

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS**  
**SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS**  
**VADYBOS KATEDRA**

Laura Bagavičiūtė

**KOKYBĖS VADYBOS ANALIZĖ SOCIALINIO TIPO**  
**ORGANIZACIJOSE**

Magistro darbas

Šiauliai, 2007

## **SANTRAUKA**

Laura Bagavičiūtė

**Kokybės vadybos analizė socialinio tipo organizacijose.**

Magistro darbas.

Magistro darbe pateikiama Lietuvos ir užsienio autorių visuotinės kokybės vadybos teorinių ir praktinių tyrimų apžvalga, susisteminant kokybės vadybos sampratą, priemones, būdus ir modelius, socialinio ir privataus sektoriaus panašumus ir skirtumus. Šiame darbe siekiama išsiaiškinti, kuo pasižymi kokybės vadyba socialinio tipo organizacijose bei kokios kyla problemos, įgyvendinant visuotinę kokybės vadybą šiose organizacijose. Tam tikslui buvo sukurtas klausimynas, adaptuojant SERVQUAL modelio kriterijus, BĮ Klaipėdos miesto vaiko krizių centro, BĮ Klaipėdos miesto socialinės paramos centro, Klaipėdos miesto vaikų teisių apsaugos tarnybos ir Kauno miesto vaiko gerovės centro „Pastogė“ klientams ir darbuotojams. Tyrimo metu paaiškėjo, kad socialinio tipo organizacijos išsiskiria savo veiklos pobūdžiu, patirtimi, klientų charakteristika, darbuotojų motyvacija, galimybėmis bei požiūriu siekti kokybės. Buvo patvirtinta iškelta hipotezė, kad socialinio tipo organizacijose siekiama dirbti, remiantis visuotine kokybės vadybos koncepcija, tačiau jos taikymas yra nesistemiškas.

## **SUMMARY**

Laura Bagaviciute

**Analysis of quality management in organizations of social type.**

Master's thesis

In master's thesis the review of Lithuania's and foreign authors' theoretical and practical research of general quality management is presented, systematizing the conception of quality management, means, methods and models, the similarity and differences of social and private sectors. In this thesis, it's tried to find out, how the quality management differs in organizations of social type and which problems arise, putting into practice the general quality management in these organizations. For this aim, the questionnaire was composed, adapting the criteria of SERVQUAL model, for the clients and workers of BI Klaipeda city center of children crisis, BI Klaipeda city center of social support, Klaipeda city service of children rights protection and Kaunas city center of children welfare "Pastoge". During the research, it was found out, that organizations of social type differ by their activity's nature, experience, clients' characteristic, workers motivation, possibilities and view towards the quality. The set hypothesis, indicating, that in the organizations of social type, it's striving to work, basing on conception of general quality management, was confirmed, but its application is not systematic.

## TURINYS

<b>SANTRAUKA.....</b>	<b>1</b>
<b>TURINYS.....</b>	<b>2</b>
<b>LENTELIŲ, ILIUSTRACIJŲ TURINYS.....</b>	<b>4</b>
<b>ĮVADAS.....</b>	<b>5</b>
<b>1. VISUOTINĖ KOKYBĖS VADYBA: SAMPRATA, PRIEMONĖS IR BŪDAI, MODELIAI.....</b>	<b>8</b>
1.1 Visuotinės kokybės vadybos samprata.....	8
1.2. Visuotinė kokybės vadybos priemonės ir būdai.....	12
1.2.1. Visuotinės kokybės vadybos trys esminės nuostatos.....	13
1.2.2. Visuotinės kokybės vadybos penki didieji principai.....	16
1.2.3. Visuotinės kokybės vadybos dešimt vadybos priemonių.....	17
1.3. Organizacijų kokybės vadybos modeliai.....	18
1.3.1. Japonijos nacionalinis kokybės apdovanojimas.....	19
1.3.2. Europos verslo tobulumo modelis.....	20
1.3.3. Malkolmo Baldridžo nacionalinis kokybės apdovanojimas.....	21
1.3.4. Visuotinės kokybės vadybos vertinimas apibendrintu priežastiniu modeliu.....	22
1.3.5. Kokybės vadybos vertinimo sistema - SERVQUAL modelis.....	23
1.3.6. Kokybės tobulinimo sistema – PDTV metodas.....	25
1.3.7. Hoshin kanri metodas, kaip kokybės tobulinimo sistema.....	26
1.4. Visuotinės kokybės vadybos taikymo galimybės socialinių paslaugų organizacijose.....	27
1.4.1. Privataus ir visuomeninio sektorių skirtumai.....	27
1.4.2. Visuotinės kokybės vadybos taikymas socialinių paslaugų sektoriuje.....	29
<b>2. KOKYBĖS VADYBA SOCIALINIO TIPO ORGANIZACIJOS: TYRIMO REZULTATAI.....</b>	<b>34</b>
2.1. Metodologinis tyrimo pagrindimas aprašymai.....	34
2.2. Socialinių paslaugų organizacijų aprašymai.....	38
2.2.1. BĮ Klaipėdos miesto vaiko krizių centro aprašymas.....	38
2.2.2. VŠĮ Kauno miesto vaiko gerovės centras „Pastogė“ aprašymas.....	38
2.2.3. BĮ Klaipėdos miesto socialinės paramos centro aprašymas.....	41
2.2.4. Klaipėdos miesto vaiko teisių apsaugos tarnybos aprašymas.....	42
2.3. Kokybės vadybos analizė socialinių paslaugų organizacijose.....	43
2.3.1. Socialinių paslaugų organizacijų darbuotojų ir klientų charakteristikos.....	43
2.3.2. Apsisprendimas tenkinti vartotoją.....	45

2.3.3. Apsisprendimas siekti puikios kokybės.....	52
2.3.3.1. Materialinė įstaigų bazė, užtikrinanti veiklos kokybę.....	52
2.3.3.2. Patikimumas – sugebėjimas tiksliai atlikti pažadėtą paslaugą.....	54
2.3.3.3. Reagavimas – noras padėti klientui.....	56
2.3.3.4. Veiklos atlikimo garantijos.....	58
2.3.3.5. Įsijautimas į kliento poreikius.....	61
2.3.4. Visuotinis darbuotojų dalyvavimas.....	64
<b>TYRIMO REZULTATŲ APIBENDRINIMAS: KOKYBĖS VADYBOS SPECIFIKA</b>	
<b>SOCIALINIO TIPO ORGANIZACIJOSE.....</b>	<b>66</b>
<b>IŠVADOS.....</b>	<b>69</b>
<b>REKOMENDACIJOS.....</b>	<b>71</b>
<b>DISKUSIJOS.....</b>	<b>72</b>
<b>LITERATŪRA.....</b>	<b>73</b>
<b>PRIEDAI.....</b>	<b>78</b>
<b>1 priedas</b> Klausimynas socialinio tipo organizacijų klientams	
<b>2 priedas</b> Klausimynas socialinio tipo organizacijų darbuotojams	

## LENTELIŲ, ILIUSTRACIJŲ TURINYS

1 lent. VKV teoretikų kokybės apibrėžimai.....	8
2 lent. Nacionalinių apdovanojimų palyginimai.....	22
3 lent. Privataus ir visuomeninio sektoriaus charakteristikos.....	28
1 pav. Bendrasis socialinių paslaugų vertinimas.....	46
2 pav. Socialinių paslaugų vertinimas.....	47
3.1. pav. Vartotojų nuomonės apie paslaugų charakteristikas pasiskirstymas.....	48
3.2. pav. Vartotojų nuomonės apie paslaugų charakteristikas pasiskirstymas.....	48
4. pav. Darbuotojų asmeninės ir profesinės savybės.....	51
5 pav. Materialinės socialinių įstaigų bazė.....	52
6 pav. Paslaugų patikimumo charakteristikos.....	54
7 pav. Reagavimo į paslaugas charakteristikos.....	56
8 pav. Paslaugų atlikimo garantijų charakteristikos.....	58
9 pav. Darbuotojų kompetencija, įtakojanti paslaugų kokybę.....	60
10 pav. Įsijautimo į vartotoją charakteristikos.....	61
11 pav. Visuotinis darbuotojų dalyvavimas siekiant kokybės.....	64

## ĮVADAS

**Tyrimo problema.** Šiandieninėje dinamiškoje visuomenėje vienas iš aktualinusių uždavinių - kaip pagerinti savo veikos efektyvumą, siekiant konkurencinio pranašumo, išlikimo ne tik vietiniu, bet ir tarptautiniu mastu. Organizacijos siekdamos efektyvumo, vadovaujasi visuotinės kokybės vadybos filosofija, modeliais, metodais, principais ir atc. Verslo struktūros įsisavino, kad visuotinės kokybės vadybos taikymas organizacijoje yra sėkmingas plėtros garantas. Tad juose sėkmingai taikomi kokybės vadybos modeliai. Kaip teigia P. Vanagas (2004), visuotinė kokybė reiškia „kokybę vartotojui“ požiūrio taikymą bet kokioje darbinėje veikloje ir privačiame gyvenime. Deja, esamoje praktikoje dažniausiai kokybės vadyba suprantama, kaip „kokybė versle“, kurios pagrindinis tikslas pagaminti, teikti kokybišką produktą ar paslaugą, siekiant rinkoje įsitvirtinti ilgam, gauti pelną, išlaikyti lojalius bei pritraukti naujus vartotojus.

Tačiau kokybės vadybos taikymas yra svarbus ne tik ekonominiame, bet ir socialiniame sektoriuje. Kokybės vadybos apraiškos pastebimos švietimo, sveikatos sistemose, ko negalima pasakyti apie socialinių paslaugų sistemą. Kokybės vadybos diegimas socialinio paslaugų organizacijose yra toks pat svarbus, kaip ir verslo struktūrose. Socialinio tipo organizacijos išlikimas dar nėra viskas. Pasak N. Večkienės, tam, kad ji išliktų ir pasiektų geresnių rezultatų, organizacija turi atitikti efektyvumo ir veiksmingumo reikalavimus. Socialinių paslaugų institucijos, pelno nesiekiančios organizacijos įkurtos tam, kad patenkintų specifinius bendruomenės ir jos narių poreikius. Tad siekiant gerinti socialinių paslaugų kokybę, socialinio tipo organizacijos taip pat turi išmokti koordinuoti žmonių pastangas ir veiklas, programas bei išteklius, būtina sugebėti saugoti, palaikyti bei stiprinti humanistinį požiūrį į klientą/užsakovą/vartotoją bei teikti į žmogų orientuotas, kokybiškas socialines paslaugas [63; psl. 7].

Visuotinės kokybės vadybos modeliai sunkiai pritaikomi socialinio tipo organizacijoms dėl tokių veiksnių, kaip socialinio tipo organizacijų neaiškių, sunkiai išmatuojamų tikslų, jos daugiau orientuotos į veiklos procesą nei į rezultatą. Viena iš svarbiausių priežasčių–visuotinės kokybės modelių, skirtų socialiniam sektoriui, nėra. Tad norint modelius perkelti į socialinių paslaugų sritį, reikia kardinaliai pakeisti, nes šie modeliai yra skirti verslo sektoriui, ir jie neadaptyvūs socialinių paslaugų srityje.

Visa tai apibendrinus, kyla klausimas – kuo pasižymi kokybės vadyba socialinių paslaugų organizacijose? Ar yra užtikrinama kokybės vadyba socialinio tipo organizacijose? Jei taip, tai kaip vyksta šis procesas, kokios kyla problemos užtikrinant veikos kokybę?

**Tyrimo aktualumas.** Visuotinė kokybės vadyba ypač tapo aktuali XX – ojo amžiaus pradžioje, kai besivystant masinei gaminių gamybai ir atsirandant vis daugiau įmonių, gaminančių panašios paskirties gaminius, didėjo poreikis metodams ir priemonėms, kurios padėtų išlikti rinkoje.

Prie visuotinė kokybės vystymosi prisidėjo tokie mokslininkai, kaip E. Demingas, kuris sukūrė ir pritaikė „planuok - vykdyk – tikrink - veik“ ciklą, 5 nesėkmės priežasčių ir 14 punktų kokybės metodo koncepcijas. M. Džuranas sukūrė ir pritaikė kokybės trilogijas, kokybės charakteristikas, 4 problemų sprendimo fazes ir t.t. Nemažą indelį į kokybės vadybos tobulinimą įnešė A. Faingenbaumas, F. B. Krosbis, M. Baldrizas ir kt.

Dauguma Lietuvos mokslininkų, kaip S. Stoškus, E. R. Stancikas, A. Jurkauskas, V. Adomėnas, V. Dikavičius, V. Janušauskienė, R. Pociūtė, R. Petrauskienė ir kiti, moksliniuose darbuose pateikia bei nagrinėja visuotinės kokybės vadybos filosofiją, sampratą, modelius, metodus, kokybės trilogijas, charakteristikas, standartus, įtaką konkurenciniam pranašumui ir atc.

Tačiau beveik nėra atlikta kiekybinių bei kokybinių tyrimų, išsamiai nagrinėta kokybės vadybos reikšmė socialinių paslaugų organizacijose, ar yra diegiama kokybės vadyba tokiose organizacijose, kaip yra adaptuojami jos elementai, modeliai, su kokiomis problemomis susiduriama, kaip jos yra sprendžiamos. Visuotinės kokybės vadybos socialinių paslaugų organizacijose tyrimų stoka trukdo nustatyti, kokią įtaką turi klientams, organizacijos darbuotojams, vykdomai veiklai. Svarbu nustatyti, kokią įtaką daro kokybės vadyba socialinių paslaugų organizacijose, ypač kai socialiniame sektoriuje vyksta pokyčiai, siekiant tobulinti socialinių paslaugų programų vadovavimo strategijas bei politiką, kas ir apsprendžia tyrimo aktualumą.

**Tyrimo objektas** – visuotinės kokybės vadyba.

**Tyrimo dalykas** – kokybės vadyba socialinio paslaugų organizacijose specifika.

**Tyrimo tikslas** – atlikti kokybės vadybos analizę socialinių paslaugų organizacijose.

**Tyrimo uždaviniai:**

1. Aptarti visuotinės kokybės vadybos sampratą, modelius.
2. Parengti klausimyną socialinių paslaugų organizacijoms pagal SERVQUAL modelį.
3. Išanalizuoti kokybės vadybos ypatumus BĮ Klaipėdos miesto vaiko krizių centre, BĮ Kretingos miesto socialinių paslaugų centre, Kauno miesto vaiko geroves centre „Pastogė“, Klaipėdos miesto Vaikų teisių apsaugos tarnyboje pagal adaptuotą SERVQUAL modelį.
4. Apibendrinat tyrimo rezultatus, atskleisti visuotinės kokybės vadybos socialinių paslaugų organizacijose specifika.
5. Parengti rekomendacijas socialinių paslaugų organizacijų tobulinimui.

**Tyrimo hipotezė.** Tikėtina, kad socialinių paslaugų organizacijose siekiama dirbti remiantis visuotinės kokybės vadybos koncepcija, tačiau jos taikymas organizacijose yra neužtikrintas, nesisteminas.

