose ar strategijose, kurių tikslų siekimui atitinka konkretus socialinių paslaugų planas socialinių paslaugų kokybės kaip tikslo nėra įvardinama.

3 savivaldybių socialinių paslaugų planuose socialinių paslaugų kokybė kaip tikslas nėra keliami, tačiau strategijose ar regiono strateginiuose planuose tokie tikslai keliami, o socialinių paslaugų planas pristatomas, kaip prisidedantis prie minėtų strategijų ar regioninių planų įgyvendinimo. Apibendrinta informacija pateikiama 1 paveiksle.



2 pav. Socialinių paslaugų kokybės kaip tikslo prezentacija (%)

Analizuojant Lietuvos savivaldybių svetaines internetinius galima pastebėti, kad socialinių paslaugų kokybės tema pasitaiko ir vartotojams pateikiamoje informacijoje. Dažniausiai ji skelbiama

socialinės paramos skyriams priskirtų funkcijų kontekste. Savivaldybių internetinių svetainių socialinės paramos puslapiuose skelbiamus įsipareigojimus socialinių paslaugų kokybės srityje pristatome 1 lentelėje.

3 lentelė.

Savivaldybės prisiimamos funkcijos socialinių paslaugų kokybės valdyme

Kategorija	Teiginių skaičius	Prasminių kontekstų – teiginių pavyzdžiai
Teikimas	1	<Teikti kokybiškas pagalbos namuose paslaugas>
Priežiūra	2	<prižiūrėti savivaldybės teritorijoje teikiamų socialinių paslaugų kokybę>,
Kontrolė	4	< kontroliuoti rajone teikiamų bendrųjų socialinių paslaugų kokybę>, <kontroliuoja pagal kompetenciją šių įstaigų veiklą bei teikiamų paslaugų kokybę>, <apimčių ir kokybės kontrolė>, <kontroliuoja bendrųjų socialinių paslaugų ir socialinės priežiūros kokybę>
Administravimas	1	<administruoja socialinių paslaugų organizavimą ir bendrųjų socialinių paslaugų bei socialinės priežiūros kokybės kontrolę>
Užtikrinimas	1	<užtikrina kokybišką socialinių paslaugų teikimą>
Rūpinimasis	1	<rūpinasi paslaugų kokybės gerinimu>
Vertinimas	1	<vertina teikiamų paslaugų kokybę ir efektyvumą>

Šaltinis: sudaryta autoriaus

IV.2. Socialinių paslaugų kokybės kriterijai (ekspertų nuomone)

Kaip nėra aiškiai reglamentuota, kas tai yra socialinių paslaugų kokybė, taip nėra nustatyti ir jos matavimo kriterijai. Tačiau iš įvairių teisės aktų – įstatymų, nutarimų, įsakymų, savivaldybių sprendimų matomos tendencijos dažniausiai socialinių paslaugų kokybę sieti su šių paslaugų infrastruktūrą ir materialine baze. Galima drąsiai teigti, kad aiškiausiai teisiškai reglamentuotas yra būtent šis socialinių paslaugų kokybės aspektas: Sveikatos ministro patvirtintos higienos normos, Socialinės apsaugos ir darbo ministro įsakymai dėl reikalavimų stacionarioms ir nestacionarioms socialinių paslaugų įstaigoms, jam skiriamos lėšos 2006 metais patvirtinta Socialinių paslaugų infrastruktūros programa, kurios tikslas skatinti teikti geros kokybės socialines paslaugas ir kuri finansuoja tik socialinių paslaugų įstaigų rekonstrukcijos, remonto darbus, pagrindinių priemonių ir kitų prekių įsigijimą.

Aiškiausiai yra pateikti socialinių paslaugų efektyvumo vertinimo kriterijai, kurie, nors ir nėra įvardinti kaip socialinių paslaugų kokybės kriterijai, bet Socialinių paslaugų planavimo metodikoje teiginiu „nustatomas atsižvelgiant į tai, kaip tenkinami socialinių paslaugų gavėjų poreikiai: ar šios paslaugos yra geros kokybės“, yra tarpusavyje susieti. Kaip matoma, šiais efektyvumo vertinimo kriterijais taip pat vertinami daugiau fiziniai aspektai:

- 1) savivaldybės biudžeto išlaidos per metus socialinėms paslaugoms, tenkančios vienam savivaldybės gyventojui;
- 2) valstybės skirtų dotacijų santykis su savivaldybės biudžeto lėšomis, skiriamomis socialinėms paslaugoms;
- 3) vietų skaičiaus stacionariose socialinių paslaugų įstaigose santykis su vietų skaičiumi ar maksimaliu lankytojų skaičiumi per dieną nestacionariose socialinių paslaugų įstaigose;
- 4) paslaugų gavėjų skaičiaus santykis su bendru savivaldybės gyventojų skaičiumi ir tarpusavyje;
- 5) socialinių darbuotojų ir socialinių darbuotojų padėjėjų skaičius savivaldybėje, tenkantis 10 tūkst. savivaldybės gyventojų;
- 6) socialinių paslaugų poreikio patenkinimo procentas, lyginant asmenų, kuriems patenkintas socialinių paslaugų poreikis, santykį su asmenų skaičiumi, kuriems įvertintas socialinių paslaugų poreikis. (Socialinių paslaugų planavimo metodika).

Kita vertus, kaip pažymi ir G. Baecker, Socialinių paslaugų planuose kai kurių savivaldybių pateikiama informacija leido daryti išvadą, kad kartais socialinių paslaugų kokybė siejama su rezultatais – pristatant metų planuojamą veiklą uždaviniui „*Vykdyti periodiškus teikiamų paslaugų kokybės aptarimus*” įgyvendinti buvo numatyta priemonė „*Remiantis pasiekto darbo rezultatais organizuoti diskusijas rajono seniūnijose*”, kurios laukiami rezultatai: „*SPS specialistai supažindintų darbuotojus su specialia naujausia informacija, derintų einamųjų problemų sprendimą ir koregavimą; SPS specialistai, žinodami aktualią situaciją, gebėtų optimaliau organizuoti pagalbos teikimą socialinės paramos gavėjams.*”

Atliekant mokslinės literatūros analizę galima pastebėti, kad Lietuvoje dedamos pastangos teisės aktais sukurti tam tikrą socialinių paslaugų normą, kaip standartą, kuriam turėtų atitikti teikiamos paslaugos. Ir čia reikėtų pažymėti vienas veiksnių, kurie tampa labai svarbūs normos/standartų įgyvendinimui, o tuo pačiu ir jų formavimui, yra tai, kad socialinių paslaugų valdymo sistema neturi galimybių veikti kaip vientisa ir nedaloma - Vietos savivaldos įstatymo įgyvendinimas užkerta kelią Socialinės apsaugos ir darbo ministerijai, kuri yra atsakinga už socialinę sritį, tiesiogiai įtakoti socialinių paslaugų organizavimą ir kokybę Lietuvoje, nes tai yra priskirta savivaldybėms savarankiška funkcija ir jos yra atsakingos už socialinių paslaugų planavimą, organizavimą bei teikimą. Tuo niekaip nenorima pasakyti, kad toks atskyrimas yra ydingas, tačiau norima atkreipti dėmesį į tai, kad socialinių paslaugų organizavimas šalyje yra daugiau viešojo administravimo dalykas, kuris siekia įgyvendinti

nacionalinės politikos kryptis, tačiau niekaip neformuoja savivaldybių politikos. Tai ypač išryškėja ekspertams kalbant apie paslaugų poreikių tenkinimą ir savivaldybių galimybes jį patenkinti – „...poreikis paslaugai kaip ir būtų, bet išteklių teikti paslaugas savivaldybė neturi. < > niekur nepasakyta, kad savivaldybė turi teisę neturėti pinigų tai paslaugai teikti. Žmogaus teisės paslaugas gauti yra labai plačios, o finansavimo tokio nėra “ Socialinės apsaugos ir darbo ministro įsakymus privalu vykdyti savivaldybių administracijoms ir jų socialinės paramos skyriams, tačiau savivaldybių politikai tai įtakos neturi, nėra formuojama bendra savivaldybių praktika, kuri užtikrintų, kad, kaip švietimo ar sveikatos srityse, klientai visose savivaldybėse gautų santykinai vienodas paslaugas visoje Lietuvoje. Todėl natūralu, kad ekspertai kalba apie būtinybę tokią padėtį taisyti – „...reikėtų būtinai tai išspręsti. Arba nustatant tam tikrą procentą nuo bendro biudžeto, kaip krašto apsaugai. Arba kaip švietime – pagal kliento krepšelį – jei poreikis nustatytas, turi ateiti jam finansavimas, o ne taip kaip dabar – įstatymas įpareigoja, tačiau tam lėšų nėra. Įstatyme turi būti ir prievolė savivaldybei surasti pinigų nustatytam poreikiui patenkinti. Ministerija įstatymu suformuoja žmonių lūkesčiu paslaugoms gauti, o jie ateina į savivaldybę, kuri tų lūkesčių patenkinti negali, nes viena vertus savivaldybės neturi tiek lėšų, kita vertus politikai kartais jų ir neieško, nes kitus dėlioja prioritetus...“.