**Tyrimo bazė: metodologija, metodika, strategija.** Tyrimo teorinę bazę sudaro Lietuvos ir užsienio šalių vadybinė, ekonominė, psichologinė, socialinio darbo ir socialinių paslaugų literatūra,

prieigos per internetą ir atc. Empirinę tyrimo bazę sudaro - BĮ Klaipėdos miesto vaiko krizių centras, VšĮ Kauno miesto vaiko geroves centras „Pastogė“, Klaipėdos miesto Vaikų teisių apsaugos tarnyba, BĮ Klaipėdos miesto socialinės paramos centras. Tiriamieji buvo atrinkti pagal šiuos kriterijus: organizacijos, kurios teikia socialines paslaugas ir kuriose yra vykdoma socialinių paslaugų gerinimo politika.

Tam, kad būtų galima empiriškai ir objektyviai išanalizuoti kokybės vadybą socialinių paslaugų organizacijose, pagrindinis tyrimo metodas pasirinktas kiekybinis duomenų rinkimo bei apdorojimo metodas. Siekiant pateikti analizuojamo objekto holistinį vaizdą, tyrimo eigoje buvo taikomi ir kiekybinio tyrimo metodo elementai, kaip dokumentų analizė ir stebėjimo procedūra.

Sprendžiant iškeltus uždavinius tyrime panaudoti šie metodai: pagrindinis metodas – anketinė tiriamųjų klientų ir darbuotojų apklausa. Pagalbiniai duomenų rinkimo metodai – dokumentų analizė, epizodinis stebėjimas. Apdorojimo metodas - SPSS for Windows 8.0 programinė įranga, duomenų statistinė, koreliacinė analizė ir lyginamoji interpretacija.

**Rezultatų naujumas.** Kokybė šiandieninėje visuomenėje tapo viena iš pagrindinių vadybos idėjų. Tačiau dauguma mokslininkų apie kokybės vadybą kalba „verslo kontekste“. Labai maža yra atlikta tyrimų apie kokybės vadybą socialinių paslaugų organizacijose. Atlikus šį tyrimą, bus galima į kokybės vadybą pasižiūrėti ne verslo, bet socialinių paslaugų kontekste.

#### **Rezultatų teorinis reikšmingumas:**

- ✓ Nustatytas visuotinės kokybės vadybos reikšmė socialinių paslaugų organizacijos veiklos išplėtimui ir gerinimui.
- ✓ Atskleistas socialinių paslaugų organizacijų specifiškumas, visuotinės kokybės vadybos taikymo galimybės jose.
- ✓ Atlikta socialinių paslaugų organizacijų vidinių ir išorinių vartotojų poreikių analizė.

#### **Rezultatų praktinis reikšmingumas:**

- ✓ Adaptuojant SERVQUAL modelį, sukurtas klausimynas socialinio tipo išorinių ir vidinių vartotojų poreikių bei veiklos kokybės išsiaiškinimui.
- ✓ Atlikta kokybės vadybos analizė pasirinktose socialinio tipo organizacijose pagal adaptuotą SERVQUAL modelį.
- ✓ Pateiktos rekomendacijos.

**Darbo struktūra.** Darbą sudaro įvadas, 2 skyriai, tyrimo rezultatų apibendrinimas, išvados, rekomendacijos, naudotos literatūros sąrašas ir priedai.



# 1. VISUOTINĖ KOKYBĖS VADYBA: SAMPRATA, PRIEMONĖS IR BŪDAI, MODELIAI

## 1.1 Visuotinės kokybės vadybos samprata

Visuotinės kokybės vadybos (toliau – VKV) diegimą organizacijose skatina arši konkurencija. Ypač VKV vaidmuo suaktyvėjo praėjusio amžiaus pradžioje, kai sparčiai plėtėsi masinė gaminių gamyba, pradėjo atsirasti vis daugiau įmonių, kurios gamino tos pačios paskirties gaminius, ko pasėkoje įmonės privalėjo gerinti gaminių kokybę, mažinti savikainą, didinti gamybos našumą, taip siekdamos išlikti konkurencingos rinkoje. Tad, kaip teigia V. Dikavičius ir V. Stoškus, atsirado poreikiai:

- ✓ metodų ir priemonių, užtikrinančių gaminių, patenkančių į rinką, pastovią kokybę;
- ✓ darbo organizavimo principams kurti ir diegti praktikoje [57; psl. 29].

Prie VKV vystymosi prisidėjo daugelis garsių mokslo atstovų, kurie savaip aiškino kokybės koncepciją, kaip J. M. Juranas, W. E. Demingas, M. Baldridžas, A. Faigenbaumas, P. B. Krosbis ir kt.

Nagrinėjant visuotinės kokybės sampratą, svarbu pateikti ir išanalizuoti pagrindinių kokybės ekspertų kokybės apibrėžimus (žr. 1 lent.):

1 lent. VKV teoretikų kokybės apibrėžimai

Kokybės vadybos teoretikai	Kokybės apibrėžimas	Požiūris į kokybę
<b>P. B. Corsby</b>	Kokybė - atitikimas poreikiams, reikalavimams [57; psl. 124]; [20; psl. 9].	Apibrėžimas pagrįstas gamybos ir paslaugos požiūriu.
<b>J.M. Juran</b>	Kokybė – tinkamumas naudojimui ar tikslui [57; 124]; [18; psl. 124].	Pagrįstas kokybės vartotojui.
<b>W.E. Deming</b>	Su kokybe susiję veiksmai turi būti nukreipti į vartotojų dabartinius ir ateities lūkesčius [57; psl. 124].	Pagrįstas kokybės vartotojui.
<b>A. Faigenbaum</b>	Kokybė – tai konkretaus gaminio atitikimas projektui ar modeliui laipsnis [57; psl. 124]. Kokybės pagrindas yra vartotojo dabartinis patyrimas apie produktą, lyginant su vartotojo reikalavimais jam – išreikštas ar ne, sąmoningais ar juntamais, techniškai išreiškiamais ar subjektyviais – ir nuolat atstovaujantiems pastoviai kintančius tikslus konkurencinėje rinkoje [18; psl. 9]. Kokybę nusako vartotojai.	Verte pagrįstas apibrėžimas
<b>Nawell &amp; Dale</b>	Kokybė turi būti pasiekta penkiose pagrindinėse srityse: žmonės, įrenginiai, medžiagos ir aplinka pirkėjų poreikių atitikčiai užtikrinti [57; psl. 124]	Verte pagrįstas apibrėžimas
<b>Amerikos kokybės</b>	Kokybė, tai subjektyvi sąvoka, nes kiekvienas	

<b>kontrolės asociacija (ASQC)</b>	individas turi savo kokybės apibrėžimą. Techniniu požiūriu kokybė gali turėti reikšmės : produkto ar paslaugos charakteristikos, kurios atspindi jų sugebėjimą patenkinti vartotojų išreikštus ar numatomus poreikius, arba kokybiškas produktas / paslauga, neturintys defektų [18; psl. 9].	Apibrėžimas pagrįstas vartotojo, gamybos ir vertės požiūriu.
<b>ISO 8402</b>	Kokybė, tai gaminio ar paslaugos charakteristika ir savybių visuma, kuri atitinka išsakytus ir numanomus poreikius [18; psl. 9].	Apibrėžimas pagrįstas gamybos ir paslaugos požiūriu.

J.M. Juran pateikia glaustą kokybės apibrėžimą (žr. 1 lent.) kuris pabrėžia produkto atitikimą vartotojo poreikiams, jo kokybės suvokimui. Vartotojas vertindamas produktą naudoja daugybę elementu. Remiantis A. Jurkausku, galima išskirti tokius elementus, kaip ydų nebuvimas, grožis, atsparumas, tikimas reikalui ir atc. [18; psl. 11].

Amerikos kokybės vertės asociacija visus skirtingu požiūrių kokybės apibrėžimus sujungia į vieną ir pažymi, kad kokybiškas produktas yra ne tik atitikimas vartotojui, bet atitikimas gamybos ir vertės požiūriui. Apibendrinant galima teigti, kad kokybė yra subjektyvi sąvoka, į kurią įeina vartotojo reikmių tenkinimas, taikant gamybos kokybės kontrolę ir sunaudojant kuo mažesnius gamybos kaštus.

Šalia to svarbu išsiaiškinti organizacijos požiūrį į kokybę. Pasirinkta kokybės samprata nusako į ką organizaciją orientuojasi siekdama gerinti savo veiklos kokybę (žr. 1 lent.). Kokybės teoretikas D. Garvinir pateikia penkis pagrindinius požiūrius į kokybę [16; psl. 6]:

- ✓ Filosofinis požiūris (Transcendentinė koncepcija). Šis požiūris remiasi bendru puikumo, tobulumo suvokimu. Kokybiškas produktas turi „įgimtą pranašumą“ prieš kitus produktus. Šio pranašumo negalima išmatuoti ar vertinti. Vartotojas tai suvokia savo sąmonėje. Tad kokybė yra subjektyvus pojūtis, kuris remiasi individo asmenine patirtimi, nuostatomis, vertybėmis;
- ✓ Produkto vertinimu pagrįstas požiūris (produkto kokybė), kuris akcentuoja, kad kokybė yra produkto sudėtinių dalių ar savybių kiekio skirtumai. Šis požiūris buvo susiformuluotas ekonominėje plotmėje, nes kokybė pradėta sieti su produkto gamybos išlaidomis. Tad produkto sudėtinės dalys, požymiai ar savybės turi būti matuojamos. Pagaminti kokybišką produktą kainuoja daugiau. Nes naudojama geresnė žaliava, kvalifikuota darbo jėga, naujesni gamybos metodai, priemonės, technologijos, dėl ko išauga kokybiško produkto kaina;
- ✓ Vartotojo poreikiais pagrįstas požiūris (kokybė vartotojui). Šio požiūrio atstovai yra mokslininkai J. M. Juran ir W. E. Demig, kurie vartotojų poreikių ir lūkesčių tenkinimą vadina „didžiąją kokybę“. Šis požiūris orientuotas į vartotojo reikalavimų produktui ar paslaugai atitikimo lygį. Tad vartotojų pasitenkinimas turi būti matuojamas ir vertinimas. Tačiau vertinant vartotojų

pasitenkinimą kyla sunkumų, nes kokybė vartotojui yra sunkiai nustatoma dėl skirtingo vartotojo skonio, skirtingų poreikių, tų poreikių dinamika;

✓ Gamybos praktika pagrįstas požiūris (kokybės gamyboje). Kokybė apibrėžiama kaip atitikimas tam tikriems standartams. Bet koks nukrypimas nuo normų yra produkto defektas. Kaip teigia J. M. Juran, toks požiūris siejasi su „mažąja kokybe“, nes neįvertinami vartotojų (rinkos) poreikiai. Plačiai VKV naudojami ISO šeimos standartai;

✓ Verte pagrįstas požiūris. Produktas yra kokybiškas tada, kai jis atitinka keliamus standartų reikalavimu ir jo gamybai sunaudoti minimalūs kaštai.

Japonų mokslininkas S. Shiba taip pat struktūrizavo požiūrius į kokybę. A. Jurkauskas pateikia, kad kokybę pagal S. Shiba, tai atitikimas [18; psl. 9]:

✓ Atitikimas standartams. Tai galutinio produkto atitikimas projektuotojo planui, įformintoms normoms, standartams. A. Jurkauskas pažymi, kad šis požiūris kokybę kuria pasitelkus kontrolės mechanizmus, sistemas, tačiau neįvertina rinkos poreikių;

✓ Atitikimas užslėptiems reikalavimas. Tai kokybės orientaciją į vartotojo poreikius. Šis atitikimas akcentuoja vartotojo poreikių patenkinimą pastarajam juos išsavinant. Autorius nurodo trūkumą, kuris egzistuoja ne pačiame požiūryje, bet organizacijoje. Organizacijos, kurios lėčiau adaptuojasi prie vartotojų poreikių, tobulėja lėčiau yra pasmerktos žlugimui;

✓ Atitikimas naudojimui. Kaip teigia A. Jurkauskas, šis atitikimas užtikrina rinkos poreikių patenkinimą, yra įvertinami vartotojų poreikiai. Atitikimas vartotojams, pasak autoriaus, pasiekiamas naudojant kontrolę. Netinkantis naudojimui produktas yra atmetamas. Trūkumas - šiuo požiūriu neįvertinamas kokybės kaštai;

✓ Atitikimas kaštams. Autorius teigia, kad organizacija naudojant šį požiūrį, aukštą kokybę pasiekia žemais kaštais, nes „kokybė jau yra kuriama – norint sumažinti kaštus, susijusius su bloga kokybe, reikia mažinti neatitikimų skaičių proceso kontrolės pagalba“. Trūkumas, pasak A. Jurkauskos, orientuojantis tik į atitikimą kaštams, nekreipiamas dėmesys į konkurentus, kurie gali nukopijuoti kokybišką produktą.

D. Pociūtė, V. M. Janušauskienė, R. Vitkauskienė kokybę pateikia, kaip tam tikrą tobulumo laipsnį, kuris gali būti apibūdinamas „blogai“, „gerai“, „puikiai“ [16; psl. 9].

Remiantis V. Dikavičiumi ir V. Stoškumi, galime apibendrinti kokybę kaip visumą savybių, visiškai tenkinančią kiekvieno vartotojo individualius poreikius duotame visuomenės vystymosi etape.

A. Jurkauskas teigia, kad apibendrinus visus apibrėžimus, kokybę galima būtų pavadinti produkto/paslaugos savybių ir charakteristikų visumą, kuri suteikia galimybę patenkinti pareikštus ar suvokiamus vartotojų poreikius [18; psl. 11].

Iš apibrėžimų gausos galima daryti išvadą, kad kokybė sunkiai apibrėžiama. Bendrai kokybė suvokiama kaip pastovus tobulėjimas laike. Tad kokybė yra kintantis fenomenas. Nes tobulėjant produktui, auga ir vartotojų poreikiai, ko pasekoje kinta ir kokybės samprata. Kaip teigia V. Dikavičius ir V. Stoškus, kokybė yra charakteristika, kuri duotu laiko periodu santykinai tenkina vartotojo poreikius, o galbūt ir pralenkia kai kurių iš jų lūkesčius dėl jų neviseiško žinojimo. Ir kad kokybės apibrėžimas gali būti tik filosofinis, nes kokybė yra susieta su žmogaus noru pasiekti tobulumo viršūnę [57; psl. 125].

Supratimas apie kokybės vadybą nėra vienareikšmiškas, kaip ir apie pačią kokybę. Lietuvos standarte LST EN ISO88402: Kokybės vadyba ir kokybės užtikrinimas kokybės vadyba pažymima, kaip bendrosios valdymo funkcijos dalį, kuri nustato kokybės politiką, tikslus ir pareigas bei tam naudoja priemones – kokybės planavimą, valdymą, užtikrinimą, gerinimą ir remiasi kokybės sistema [18; psl. 7].

Kiekvienai organizacijai siekiančiai konkurencingumo, išlikimo rinkoje, orientuojasi į kokybės vadybą, tad kokybės vadybos apibrėžimas tampa ypač aktualus, nes nuo jo priklauso, kaip kokybės vadyba bus įgyvendinama organizacijoje, kokia bus kuriama organizacijos kultūra, kaip tai įtakos darbuotojus, klientus, nes nuo to priklausys organizacijos būsima sėkmė.

Praėjusio amžiaus visuomenėje VKV esmė buvo „kokybė gamyboje“. Svarbu, kad kokybės reikalavimus atitiktų receptai, technologijos, dokumentai ir atc. Tačiau šiandieninėje visuomenėje stiprėja nuostata – „kokybė vartotojui“, taikant žmonių (darbininkų, inžinierių, vadovų), užduočių ir visos organizacijos kokybę.

P. Vanagas, VKV apibūdina kaip vadybos filosofija ir metodus, kuriuos pasirinkus organizacija nuolat tobulėja, įtraukdama į tobulinimo veiklą visus darbuotojus ir siekdama kuo geriau patenkinti vartotojų poreikius, gerindama produktų/paslaugų kokybę ir mažindama kaštus [57; psl. 20].

R. Stancikas ir D. Bagdonienė pateikia šį VKV apibrėžimą: „tai vadybos koncepcija ir metodai, kuriuos naudodama organizacija gali: sukurti nuolatinio tobulėjimo mechanizmą, apimant atskirų padalinių, kiekvieno darbuotojo veiklos nuolatinį gerinimą bei procesų tobulinimą; gerinti produktų ir paslaugų kokybę; mažinti kaštus; kartu patenkinti vartotojų poreikius [56; psl.6].

A. Jurkauskas kokybės vadybą apibūdina kaip bendrosios vadybos funkcijos dalį, nustatanti kokybės politiką, tikslus ir pareigas, bei tam naudoja priemones: kokybės planavimą, kokybės valdymą, kokybės užtikrinimą, kokybės gerinimą, remdamasi kokybės sistema [18; psl. 7].

Taigi VKV yra tokia filosofija ir metodai, kuriuos taikant organizacija nuolat tobulėja, siekdama kuo geriau patenkinti vartotojų poreikius, gerindama produktų kokybę ir mažindama kaštus. Šis apibrėžimas yra pritaikytas VKV, taikomai pelno siekiančioms organizacijoms.

D. Pociūtė Visuotinė kokybės vadybą aiškina taip: visuotinė – apima visus darbo aspektus, kokybė – orientuota į vartotojų reikmes ir lūkesčius, vadyba – veikla kokybės tikslams siekti. Autorė išskiria šiuos svarbiausius VKV kaip vadybos filosofijos bruožus: orientacija į vartotojo poreikius ir lūkesčius; nuolatinis veiklos gerinimas; visuotinis darbuotojų dalyvavimas, gerinant veiklą, siekiant kokybės tikslų [42; psl. 19].

Pasak J. Ružkevičiaus, kokybės vadyba apima ne tik techninius ir ekonominius prekių ir paslaugų kokybės požymius, bet ir unikalias bei visuotinai pripažintas socialines, aplinkosaugines ir kitas organizacijų veiklos sritis [37; psl. 65].

Visuotinės kokybės vadybos aukščiausia kokybės valdymo pakopa yra visuotinės kokybės vadybos koncepcija. Ši koncepcija – į kokybę orientuotas organizacijos vadovavimo būdas, pagrįstas visų jos narių dalyvavimu, siekiant ilgalaikės sėkmės tenkinant klientą ir naudos visiems savo organizacijos nariams bei visuomenei. Visuotinės kokybės požiūris apima motyvaciją ir teigiamo organizacijos klimato bei kultūros suformavimą labiau nei kokius praktinius ir tiksliai apibrėžiamus mechanizmus. Klientas ir jo reikalavimai yra visų sprendimų orientyras ir pradinis taškas. Kokybės vadyba yra suvokiamas kaip procesas be pabaigos, kuriam būdingas nuolatinis nenutrūkstamas tobulinimas.

## **1.2. Visuotinė kokybės vadybos priemonės ir būdai**

Visuotinės kokybės vadybos filosofijos ir metodologijos taikymas prisideda prie organizacijos konkurentabilumo strategijų kūrimo, apsaugos nuo žlugimo ir yra sėkmingos plėtros garantas. Organizacijoje, apsibrendusioje įgyvendinti visuotinę kokybės vadybą, pokyčiai vyksta palaipsniui, nuosekliai ir ne tik vadovybės lygmenyje, o per visas jos struktūrines dalis. Kokybės vadybos įgyvendinimas prasideda nuo nepasitenkinimo esamais veiklos procesais, noras savo darbą atlikti vis geriau, taip užsitikrinant klientų lojalumą ir išliekant konkurentabiliais aplinkoje. Apsisprendus įgyvendinti kokybės vadybą, organizacija turi išiglinti į šį efektyvų valdymo metodą, turintį savo struktūrą, kuri yra pateikiama kaip 18 pagrindinių komponentų visumą, į kurią įeina 3 esminės nuostatos, 5 didieji principai ir 10 vadybos priemonių. Komponentai vaizduojami, kaip trys piramidės lygiai, kurie gan dažnai visuotinės kokybės vadybos ekspertų, kaip S. Stoškaus, V. Dkavičiaus (2003), P. Vanago (2004) ir kitų yra prilyginami organizacijos valdymo struktūros lygiams.

Visuotinės kokybės vadybos komponentai yra svarbus organizacijai įgyvendinant veiklos kokybės gerinimo metodus, programas, nes jie nusako įgyvendinimo pobūdį. Trys esminės nuostatos yra svarbiausieji visuotinės kokybės vadybos aspektai. Į juos turi atsižvelgti pagrindiniai organizacijų vadovai. Todėl jie yra vaizduojami, kaip piramidės viršūnė. Penkis didžiuosius principus įgyvendina žmonės iš viduriniojo vadybos lygmens. Šie principai neturi tokios strateginės

reikšmės kaip 10 vadybos priemonių, kurios turi didesnę kasdienę darbinę reikšmę ir plačiai taikomi daugelyje organizacijos sričių. Vadybos priemonės yra vaizduojami piramidės apačioje.

### **1.2.1. Visuotinės kokybės vadybos trys esminės nuostatos**

Trys esminės nuostatos yra svarbiausieji VKV aspektai. Remiantis V. Dikavičiumi, S. Stoškumi (2003), P. Vanagu (2004) ir kitais ekspertais, galima pateikti VKV nuostatas.

Visuotinis vadybos apsisprendimas siekti puikios kokybės. Organizacija turi būti visada pasirengus pateikti kuo geresnės kokybės gaminius ar paslaugas. Norint šį tikslą pasiekti, būti suvokti kitus VKV metodo elementus ir jų paskirtį. Be aukščiausios vadybos apsisprendimo neįmanomi jokie pokyčiai organizacijoje. Kokybės vadybos diegimas priklauso visų pirma nuo vadovų supratimo, kad organizacija gali būti konkurentabili bei vis labiau sėkmingai plėstis ne tik vietiniu, bet ir tarptautiniu mastu tik tuomet kai bus pradėta gerinti gaminių ar paslaugų kokybę, taikant VKV elementus.

Siekiant užtikrinti veiklos kokybę, organizacijoje privalo stebėti vykstančius procesus, nenutrūkstamai juos gerinti, siekiant pagaminti geresnės kokybės produktus, teikti kokybiškas paslaugas. Produktas ar paslauga, realizuojama organizacijoje, norint patenkinti vartotojų poreikius ir įgyvendinti savo tikslus, yra organizacijoje vykstančių procesų rezultatas, kuris yra kintantis, nes jį įtakoje daugelis veiksnių. Tad norint užtikrinti kokybę yra privalomas kiekvieno darbuotojo dalyvavimas, savo veiklos tobulinimas ir atsakomybė už savo darbą. Organizacijos, kurios nesiremia VKV modeliu, darbuotojai neištraukiami į savo atliekamos operacijos tobulinimą. Darbuotojus, tokioje organizacijoje galime prilyginti robotams, kurie tik atlieka jiems pavestą darbą. Darbuotojai nėra skatinami analizuoti ir kontroliuoti savo veiksmus, kad išvengtų klaidų bei nuostolių ar sukurtų naują procesą, taip dalyvaudamas kokybės gerinimo procese.

E. R. Stancikas ir D. Bagdonienė teigia, kad organizacijoje, įgyvendinančioje VKV, turi būti tikrinami visi tarpusavyje susiję procesai ir visi darbuotojai turi būti įtraukti į veiklos tobulinimą. Procesinis organizacijos veiklos vykdymas yra privalomas kokybės vadybos bruožas. Ir kiekvienas procesas yra veiklos kontrolės, vadovavimo ir organizavimo veiksnių nuoseklumas, kuris prasideda nuo paraiškos priėmimo, klientų pageidavimo analizės, produkto ar paslaugos gamyba, pristatymu, pardavimu, aptarnavimu [56; psl.10]. Kaip teigia A. Jurkauskas, kiekvienam procesui būti nustatyti pradiniai reikalavimai ir galutinį rezultatą [18; psl. 8].

Pasak V. Dikavičiumi, S. Stoškumi (2003), dėmesys procesų tobulinimui pasireiškia: procesinių požiūrio į veiklą išvystymu; tvirtų sąsajų tarp atskirų veiklos funkcijų suformulavimu; darbuotojų sprendimo pagrindimu faktais ir mokėjimo naudotis turimais duomenimis apie procesus užtikrinimu; vadybinių ir organizacinių procesų pagerinimu.

Efektyvus procesų valdymas apima visų paslaugų teikimo ar gamybos etapus. VKV principai, kaip teigia E. R. Stancikas ir D. Bagdonienė, kad organizacijoje kiekvienas padalinys veiktų su kitais padaliniais kaip visos sistemos dalis. Jei jis priklauso nuo kito padalinio įnašo, reikia keistis informacija, kad būtų tenkinami kokybės lūkesčiai [6; psl. 10]. Toks veiklos organizavimas skatina įmonę veikti ištiesai integruotai, išvengia nesusipratimų, veiklų dubliavimosi ir pan.

Visuotinės veiklos kokybės vadyboje nuolatinio veiklos gerinimo idėja pasireiškia kaip visų veiklos procesų tobulinimas, ko pasėkoje geriau tenkinamos vartotojų reikmės. Kaip teigia D. Pociūtė, šią idėją pateikė J.M. Juranas kokybės trilogijoje [47; psl. 19]. Nuolatinės veiklos gerinimas yra sudėti kokybės valdymo dalis, apimanti organizacijos veiklos stebėjimą, analizę, trūkumų bei problemų šalinimą, diegiant naujus ir tobulinant senus veiklos procesus. Nuolatinis veiklos gerinimas, ta ne tik mechanizmų, informacinių technologijų diegimas, atnaujinimas, bet ir žmogiškųjų išteklių mokymas, skatinimas. Ko pasėkoje organizacijos darbuotojai prisidės prie veiklos nuolatinio gerinimo, inovacijų kūrimo.

Apsisprendimas tenkinti vartotoją. Kokybę galima apibrėžti kaip atitikimą standartams. Gaminys ar paslauga turi atitikti pasirinktą standartą. Šią nuostatą galime apibrėžti kaip vartotojų poreikių tenkinimą ar net viršijimą. Dauguma verslo struktūrų remiasi šia idėja ir vartotoją laiko pagrindini veiklos vertintoju.

Visuotinės kokybės vadybos pasižymi nuolatinio organizacijos tobulėjimu, įskaitant ir organizacijos sistemų ir posistemų, jų tarpusavio ryšių tobulėjimu, šalia to yra akcentuojami žmogiškieji išteklių naudojimo vaidmuo, užtikrinant klientų poreikių ir lūkesčių tenkinimą, taip kaip jis tai įsivaizduoja ir supranta [56; psl. 47]. Vartotojas ir jo reikalavimai yra visų sprendimų orientyras. Orientacija į klientą yra svarbiausias Visuotinės kokybės vadybos principas, kuris vadovaujasi filosofija, kad vartotojų poreikių tenkinimas yra organizacijos sėkmės pagrindas. Norint užtikrinti kokybišką vartotojų poreikių tenkinimą, reikia, kad organizacija būtų pasiruošusi greitai reaguoti į kintančius vartotojų poreikius ir juos sugebėti efektyviai patenkinti naudojant ribotus išteklius. Remiantis E. R. Stanciku ir D. Bagdonienė, galima teigti, orientacija į vartotoją apima: vartotojų lūkesčių išsiaiškinimą; vartotojų lūkesčių pateikimas organizacijoje tikslų pavidalu; garantija, kad šie tikslai yra visada pasiekiami; kontaktų su vartotoju palaikymu; supratimas, kad vartotojų poreikiai pastoviai kinta [56; psl. 8]

Autorių nuomone, orientuodamasi į vartotojus, organizacija turi atsižvelgti į tai, kad vartotojų reikalavimai nuolat auga ir kinta, o konkurencija intensyvėja dėl globalizacijos ir informacinių technologijų vystymosi spartos [56; psl.8]. Ko pasėkoje vartotojo poreikių patenkinimo galimybės didėja, nes jis gali pasirinkti bet kurią organizaciją iš viso pasaulio. Vartotojas tampa atidesnis, išrankesnis dėl informacijos prieinamumo apie produktą ar paslaugą.

Tad svarbus veiksnys orientuojantis į vartotoją tampa kokybės vadybos sistemų įgyvendinimas pripažinimas tarptautiniu mastu. Kiekviena organizacija turi įsisavinti, kad organizacijos pagrindinis tikslas yra kuo aukštesnis vartotojų pasitenkinimo laipsnis, kurį sąlygoja tiesioginis kontaktas su klientu, informacijos rinkimas apie vartotojų lūkesčius, surinktos informacijos skleidimu organizacijoje, pasitelkiamos apklausos ir kitos metodikos.

Kaip teigia D. Pociūtė, organizacijos santykiai su vartotojais ir partneriais grindžiami glaudžiais ryšiais ir tarpusavio pasitikėjimu, nes taip organizacija turi galimybę geriau juos pažinti ir tenkinti jų lūkesčius. Žinoma organizacijos paprastai vartotojus supranta kaip potencialius produkto ar paslaugos naudotojus. Tačiau autorė pažymi, kad „visuose organizacijos vidaus veiklos procesuose darbo santykiai taip pat atspindi „tiekėjų – vartotojų“ ryšius. Kiekvienas darbuotojas, kuris tęsia kito pradėtą darbą, yra to darbo rezultato vartotojas“ [43; psl. 19]. Todėl galime organizacijos darbuotojus traktuoti kaip vidinius vartotojus, su kuriais organizacijos santykiai turėtų būti analogiški, kaip ir su išorės vartotojais. Organizacijos veiklos sėkmė taip pat priklauso ir nuo santykių palaikymu su tiekėjais, rėmėjais, partneriais ir atc. [43; psl. 19].

Dalyvių vadybą ir įgaliojimas. Ši nuostata akcentuoja, kad VKV gali būti įgyvendinta tik tuomet, kai tik dalyvaus visa organizacija, nuo žemutinio iki aukščiausio organizacijos lygio, t.y. visi organizacijos darbuotojai. Jiems būtina suteikti atsakomybę už kokybę. Vadovaujantis šia nuostata, būtinas bendradarbiavimas – įsiklausyti į vienas kitų nuomonę ir argumentus, dirbti grupėmis.