IV.2.1. Vartotojų lūkesčių patenkinimas kaip kokybės rodiklis socialinių paslaugų kokybės srityje (ekspertų nuomone)

Tyrimo metu paaiškėjo, kad vartotojų lūkesčių patenkinimas kaip socialinių paslaugų kokybės rodiklis yra socialinių paslaugų teikimo sistemoje yra matomas ir plačiai, tačiau nevienodai naudojamas. Tyrimo metu išryškėjo keli šio rodiklio taikymo aspektai ir aplinkybės:

1. taikomi tiek lūkesčių patenkinimo, tiek ir nepatenkinimo matavimai,
2. skiriamas dėmesys vartotojų lūkesčių išsiaiškinimui, koregavimui, patenkinimui, tačiau pastangos tam įvairių organizacijų dedamos nevienodos ir dažniausiai vertinami pačių vartotojų iniciatyva pateiktos jų lūkesčių patenkinimo apraiškos,
3. priklausomai nuo socialinių paslaugų rūšies, organizacijos lygmens ir kitų aspektų, šis rodiklis taikomas nevienodai.

Tai, kad socialinių paslaugų teikimo ir jos kokybės valdymo sistemoje vartotojo pasitenkinimas matomas kaip vienas pagrindinių rodiklių geriausiai iliustruoja vieno eksperto pasisakymas, kad „...vertinimo metu niekaip negalima „išminusuoti“ socialinių paslaugų gavėjo asmeninės nuomonės, pasitenkinimo...“.

Vartotojo lūkesčio patenkinimo negatyvios ir pozityvios išraiškos vertinimas

Reikia pažymėti, kad beveik visi ekspertai kaip vieną iš pagrindinių kokybės kriterijų minėjo šio rodiklio negatyvios išraiškos – skundų buvimą. Apie tai neužsiminė tik Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos atstovas, tačiau tai labiau gali būti susiję su tuo, kad praktinę socialinių paslaugų kokybės kontrolę vykdo kitos institucijos. Visi kiti ekspertai minėjo skundų nebuvimą kaip labai reikšmingą ir pagrindinį rodiklį atkreipdami dėmesį, kad jų vis tiek yra ir bus, tačiau jie gali nepasitvirtinti: „...dažniausiai kokybė buvo vertinama ir tikrinama 2 būdais. < > Antras - paslaugų gavėjų skundų tyrimas - skundas arba pasitvirtina arba ne. Antrąjį būdą greičiau galime apibūdinti kaip tam tikrą reakciją į nekokybišką paslaugą.“, „kada yra kokybė? Kai žmogus nesiskundžia, kad jis buvo nemandagiai ar nekompetentingai aptarnautas < > žinoma, skundų neturi būti. Neduok dieve, klientas pasakys, kad buvo apšauktas ar panašiai, turi būti lankstus aptarnaudamas žmones... < > šiame skyriuje nustatyti, kas yra kokybė lengva – kai paskaičiuojame skundus, kurie ateina per mus ar savivaldybę, tai procentas yra labai mažas – per metus aptarnaujam apie 80 tūkstančių gyventojų, o skundų per metus gavome 14, iš kurių 7 nepagrįsti. Tai čia, manau, tikrai geras kokybės rodiklis...“, „...kada paslauga kokybiška? – kai nėra skundų, kada paslaugos gavėjas yra patenkintas..“, „Tad, jei nėra skundų, nėra kažkokių dialogų su pačiais paslaugų gavėjais, kai jie tau skambina, kuo mažesnis skaičius šių dalykų, tu manau, kad mano darbuotojai dirba gerai, paslaugas teikia kokybiškai“.

Socialinių paslaugų plane, kuris yra tvirtinamas savivaldybės tarybos, šis rodiklis taip pat buvo panaudotas. Vertinant praeitų metų plano įvykdymą vienos savivaldybės plano rengėjai nurodė: „2008 m. socialinių paslaugų planas įgyvendintas sėkmingai. < > nusiskundimų dėl nepakankamai teikiamų paslaugų negauta“.

Socialinių paslaugų kokybės valdyme taip pat vertinami ir vartotojų iniciatyvą pateikti pasitenkinimo įvertinimai – pagyrimai, padėkojimai „...jei nėra skundų – labai gerai, o jei yra dar ir padėka – tai išvis gerai, nes tai rodo, kad asmuo tikrai yra patenkintas“.

Vartotojo lūkesčių išsiaiškinimas.

Norit patenkinti vartotojo lūkesčius, reikia apie juos žinoti. Pagrindinė „sužinojimo“ priemonė – įvairūs tyrimai ir bendravimo ar paslaugos teikimo metu gaunama informacija. Kalbant apie socialinių paslaugų poreikio ir vartotojų lūkesčių šioms paslaugoms tyrimus ir galimybę juos patenkinti vienas iš ekspertų išreiškė mintį, kad net nežinia ar tikslinga tokius tyrimus daryti, nes „...visų poreikių vis tiek nėra galimybės patenkinti ir tam tikrai neužteks finansinių resursų...“. Tai atspindi socialinių paslaugų teikimo galimybių finansinį aspektą, tačiau, reikia pažymėti tai, kad kai kuriuos poreikius sistema patenkina su kaupu. Kaip parodė Valstybės kontrolės atliktas tyrimas – socialinės globos įstaigoje

asmenys ne tik gaudavo pilną išlaikymą, bet jiems likdavo ir beveik visa jo pensija – kas tikrai yra bet kokių galimų lūkesčių patenkinimas ir viršijimas.

Poreikių ir lūkesčių tyrimuose, autoriaus nuomone, galima išvelgti ir kitą galimybę, kurią mini ir kokybės vadybos teoretikai – tiriant, diskutuojant, gaunant ir teikiant informaciją galima formuoti adekvačius klientų lūkesčius ir skatinti jų įsitraukimą į paslaugų teikimą – abi šios sąlygos gerina paslaugų kokybės suvokimą, taigi gerina ir paslaugų kokybę.

Vartotojų lūkesčių tyrimai

Atlikta mokslinės literatūros ir dokumentų turinio analizė leidžia teigti, kad tirti vartotojų poreikius ir lūkesčius bei jų patenkinimą yra numatyta ir teisės aktuose - Socialinių paslaugų plano rengimo metodikoje rekomenduojama taikyti vietos gyventojų apklausos, anketavimo, duomenų analizės, prognozavimo, stiprybių, silpnybių, galimybių ir grėsmių (SSGG) bei kitus metodus, naudoti gyventojų anketinės apklausos duomenis, socialinių paslaugų teikėjų, kitų institucijų pateiktą informaciją.

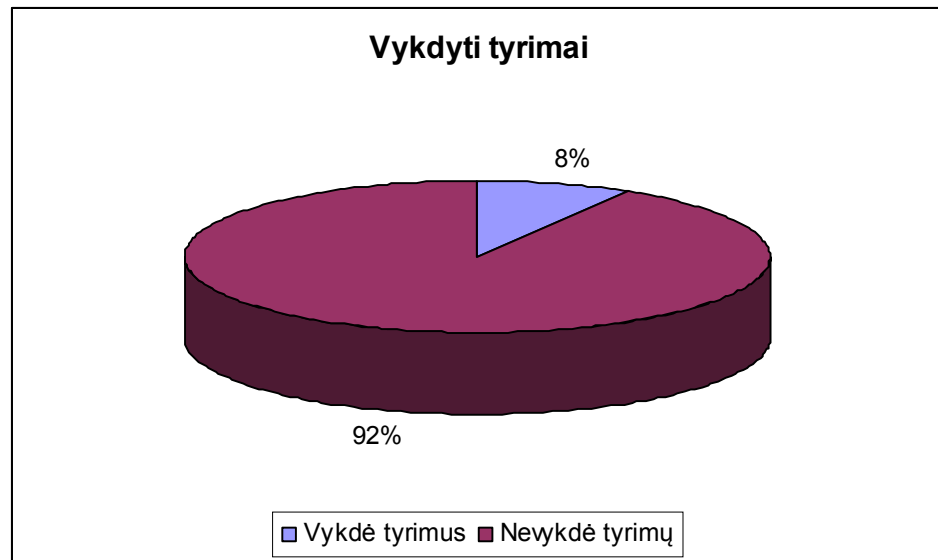
Abiejų savivaldybių ekspertai kalbėdami pasisakė tyrimo klausimu, tačiau nevienodai: didmiesčio savivaldybė minėjo kaip naudotą ir planuojamą naudoti vieną pagrindinių priemonių vartotojų – tiek galutinių socialinių paslaugų vartotojų, tiek ir įvairių socialines paslaugas teikiančių organizacijų – poreikių ir lūkesčių išsiaiškinimui bei jos panaudojimui socialinių paslaugų kokybės gerinimui – „2009 metais Socialinės paramos skyrius planuoja vykdyti, nors savivaldybės socialinių paslaugų centras tai daro jau ne pirmus metus, paslaugų gavėjų apklausą. Ir susiplanavę tai vykdyti naudojantis skyriaus sudarytais atskirais klausimynais pagal socialinių paslaugų grupes: vienas klausimynas trumpalaikės socialinės globos gavėjams, kiti kitų paslaugų gavėjams. Planuojame tokias apklausas vykdyti sistemiškai – kartą per metus apklausti paslaugų gavėjus. Tam tikras anketas sudarome atskiroms klientų grupėms: benamiams, dienos centrų lankytojais, sutrikusio intelekto žmonės dienos centrų lankytojams. Tyrimų metu planuojami klausimynai tiek darbuotojams, tiek ir klientams. Kokybę šiuose tyrimuose tirsime dvejais aspektais: paslaugų organizavimo aspektu, bendraudami su personalu ir vadovais ir tikimės, kad pasimatys ir vietos, kur galėtume daryti tam tikrus organizacinius sprendimus ir mes kaip savivaldybės socialinės paramos skyrius. Ir antras aspektas – paslaugų gavėjų apklausos. Socialinės paramos skyrius, kaip minėjau to anksčiau nedarydavo. Tai praktikavo socialinės paramos centras apklausdamas pats savo klientus ar jų pasirinktas grupes, arba pirkdamas paslaugą.“

Mažo rajono savivaldybėje tyrimo panaudojimo galimybės nėra taip aiškiai matomos – „kokybę matuojam per apklausas – kai rengiam socialinių paslaugų planą. Tačiau čia irgi, daugiau

išsiaiškinam poreikius gyventojams. O dėl kokybės, tai mes nei tyrimo, nei apklausos nebuvo atlikę. Kiek galime vertinti - tai per gyventojų atsiliepimus“.