Visuotinė kokybės vadyba akcentuoja visuotinį organizacijos darbuotojų dalyvavimą, sprendžiant veiklos kokybės gerinimo klausimus. Kaip teigia E. R. Stancikas ir D. Bagdonienė, visuotinis dalyvavimą apibūdina kaip pagrįstą vadovybės norą ir pasiryžimą, vystymosi vizijos sukūrimui, skatinimui bei kompensavimui, komandiniu darbu, darbuotojų mokymu. Autorių nuomone, dėmesys darbuotojams turėtų apimti ne tik jų skatinimą ar darbų turinio praturtinimą, bet ir kūrimą „besimokančios organizacijos“, kurioje visi turėtų noro, sugebėjimų, priemonių ir galimybių nuolat prisidėti prie veiklos gerinimo. Prie veiklos efektyvinimo prisideda ir esminio organizacijos valdymo pakeitimas, suformavimas tokios kultūros, kai žmonės nuolat drąsinami ugdyti sugebėjimus bei pasitikėjimą savo jėgomis. Esminiai pokyčiai vyksta, kai organizacijos valdymas yra pagrįstas ne kontrole, o vertybine orientacija ir savikontrole [56; psl. 11].

Visuotinio dalyvavimo principas įgyvendinamas, išsiaiškinus visų sprendimus priimančių organizacijos grupių reikmes, kad sprendimai būtų visiems priimtini, pasidalijus atsakomybę, formuojant įvairios paskirties darbinės komandas, ugdant grupinės veiklos sugebėjimus.

Pasak E. R. Stanciko ir D. Bagdonienės, visuotinio dalyvavimo principo idėja skatina plėtoti tokią sistemą, kurioje plačiai dalyvautų tiek žemutinio, tiek vidurinio, tiek aukščiausiojo lygio organizacijos darbuotojai ir vadovai. Tam reikia suteikti atsakomybę už kokybę tiek darbininkams,



ties vadovams. Abi pusės turi bendradarbiauti – išklaudyti darbuotojus, tarpininkauti jų idėjoms ir įnašui, palaikyti jų grupės darbinę veiklą [56; psl. 12].

Darbuotojų įtraukimas į organizacijos veiklą, įtakoja darbuotojų paskatos didėjimą, savo vertės ir reikšmingumo suvokimą, ko pasėkoje yra formuojamas darbuotojų lojalumas organizacijai. Organizacijos konkurencingumą lemia sutelkta ir išlaikyta efektyvi darbuotojų komanda.

Organizacijoje VKV principų diegimas skatina optimalių turimų išteklių naudojimą, lankstumą prisitaikant prie aplinkos pokyčių.

Pasak D. Pociūtės, Visuotinio dalyvavimo idėja kokybės vadyboje pateikiama, kaip darbuotojų įtraukimas į veiklos kokybės nuolatinį gerinimą, suteikiant jiems daugiau įgaliojimų ir įtraukiant į sprendimų priėmimą [43; psl. 19].

### **1.2.2. Visuotinės kokybės vadybos penki didieji principai**

Visuotinė kokybės vadyba turi 5 didžiuosius principus, sudarančius Visuotinės kokybės vadybos vidurinę piramidės dalį. Jie yra naudojami užtikrinti kokybės valdymo sistemos struktūrą ir jos funkcionalumą:

**1. Grupinis darbas.** Užtikrinant kokybės vadybos įgyvendinimą organizacijoje svarbu, kad dalyvautų visi darbuotojai. Vienas iš tokių visuotinio darbuotojų dalyvavimo būdų yra grupinis darbas. Organizacijos darbuotojai dirbdami grupėse turi galimybę pasidalinti savo žiniomis, supratimu apie iškilusią problemą, pateikti jos sprendimo būdus. Grupė žmonių efektingiau gali susidoroti su užduotimi, nei vienas žmogus. Kaip teigia S. Stoškus, pagrindiniai grupės tikslais yra gerinti kokybę, didinti našumą, mažinti išlaidas [57; psl. 48].

**2. Ištinė sistemos integracija.** Pasak S. Stoškaus, V. Dikavičiausn (2003), visus paslaugų teikimo ar gamybos procesus reikia integruoti VKV struktūra. Kiekvienas padalinys privalo veikti su kitais padaliniais kaip visumos sistemos dalis. Jei jis priklausys nuo kito padalinio įnašo, reikia keistis informacija, kad būtų tenkinami priklausomi daliniai kokybės lūkesčiai. Organizacija, veikdama ištinai integruotai, išvengia nesusipratimo, kai vienas padalinys gerina kokybę, painiodamas kitų padalinių darbą. Pasak C. Sutton (1999), sistema yra organizuotu būdu sujungtų dalių rinkinys, kurios dalys viena kitą veikia: vienos kitimas gali paspartinti kitos pokytį. Tad labai svarbu, kad organizacija veiktų vieningai, nes kitaip gali iškilti įvairių trukdžių įgyvendinat kokybės vadybą, ko pasėkoje paskatins organizacijos nuosmukį.

**3. Kokybės standartų kūrimas.** D. Beržinskienė, S. Stoškus teigia, kad organizacijos darbuotojai turėtų orientyrus, kaip kokybiškai atlikti gamybos procesą ar paslaugas teikti, yra rengiamos kokybės standartai kokybei kontroliuoti ir matuoti. Standartai nėra statiški, jie kinta kartu su vartotojų lūkesčiais [9; psl. 127]. Atsižvelgdama į vartotojų poreikius, organizacija tolydžiai tobulina procesus, keičia standartus ir pateikia naujų kokybės gerinimų būdų.

4. Veiksmingumo kontrolė. Remiantis S. Stoškumi, V. Dikavičiumi (2003), D. Beržinskiene (2005), galima teigti, kad norint užtikrinti kokybę, būtina ją nuolat matuoti ir nustatyti kokybės kitimo tendenciją. Tik matuojant kokybę yra galimybę pastebėti laiku trukdžius, kurie neleidžia veikti efektyviai. Nuolat stebint organizacijos veiklos procesus, galima užtikrinti tam tikrą kokybės lygį.

5. Nepaliaujamas kokybės gerinimas. Kokybės vadybą akcentuoja nuolatiniu veiklos gerinimu. Kaip teigia S. Stoškus ir V. Dikavičius, organizacijos vadovai turėtų sukurti tokią sistemą, kuri skatina kiekvieną padalinį ir darbuotoją prisidėti prie nuolatinio tobulinimo. Nuolat stebėdamos rezultatus ir suprasdamos bendrąsias ir specialiąsias tų rezultatų priežastis, problemos sprendžiamos grupės gali ištobulinti procesus, kad kokybė nuolat gerėtų [57; psl. 48]. Šio principo metu, kaip teigia S. Stoškus ir D. Beržinskienė, išaiškinamos esamos priežastys ir organizuojamas nenutrūkstamas kokybės gerinimo procesas [9; psl. 127].

### **1.2.3. Visuotinės kokybės vadybos dešimt vadybos priemonių**

Remiantis kokybės vadybos ekspertais, galime pateikti 10 vadybos priemonių, sudarančių VKV piramidės pagrindą. Šios priemonės turi didesnę kasdieninę darbų reikšmę ir jos nubrėžia sistemos realizavimo būdus [57; psl. 127]. Remiantis Kokybės vadybos ekspertais V. Dikavičiumi, S. Stoškumi (2003), D. Beržinskiene (2005), P. Vanagu (2004), galima pateikti šias 10 vadybos priemonių:

1. Modelių žvalgyba. Organizacijai norinčiai įdiegti VKV, ji turi keisti daugelį sistemų. Modelių integracija prasideda nuo kitų organizacijų, kurios yra įgyvendinusios VKV stebėjimo, informacijos pasikeitimo su tomis organizacijomis, mokymasis iš jų.

2. Mokymas. Įgyvendinant kokybės vadybą organizacija privalo savo darbuotojus mokyti kokybės matavimo būdų, kaip spręsti iškilusias problemas.

3. Procesų visumos suvokimas. Kokybės gerėjimas priklauso nuo to, kaip suprantamas bendras gamybos ar paslaugos procesas. Norint pagerinti visą kokybę, kreipiamas dėmesys į kiekvieną proceso elementą. Imant organizacijos darbą, kaip procesų visumą, nagrinėjamos rezultatų priežastys. Orientuojantis tik į rezultatus, pirmiausiai domimasi padariniais. Socialinių paslaugų organizacijose dėmesys kreipiamas ne į rezultatus, o į pati paslaugos teikimo procesą.

4. Problemų apsibrėžimas. Problemas apsibrėžti svarbu prieš imant jas spręsti. Išsiaiškinant kokios gali kilti problemos įgyvendinant kokybės vadybą, kartu bandoma, pasitelkus organizacijos darbuotojus, apsibrėžti galimų problemų sprendimo būdus ir kaip šių problemų išvengti. Yra vykdoma problemų prevencija.

5. Problemų sprendimas. Problemos sprendžiamos visų pirma stebint jas ir nustatant jų atsiradimo priežastis. Yra atliekami matavimai, duomenų rinkimas, jų analizė, o vėliau bandoma ieškoti optimalaus sprendimo būdų. Visa tai vyksta remiantis komandiniu darbu.

6. Darbuotojų kokybės laidavimas. Organizacijos dirbančios VKV metodu, atmeta kokybės matavimą galutiniame rezultate. Ji įpareigoja kiekvieną darbuotoją per visą procesą būti atsakingu ir atskaitingu už kokybės lygio pasiekimą. Jei kokybės yra stebima viso proceso metu, tai galutiniame rezultate sumažėja poreikis ją matuoti. Dėl ko, gaminio ar paslaugos kokybė yra užtikrinama žymiai efektingiau.

7. Tiekėjų kokybės laidavimas. Organizacijos, kurios vadovaujasi VKV metodu, moko tiekėjus, kaip garantuoti puikios kokybės komponentus.

8. Aktyvioji kokybė. Išankstinis informacijos rinkimas, žvalgyba, metodai, strategijos siekiant išvengti įvykių, galinčių neigiamai paveikti organizacijos gamybos ir paslaugų kokybės lygį.

9. Komunikacija. Esminis kokybės gerinimo momentas yra teisingas, atviras dvišalis bendravimas tiek vidinėje, tiek išorinėje aplinkoje.

10. Darbuotojų pripažinimas ir skatinimas. Kokybės vadyba akcentuoja žemesniojo ir viduriniojo lygio darbuotojų įnašą. Tad svarbu užtikrinti darbuotojų skatinimą, pripažinimą ir apdovanojimą už geras idėjas, indelį įgyvendinant kokybės vadybą.

Sėkmingą organizacijos gyvavimą užtikrina 18 kokybės vadybos elementų įgyvendinimas. Šios kokybės vadybos priemonės nusako, į ką labiausiai reikia atkreipti dėmesį, įgyvendinant pokyčius organizacijoje.

### **1.3. Organizacijų kokybės vadybos modeliai**

Organizacijos įgyvendinančios kokybės vadybą, privalo atlikti veiklos analizę, išsiaiškinti kur slypi priežastys, neleidžiančios veikti efektyviai. Veiklos vertinimui įstaigos pasirenka praktinius įrankius, kaip kokybės vadybos modelius, kurių dėka organizacija gali išsiaiškinti praktinės veiklos kokybės lygį.

Visuotinės kokybės vadybos modelis yra tam tikra universali schema, kuri nustato į ateitį orientuotus tikslus ir apibrėžia jų tarpusavio ryšius. Kaip teigia D. Pociūtė, V.M. Janušauskienė, R. Vitkauskienė (2005), organizacija modelį pasirenka, atsižvelgdama į veiklos tyrimo ir vertinimo tikslus. Vieni modeliai padeda įvertinti organizacijos galimybes, kiti rezultatus. Vertindamos savo veiklą pagal pasirinktą modelį, organizacijos gali lengvai palyginti savo veiklą su kitomis gerai dirbančiomis organizacijomis ir perimti jų patirtį.

Organizacijos veiklai tirti ir vertinti yra taikomi šie modeliai: puikios veiklos modelis; brandžios veiklos modelis; nacionalinių ir kitų kokybės apdovanojimų modeliai [16; psl. 83].

Modeliai padeda organizacijoms nustatyti savo „vietą“, siekiant tobulumo, kaip tikslo. Organizacijos pasirinkdamos tam tikrą veiklos modelį, gali nustatyti savo vadybos veiklos sistemos brandos lygmenį, gaires veiklai tobulinti.

### **1.3.1. Japonijos nacionalinis kokybės apdovanojimas**

Siekiant, kad ūkio subjektai diegtų Visuotinės kokybės vadybos principus, taip teiktų aukščiausios kokybės produktus, buvo pradėti steigti nacionaliniai kokybės apdovanojimai.

1951 metais Japonijos mokslininkų ir inžinierių sąjunga įsteigė Japonijos nacionalinį kokybės apdovanojimą – Demingo prizą, kuris yra suteikiamas kas metus [9; psl. 9]. Šis prizas, pasak S. Stoškaus, V. Dikavičiaus (2003), teikiamas kompanijoms, jų padaliniams ir net atskiriems specialistams. Autoriai teigia, kad iki 1964 metų Demingo prizas buvo nukreiptas į vadovavimąsi statistiniais kokybės metodais. Vėliau šio prizo vertinimo kriterijai buvo orientuoti į visuotinės kokybės vadybą. Demingos prizas paremtas japonų supratimu apie kokybės vadybą, kur yra akcentuojamas darbas komandose. Pasak S. Stoškaus, V. Dikavičiaus (2003), ūkio subjektai siekdami šio apdovanojimo, privalo pateikti išsamią medžiagą, taip pat keletą metų dirbti su Japonijos mokslininkų ir inžinierių sąjungos specialistais.

Atliekant kompanijų, siekiančių Japonijos nacionalinio apdovanojimo, yra vadovaujama tam tikrais kriterijais, kurių įvertinimas leidžia spręsti apie praktinę kompanijos veiklos lygį.

Demingo prizas apima 10 organizacijos kokybes vertinimo kriterijų [9; psl. 9-10]; [58; psl. 302]:

- ✓ Kompanijos politika ir planavimas. Šis kriterijus parodo, kaip veikia kokybės politika organizacijoje.
- ✓ Organizacija ir jos valdymas. Nagrinėjama, ar organizacijoje aiškiai yra išreikštos darbuotojų teisės bei atsakomybė, atskirų organizacijos padalinių kooperavimas.
- ✓ Kokybės valdymo mokymas ir skleidimas. Nagrinėjama, kaip yra vykdomas darbuotojų kompetencijos kėlimas, kaip jie gautas žinias mokymų metu pritaiko darbinėje veikloje, vartoja statistinius kokybės metodus, kaip dirba komandos.
- ✓ Informacijos apie kokybę rinkimas, perdavimas ir vartojimas. Šis kriterijus padeda ištirti, kaip yra renkama, perduodama informacija apie kokybę tiek organizacijos viduje, tiek jos išorėje. Kas vadovauja šiam procesui, kaip šis procesas yra koordinuojamas visoje organizacijoje, jos skyriuose bei padaliniuose.
- ✓ Analizė. Yra vertinami analizės metodai, jų taikymas kokybės matavimui organizacijoje.
- ✓ Standartizavimas. Tiriamas standartų taikymas organizacijoje. Jų vartojimas gamybos technologijai gerinti.

- ✓ Valdymas. Analizuojama, kaip veikia valdymo mechanizmas siekiant užtikrinti kokybės procedūrų palaikymą ir gerinimą.
- ✓ Kokybės užtikrinimas. Tiriama produktų gamybą, kūrimas, kokybės tikrinimas, įrengimų priežiūra, pirkimo ir pardavimo procedūros bei visis kitos veiklos, kurios yra susijusios su kokybės užtikrinimu.
- ✓ Nauda. Vykdoma kokybės pokyčių analizę įgyvendinus kokybės valdymo sistemas.
- ✓ Ateities planai. Analizuojamos stiprios ir silpnosios organizacijos pusės, ar r toliau planuojama įgyvendinti kokybės vadybą.