Analizuojant socialinių paslaugų planuose pateikiamą informaciją apie savivaldybių vykdytus tyrimus, apklausas bei kitas priemones paaiškėjo, kad tyrimus vykdė tik 5 savivaldybės. Tenka pažymėti, kad savivaldybių vykdyti tyrimai nėra vienodi. Viena savivaldybė apsiribojo „...savivaldybės gyventojų socialinių grupių, gaunančių socialinę paramą, dokumentų analizę. Dauguma socialinių paslaugų gavėjų gauna pagalbą į namus, transporto, socialinių įgūdžių ugdymo ir palaikymo paslaugas, lanko įvairius renginius ir užsiėmimus, pagal poreikį yra aprūpinami techninės pagalbos priemonėmis. Informacija apie socialines paslaugas yra teikiama rajono savivaldybės administracijos Socialinės paramos skyriuje bei seniūnijose. Apie socialines paslaugas asmenys ir jų šeimos sužino iš socialinių darbuotojų, perskaito spaudoje ar išgirsta per televiziją. Atsižvelgiant į tai, kad asmenys nepasinaudoja visomis teikiamomis paslaugomis, galima daryti išvadą, kad teikiamos informacijos vis dar nepakanka. Paslaugų gavėjų paklausus, kaip jie vertina teikiamas socialines paslaugas, dauguma įvertino teigiamai. Per 2008 m. buvo gauta pageidavimų plėsti dienos socialinės globos paslaugų teikimą vaikams su negalia, asmenims su negalia ir senyvo amžiaus asmenims tiek asmens namuose, tiek įstaigoje“.

Kitose savivaldybėse buvo vykdomi tam tikros klientų grupės tyrimai. Vienoje savivaldybėje „atlikti keli socialiniai tyrimai. Vienas tokių tyrimų – socialinės rizikos šeimų tyrimas. 2008 metų kovo mėnesio duomenimis, mieste yra 84 socialinės rizikos šeimos. Apklausoje dalyvavo 54 šeimos. Iš kiekvienos šeimos vidutiniškai apklausta po 1 asmenį. Kito 2008 metais atlikto tyrimo metu buvo aplankyti ir žodinės apklausos būdu apklausti 154 vieniši neįgalūs asmenys. Daugumos apklaustųjų amžius yra nuo 70 iki 80 metų“. Kitoje “2008 metų pradžioje Socialinės paramos ir vaiko teisių skyriaus darbuotojų atliktos apklausos metu (buvo apklausta 100 vyresnio amžiaus savivaldybės gyventojų) paaiškėjo, jog dabartinė socialinių paslaugų teikimo kokybė ir kiekybė jų netenkina. Visi respondentai pabrėžė, jog būtina plėsti teikiamų paslaugų spektrą”. Kadangi dar vienos savivaldybės, plačiai taikiusios atliktų tyrimų informaciją socialinių paslaugų plano rengime, atstovas tyrime dalyvavo kaip ekspertas, tai tos savivaldybės pateikiamos socialinių paslaugų plane informacijos nedetalizuosime.



3 pav. Savivaldybiu vykdytu tyrimu prezentacija (%)

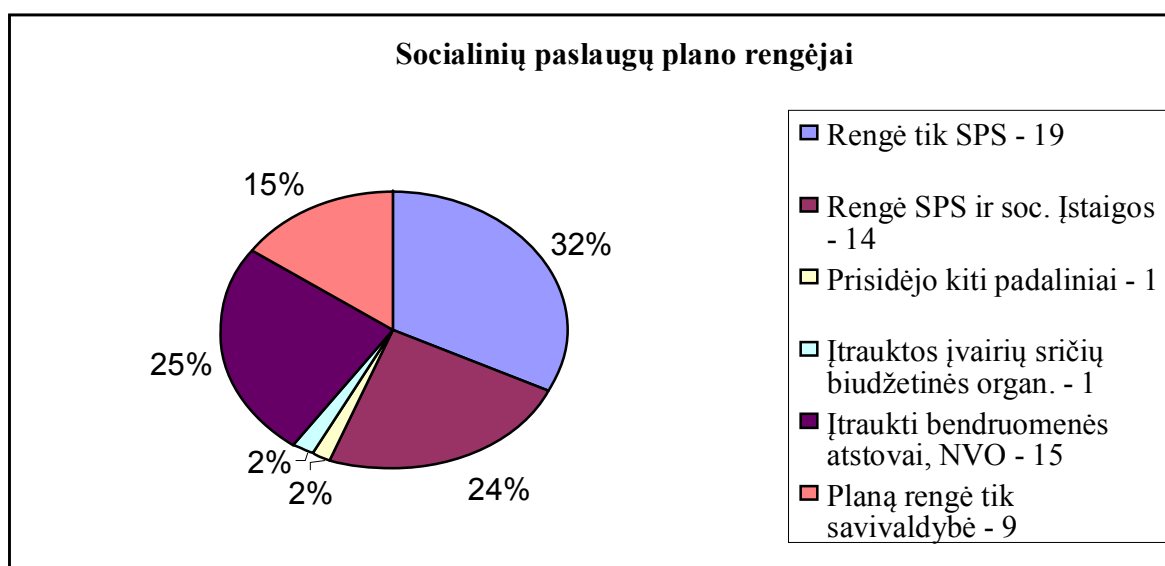
Vartotoju lukesciu issiaiskinimas. Kaip buvo mineta anksciau, vartotojo lukesciu issiaiskinimui labai svarbi bendravimo metu gaunama informacija. Tam taip pat Socialiniu paslaugu planavimo metodikoje skiriamas demesys: numatyta, kad savivaldybe pasitelkia bendruomenes narius, organizacijos atstovus socialiniu paslaugu plano projektui parengti, socialiniu paslaugu plano projekto viesam svarstymui turi skirti ne maziau kaip 2 menesių laikotarpį sudarydama visuomenei galimybes su juo susipažinti, issakyti nuomone ir pateikti pasiulymus, organizuoti jo aptarimus su visuomene, organizacijomis susirinkimuose ir viesuose svarstymuose.

Analizuojant savivaldybiu vykdoma socialiniu planu rengima ir tvirtinima tenko pastebeti, kad tieses aktu rekomendacijos del bendruomenes, kaip socialiniu paslaugu vartotoju, itraukima i socialiniu paslaugu planavima, diskusijas ir stebesena yra labai skirtingai igyvendinamos. Plano rengiju sastatas varijavo nuo vieno Socialines paramos skyriaus specialisto iki darbo grupes, kurioje dalyvavo keliu savivaldybes skyriu atstovai, biudzetines socialines paslaugas teikiancios istaigos, nevyriausybinu organizaciju atstovai, tarybos nariai, kai kur buvo itrauktos ir kitos organizacijos – rajono Darbo birza.

Kai kuriose savivaldybese, kurios plano rengėjais nurode tik Socialines paramos skyriaus specialistus, buvo pazymima, kad informacija pateike ir kiti skyriai, projektas buvo parodytas kitoms socialines srities organizacijoms: *”svarbiu informacija planui parengti pateike Socialines paramos ir vaiko teisiu apsaugos skyriaus vyriausiosios specialistes, socialines darbuotojos, taip pat savivaldybes Neigaliuju draugijos pirmininke, dienos centro direktore. Plano projektas buvo pateiktas savivaldybes nevyriausybinems organizacijoms, savivaldybes dienos centrui”, „Informacija apie socialiniu paslaugu plano rengima buvo patalpinta savivaldybes internetiniame puslapyje, visoms socialines paslaugas*

teikiančioms įstaigoms, nevyriausybinėms organizacijoms buvo išsiųsti raštai dėl pasiūlymų ir jų teikiamų paslaugų įtraukimo į rengiamą planą.”

Apibendrinant socialinių paslaugų planų rengėjų informaciją gauti duomenys, kad 19 savivaldybių Socialinių paslaugų planą rengė tik Socialinės paramos skyriaus darbuotojai, 14 – prisidėjo ir socialines paslaugas teikiančių biudžetinių įstaigų atstovai, 9 savivaldybėse plano rengime dalyvavo tik savivaldybės administracija – dažniausiai į plano rengimą įsitraukdavo vaikų teisių apsaugos skyriai, strateginio planavimo, finansų, kartais – administracijos direktoriaus pavaduotojas. Kaip matyti pateikiamame Socialinių planų rengėjų grafike, tik 15 savivaldybių į plano rengimą įtraukė ir socialinių paslaugų vartotojų atstovus.