Kaip teigia P. Vanagas, pateikti kriterijai yra suskirstyti i 63 detalius punktus, tačiau nėra detalizuotos metodikos, kaip įvertinti situaciją įmonėje pagal kiekvieną punktą [58; psl. 302].

### **1.3.2. Europos verslo tobulumo modelis**

Pasak P. Vanago, siekdama paskatinti Europos šalių organizacijas gerinant savo veiklos efektyvumą įgyvendinant visuotinę kokybės vadybą, Europos kokybės vadybos fondas (EKVF) sukūrė verslo tobulumo modelį [58; psl. 300]. Autorius teigia, kad šis modelis buvo kuriamas Europos kokybės apdovanojimo konkursui rengti, tačiau šis modelis tapo geru įrankiu analizuoti organizacijos kokybės veiklos lygį.

Europos verslo tobulumo modelis, yra suskirstytas į 9 blokus, kurie atitinka kriterijus, nusakančius organizacijos pažangą kokybės link. Rezultatų kriterijai parodo, ką analizuojama organizacija yra pasiekus ir ko siekia. Modelio galimybių grupės kriterijai parodo organizacijos naudojamus būdus, kurių pagalba siekia gerų rezultatų. Skaičiai modelio blokuose rodo didžiausia balų skaičių, kurį galima gauti pagal kiekvieną kriterijų. Galimybės ir rezultatai vertinami po 500 balų.

Remiantis P. Vanagu, galima pateiktį Europos verslo tobulumo modelį bei aptarti kiekviena kriterijų atskirai [58; psl. 300]:

- ✓ Vadovavimo kriterijus. Yra vertinamas visų organizacijos vadovų elgesys įgyvendinant kokybės vadybą. Šis kriterijus akcentuoja, kad vadovai yra organizacijos darbuotojų įkvepėjai siekti kokybės. Vadovavimo kokybės yra vertinama remiantis šiais kriterijais: aiškus vadovų įsitraukimas į kokybės vadybą; nuosekli visuotinės kokybės kultūra; savalaikis atskirų darbuotojų ir komandų pastangų ir pasiekimų pripažinimas ir įvertinimas; visuotinės kokybės palaikymas, aprūpinant ištekliu ir suteikiant pagalbą; bendravimas su klientais ir partneriais; aktyvus visuotinės kokybės propagavimas už organizacijos ribų.
- ✓ Politikos ir strategijos kriterijus. Šis kriterijus padeda išsiaiškinti kiek organizacijos politika remiasi visuotinės kokybės koncepcija ir politika ir strategija pagrįsta tinkama ir išsamia informacija. Kiek yra remiamasi politika ir strategija sudarant verslo planus. Kokie yra vidiniai ir

išoriniai politikos ir strategijos ryšiai. Ar reguliariai politika ir strategija yra atnaujinama ir tobulinama.

- ✓ Žmonių vadyba. Šiuo kriterijumi nustatoma, kaip organizacija pasitelkia visą savo darbuotų potencialą įgyvendinat visuotins kokybės politiką. Jis padeda išsiaiškinti, kaip yra planuojami, gerinami, išsaugojami, plėtojami darbuotojų ištekliai, kaip atskiri darbuotojai ir komandos sąveikauja uždavinių vykdyme, kaip darbuotojai yra įtraukiami į visuotinės kokybės gerinimo procesą, kokie jiems suteikiami įgaliojimai, kaip vyksta komunikacija tarp visų organizacijos lygių.
- ✓ Ištekliai. Šio kriterijaus metu yra išsiaiškinama išteklių vadybos, jų išsaugojimo panaudojimo klausimus.
- ✓ Procesai. Šis blokas, pasak P. Vanago (2004), apima visos pridedamąją vertę sukuriančios veiklos organizacijos viduje vadybos lygio įvertinimą, ištiriant, kaip procesai yra aprašomi, nagrinėjami bei koreguojami.
- ✓ Pasiiekti rezultatai. Yra analizuojama ką organizacija yra pasiekus ir ko siekia toliau.
- ✓ Vartotojų patenkinimas. Įvertinama, ką organizaciją yra įgyvendinus siekdama patenkinti vartotojų reikmes, koks vartotojų požiūris į organizacijos veiklos rezultatus.
- ✓ Žmonių pasitenkinimas. Įvertinamas organizacijos darbuotojų pasitenkinimo lygis, organizacijos veiksmai, siekiant užtikrinti žmonių pasitenkinimą.
- ✓ Poveikis visuomenei. Įvertinami organizacijos pasiekimai tenkinant visuomenės poreikius.
- ✓ Verslo rezultatai. Įvertinami organizacijos finansinės ir nefinansinės sėkmės rodikliai.

Atliekant organizacijos vertinimą pagal ši modelį, galima atsakyti į klausimą, ar organizacija naudoja teisingus veiksmus siekiant visuotinės kokybės. Pasak kokybės vadybos ekspertų, atlikę vertinimą naudojant Europos verslo tobulumo modelį galime sužinoti kokia veiklos kokybė bus ateinančius penkis ar daugiau metų.

### **1.3.3. Malkolmo Baldridžo nacionalinis kokybės apdovanojimas**

Pasak S. Stoškaus ir V. Dikavičiaus (2003), Jungtinių Amerikos Valstijų nacionalinės kokybės apdovanojimas pavadintas Malkolmo Baldridžo vardu. Šis apdovanojimas buvo įsteigtas 1987 metais. JAV nacionalinės kokybės apdovanojimą įteikia pats šalies prezidentas, kas liudija, kad JAV kokybės sistemų diegimas skatinamas pačiu aukščiausiu lygiu.

Malkolmo Baldridžo modelis yra labai bendro pobūdžio, dar mažiau detalizuotas, nei ISO 9000, jame nenagrinėjami ne tik kokybės diegimo metodai, bet ir kontrolės priemonės. Šiame modelyje numatytas maksimalus 1000 balų skaičius, kurį galima gauti pagal septynis vertinimo kriterijus: valdymą, ilgalaikį planavimą, orientaciją į klientą, orientaciją į personalą, procesų valdymą, verslo rezultatus, organizacijos duomenis ir jų analizę.

Malkolmo Balridžo modelis yra labai paprastas, orientuotas daugiausiai į kliento patenkinimą, bet neanalizuojantis įmonės vidinių procesų sąveikos, todėl netinka jokiai gilesnei darbo optimizacijai. Tačiau būtent dėl paprastumo, įvairios organizacijos jį gali lengvai įdiegti.

G. Slatkevičienė (2002) teigia, kad Malkolmo Balridžo ir Europos apdovanojimai buvo įdiegti Japonijos Demingo prizo pavyzdžiu, tad tarp šių modelių yra panašumų. Visų pirma jie yra panašūs savo tikslu – skatinti gerinti veiklos efektyvumo rodiklius diegiant visuotinę kokybės vadybą ir sėkmingai konkuruoti tarptautinėje rinkoje.

Autorė pateikė šių nacionalinių apdovanojimų palyginimus (žr. 2 lent.) [53; psl. 259].

2 lent. Nacionalinių apdovanojimų palyginimai

Elementai	Japonija	JAV	Europa
Vadovavimas	Politika ir administravimas	Vadovavimas	VKV kampanija
Planavimas	Planai ir ateitis	Strateginiai kokybės planai	Politika ir strategija
Vartotojai	Paslaugos ir santykiai	Vartotojų pasitenkinimas	Vartotojų pasitenkinimas
Darbuotojai	Darbas ir personalas	Santykių tarp žmonių vystymas	Visas žmonių potencialo panaudojimas
Procesai	Kompanijos mastu	Procesų valdymas	Pastovus tobulinimas
Tiekėjai	Ryšiai su pardavėjais	Tiekėjų kokybė	Įeina į vadovavimo kriterijų
Rezultatai	Pasekmės	Kokybės ir operatyviniai pasiekimai	Viso verslo rezultatai

Visi pagrindiniai Nacionaliniai kokybės apdovanojimai vertindami organizacijos pasiekimus vadovaujantis visuotinės kokybės vadybą naudoja panašius vertinimo kriterijus, kurie ir pažymi šių modelių tarpusavį panašumą. Galime daryti išvada, kad tarptautinėje rinkoje yra panašus požiūris į visuotinės kokybės vadybos diegimą. Nacionaliniai kokybės apdovanojimai skatina organizacijas siekti pasaulinių kokybės vadybos standartų.

Visuotinės kokybės vadyba vertinama ne tik taikant Nacionalinius apdovanojimo modelius, bet ir kitus alternatyvius kokybės įvertinimo būdus.

#### 1.3.4. Visuotinės kokybės vadybos vertinimas apibendrintu priežastiniu modeliu

Pasak G. Slatkevičienės (2002), grupė JAV mokslininkų kokybės vadybą siūlo vertinti apibendrintu priežastiniu modeliu. Šio modelio pagrindas yra priežasčių teorijos atsitiktinumo veiksnys, kuris priklauso nuo: vidinės organizacijos būsenos; išorinės organizacijos aplinkos; naudojamų visuotinės kokybės vadybos metodų [53; psl. 260].

G. Slatkevičienė (2002) remdamasi L.A. Wilsonu ir R.F. Durantu, teigia skirtingomis sąlygomis reikia naudoti skirtingus kokybės vertinimo būdus. Autorė cituodama M. Lipsey ir J. Polladrą pabrėžia, kad visuotinė kokybės vadybos įtaka ir laukiama pasekmė yra modeliuojama

analizuojant išorės veiksnių poveikius [53; psl. 260]. Modelis turi daug kintamųjų, kuriuos reikia nustatyti, tuo pačių nustatant ir jų įtaką vienas kitam.

Atliekant kokybės vadybos vertinimą, naudojantis VKV vertinimo priežastiniu modeliu yra įvertinami šie veiksniai ir jų tarpusavi sąveiką: egzistuojantys kultūriniai veiksniai, kaip organizacijos pasipriešinimas naujiems pokyčiams; aplinkos įtaką, kaip vartotojų pasipriešinimas pokyčiams; VKV mokymo praktika; organizacijos veiksniai. Išteklių paskirstymo įvertinimas; išsiaiškinti, kaip pokyčiai vienoje organizacijos struktūroje įtakoja kitų sistemų rezultatus [53 psl. 261].

Šis Visuotinės kokybės vadybos vertinimo būdas realiai nėra taikomas. Šiuo metu yra atliekami išsamūs tyrimai ir laikomas kaip vertinimo metodo idealu, kurio yra siekiama.

### **1.3.5. Kokybės vadybos vertinimo sistema - SERVQUAL modelis**

Vertinant paslaugų kokybę, parenkami matavimo instrumentai, kurių centre yra vartotojas ir jo poreikių tenkinimas, taip siekiant išsiaiškinti ir užtikrinti vartotojų pasitenkinimą. Pagrindinis įstaigos veiklos, kaip teigia A. Mikalauskiene, R. Tijūnaitienė, M. Vekterytė, vertintojas yra klientas, kuris vertindamas paslaugas, remiasi įvairiausiais kriterijais, kaip pasitikėjimas, akivaizdumas, patirtis [48; psl. 105].

Norint tobulinti socialinių paslaugų įstaigų veiklos efektyvumą, svarbu parinkit tinkamas priemones išmatuoti veiklos kokybei.

Vienas iš kokybės vadybos vertinimo sistemų yra SERVQUAL modelis. Šis modelis yra teikiamų paslaugų apklausos įrankis, pagrįstas plačiais tyrinėjimais, kuriuos vykdė V. A. Zeithaml, A. Parasuraman, L. L. Berry ir kiti. Šis paslaugų kokybės išmatavimo metodas įgalina organizacijas [70]:

- ✓ Identifikuoti ir suprasti, kur egzistuoja paslaugų suvokimo skirtumai tiek organizacijos viduje, tiek tarp organizacijos ir jos vartotojų;
- ✓ Šiuos skirtumus išdėstyti pagal svarbą, nustatyti terminą šių skirtumų, įtakojančių neigiamą poveikį paslaugų kokybei, sumažinimui arba eliminavimui;
- ✓ Identifikuoti priežastis skirtumų tarp kliento ir organizacijos paslaugų suvokimo egzistavimui;
- ✓ Vystyti veiklos programas šių skirtumų priartėjimui;
- ✓ Įgyvendinti paslaugų kokybės užtikrinimo procesus [70]:

Remiantis A. Jurkausku ir D. Susniene galima teigti, kad SERVQUAL modelis prasideda nuo prielaidos, kad paslaugų kokybę nustato skirtumas tarp vartotojų lūkesčių ir faktinės teikiamos paslaugos [19; psl. 85]. Pasak A. Mikalauskiene, R. Tijūnaitienės, M. Vekterytės, klientai vertindami įstaigos teikiamų paslaugų kokybę, lygina patirtą paslaugą su laukiama paslauga.



SERVQUAL modelis yra taikomas norint išmatuoti skirtumus tarp kliento paslaugų laukimo ir patyrimo [46; 107].

A. Jurkauskas ir D. Susnienė straipsnyje Nuolatinis viešųjų paslaugų tobulinas – žingsnis pirmyn, nustato SERVQUAL modelio 10 kriterijų pagal kuriuos įvertinama teikiamų paslaugų kokybė, o šie kriterijai yra suskirstyti į 5 grupes [18; psl. 85-86]:

1. Materialios vertybės – materialinės bazės, įrengimų, įrenginių, personalo ir komunikacinių priemonių išvaizda ir švara;
2. Patikimumas – sugebėjimas tiksliai atlikti pažadėtą paslaugą;
3. Reagavimas – noras padėti klientams ir tikslai atlikti paslaugą;
4. Garantijos:
  - ✓ Kompetencija – reikiamų įgūdžių ir žinių turėjimas paslaugai atlikti;
  - ✓ Pagarbumas – mandagumas, pagarba, dėmesys ir draugiškumas bendraujant su personalu;
  - ✓ Pasitikėjimas – personalo patikimumas, įtikinamumas ir sąžiningumas;
  - ✓ Saugumas – pavojaus, rizikos ir abejonių nebuvimas;
5. Įsijautimas:
  - ✓ Priėjimas – prieinamumas ir lengvas bendravimas;
  - ✓ Ryšio palaikymas – informacijos suteikimas vartotojui suprantama kalba ir jų išklausymas;
  - ✓ Vartotojo supratimas, empatija – dėti pastangas pažinti savo vartotoją ir jų poreikius.

Pasak A. Mikalauskiene, R. Tijūnaitiene, M. Vekteryte (2002), paslaugos kokybę formuoja, aptarnaujantis personalas ir paslaugų kriterijai. Užtikrinant veiklos kokybę lengviausia užtikrinti materialinę bazę, ką sunku padaryti su kitais paslaugų vertinimo kriterijais, kaip vartotojo supratimas, priėjimas, kompetencija, saugumas, pagarba ir atc. Pastarieji paslaugų vertinimo kriterijai priklauso personalo nuotaikos, kuriai įtakos turi įvairiausi aplinkos veiksniai, kaip poilsis, santykiai su artimaisiais ir kolegomis. Tad įstaigai turėtų išsiaiškinti ne tik išorinių vartotojų (klientų), bet ir vidinių vartotojų (darbuotojų) poreikius. Užtikrindama veiklos kokybę, įstaiga turėtų griežtinti darbuotojų atranką, vykdyti mokymo bei tobulinimo programas, motyvuoti personalą, kurti grįžtamąjį ryšį tarp aptarnaujančio personalo ir vadovybės [46; psl. 109].