4 pav. Socialinių paslaugų plano rengėjų prezentacija (%)

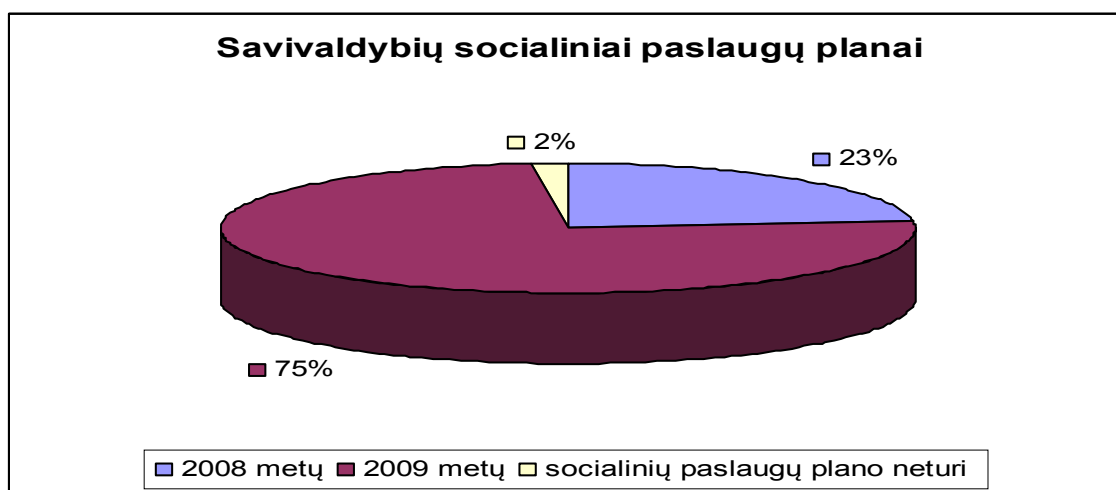
Vartotojų lūkesčių formavimas. Nors socialinių paslaugų plano sudarymo metodinės rekomendacijos sudaro geras prielaidas kiekvienoje savivaldybėje formuoti socialinių paslaugų vartotojų lūkesčius, jų atstovus įtraukiant į plano rengimo procesą ar gaunant plataus esamų ir potencialių vartotojų rato atgalinį ryšį viešų svarstymų metu, tačiau, kaip parodė dokumentų turinio analizė, savivaldybės tuo pasinaudoti nelinkusios.

Kalbant apie viešus socialinių paslaugų plano svarstymus, tenka pripažinti, kad nė viena savivaldybė to neplanavo daryti ir nenurodė, kad daro. Daugiausia, kam įsipareigodavo kai kurios savivaldybės, tai kad „Socialinių paslaugų plano vertinimo rezultatai aptariami Savivaldybės administracijos atsakingų asmenų, socialinių paslaugų įstaigų vadovų, nevyriausybinių organizacijų, teikiančių socialines paslaugas, vadovų ir asmenų, atsakingų už socialinių paslaugų plano vykdymą ir priežiūrą, posėdyje”.

Skyrėsi ir plano rezultatų stebėseną. Vienose tai buvo paskirta socialinės paramos skyriams, kitose buvo sudarytos specialios Socialinio plano stebėsenos grupės: „Plano įgyvendinimo priežiūros vykdytojai yra savivaldybės administracijos direktoriaus įsakymu sudaryta Plano priežiūros darbo grupė. Siekiant įgyvendinti Planą, yra telkiamos socialinių paslaugų įstaigų ir nevyriausybinių organizacijų pastangos“.

Vartotojo lūkesčių formavimui įtaką daro ir informacijos prieinamumas. Analizuojant socialinių paslaugų planus **informacijos vartotojams pateikimo** aspektu, tenka pripažinti, kad tik 1 savivaldybė savo tinklapyje skelbė ne tik 2008 ir 2009 metų socialinių paslaugų planus, bet ir 2008 metų plano įgyvendinimo ataskaitą. 10 savivaldybių socialinių paslaugų planai net nebuvo patalpinti tinklapyje – juos buvo galima gauti tik paskambinus į Socialinės paramos skyrius, kurie atsiuntė elektroniniu paštu, sužinojus tikslų tarybos sprendimo numerį ir panašiais apsunkintais būdais. Nagrinėjant socialinius planus pirmiausiai buvo pastebėta, kad, nors jie turėjo būti pradėti sudarinėti nuo 2008 metų ir tyrimo momentu jau turėjo būti patvirtintas 2009 metų planas, tačiau pasitaikė savivaldybių, kurios tvirtino tik 2009 metų planą, o vienoje savivaldybėje socialinių paslaugų plano visai nebuvo – tik savivaldybės patvirtinta socialinių paslaugų programa. Pasidomėjus minėtos savivaldybės Socialinės paramos skyriuje buvo gautas atsakymas, kad planas parengtas jau seniai, tačiau meras atsisako jį teikti savivaldybės tarybai. Apibendrinant galima pasakyti, kad tyrimo metu buvo patvirtinusios arba tą mėnesį teikė savivaldybės tarybai tvirtinti socialinių paslaugų planą 2009 metams 45 savivaldybės. 14 savivaldybių, kas sudaro 23 proc. visų Lietuvos savivaldybių, tinklapiuose buvo skelbiamas tik 2008 metų planas. Apibendrinta ir procentine išraiška pateikta informacija apie savivaldybių metų socialinių paslaugų planus 4 grafike.

4 grafikas. Savivaldybių socialiniai paslaugų planai.



5 pav. Socialinių paslaugų planų sudarymo prezentacija (%)

IV.2.2. Atitikimas standartams (ekspertų nuomone)

Kaip minėta anksčiau, aiškiausios normos nustatytos reikalavimuose socialinių paslaugų įstaigų fizinei jų paslaugų organizavimo pusei:

1. reglamentuojant įstaigų darbo organizavimą numatyta privaloma turėti dokumentacija
2. apibrėžtas personalo skaičius ir jo struktūra

Atlikta analizė leidžia teigti, kad socialinių paslaugų teikimą reglamentuojantys teisės aktai nustato reikalavimus susijusius su objektyviai galimais išmatuoti paslaugos kokybės rodikliais, tiek ir galimais matuoti tik subjektyviai. Taip pat reikia pažymėti, kad tarp objektyviai matuojamų socialinių paslaugų kokybės kriterijų pasitaiko ir teisės aktais nereglementuotų, tačiau darančių didelę ir tiesioginę įtaką – socialinių paslaugų finansavimas savivaldybėse.

Objektyviai išmatuojami socialinių paslaugų kokybės rodikliai:

3. reikalavimai infrastruktūrai (pastatams),
4. apibrėžtas personalo skaičius, jo struktūra ir privalomas išsilavinimas;
5. numatyta privaloma turėti dokumentacija.

Reikalavimai infrastruktūrai. Tiek teorinės literatūros, tiek dokumentų turinio analizė, tiek ir ekspertų apklausos metu gauti duomenys leidžia teigti, kad socialinių paslaugų infrastruktūros pakankamumas ir būklė matoma kaip viena iš socialinių paslaugų kokybės kriterijų. Kalbėdami apie socialinių paslaugų infrastruktūros pakankamumą ir būklę kaip socialinės paslaugos kokybės kriterijų ekspertai akcentavo visų paslaugų visoms gyventojų grupėms teikimą: didmiesčio savivaldybės atstovas kaip paslaugos kokybę įvardino „*turime visas paslaugas kurios yra Socialinių paslaugų kataloge ir jos yra teikiamos visų socialinių grupių, numatytų kataloge, gyventojams*“,

Analizuojant savivaldybių socialinių paslaugų planus buvo pastebėta, kad savivaldybės labai tiesiogiai sieja socialinių paslaugų kokybę su pastatų renovavimu: „*Renovavus < > gydymo ir slaugos ligoninės patalpas dar 2008 m. bus įkurtas < > socialinės globos padalinys, kas pagerins kokybę socialinių paslaugų teikiamų asmenims su sunkia negalia*” ar infrastruktūra „*Bazinė rajono savivaldybės socialiniu paslaugu infrastruktūra sukurta, siekiant kokybiškai spręsti socialines problemas.*”

Nors kriterijus taikomas socialinių paslaugų įstaigoms, tačiau reikia pažymėti, kad jo įgyvendinimas nuo pačių įstaigų priklauso tik dalinai - Socialinių paslaugų planuose savivaldybės mini, kad „*Daugumos socialinių paslaugų įstaigų infrastruktūra yra nusidėvėjusi, pastatai neatitinka HN bei STR reikalavimų, tačiau šios įstaigos dalyvauja projektinėje veikloje ir ieško finansavimo galimybių socialinių paslaugų įstaigų pastatams, naudojami įrangai atnaujinti*

Reikalavimai personalui.

Kaip minėta analizuojant teisės aktus, socialinių paslaugų teikėjui – socialiniam darbuotojui keliami tam tikri reikalavimai, kurių neišpildžius jis negalėtų dirbti socialinio darbo: „*Siekiant efektyvinti socialinių paslaugų organizavimą, būtina investuoti į specialistų kvalifikacijos kėlimą. Įvertinus socialinių darbuotojų poreikį ir jų esamą kvalifikaciją numatoma sudaryti sąlygas tolesniam jų profesiniam tobulėjimui. Tam reikėtų skirti pakankamai lėšų, nes rajone yra socialinių darbuotojų, kurie tinkamo išsilavinimo šiam darbui neturi*“, „*Didėjanti socialinių darbuotojų darbo patirtis ir kompetencija, pagerins teikiamų socialinių paslaugų kokybę*“, „*Siekiant užtikrinti kokybiškas socialines paslaugas būtina ne tik didinti žmogiškuosius išteklius, bet taip pat skirti lėšų jų kvalifikacijai kelti bei darbo užmokesčiui didinti.*“

Subjektyviai išmatuojami socialinių paslaugų kokybės rodikliai

Socialinių globos normų aprašu patvirtintų normų kai kurios charakteristikos reikalauja vertinti tik subjektyviai galimus išmatuoti socialinių paslaugų kokybės rodiklius - santykius tarp įstaigos ir kliento, personalo nuostatas ir požiūrį. Nors tai atitinka paslaugų kokybės vadybos ir visuotinės kokybės vadybos nuostatas, tačiau yra labai sudėtinga įvertinti, priklauso nuo daugybės veiksnių, vertinimas reikalauja tam tikros kvalifikacijos ir bendro tiek teikėjų, tiek paslaugos gavėjų, tiek ir vertintojų kriterijų supratimo.

Objektyviai išmatuojami, tačiau nereglamentuoti, socialinių paslaugų kokybės rodikliai

Nors teisės aktais niekaip nėra reglamentuotas, tačiau vienas socialinių paslaugų kokybės kriterijų, matomų socialinių paslaugų kokybės valdymo sistemoje – savivaldybių socialinės paslaugoms skiriamas finansavimas, labai tiesiogiai susijusios su galimybėmis patenkinti vartotojų poreikius bei teikti geros kokybės socialines paslaugas.

Visuose socialinių paslaugų planuose jų rengėjai akcentavo, kad „*rajono savivaldybėje gyvena gana daug asmenų, kuriems reikalinga socialinė parama ir socialinės paslaugos, tačiau savivaldybė neturi tiek finansinių galimybių, kad visiems esamiems ir būsimiems socialinių paslaugų gavėjams galėtų užtikrinti aukštos kokybės socialinių paslaugų teikimą.*“, „*siekiant išlaikyti savivaldybės organizuojamų socialinių paslaugų teikimo kokybę ir kiekybę, būtina didinti šiai sričiai skiriamą finansavimą*“.

Reikia pažymėti, kad savivaldybėse socialinių paslaugų teikimas finansuojamas iš kelių šaltinių: valstybės biudžetui skiriant tikslines dotacijas, Europos Sąjungos ir kitas programinis

finansavimas bei pačios savivaldybės biudžeto skiriamos lėšos. Labiausiai tikrą socialinių paslaugų būklę atspindi savivaldybės skiriamas biudžeto lėšos.

Analizuojant savivaldybių socialinių paslaugų planuose pateiktą informaciją apie socialinėms paslaugoms savivaldybės biudžeto skiriamą finansavimą, pastebėta, kad socialinės paslaugos įvairiose savivaldybėse finansuojamos labai nevienodai – rodiklis svyravo nuo 0,08 iki 8,9 proc. Vienose savivaldybėse socialinių paslaugų finansavimas nesiekia nė vieno procento viso savivaldybės biudžeto - Šiaulių miesto savivaldybė socialinėms paslaugoms skyrė 0,08 proc. savo bendro biudžeto, Neringos savivaldybė – 0,4 proc. bendro biudžeto. Didžiosios dalies kitų savivaldybių skiriama socialinėms paslaugoms bendro biudžeto lėšų dalis varijavo nuo 1 iki 4 procentų. Didžiausią finansavimą socialinėms paslaugoms skyrė 6 savivaldybės: Širvintų – 4,1 proc., Jonavos rajono – 4,2 proc., Tauragės rajono – 5,72 proc., Panevėžio rajono – 6,9 proc., Skuodo rajono – 7,44 proc., Visagino – 8,9 proc. Taip pat reikia pažymėti, kad 7 savivaldybės nepateikė informacijos apie savo socialinių paslaugų finansavimą.

Tačiau bendrosioms ir socialinės priežiūros paslaugų kokybei nėra numatyti kriterijai. Teisės aktuose kalbama apie paslaugų teikimą pagal individualius interesus ir poreikius ir nuolatinį jų veiksmingumo vertinimą. Nacionaliniu lygiu yra reglamentuota, kad kiekviena savivaldybė socialinių paslaugų planavimą atlieka pildydama socialinių paslaugų planą, kurio metodikoje nurodoma, kad socialinių paslaugų planavimo proceso vienas tikslų – gerinti socialinių paslaugų kokybę, tačiau toliau tai nedetalizuojama.

IV.3. Socialinių paslaugų kokybės valdymo mechanizmas (ekspertų nuomone)

Kaip ir kalbant kas tai yra socialinių paslaugų kokybė ir kokie jos vertinimo kriterijai, taip ir analizuojant jos užtikrinimo mechanizmus ekspertai reiškė abejones savo apibūdinamoms kokybės užtikrinimo procedūroms: *„tai yra grynai asmeninės iniciatyvos, kaip kas sugalvoja, nes ką privalu daryti paslaugų kokybės srityje, man atrodo, niekur nėra aprašyta kaip tą kokybę, kas kiek dažnai ir ką reikia daryti, kad ją užtikrintum“.*

Socialinių paslaugų kokybės valdymo sistemą sudaro nacionaliniai teisės aktai, savivaldybės teisės aktai, paslaugų teikėjų vidaus dokumentai: nuostatai, darbuotojų pareiginės instrukcijos, tvarkos, paslaugų aprašai be to – sutartys ir susitarimai su klientu (atsispindi asmeniui paslaugų teikimo dokumentacijoje): *„Taip pat kontrolė yra ir pačioje socialinių paslaugų įstaigoje. Direktoriui jo pareigybės aprašyme yra numatyta, kad jis atsako už paslaugos kokybę pas save įstaigoje, ir viduje įstaigos, per darbuotojų kontrolę, darbo laiko apskaitą ir per dokumentaciją, kokia yra vedama ir kitas*

priemonės direktorius imasi priemonių kokybei užtikrinti. Skyrius kontroliuoja bendrus dalykus. Mes padarom prielaidas teikti kokybiškoms paslaugom: pasitvirtinam aprašus, paslaugų sąrašus ir pavedam direktoriui juos teikti ir vykdyti“, „Savivaldybės socialinių paslaugų kokybę kontroliuoja tikrindama pavestas teikti tam tikras paslaugas. Pavedimas yra įformintas nuostatais ir yra aiškiai išvardinta, kokias funkcijas centras turi ir yra labai aiškus vienas punktas – įstaigos vadovas yra atsakingas už kokybiškų socialinių paslaugų teikimą.“

Prievolė ir atsakomybės savivaldybėms socialinių paslaugų kokybės valdymo srityje nubrėžtos įstatymu. Nors Socialinių paslaugų įstatyme yra numatytos atsakomybės kontroliuoti socialinių paslaugų kokybę, tačiau prievolės paslaugų teikėjams teikti kokybiškas socialines paslaugas nėra. Kai kurios savivaldybės kokybiškas paslaugas bando užtikrindami įstaigos nuostatuose reglamentuodamos atsakomybę už kokybiškų socialinių paslaugų teikimą. *„mes dabar tvirtinam kiekvienos biudžetinės įstaigos teikiamų socialinių paslaugų sąrašą. Tai darome irgi pagal savo schemą. Pvz.: socialinių įgūdžių ugdymas: kas tai yra ir pan. Visos įstaigos teikiamos paslaugos klientui turėtų būti atspindėtos individualiuose planuose darbui su klientu. Mūsų paslaugų sąrašas ir yra tos paslaugos aprašymas ir apklausdami tos paslaugos gavėjus turime atrasti, kad jis šitą paslaugos aprašyme numatytų veiksmų komplektą gauna. Kad tikrintum kokybę turi paslaugas apsirašyti ir turėti kriterijus, pagal ką tikrinti. Kuo tą žmogų išmatuosi? Jei pavyzdžiui maitinimas 4 kartus, tai tas dažnumas - 4 kartus žmogus tyri būti jį gavęs“*

Kaip socialinių paslaugų kokybės valdymo dalis matomi pasitarimai, atvejo aptarimai, bendros darbo grupės, komisijos: *„Tai irgi yra paslaugų kokybės kontrolės dalis – atvejo aptarimai. Kai matai kokį sudėtingą atvejį, pavyzdys rodantis tarnybų bendradarbiavimo būklę ir numatymas ateičiai, kurie svertai kokybės užtikrinimui veikia“, „Kas taip pat yra svarbu, Socialinės paramos skyriaus darbuotojai, dalyvaudami įvairiose nukreipiamose socialinės priežiūros paslaugai gauti komisijose, dalyvauja pirminiame savivaldybės užsakymo įstaigai suformavime, ir kas savo ruožtu veikia kaip kriterijus ar įstaiga išpildė tą užsakymą, ar ne.“, „Kontrolėi taip pat padeda ir susitikimai su savivaldybės socialinių paslaugų įstaigų vadovais: turime gamybinius susirinkimus kartą į mėnesį“.*

Taip pat kita privaloma pildyti dokumentacija: *„Socialinės globos paslaugas teikiančiose įstaigose taip pat sudaromi mėnesiniai planai. Kiekvienoje mėnesio darbotvarkėje yra numatomos tiek įstaigos, tiek ir kliento numatomi darbai – jame atsispindi kliento lūkesčiai, tačiau aiškūs susitarimai ir dėl jo pareigų ir veiksmų. Kai kurios įstaigos papildomai dar naudoja savo anketavimus, pvz.: 3 klausimų atvirą anketą, kurios pagrindu yra sudaromi darbo su klientu planai ir planuojami pasiekimai, o tuo pačiu koreguojami ir kliento lūkesčiai – aptarimo metu jie tampa labiau realūs“*