Šie išvardinti kriterijai yra svarbūs organizacijai dėl kelių priežasčių:

- ✓ Atspindi tiek išorinių (klientų), tiek vidinių (organizacijos darbuotojų) vartotojų požiūrį į teikiamas paslaugas. Tai padeda nustatyti organizacijos stipriąsias ir silpnąsias ypatybes;
- ✓ Organizacija išsiaiškindama vartotojų nuomonę, gali geriau patenkinti vartotojų poreikius.

Nors šis modelis yra gan plačiai kritikuojamas dėl subjektyvumo ir statistinio nepatikimumo. Vienas iš SERVQUAL modelio kritikų F. Buttle teigia, kad supratimas ir laukimas yra labai subjektyvūs reiškiniai, dėl ko nėra geri matai paslaugų kokybei matuoti [70]. Kaip teigia A. Jurkauskas ir D. Susnienė, SERVQUAL yra labai patikimas ir veiksmingas įrankis išoriniams

vartotojų lūkesčiams ir suvokimui apie pateiktas faktines paslaugas matuoti, o taip pat išryškinti vidines svarbias vartotojui problemas, kurias būtina gerinti [18; psl. 89].

### **1.3.6. Kokybės tobulinimo sistema – PDTV metodas**

Kaip teigia D. Pociūtė, V. M. Janušauskienė, R. Vitkauskienė, PDTV metodą 1920 metais sukūrė W. Shewhart, vėliau jį išpopuliarino W.E. Demingas [15; psl. 187]. Šis universalus kokybės tobulinimo metodas apibrėžia problemų sprendimo ir proceso tobulinimo ciklą, kuris susideda iš elementų, tai planavimo, darymo, tikrinimo ir veikimo. „Planuok-daryk-tikrink-veik“ ciklas dar vadinamas Demingo ratu.

Autorės teigia, kad „Planuok-daryk-tikrink-veik“ koncepcija parodo, kas egzistuoja visose mūsų profesinio ir asmeninio gyvenimo srityse. Juk kiekviena veikla, kuria mes vykdome, atitinka PDTV nesibaigiantį ciklo modelį.

Taikant šį metodą organizacija turi galimybę nuolatos tobulėti.

Remiantis D. Pociūtė, V. M. Janušauskienė, R. Vitkauskienė, galima išskirti keturis „Planuok-daryk-tikrink-veik“ sudedamąsias dalis [16; psl. 188]:

1. Planuok. Planuojant organizacijos bando išsiaiškinti ir išanalizuoti, kokios yra esminės veiklos problemos, ir kaip jas reikėtų eliminuoti. Svarbia vieta šiame etape yra organizacijos kokybiniai ir kiekybiniai duomenys, kurie parodo holistinį vaizdą.

2. Daryk. Šiame etape atliekami numatytos veiklos bandymai, kad būtų matomas problemos sprendimo praktinis vaizdas.

3. Tikrink. Kaip teigia D. Pociūtė, V.M. Janušauskienė, R. Vitkauskienė (2005), šiame etape registruojami pokyčiai, atsiradę po bandymo. Analizuojami gauti rezultatai, kurie yra lyginami su plane numatytais rezultatais.

4. Veikti. Šiame etape yra toliau pertvarkomas procesas. Veikiama adekvačiai gautiems rezultatams. Yra pakartojamas bandymas kitoje vietoje bei stebima, kaip keičiasi rezultatai. Ir vėl grįžtama į pirmąjį ciklo etapą.

PDTV ciklas yra nenutrūkstamas procesas. Visi kokybės tobulinimo būdai reikalauja kartojamo, kurio metu sprendžiama problema. Kartojimas ciklas suformuoja naujus įgūdžius, gilesnį problemų supratimą bei tikslesnį sprendimą. PDTV ciklo kartojimo principas sukuria laipsniško tobulumo siekimo sistemą, kuri leidžia per ganėtinai trumpą laiką pasiekti geriausią rezultatą.

Pasak D. Pociūtė, V.M. Janušauskienė, R. Vitkauskienė, naudojant PDTV metodą nuolatinis sistemos gerinimas gali būti pasiektas visose organizacijos lygiuose, tiek problemoms spręsti, tiek esamiems procesams tobulinti [15; psl. 190].

### 1. 3.7. Hoshin kanri metodas, kaip kokybės tobulinimo sistema

Pagrindinė organizacijos strateginio vystymosi kryptis yra rūpintis organizacijos ateitimi. Organizacijos siekdamas efektyvumo, vadovaujasi į ateitį orientuotomis konkurentabiliomis strategijomis, kurios padeda sėkmingai veikti dinamiškai kintančiose rinkose. Šiame kontekste strategijos įgauna neabejotinai svarbią reikšmę, projektuojant ir organizacijos ilgalaikį konkurencinį pranašumą.

Yra keletas modelių, kurie padeda užtikrinti organizacijos strateginį vystymąsi bei strateginio planavimo procesus. Visuotinės kokybės vadybos teorijose minima, kad vienas iš modelių - hoshin kanri, kurio integravimas organizacijoje labai aktualus kokybės išskleidimui aptarnavimo sferose.

Hoshin kanri tikslai, kurie organizaciją veda strategijos vizijos link, formuojami padedant vadovybei. Kritinių procesų ir sėkmės matrica naudojama kasdieniniame vadovybės veiksmams matuoti. Jie padeda vadovaujančiam personalui nustatyti kritinius procesus, taikyti tobulinimo būdus ir pastangas vizijai realizuoti.

Didžiausios tobulėjimo galimybės nubrėžiamos organizacijos kokybės programose ir vartotojų poreikių suvokimo tyrimų procesuose.

Kaip teigia E. R. Stancikas ir D. Bagdonienė (2004), japonai strategijas diegia hoshin kanri procesu. Šis procesas dar vadinamas kaip politikos skleidimas arba planinė vadyba. Anot autorių, hoshin kanri yra lankstus modelis, kuriuo galima skleisti politikas ir strategijas.

Iš japonų kalbos pažodžiui išvertus hoshin kanri, tai reikštų „krypties žymėjimą“. Šio modelio idėja yra suorientuoti organizaciją viena kryptimi. Kaip teigia E. R. Stancikas ir D. Bagdonienė, hoshin kanri yra požiūris į planavimą, kuriame nustatyti organizacijos ilgalaikiai tikslai, kreipiamas dėmesys į organizacijos viziją, misiją, jos ilgalaikę strategiją, vartotojų reikmes, konkurencinę ir ekonominę situaciją, praėjusio laikotarpio rezultatus. Laikantis šio požiūrio įtraukiami visų organizacijos lygių vadybininkai ir darbuotojai. Jie dirba kartu formuluojant veiksmų planus, derindami kiekvieno padalinio ir darbuotojo tikslus su visos organizacijos tikslais. Tai yra šio modelio esmė.

Išanalizavus teoriją, galima teigti, kad hoshin kanri modelis apima visos organizacijos strategijų kūrimą ir prioritetų iškėlimą, reikalingus įgyvendinti organizacijos tikslams. Taip pat prisideda prie atliktų darbų įvertinimo. Visa tai būti tolimesnei veiklai tobulinti.

Galime teigti, kad hoshin kanri modelyje atsispindi visi trys pagrindiniai VKV principai: kuriant strategiją ir politiką, kai įgyvendinant dalyvauja visi darbuotojai; orientuojamasi į vartotojus; grįžtamuju ryšiu užtikrinamas nuolatinis tobulėjimas.

Hoshin kanri modelis padeda vadovams tobulinti organizacijos strateginės krypties augimą ir vystymąsi.

#### **1.4. Visuotinės kokybės vadybos taikymo galimybės socialinių paslaugų organizacijose**

Paskutiniaisiais XX amžiaus dešimtmečiais, kaip teigia L. Žalimienė, socialiniam sektoriui iškilė būtinybė dirbti ne tik efektyviai, bet ir taupiai, tad teko susidurti su ekonomiais reikalavimais, kurių įgyvendinimui yra svarbu įsisavinti efektyvios vadybos principus [67; psl. 183]. O viena naujausių ir efektyviausių vadybos koncepcijų, kaip teigia L. Seniūnaitė, yra visuotinė kokybės vadyba [51; psl. 147]. Kadangi verslo sektorius jau praėjusio amžiaus pradžioje ne tik įsisavino, bet ir praktiškai pritaikė kokybės vadybos principus, kurių dėka ženkliai pagerėjo privataus sektoriaus konkurencingumas, tad socialinis sektorius turėtų sekti verslo organizacijų, įgyvendinančių efektyvią vadybą, pavyzdžiu.

Norint išsiaiškinti galimybę įgyvendinti visuotinės kokybės vadybą socialinių paslaugų organizacijose, svarbu atskleisti esminius skirtumus tarp privataus ir visuomeninio sektorių.

##### **1.4.1. Privataus ir visuomeninio sektorių skirtumai**

Remiantis J. E. Lane, galime teigti, kad socialinis sektorius nuo privačiojo skiriasi įvairiose srityse, kaip išteklių išdėstymo, pajamų paskirstymo, užimtumo sferose. Tačiau, kaip teigia autorius, tai nėra esminiai skirtumai tarp šių sektorių. J. E. Lane, remdamasis L. Misesu, akcentuoja, kad skirtumas tarp visuomeninio ir privataus sektorių egzistuoja individų bendradarbiavime. Visuomeninis ir privatus sektorius, įgyvendindami savo tiklus, remiasi konkrečiu socialiniu sąveikavimo modeliu - visuomeninis sektorius taiko biurokratinę vadybą, privatus sektorius, taiko pelnui gauti vadybą [26; psl. 35].

A. Andrišiūnaitė teigė, kad visuomeninio ir privataus sektorių lyginimas yra gan svarbus reiškinys, prieš įgyvendinant visuotinę kokybės vadybą. Autorė visuomeninį sektorių apibrėžia kaip sektorių, kuris teikia paslaugas, o ne pagamintus produktus. Visuomeninis sektorius yra gan plačiai išdiferencijuotas: vyriausybės institucijos, sveikatos sektorius, mokslo ir socialinės sritys [5; psl. 16].

A. Andrišiūnaitė, remdamasi J. Stewart ir S. Ranso, pateiktu visuomeninio sektoriaus modeliu, išskiria pagrindines visuomeninio ir privataus sektorių charakteristikas (žr. 3 lent.) [5; psl. 16].

Analizuojant pelno ir nepelno sektorių charakteristikas, svarbu pabrėžti, kad pastarasis sektorius yra priklausomas nuo politinės aplinkos, visuomenės pasirinkimo, o ne nuo situacijos rinkoje. Visuomenė gali išreikšti savo nuomonę, kuri gali įtakoti visuomeninių organizacijų veiklą.

Dar vienas skirtingas bruožas tarp analizuojamų sektorių yra išteklių, kaštų šaltinis. Verslo organizacijų išteklių šaltinis visų pirma yra pradinis kapitalas ir gaunamos pajamos iš vartotojų. O visuomeninių organizacijų išteklių šaltinis yra valstybinis bei savivaldybių biudžetas - pajamos iš

mokesčių mokėtojų. Tad visuomenė turi teisę reikalauti iš visuomeninių organizacijų atsiskaitymo bei kelti joms savo reikalavimus.

3 lent. Privataus ir visuomeninio sektoriaus charakteristikos

<b>Privatus (pelno) sektorius</b>	<b>Visuomeninis (nepelno) sektorius</b>
1. Individualus pasirinkimas rinkoje	1. Kolektyvinis pasirinkimas valstybėje
2. Paklausa ir kaina	2. Išteklių poreikis
3. Individualaus veikimo apribojimas	3. Atvirumas visuomeninei veiklai
4. Rinkos bešališkumas	4. Poreikio bešališkumas
5. Pasitenkinimo ieškojimas rinkoje	5. Teisingumo ieškojimas
6. Vartotojo nepriklausomumas	6. Pilietiškumas
7. Konkurencija kaip rinkos kontroliavimo priemonė	7. Kolektyvinė veikla kaip padėties reguliavimo priemonė
8. Pasitraukimas kaip stimulas	8. Nuomonė kaip padėties atspindys

L. Žalimienė teigia, kad nepelno sektorius visada ieško kompromisų, sprendžiant dilemą, kaip suderinti ekonominius ir socialinio teisingumo reikalavimus. Jei nepelno sektorius labiau atsižvelgs į ekonominius, o ne socialinius principus, gali sulaukti visuomenės kritikos dėl savo veiklos nepakankamo „moralumo“ [67; psl. 184]. Pasak A. Andrišiūnaitės (1997), nepelno organizacijų valdymas ne tik turi būti efektyvus, bet jis turi būti teisingas visiems žmonėms.

Verslo sektoriuje yra kiek kitaip, čia vadovaujama rinkos situacija. Klientai yra diferencijuojami, pagal norus, galimybes, iš kurių yra siekiama pelno. Nukreipta veikla nėra visiems „teisinga“ ir „lygi“. Tačiau verslo sektoriuje galioja pasirinkimo laisvė, kurios po kol kas trūksta nepelno sektoriuje.

A. Andrišiūnaitė akcentuoja, kad pilietiškumas turi būti svarbiausia vertybė visuomeninėse organizacijose. Autorė piliečius prilygina ne tik klientams, bet kaip ir organizacijos dalį [5; psl. 17].

L. Žalimienė pažymi, kad pelno siekiančios organizacijos nuo visuomeninių skiriasi ir klientų statusu. Pastarųjų organizacijų klientai neretai yra nepajėgūs atstovauti savo interesams. Visuomeninės rinkos klientas, kaip teigia autorė, dažnai neturi pakankamai pajamų sumokėti net už paslaugų teikėjo išlaidas [67; psl. 185]. Ko nepasakysi apie pelno organizacijos klientus, kurie pasižymi nepriklausomumu ir pagal savo pajamas turi galimybę patenkinti savo ne tik būtiniausias reikmes.

Esminiai skirtumai tarp pelno ir nepelno sektorių atsispindi ir tiksluose. Pelno sektorius užsibrėžia tikslus efektyviai tenkinti vartotojų poreikius, kuo mažesniais kaštais ir gauti kuo didesnę pelną. O socialinis sektorius siekia tenkinti visuomenės poreikius, siekiant užtikrinti žmonių teises, visuomenės stabilumą, nusikalstamumo, skurdo, nesavarankiškumo mažėjimą, visuomenės pasitenkinimą ir atc.

Kaip teigia N. Večkienė, socialinių paslaugų organizacijos pasižymi specifiskumu, kuris skiria nepelno siekiančias organizacijas nuo pelno siekiančių. Vienas iš skirtumų tarp šių sektorių - socialinių paslaugų institucijose vyrauja administracinio pobūdžio problemos:

- ✓ Neaiškūs tikslai, sunkiai įvertinami, lyginant su pelno siekiančiomis organizacijomis;
- ✓ Atsisakius tokių konkrečių uždavinių, kaip gauti pelną, sunku susitarti dėl jų prasmės, o pasirinkus per daug konkrečius tikslus, jų gali nepriimti dalis darbuotojų, taip kyla nesusipratimai ir ryškėja valdymo problemos;
- ✓ Socialinių paslaugų sferoje veikiančių grupių, kaip piliečių, vartotojų, paslaugų teikėjų, administratorių, išteklių planuotojų, politikų, vertybių, lūkesčių konfliktai, nes jie turi skirtingus požiūrius į paslaugų prioritetus;
- ✓ Polinkis nerimauti dėl priemonių nei dėl rezultato. Didesnis dėmesys skiriamas paslaugų prigimčiai, o ne galutiniams tikslams. Dažnai naudojami įprasti metodai, nors pakitusi situacija reikalauja specifinių paslaugų, ko pasėkoje išryškėję nesugebėjimas derinti tarnybos tikslus ir jos dirbančiųjų veiklas;
- ✓ Darbo našumo matavimo sunkumai, kurie yra susiję su tuo, kad sunku suformuluoti aiškius tikslus ir uždavinius, kadangi paslaugų rezultatai dažnai yra neapčiuopiami, iš vykdytojų reikalaujama ypatingos atsakomybės;
- ✓ Nėra ryšio arba vyrauja įtampa tarp tarnybos efektyvumo ir pagalbos teikimo. Jei nėra aiškių tikslų, tai sunku priimti sprendimus, susijusius su išteklių paskirstymu. Juolab, kad gali pradėti dominuoti politiniai svarstymai, asmeninės privilegijos [63; psl. 7-8].

Aptarę pelno siekiančių ir nepelno siekiančių organizacijų skirtumus, galime teigti, kad esminiai skirtumai tarp šių sferų gali būti viena iš priežasčių, stabdančių kokybės vadybos adaptavimą socialinių paslaugų institucijose. Pasak A. Andrišiūnaitės (1997), sėkmingas visuotinės kokybės vadybos įgyvendinimas visuomeninėse organizacijose priklauso nuo sugebėjimo įvaldyti visuomeninio sektoriaus ypatingas charakteristikas. Tad norint įgyvendinti visuotinės kokybės vadybą socialinių paslaugų sektoriuje, svarbu adaptuojant kokybės filosofiją atsižvelgti į organizacijos specifiskumą.

#### **1.4.2. Visuotinės kokybės vadybos taikymas socialinių paslaugų sektoriuje**

Pasak L. Žalimienės, istoriškai yra susiklostę, kad socialinių paslaugų teikimas neatsiejamas nuo gailėstingumo, altruizmo [67; psl. 183]. Tačiau šiandieninėje visuomenėje nebeužtenka vien gailėstingumo, noro padėti nuskriaustiems visuomenės nariams. Siekiant teikti socialinę pagalbą, šiandieninėje visuomenėje į socialinių paslaugų sektorių valstybė investuoja, pasak autorės, milijardines lėšas, sutelkia didžiulį kiekį žmogiškųjų išteklių. Tad atsiranda poreikis efektyviai organizuoti tiek investuotas lėšas, tiek sutelktus išteklius.

Socialinės įstaigos privalo laikytis kokybės ir kainų standartų, nes šiais standartais yra vertinamos visos organizacijos [5; psl. 16]. Tad siekiant atitikti keliamiems reikalavimas, socialinių paslaugų institucijos, kaip ir privataus sektoriaus organizacijos turėtų siekti įgyvendinti kokybės vadybą.

Analizuojant kokybės vadybos taikymo galimybes socialinių paslaugų įstaigose, svarbu išsiaiškinti kokybės išskirtinumą socialiniame sektoriuje. Remiantis R. Petrauskiene, kokybė visuomeniniame sektoriuje, kuriam priskiriama ir socialinių paslaugų sritis, yra apibrėžiama keliomis svarbiomis kategorijomis:

- ✓ Humaniškumu. Ši kategorija apibrėžia paslaugos atlikimo būdą, kuriuo atlikus veiksmus lieka apgintas kliento orumas.
- ✓ Nuoseklumu, kuris apibrėžia paslaugų suteikimo tvarką, susijusią ir paremtą kliento ir paslaugos tiekėjo tarpusavio supratimu ir sąveika – ko klientui reikalauti ir kaip paslaugų teikėjas turi atlikti pavestą darbą [41; psl. 127].

Kaip jau buvo minėta, pagrindiniai visuotinės kokybės vadybos principai yra visuotinis dalyvavimas, nuolatinis veiklos tobulinimas ir vartotojų poreikių tenkinimas.

Remiantis visuotines kokybės vadybos pateiktais principais, galim teigti, kad siekiant tobulinti socialinių paslaugų organizacijų veiklos kokybę, vienas iš pagrindinių reikalavimų – visuotinis dalyvavimas. Kaip teigia L. Seniūnienė, kiekvienas visuomeninių organizacijų, prie kurių yra priskiriamos ir socialinių paslaugų įstaigos, darbuotojas, turi suprasti, kad veiklos gerinimo procesas yra labai svarbus procesas, kuris atneš naudą ne tik organizacijai, bet ir darbuotojui, bendruomenei, visuomenei [51; psl. 147]. Tad socialinių paslaugų organizacijos naujų idėjų įgyvendinime turi dalyvauti tiek žemiausios grandies darbuotojai, tiek vadovai, grįsdami abipusiu ryšiu palaikymu ir bendradarbiavimu. Tačiau iki šiol socialinių paslaugų organizacijose yra išlikęs supratimas, kad žemesnio rango darbuotojas yra tik įpareigojimų, įsakymų vykdytojas ir vadovo žodis galutinis. Darbuotojai, ypač vyresnio amžiaus, vis nedrįsta išreikšti savo nuomonės, pastebėjimų dėl darbinės veiklos. Tai įtakoja nemažai veiksnių, kaip baimė būti vertinamam nepalankiai, prarasti darbo vietą, sovietinis mentalitetas, žinių ir įgūdžių stoka, darbuotojų nepasitikėjimas savimi, nesulaukia iš vadovybės pritarimo, skatinimų ir atc.

Visus darbuotojus būtina įtraukti ir į nuolatinį veiklos tobulinimą. Pagrindinis socialinių paslaugų organizacijų išteklius yra žmonės, o šiandieninėje dinamiškoje aplinkoje greitai kinta informacija, išrandamos naujos technologijos, ko pasėkoje kinta ir vartotojų poreikiai, tad yra privaloma nuolatos ir nuosekliai užtikrinti darbuotojų žinių ir įgūdžių tobulinimą. Taip pat būtina sukurti mechanizmą, kuris padėtų užtikrinti nuolatinį veiklos efektyvumą. Socialinių paslaugos įstaigos vangiai adaptuoja kokybės vadybos modelius, sistemas. Tik kai kurios organizacijos taiko pavienius kokybės vadybos elementus, principus. Tokių organizacijų vangumą gali įtakoti tai, kad

visuotinės kokybės modeliai, sistemos sunkiai pritaikomos socialinio tipo organizacijose dėl daugelio priežasčių kaip: socialinio tipo organizacijų neaiškių, sunkiai išmatuojamų tikslų, nei verslo įmonių; jos daugiau orientuotos į veiklos procesą nei rezultatą, išteklių šaltinių, priklausomumo nuo valstybinių institucijų, juolab, kad visuotinės kokybės modelių, skirtų socialiniams sektoriuje, nėra. Tad norint visuotinės kokybės vadybos modelius perkelti į socialinių paslaugų sritį, reikia kardinaliai keisti juos, nes šie modeliai yra skirti verslo sektoriui, kas apsunkina jų adaptyvumą socialinių paslaugų srityje. Dar viena iš priežasčių - informacijos trukumas apie visuotinės kokybės vadybą, jos indėlį į veiklos gerinimą, kokybės užtikrinimą tenkinant vartotojų poreikius.

Analizuojant trečiąjį visuotinės kokybės principą – apsisprendimą tenkinti vartotoją, reikėtų pažymėti, kad socialinių paslaugų organizacijos klientas suprantamas kaip prašytojas [49; psl. 148]. Tad organizacijos vadovaudamasis šiuo požiūriu, mažiau akcentuoja ir klientams teikiamų paslaugų kokybę. Laikosi nuomonės, kad klientas, pasitenkins tuo, kas jam yra siūloma, nekeldamas jokių reikalavimų. Efektyviai patenkinti klientų poreikius trukdo biurokratinis aparatas, kuris taip pat ryškus ir socialinių paslaugų organizacijose. Vartotojas norėdamas gauti norimą paslaugą, turi pristatyti nemažai dokumentų iš įvairių institucijų. Specialistas, teikdamas socialines paslaugas, taip pat privalo užpildyti nemažai dokumentų, kurie trukdo greitai reaguoti į kliento situaciją. Norint užtikrinti klientų reikmes, socialinis darbuotojas ar kitas specialistas, turėtų labiau gilintis į klientą, jo poreikius, aplinkos sutelktumą. Juolab, kad kiekvienas klientas su savo prašymu, problema yra skirtingas, unikalus, socialiai ir psichologiškai pažeidžiamas, tad bendravimas, kurį užgožia biurokratinis aparatas, yra vienas iš palaikymo, įgalinimo būdų. Kaip teigia L. Seniūnienė, visuomeninių organizacijų, tame tarpe ir socialinių paslaugų organizacijų, darbuotojai nėra suinteresuoti nepriekaištingai tenkinti vartotojų poreikius, kadangi jų atlyginimas yra nepriklausomas nuo jų teikiamų paslaugos kokybės [49; psl. 150]. Dėl socialinių paslaugų organizacijų mažo biudžeto, retai kada darbuotojai yra skatinami premijomis, darbo užmokesčio padidinimu už siekį suteikti kuo kokybiškesnes paslaugas. Socialinių paslaugų organizacijoje nėra sukurtas darbuotojų skatinimo mechanizmas, kuris įtakotų darbuotojų veiklos kokybę.

Pasak L. Žalimienės, kliento poreikių tenkinimas socialinių paslaugų įstaigoje nėra tiesiogiai susijęs su šių paslaugų didesne realizacija. Vartotojo pasitenkinimas paslaugomis socialinių paslaugų įstaigų vadybai nėra tiesioginis veiklos stimulas. Pasak autorės, socialinių paslaugų tikslas – klientų socialinė integracija, savarankiškumo atkūrimas, palaikymas [65; psl. 185]. Tad galime daryti išvadą, kad socialinių paslaugų organizacijoms svarbu suteikti tokias paslaugas, kurios realiai padėtų klientui išvengti socialinės atskirties, būti nepriklausomam nuo socialinės paramos.

R. Petrauskienė, pažymi, kad visuomeniname sektoriuje, visuotinė kokybės vadyba pasižymi keliais esminiais principais:



- ✓ Svarbiausias kokybės vertintojas yra klientas. Kuris vertina paslaugos suteikimo būdą, efektyvumą, kainą;
- ✓ Pastangos kokybei gerinti turi būti atliktos prieš paslaugos suteikimą ir jos teikimo metu, o ne procesui pasibaigus;
- ✓ Siekiant aukščiausios paslaugos kokybės, būtina išvengti neritmingumo, permainų, nepastovumo. Per daug paslaugų rūšių užsibrėžusi organizacija dažniausiai suklumpa kokybės valdymo procese, kas sąlygoja sunkumus įdiegti kokybės vadybą paslaugų proceso kontrolei vykdyti;
- ✓ Visuotinė kokybės vadyba nėra atskirų darbuotojų pastangų rezultatas, nes kokybės problemos visuomeninėse organizacijose išryškėja, kada sutrinka sisteminiai procesai, o ne atskirų darbuotojų veiklos rodikliai. Pasak autorės, jei sistema efektyviai veikia, pajungus atskirus darbuotojus kokybės tikslams, būtų klaidinga naujai orientuotis į individų pastangas, o ne į sistemos galimybes;
- ✓ Kokybė nėra statiškas atributas. Tai sistemingai besikeičiantis tam tikras orientyras, priklausantis nuo klientų poreikių. Pasak autorės, sistemingas kokybės tobulinimo paieška kiekvieną dieną yra natūralus sistemingai veikiančios visuomeninės organizacijos veiklos dalis;
- ✓ Visuotinė kokybės vadyba neįsivaizduojama be aktyvaus darbuotojų dalyvavimo, jų atsakomybės ir įgūdžių visuose organizacijos veiklose skatinimo. Organizacija turi siekti, kad tarp darbuotojų ir vadovybės išnyktų barjeras ir bendrai veikti, siekiant užsibrėžtų tikslų;
- ✓ Kokybės uždaviniai reikalauja totalinių organizacijos įsipareigojimų. Kokybės įgyvendinimas įmanomas tik tuo atveju, kai visi organizacijos nariai skiria dėmesio jos kultūrai, kokybės filosofijos įsisavinimui [41; psl. 127-128].

A. Andrišiūnaitė pateikia keletą kliūčių, kurios apsunkina visuotinės kokybės vadybos taikymo galimybes visuomeninėse organizacijose, tame tarpe ir socialinių paslaugų institucijose:

- ✓ Visuomeninės organizacijos labiau priešinas pokyčiams. Šiose organizacijose vyraujant biurokratinei aplinkai, aktualus tampa konservatyvumas, nenoras keistis;
- ✓ Neatitikimas tarp biudžeto paskirstymo ir darbo rezultatų. Visuomeninėse organizacijose biudžetas skirstomas neatsižvelgiant į faktiškus darbo rezultatus. Autorės teigimu, biudžeto mechanizmas funkcionuoja laikantis monopolistinių taisyklių. O visuotinė kokybės vadyba yra orientuota į biudžeto skirstymą atsižvelgiant į organizacijos atliktus reikšmingus darbus;
- ✓ Atlyginimo priemonių už kokybinius pasiekimus trūkumas [5; psl. 17].

Analizuojant kokybės reikšmę socialinių paslaugų organizacijose, pasak L. Žalimienės, negalime teigti, kad socialinių paslaugų kokybė nebuvo svarbi prieš 30 metų, bet tokią aiškia, griežtą institucionalizuotą formą socialinių paslaugų sferoje kokybės reikšmė pradėjo įgauti tik pastaruosius 15 metų [65; psl. 188]. Lietuva įstojo į Europos Sąjungą pradeda atsirasti socialinių

paslaugų standartai, licencijos, akreditavimas, ko pasėkoje pradeda formuotis reguliari paslaugų kokybės priežiūra.

## 2. VISUOTINĖS KOKYBĖS VADYBA SOCIALINIO TIPO ORGANIZACIJOSE: TYRIMO REZULTATAI

### 2.1. Metodologinis tyrimo pagrindimas

Analizuojant kokybės vadybą socialinių paslaugų organizacijose, buvo užsibrėžtas tikslas, išsiaiškinti, kaip yra siekiama pasirinktose organizacijose užtikrinti teikiamų paslaugų vartotojams kokybę, remiantis kokybės vadybos modeliais, sistemomis ar pavieniais elementais.

Tam, kad būtų galima empiriškai ir objektyviai išanalizuoti kokybės vadybą socialinių paslaugų organizacijose, pagrindinis tyrimo metodas pasirinktas kiekybinis duomenų rinkimo bei apdorojimo metodas. Siekiant pateikti analizuojamo objekto holistinį vaizdą, tyrimo eigoje buvo taikomi ir kiekybinio tyrimo metodo elementai, kaip dokumentų analizė ir stebėjimo procedūra.