Kiti pastebėjimai

Nežiūrint visų socialinių paslaugų kokybės užtikrinimui taikomų priemonių, ekspertai kalbėjo, kad jie nežino, kas yra kokybė bei kaip ją matuoti, taip pat pažymėjo, kad yra vertinami nevienodai: „*Taip kad, apibendrintai, manau, kad apie kokybę šiaip dar anksti Lietuvoje kalbėti. Žinoma, reikia, bet pakol kas kokybė – tai tiek kiek tu pats supranti, teisės aktai nieko nepasako. Žiūrėdami į mus teoretikai teigia, kad įstaigoje tikro socialinio darbo yra nedaug – maždaug – teikiant ir materialinę paramą ir viskas labai sureguliuota. Jų nuomone tikrasis darbas nevyriausybininkų, tačiau jie dirba irgi kaip išmano, tai kaip galima teikti, kad jie dirba kokybiškai? Ką jie daro? Jie, mano supratimu, išvis nieko neturi, ypač pas mus Lietuvoje. Užsienyje, kad ir nvo, bet yra sutvarkyta aiškiai ir organizacija, ir struktūra ir darbuotojo atsakomybės, o pas mus šitų nevyriausybininkų yra labi daug, labai mažų ir ką jie daro nieks nežino – projektus rašo ir gauna finansavimą tiek iš ministerijos tiek iš savivaldybės ir dar mažai ir skelbia, kad teikia labai kokybiškas paslaugas – kas išmatavo? Kas patikrino? Biudžetinėms nors yra įpareigoti racionaliai panaudoti suteiktas lėšas, suteikti tam tikrą skaičių paslaugų, kad klientai būtų patenkinti, kad bent minimalus socialinių paslaugų poreikis būtų patenkintas.*“

Taip pat ir socialinių paslaugų planuose savivaldybės mini socialinių paslaugų kokybės užtikrinimo sistemos reikalingumą ir teigia, kad tam reikės skirti dėmesio. Socialinių paslaugų planuose pasitaiko konstatavimų, kad:

„šiuo metu gana sunku įvertinti teikiamas socialines paslaugas. Norint įvertinti šių paslaugų teikimą, būtina sukurti paslaugų kokybės kontrolės mechanizmą“

„Siekiant įvertinti teikiamų socialinių paslaugų poreikį bei jų kokybę, siūloma sukurti poreikio paslaugoms nustatymo ir efektyvumo vertinimo sistemą bei paslaugų poveikio klientui vertinimo procedūras“.

„2008 metais nepakankamai dėmesio buvo skiriama socialinių paslaugų kokybės užtikrinimo bei gerinimo sistemai kurti. Liko neįgyvendintas socialinių paslaugų efektyvumo ir kokybės vertinimo sistemos sukūrimas. Taip pat reikia tobulinti poreikio socialinėms paslaugoms vertinimo sistemą bei toliau didinti teikiamų socialinių paslaugų įvairovę bei apimtį“

„nepakankamai dėmesio buvo skiriama socialinių paslaugų kokybės užtikrinimo bei gerinimo sistemai kurti. Liko neįgyvendintas socialinių paslaugų efektyvumo ir kokybės vertinimo sistemos sukūrimas“

„Sėkmingam socialinių paslaugų teikimui numatoma imtis tokių priemonių: visas teikiamas paslaugas registruoti socialinių paslaugų informacinės sistemos (SPIS) programa; parengti teikiamų paslaugų kokybės kontrolės mechanizmą; sudaryti darbo grupę, atsakingą už socialinių paslaugų

teikimo kontrolę; sukurti ir patvirtinti teikiamų socialinių paslaugų efektyvumo vertinimo formą; socialines paslaugas teikiančiose biudžetinėse organizacijose ne rečiau kaip du kartus per metus (prireikus ir dažniau) organizuoti < > socialinių paslaugų plano įgyvendinimo aptarimą; kelti darbuotojų kvalifikaciją, siekiant gerinti klientų aptarnavimo kokybę; didinti socialinių paslaugų apimtį ir įvairovę; bendradarbiauti su įvairiomis įstaigomis ir organizacijomis, siekiant gerinti socialines paslaugas gaunančių asmenų gyvenimo kokybę; tvarkyti visų išvardytų priemonių apskaitą ir įvertinti, ar rodiklių pokytis turi įtakos Savivaldybės organizuojamų socialinių paslaugų gerinimui.“

IŠVADOS

- Remiantis tyrimo duomenimis galima teigti, kad tyrimo hipotezė, kad atskirtų socialinių paslaugų kokybės valdymas nevienodas pasitvirtino. Bendrųjų ir socialinės priežiūros paslaugų kokybės valdymas vyksta atskiros savivaldybės ribose. Socialinės globos paslaugų kokybės valdymas yra kuriamas nacionaliniu lygiu, siekiant apimti apjunki tiek atitikimo standartams, tiek ir vartotojo pasitenkinimo aspektus ir socialinės globos normomis nustatyti pamatuojamus kokybės kriterijus.

- Teigti, kad kuriama socialinių paslaugų kokybės valdymo sistema apima tik socialinės globos paslaugų kokybės valdymą, negalima. Viena vertus nacionaliniai teisės aktai detaliam reglamentuoja vienos socialinių paslaugų - socialinės globos – normas ir siekia visų 3 G. Baecker apibrėžtų lygmenų – socialinių paslaugų struktūros, proceso ir rezultato - kokybės. Kita vertus, teisės aktai suteikia galimybes kiekvienoje savivaldybėje kurti atitinkančią Visuotinės kokybės vadybos principus optimaliausią bendrųjų ir socialinės priežiūros paslaugų kokybės valdymo sistemą.

- Ekspertų tyrimo rezultatai leidžia daryti išvadą, kad socialinių paslaugų sistemoje socialinių paslaugų kokybė ir jos vertinimo kriterijai matomi nevienodai. Dažniausiai naudojami socialinių paslaugų kokybės vertinimo kriterijai: infrastruktūros (pastatų) būklės atitikimas reikalavimams; personalo kvalifikacija, atitinkančios reikalavimus dokumentacijos buvimas, atitikimas socialinių paslaugų išvystymo normatyvams.

- Remiantis tyrimo duomenimis galima teigti, kad socialinių paslaugų kokybės vertinimo kriterijai apima tiek atitikimo standartams, tiek ir vartotojų lūkesčio patenkinimą.

- Tyrimas parodė, kad labiausiai paplitusi vartotojo lūkesčių patenkinimo vertinimo forma – jo neigiamo vertinimo – skundų nebuvimas.

- Remiantis tyrimų duomenimis galima teigti, kad savivaldybės nelinkusios aiškintis socialinių paslaugų vartotojų lūkesčių ir juos koreguoti pagal jų patenkinimo galimybes.

- Socialinių paslaugų kokybės valdymo sistemą sudaro nacionaliniai teisės aktai, savivaldybės teisės aktai, paslaugų teikėjų vidaus dokumentai: nuostatai, darbuotojų pareigines instrukcijos, tvarkos, paslaugų aprašai.

- Prievolė ir atsakomybės savivaldybėms socialinių paslaugų kokybės valdymo srityje nubrėžtos įstatymu. Nors Socialinių paslaugų įstatyme yra numatytos atsakomybės kontroliuoti socialinių paslaugų kokybę, tačiau prievolės paslaugų teikėjams teikti kokybiškas socialines paslaugas

nėra. Kai kurios savivaldybės kokybiškas paslaugas bando užtikrindami įstaigos nuostatuose reglamentuodamos atsakomybę už kokybiškų socialinių paslaugų teikimą.

- Remiantis tyrimo duomenimis, galima daryti išvadą, kad socialinių paslaugų kokybė geriau buvo suprantama ir apibūdinama tose savivaldybėse, organizacijose ir padaliniuose, kur bendrose komisijose ar aptarimuose dalyvaudavo tiek paslaugos užsakytojas (administracija, savivaldybė), tiek ir paslaugų teikėjas. Tokiu atveju užsakymo įvykdymas ar neįvykdymas buvo matomas kaip kokybės rodiklis.

LITERATŪRA

1. Bagdonienė, L., Hopienė, R. (2005) *Paslaugų marketingas ir vadyba*. Kaunas, Technologija,
2. Barczyk, C.C., (1999). *Visuotinės kokybės vadyba*. Vilnius „Eugrimas“
3. Bendel, T., Wilson, G., Millar, R.M., G. (1990) *Taguchi methodology with total quality*. Bedford,
4. Bitinas, B., Rupšienė, L., Žydžiūnaitė, V., (2008) *Kokybinių tyrimų metodologija. Vadovėlis vadybos ir administravimo studentams*. Klaipėda,
5. Crosby, P.B., (1984) *Quality without tears*. New York: McGraw-Hill,
6. Feigenbaum, A.V., (1983) *Total quality management*. New York: McGraw-Hill,
7. Garvin, D.A. (1988), *Managing Quality*. NY, Free Press,
8. Grönroos, C., (2007) *Service management and marketing: customer management in service competition*. 3-asis leidimas, Harlow, England: John Wiley&Sons,
9. Grönroos, C., (2000) *Service management and marketing: a customer relationship management approach*. Harlow, England: John Wiley&Sons,
10. Juran, J.M., Gryna, F.M., (1993) *Quality planning and analysis*. New York: McGraw-Hill,
11. Haksever, C., Render, B., Russell, R.S., Murdick, R.G. (2000) *Service Management and operations*. New Jersey: Prentice hall,
12. Kaziliūnas, A., (2007) *Kokybės vadyba*. Vilnius: Mykolo Riomerio universitetas
13. Kotler, P., Keller, K.L., (2006) *Marketing management*. Upper saddle river, New Jersey: Person education,
14. Kurtz, D. L., Clow, K.E. (1998). *Service Marketing*. John Wiley&Sons
15. Lietuvos darbo rinkos mokymo tarnybos nuostatai [žiūrėta 2009-03-09] Prieiga per internetą: <http://www.darborinka.lt/veikla/nuostatai>,
16. Lietuvos Respublikos Valstybės kontrolė, *Valstybinio audito ataskaita Socialinių paslaugų teikimas 2009-02-27 Nr. VA-P-10-16-4*. [žiūrėta 2009-03-20] Prieiga per internetą: http://www.vkontrole.lt/naujienos_pranesimas.php?1144
17. Lovelock, C., (2001) *Service marketing: people, technology, strategy*. Upper saddle river, New Jersey: Person education,
18. LST EN ISO 9000:2007 lt, en. (2007) *Kokybės vadybos sistemos. Pagrindai ir aiškinamasis žodynas (ISO 9000:2005)* – Vilnius: Lietuvos standartizacijos departamentas,
19. Mikalajauskienė, A., Tijūnaitienė, R., Vekterytė, M. (2001). *Paslaugų kokybės valdymo*

ypatumai. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai: 2001.20, Vytauto Didžiojo universiteto leidykla

20. Rosander, A.C., (1989) *The quest for quality in service*. Quality press,
21. Ruzevičius, J., (2007). *Kokybės vadybos metodai ir modeliai*. Vilniaus universitetas,
22. Pranulis, V., Pajuodis, A., Urbonavičius, S., Virvilaitė, R., (2008) *Marketingas*. Garnelis,
23. Pociūtė, D., Janušauskienė, V., Vitkauskas, R., (2005). *Kokybės vadyba*. Vilnius „Technika“
24. Seghezzi, H.D., (1996) *Integrated quality management. The St. Gall Concept*. Munich: Verlag,
25. Švedaitė – Sakalauskė, B., Socialinio darbo kokybės dilema. STEPP: Socialinė teorija, empirija, politika ir praktika (mokslo darbai) 2007.4
26. Žalimienė, L., (2005) Socialinės globos pagyvenusiems asmenims kokybė ir jos vertinimas. Vilnius, Socialinės apsaugos ir darbo ministerija
27. Žalimienė, L., (2007) Vaikų socialinės globos kokybė ir jos vertinimas. Vilnius, Socialinės apsaugos ir darbo ministerija
28. Žydžiūnaitė V., (2007). Tyrimo dizainas: struktūra ir technologijos. Kaunas, Technologija.

TEISĖS AKTAI

29. 2006-11-15 Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas Nr. 1132 „Dėl socialinių paslaugų planavimo metodikos patvirtinimo“. [žiūrėta 2009-03-20] Prieiga per internetą:
http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=306082
30. 2007-02-20 Socialinės apsaugos ir darbo ministro įsakymas Nr. A1-46 „Dėl socialinės globos normų aprašo patvirtinimo“ [žiūrėta 2008-03-20] Prieiga per internetą:
http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=292682&p_query=&p_tr2=
31. 2007-07-04 Socialinės apsaugos ir darbo ministro įsakymas Nr. A1-185 „Dėl Socialinių paslaugų išvystymo normatyvų patvirtinimo“ [žiūrėta 2008-03-20] Prieiga per internetą:
http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=301551&p_query=&p_tr2=
32. 2006-04-05 Socialinės apsaugos ir darbo ministro įsakymas Nr. A1-93 „Dėl socialinių paslaugų katalogo patvirtinimo“ [žiūrėta 2008-03-20] Prieiga per internetą:
http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=174628&p_query=&p_tr2=
33. 2002-07-09 Socialinės apsaugos ir darbo ministro įsakymas Nr. 97 „Dėl reikalavimų stacionarioms socialinės globos įstaigoms ir asmenų nukreipimo į stacionarias socialinės globos įstaigas tvarkos patvirtinimo“ [žiūrėta 2008-03-20] Prieiga per internetą:
http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=174628&p_query=&p_tr2=
34. 2007-11-26 Socialinės apsaugos ir darbo ministro įsakymas Nr. A1-104 „Dėl socialinių

- paslaugų plano formos ir socialinių paslaugų efektyvumo vertinimo kriterijų patvirtinimo“ [žiūrėta 2008-03-20] Prieiga per internetą:
http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=295795&p_query=&p_tr2=
35. 2003-04-28 Socialinės apsaugos ir darbo ministro įsakymas Nr. A1-72 „Dėl reikalavimų nestacionarioms socialinių paslaugų įstaigoms patvirtinimo“ [žiūrėta 2008-03-20] Prieiga per internetą: http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=210419&p_query=&p_tr2=
36. Akmenės rajono savivaldybės 2008 m. socialinių paslaugų planas. [žiūrėta 2009-03-20] Prieiga per internetą: <http://www.akmene.lt/index.php?cid=2713>
37. Alytaus miesto savivaldybės 2009 metų socialinių paslaugų planas [žiūrėta 2009-03-20] Prieiga per internetą:
<http://www.ams.lt/New/file.php?filename=AMS%20socialiniu%20paslaugu%20planas%202009.pdf>
38. Alytaus rajono savivaldybės 2009 m. socialinių paslaugų planas [žiūrėta 2009-03-20] Prieiga per internetą: http://www.arsa.lt/uploads/docs/Veikla/paslaugu_planas.doc
39. Anykščių rajono savivaldybės 2009 m. socialinių paslaugų planas [žiūrėta 2009-03-20] Prieiga per internetą: http://www.anyksciai.lt/download.php?file_id=540
40. Birštono savivaldybės 2009 m. socialinių paslaugų planas
41. Biržų rajono savivaldybės 2008 m. socialinių paslaugų planas [žiūrėta 2009-03-20] Prieiga per internetą: <http://www.birzai.lt/index.php?698907412>
42. Druskininkų savivaldybės 2009 m. socialinių paslaugų planas [žiūrėta 2009-03-20] Prieiga per internetą: <http://www.druskininkai.lt/EasyAdmin/sys/files/socplanas2009.doc>
43. Ignalinos rajono savivaldybės 2009 m. socialinių paslaugų planas [žiūrėta 2009-03-20] Prieiga per internetą: <http://www.ignalina.lt/index.php?1738426293>
44. Jonavos rajono savivaldybės 2009 m. socialinių paslaugų planas [žiūrėta 2009-03-20] Prieiga per internetą: <http://www.jonava.lt/index.php/lt/42792/>
45. Joniškio rajono savivaldybės 2009 m. socialinių paslaugų planas [žiūrėta 2009-03-20] Prieiga per internetą: <http://www.joniskis.lt/Aktualijos-590k.html>
46. Jurbarko rajono savivaldybės 2008 m. socialinių paslaugų planas [žiūrėta 2009-03-20] Prieiga per internetą: <http://www.jurbarkas.lt/index.php?-1618701876>
47. Kaišiadorių rajono savivaldybės 2009 m. socialinių paslaugų planas [žiūrėta 2009-03-20] Prieiga per internetą:
http://www.kaisiadorys.lt/index.php?option=com_search&Itemid=5&searchword=socialini%C5%B3+paslaug%C5%B3+&submit=Paie%C5%A1ka&searchphrase=any&ordering=newest

48. Kalvarijos savivaldybės 2008 m. socialinių paslaugų planas [žiūrėta 2009-03-20] Prieiga per internetą: <http://www.kalvarija.lt/filai/soc.%20paslaugu%20planas%202008.pdf>
49. Kauno miesto savivaldybės 2008 m. socialinių paslaugų planas [žiūrėta 2009-03-25] Prieiga per internetą: http://www.kaunas.lt/go.php/lit/Socialine_parama/237
50. Kauno rajono savivaldybės 2009 m. socialinių paslaugų planas [žiūrėta 2009-03-25] Prieiga per internetą http://www.kaunas.lt/go.php/lit/Socialine_parama/237
51. Kazlų Rūdos savivaldybės 2009 m. socialinių paslaugų planas [žiūrėta 2009-03-25] Prieiga per internetą <http://www.kazluruda.lt/docs/TSP-683%20Del%20socialiniu%20paslaugu%20plano2009.doc>
52. Kelmės rajono savivaldybės 2009 m. socialinių paslaugų planas [žiūrėta 2009-03-25] Prieiga per internetą http://www.kelme.lt/content/download/3165/24763/file/T-143_priedas.doc
53. Kėdainių rajono savivaldybės 2009 m. socialinių paslaugų planas [žiūrėta 2009-03-25] Prieiga per internetą http://www.kedainiai.lt/get_file.php?file=YTJiSG1tcWltNkJeG5DVm5LdWNjRyUyQlhtMnBtYm14b1pzYkdvbW1qWnBScm9NYWdaNmJHwXBuTWNjdWRtSnFZYXN6SHBteWdtSnBueThkaFphSnNwNWhtbDZLU3FKV1ZiODFzejUyWHlwYVp5NXlzYUtSdHBXYVJtSjZUbTJpWGEyYkhuNVJpbWFCdHdHck1iNTJlbzVySW02dGtacGF3WjhpV25HZWlhNWWh0cXNoaFpKbVpuSm5OYjh1Y1pweHJicFhIWm1xYmJLaGl4Wmh1WTJocVkl1aG5tR3VUVTV5bWF0QnZ5VyUyQmRtWmh1a1p0bVoyVmxtbURYbHBwZ3E1cFRiS2ZJbm1tVWVs2R2N3cDdaYm1LWW01cINsNXRrY210MGt3JTNEJTNE&view=1
54. Klaipėdos miesto savivaldybės 2008 m. socialinių paslaugų planas
55. Klaipėdos rajono savivaldybės 2008 m. socialinių paslaugų planas [žiūrėta 2009-03-25] Prieiga per internetą http://www.klaipedos-r.lt/gallery/_klaipedosr/admin/soc.parama.doc
56. Kretingos rajono savivaldybės 2009 m. socialinių paslaugų planas [žiūrėta 2009-03-25] Prieiga per internetą http://www.kretinga.lt/files/file/tarybos_spr/2009/03/T2-101.2009.priedas.doc
57. Kupiškio rajono savivaldybės 2009 m. socialinių paslaugų planas [žiūrėta 2009-03-25] Prieiga per internetą <http://www.kupiskis.lt/index.php/lt/62565/>
58. Lazdijų rajono savivaldybės 2009 m. socialinių paslaugų planas [žiūrėta 2009-03-25] Prieiga per internetą http://denver.infolex.lt/lazdijai/Default.aspx?Id=2&nr=5TS-778&priemimodata_nuo=2009-03-19&priemimodata_iki=2009-03-19
59. Marijampolės savivaldybės 2009 m. socialinių paslaugų planas [žiūrėta 2009-03-25] Prieiga per internetą http://www.marijampole.lt/download.php3?doc_id=3551
60. Mažeikių rajono savivaldybės 2009 m. socialinių paslaugų planas [žiūrėta 2009-03-25] Prieiga

per internetą

http://www.mazeikiai.lt/get_file.php?file=WjJOdG9XaWdhcUprbHB0bGFxVnBrM0dxWmNpWHltZWhaSnB0eG02ZWslTmttRzZvYXA1dWxtaWF4NIJ1cTIxaG5wMXR4S1BiYkp0cW1tYlFhcDdIeFdDZGJHZG9uV3FwWjJDZXBteXRiSIJ2bkduTW1NU2NsV3VaYTlscG9wUFFZbU51cG0yU2JhOW5ZSnFqYW1kdW4ycVBhc21aeW0lMkJPYkpacTJKaGtrOXRpbW11aWFKMxFTbWVrbW1WdG5tbWJhcHhseUp1WW1teVZZWmlibW1PWXIHQ2puWnhxYkclMkJEbUtPVlpHcFljWVp0WVc2UXhvRnRwbXFqYmM1cm1wcklsSlZ3ckdWZmlKbGtvSm1aYVhOdGJXNCUzRA==&view=1

61. Molėtų rajono savivaldybės 2009 m. socialinių paslaugų planas [žiūrėta 2009-03-25] Prieiga per internetą <http://www.moletai.lt/index.php?-1774854070>
62. Neringos savivaldybės 2008 m. socialinių paslaugų planas
63. Pagėgių savivaldybės 2009 m. socialinių paslaugų planas
64. Pakruojo rajono savivaldybės 2009 m. socialinių paslaugų planas [žiūrėta 2009-03-25] Prieiga per internetą <http://www.pakruojis.lt/index.php?1749663319>
65. Palangos miesto savivaldybės 2009 m. socialinių paslaugų planas [žiūrėta 2009-03-25] Prieiga per internetą <http://www.palanga.lt/index.php?4039510624>
66. Panevėžio miesto savivaldybės 2009 m. socialinių paslaugų planas [žiūrėta 2009-03-25] Prieiga per internetą <http://www.panevezys.lt/Portals/c6d9e3cc-ad06-46dd-8503-3977e35acbb8/kol20090402-10pr.doc>
67. Panevėžio rajono savivaldybės 2009 m. socialinių paslaugų planas [žiūrėta 2009-03-25] Prieiga per internetą <http://www.panrs.lt/t20080313/2008t43.pdf>
68. Pasvalio rajono savivaldybės 2009 m. socialinių paslaugų planas [žiūrėta 2009-03-25] Prieiga per internetą <http://195.182.79.146:8011/va/doc.aspx?id=27181>
69. Plungės rajono savivaldybės 2009 m. socialinių paslaugų planas [žiūrėta 2009-03-25] Prieiga per internetą http://www.plunge.lt/EasyAdmin/sys/doc_form.php?Button=1&DocId=15943
70. Prienų rajono savivaldybės 2009 m. socialinių paslaugų planas [žiūrėta 2009-03-25] Prieiga per internetą http://www.prienai.lt/go.php/lit/2009_m._vasario_19_d./6913
71. Radviliškio rajono savivaldybės 2009 m. socialinių paslaugų planas [žiūrėta 2009-03-25] Prieiga per internetą http://www.radviliskis.lt/component/option,com_docman/task_cat_view/gid,144/Itemid,71/
72. Raseinių rajono savivaldybės 2009 m. socialinių paslaugų planas [žiūrėta 2009-03-25] Prieiga per internetą <http://www.raseiniai.lt/index.php?1353459211>
73. Rietavo savivaldybės 2009 m. socialinių paslaugų planas

74. Rokiškio rajono savivaldybės 2008 m. socialinių paslaugų planas [žiūrėta 2009-03-25] Prieiga per internetą <http://www.rokiskis.lt/index.php?708073373>
75. Skuodo rajono savivaldybės 2009 m. socialinių paslaugų planas [žiūrėta 2009-03-25] Prieiga per internetą http://www.skuodas.lt/failai/file/info/st_09_053p1.doc
76. Šakių rajono savivaldybės 2008 m. socialinių paslaugų planas [žiūrėta 2009-03-25] Prieiga per internetą <http://www.sakiai.lt/documents/694.doc>
77. Šalčininkų rajono savivaldybės 2009 m. socialinių paslaugų planas [žiūrėta 2009-03-25] Prieiga per internetą <http://www.salcininkai.lt/dokumentai/Tarybos%20sprendimai/2009-01-09/2009-02-24/2009-03-31/t-780-1.doc>
78. Šiaulių miesto savivaldybės 2009 m. socialinių paslaugų planas [žiūrėta 2009-03-25] Prieiga per internetą http://www.siauliai.lt/socialine_apsauga/index.php?shownews=6&cat=10
79. Šiaulių rajono savivaldybės 2009 m. socialinių paslaugų planas [žiūrėta 2009-03-25] Prieiga per internetą <http://195.182.85.235/aktai/Default.aspx?Id=3&DocId=4115>
80. Šilalės rajono savivaldybės 2009 m. socialinių paslaugų planas [žiūrėta 2009-03-25] Prieiga per internetą <http://www.silale.lt/Teises-aktai/Tarybos-sprendimai/Savivaldybes-tarybos-23-ojo-posedzio-ivykusio-2009-m.-vasario-26-d.-sprendimai>
81. Šilutės rajono savivaldybės 2008 m. socialinių paslaugų planas [žiūrėta 2009-03-25] Prieiga per internetą http://www.silute.lt/publ/socparama/soc_paslaugu_planas.pdf
82. Širvintų rajono savivaldybės 2009 m. socialinių paslaugų planas [žiūrėta 2009-03-25] Prieiga per internetą <http://www.sirvintos.lt/files/1239283058.pdf>
83. Švenčionių rajono savivaldybės 2009 m. socialinių paslaugų planas [žiūrėta 2009-03-25] Prieiga per internetą <http://svencionys.lt/doc/get.php?action=down&sid=brfb1nde>
84. Tauragės rajono savivaldybės 2009 m. socialinių paslaugų planas [žiūrėta 2009-03-25] Prieiga per internetą <http://www.taurage.lt/index.php?2114950250>
85. Telšių rajono savivaldybės 2009 m. socialinių paslaugų planas
86. Trakų rajono savivaldybės 2009 m. socialinių paslaugų planas [žiūrėta 2009-03-25] Prieiga per internetą <http://www.trakai.lt/index.php?1885439125>
87. Ukmergės rajono savivaldybės 2009 m. socialinių paslaugų planas [žiūrėta 2009-03-25] Prieiga per internetą <http://www.ukmerge.lt/index.php/lt/43767/>
88. Utenos rajono savivaldybės 2009 m. socialinių paslaugų planas [žiūrėta 2009-03-25] Prieiga per internetą <http://www.utena.lt/EasyAdmin/sys/files/Socialiniu%20poaslaugu%20planas%202009.pdf>
89. Varėnos rajono savivaldybės 2009 m. socialinių paslaugų planas [žiūrėta 2009-03-25] Prieiga

per internetą

<http://www.varena.lt/failai/socialine%20apsauga/soc%20paslaugu%202009%20m%20%20planas.doc>

90. Vilkaviškio rajono savivaldybės 2009 m. socialinių paslaugų planas [žiūrėta 2009-03-25]
Prieiga per internetą http://vilkaviskis.lt/taryba/sprendimai/2009_metai/2009-02-27/733_pr.pdf
91. Vilniaus miesto savivaldybės 2008 m. socialinių paslaugų planas [žiūrėta 2009-03-25] Prieiga per internetą <http://www.vilnius.lt/vaktai/Default.aspx?Id=3&DocId=30159688>
92. Vilniaus rajono savivaldybės 2008 m. socialinių paslaugų planas [žiūrėta 2009-03-25] Prieiga per internetą <http://www.vilniaus-r.lt/index.php?id=5198>
93. Visagino rajono savivaldybės 2009 m. socialinių paslaugų planas [žiūrėta 2009-03-25] Prieiga per internetą <http://www.visaginas.lt/index.php?-1612947694>
94. Zarasų rajono savivaldybės 2008 m. socialinių paslaugų planas [žiūrėta 2009-03-25] Prieiga per internetą <http://www.zarasai.lt/docs/socparama/socplanas.pdf>

PRIEDAI