**Tyrimo vieta.** Tyrimas buvo atliktas pasirinktose 4 socialinio tipo valstybinėse ir iš dalies valstybinėse organizacijose, teikiančiose socialines paslaugas. Klaipėdos miesto vaikų teisių apsaugos taryboje, BĮ Klaipėdos miesto socialinės paramos centre, BĮ Klaipėdos miesto vaiko krizių centre ir VŠĮ Kauno miesto vaiko gerovės centre „Pastogė“.

**Tyrimo imtis.** Tyrimo vykdymo metu buvo apklausta 240 respondentų – 130 pasirinktų organizacijų klientų ir 110 pasirinktų organizacijų darbuotojų. Klientams buvo išdalinta 130 anketų iš kurių gražintos 109 anketos ir 9 anketos sugadintos. Tyrimo eigoje buvo gauta 100 klientų rentabilių anketų, kurias buvo galima statistiškai apdoroti. Klientų anketos gražinimo rodiklis - 83,8 proc. Pasirinktų organizacijų darbuotojams buvo išdalinta 110 anketų, gražinta 100 rentabilių anketų, kurios buvo apdorotos statistiškai. Darbuotojų anketų gražinimo rodiklis – 91 proc.

#### **Respondentų atrankos kriterijai:**

- ✓ Organizacijos, teikiančios socialines paslaugas;
- ✓ Organizacijos, kurios deleguoja vykdančios veiklos gerinimo politiką;
- ✓ Pasirinktų organizacijų klientai ir darbuotojai, atrinkti atsitiktine tvarka.

**Tyrimo instrumentai.** Tam, kad būtų galima empiriškai išanalizuoti ar pasirinktose socialinių paslaugų organizacijose yra taikomi kokybės vadybos elementai, siekiant užtikrinti teikiamų paslaugų kokybę vartotojams, buvo vykdoma apklausa raštu. Tam tikslui buvo sudarytos atskiros anketos darbuotojams ir klientams, taip siekiant gauti objektyvius duomenis ir atskleisti holistinį analizuojamo objekto vaizdą. Tyrimo anketos sudaryta autorės, remiantis vadybinėje literatūroje pateikta visuotinės kokybės koncepcija ir konkrečiu kokybės vadybos modeliu – SERVQUAL, kuriuo remiantis buvo matuojama kokybės vadybos taikymas, siekiant užtikrinti paslaugų kokybę vartotojams. Šis modelis buvo pasirinktas dėl to, kad yra patikimas ir veiksmingas įrankis išoriniams vartotojų lūkesčiams ir suvokimui apie faktinę pateiktą paslaugą matuoti, o taip pat išryškinti vidines organizacijos problemas, svarbiausias vartotojui, kurias būtina šalinti [21; psl. 98].

Pasirinktų socialinių paslaugų darbuotojams anketoje yra pateikiami 16 klausimų: 1; 5 – 9; 11; 12 ir 15 klausimai yra uždari; 3; 10; 13 -14 klausimai yra pusiau uždari; 2; 4 ir 16 klausimai yra atviri.

Anketą darbuotojams sudaro:

- ✓ Įvadinė dalis. Ją sudaro anketos autorės prisistatymas respondentams. Respondentų supažindinimas su tyrimo tikslu, kur tyrimas yra vykdomas ir kam bus panaudoti gauti duomenys. Pabrėžiama, kad anketa yra anonimiška. Pateikiamos kokybės sąvokos samprata ir instrukcijos, kaip pildyti anketą.
- ✓ Respondentų demografinių duomenų nustatymas. 1 ir 6 anketos klausimai skirti išsiaiškinti tiriamųjų lytį, amžių, išsilavinimą, darbo stažą, darbovietę ir pareigas.

Anketos pagrindiniai klausimai. Anketoje pateikti 7-15 klausimai yra sudaryti pagal požymių intensyvumo skalę. Klausimai suformuluoti remiantis visuotinės kokybės vadybos koncepcijoje pateiktais elementais, kaip visuotinis darbuotojų dalyvavimas, apsisprendimas tenkinti vartotoją, nuolatinis veiklos tobulėjimo procesas bei SERVQUAL modelyje pateiktomis 5 grupėmis: materialinė bazė, patikimumas, reagavimas, garantijos, įsijautimas. Pateiktais klausimais siekiama išsiaiškinti ar yra organizacijose taikomi kokybės vadybos modeliai ar pavieniai elementai, ką reikėtų koreguoti, kad būtų užtikrinta veiklos kokybė. Siekiant 11 anketos klausimu išsiaiškinti, kokias profesines vertybes reikėtų skatinti siekiant užtikrinti veiklos kokybę buvo adaptuotas 1998 m. Toronto universiteto Profesinės karjeros centro sudaryta profesinių vertybių klausimynas [64]. Anketos darbuotojams pavyzdys pateikiamas 1 priede.

Pasirinktų organizacijų, teikiančių socialines paslaugas, klientams taip pat buvo pateikta anketa, kurioje pateikiama 20 klausimų, iš kurių 2 ir 20 atviri klausimai, 4; 10; 12; 16; 17 ir 19 klausimai yra pusiau uždari ir uždari klausimai – 1; 3; 5 – 9; 11; 13 – 15 ir 18. Anketa klientams pateikiama 2 priede.

Anketą darbuotojams sudaro:

- ✓ Įvadinė dalis. Ją sudaro anketos autorės prisistatymas respondentams. Respondentų supažindinimas su tyrimo tikslu, kur tyrimas yra vykdomas ir kam bus panaudoti gauti duomenys. Pabrėžiama, kad anketa yra anonimiška. Pateikiamos kokybės sąvokos samprata ir instrukcijos, kaip pildyti anketą.
- ✓ Respondentų demografinių duomenų nustatymas. 1 ir 6 anketos klausimai skirti išsiaiškinti tiriamųjų lytį, amžių, išsilavinimą, darbo stažą, darbovietę ir pareigas.
- ✓ Anketos pagrindiniai klausimai. 5-19 anketos pagrindiniai klausimai sudaryti pagal požymių intensyvumo skalę. 5 klausimas suformuluotas, remiantis socialiniame paslaugų kataloge pateiktomis bendrosiomis ir specialiosiomis paslaugomis bei paslaugų kokybės vertinimo kriterijais, kuriuos apibrėžia Ch. Grönroosas [58; psl. 34]. Šiuo klausimu yra siekiama išsiaiškinti teikiamų

paslaugų kokybę. Anketoje pateiktais 5-11 klausimais siekiama išsiaiškinti kaip klientai vertina teikiamas paslaugas, ar aptarnaujančių specialistų žinios, įgūdžiai, nuotaika įtakoja veiklos kokybę, kas jų nuomonę galėtų pagerinti įstaigos veiklos kokybę. Taip pat buvo siekiama atskleisti vartotojų supratimą apie paslaugos kokybę. Remiantis SERVQUAL modelyje pateiktomis 5 grupėmis ir 10 kategorijomis, pagal kurias yra vertina organizacijos veiklos kokybė, buvo siekiama išsiaiškinti, kaip organizacija užtikrina materialiąją bazę, sugebėjimą tiksliai atlikti pažadėtą paslaugą, norą padėti klientams, paslaugos garantijas klientams, įsijautimą į klientą.

Kaip jau buvo minėta, siekiant atskleisti holistinį tiriamojo objekto vaizdą buvo pasitelkti pagalbiniai metodai:

✓ Stebėjimo procedūra. Tyrimo metu buvo vykdoma nestandartizuota, nereaktyvi, epizodinė, dalyvaujanti stebėjimo procedūra, kuria buvo siekiama išsiaiškinti ar deleguojama darbuotojų veikla, tarpusavio sąveika, elgesys kokybės vadybos situacijoje, atitinka ir faktinius stebėjimo rezultatus. Procedūros metu buvo vykdomas stebėjimas, siekiant išsiaiškinti darbuotojų nuomonę kokybės klausimu, jų indėlį į veiklos kokybės gerinimą, jų elgesį su vartotojais, vadovybę bei kolegomis tiek oficialioje, tiek neoficialioje aplinkoje. Buvo fiksuojama ne tik verbalinė, bet ir neverbalinė informacija. Stebėjimo procedūros metu gautus duomenis tyrėjas absorbavo per asmeninę informacijos prizmę ir atliko lyginamąją analizę su apklausos raštu ir dokumentų analizės metu gautais rezultatais.

✓ Dokumentų analizė. Pasak K. Kardelio (2002), žmogaus elgesio ypatumai, juos įtakojančios priežastys būna užfiksuota įvairiuose dokumentuose. Tai leidžia gauti objektyvią informaciją tiriamuoju klausimu. Dokumentų analizės metu buvo atlikta oficialių, statistinių dokumentų, patvirtintų ar užregistruotų steigėjų, valdančių institucijų ar organizacijos vidaus tvarka, analizė: klientų bylos, raštiškai užfiksuoti klientų pasiūlymai ir nusiskundimai, darbuotojų raštiškai užfiksuoti nusiskundimai ir pasiūlymai, įstaigos klientų aptarnavimo taisyklės, įstaigų nuostatai, įstaigos darbuotojų pareiginės instrukcijos, dokumentai susiję su kvalifikacijos kėlimu, vadovybės įsakymai, susiję su veiklos kokybės užtikrinimu, darbuotojų veiklos ataskaitos. Taip pat buvo vykdoma analizė dokumentų, pateiktų informacinės komunikacijos priemonėse: internete, spaudoje, leidiniuose, skirtuose informuoti visuomenę (lankstinukuose, plakatuose ir atc.). Dokumentų analizės metu gauti duomenys buvo absorbuojami per tyrėjo asmeninę interpretacijos prizmę ir atlikta lyginamoji analizė su apklausos raštu gautais rezultatais.

#### **Tyrimo laikas ir etapai:**

**I. etapas. Pasirengimas.** Remiantis atlikta vadybinės, ekonominės, psichologinės, socialinio darbo ir socialinių paslaugų literatūros analize 2007 m. sausio – vasario mėn. buvo sudaryta pasirinktų organizacijų darbuotojų ir klientų apklausos instrumentas – anketa.

## **II. etapas. Tyrimo vykdymas:**

- ✓ Atlikta dokumentų analizė. BĮ Klaipėdos miesto vaiko krizių centre 2006 m. birželio – liepos mėn. Klaipėdos miesto vaiko teisių pasaugos tarnyboje 2006 m. rugpjūčio mėn. VŠĮ Kauno miesto vaiko gerovės centre „Pastogė“ 2006 m. rugpjūčio mėn. BĮ Klaipėdos miesto socialinės paramos centre 2006 m. spalio mėn.
- ✓ Nestandartizuota stebėjimo procedūra. Procedūra BĮ Klaipėdos miesto vaiko krizių centre, BĮ Klaipėdos miesto socialinės paramos centre ir Klaipėdos miesto vaiko teisių apsaugos tarnyboje buvo vykdoma 2006 m. – 2007 m. balandžio mėn. VŠĮ Kauno miesto vaiko gerovės centre „Pastogė“ nestandartizuota stebėjimo procedūra buvo vykdoma 2005 m. spalio 4-6 d.d.; 2006 m. kovo 24 d.; 2006 m. kovo 31 d.; 2007 m. vasario 26 d.
- ✓ Anketinė apklausa. Klientų apklausa BĮ Klaipėdos miesto vaiko krizių centre, BĮ Klaipėdos miesto socialinės paramos centre, Klaipėdos miesto vaiko teisių apsaugos tarnyboje ir VŠĮ Kauno miesto vaiko gerovės centre atlikta 2007 m. kovo 7-18 d.d. Darbuotojų anketinė apklausa BĮ Klaipėdos miesto vaiko krizių centre, BĮ Klaipėdos miesto socialinės paramos centre, VŠĮ Kauno miesto vaiko gerovės centre „Pastogė“ ir Klaipėdos miesto vaikų teisių apsaugos tarnyboje buvo atlikta 2007 m. kovo 28 d. - balandžio 2 d.

**III. etapas. Tyrimo duomenų apdorojimas ir analizė.** Gauti duomenys buvo apdoroti SPSS for Windows 8.0 programine įranga, apskaičiuojant pateiktų kintamųjų procentinį dažnį, duomenys pavaizduoti lentelėse ir paveiksluose. Buvo atlikta gautų duomenų statistinė analizė ir interpretacija. Taip pat buvo atlikta koreliacinė analizė ir interpretacija, išvedant koreliacinius ryšius pagal Spearman‘s koreliacijos koeficientą ( $r_s$ ), kurie nustatė, kad ne visi kintamieji patikimai koreliuoja tarpusavyje. Remiantis B. Bitinu (1998), praktiniais sumetimais koreliacijos koeficientas interpretuojamas taip: nuo 0 iki 0,20 – ryšio tarp požymių iš esmės nėra; nuo 0,20 iki 0,40 – ryšys tarp požymių silpnas; nuo 0,40 iki 0,60 – ryšys esminis; nuo 0,60 iki 0,80 – ryšys stiprus; daugiau kaip 0,80 – ryšys labai stiprus.

Kaip teigia C.M. Charles (1999), koreliacija statistiškai reikšminga ( $p$ ), kai duomenys atitinka griežtai apibrėžtus reikšmingumo lygmenis, dažniausiai 0,05 arba 0,01 lygmenį. 0,05 reikšmingumo lygmuo reiškia, kad yra vidutiniškai tik 5 procentų galimybė, kad tam tikro parametro rezultatas atsirado dėl tiriamosios grupės parinkimo paklaidų. 0,01 lygmuo reiškia, kad yra tik 1 procento galimybė, jog tą rezultatą nulėmė grupės parinkimo paklaida.

## **2.2. Socialinio tipo organizacijų aprašymai**

### **2.2.1. BĮ Klaipėdos miesto vaiko krizių centro aprašymas**

Klaipėdos miesto Vaiko krizių centras yra biudžetinė įstaiga, įsteigta Klaipėdos miesto Vaiko teisių apsaugos tarnybos siūlymu, Klaipėdos miesto savivaldybės tarybos sprendimu 2003 m. Įstaiga savo veikloje vadovaujasi LR Konstitucija, LR Civiliniu kodeksu, 1989 metų Jungtinių Tautų vaiko teisių konvencija, LR Vaiko teisių apsaugos pagrindų įstatymu, Vaiko globos organizavimo nuostatais, LR Socialinių paslaugų įstatymu, Vyriausybės nutarimais bei kitais teisės aktais, įstaigos steigimo dokumentais [12; psl. 1].

BĮ Vaiko krizių centras už savo veiklą atsiskaito Klaipėdos miesto savivaldybės tarybai, LR Socialinės apsaugos ir darbo ministerijai, LR vaiko teisių apsaugos kontrolieriaus įstaigai, Klaipėdos miesto savivaldybės administracijos Socialinės rūpybos skyriui ir Klaipėdos miesto vaikų teisių apsaugos tarnybai.

Vaiko krizių centro vizija – išsaugokime vaiką šeimoje, bendruomenėje ir visuomenėje.

Vaiko krizių centro misija – teikti profesionalias socialines paslaugas socialinės rizikos šeimų vaikams, jų šeimų nariams, skirtas apsaugoti vaiką ir išsaugoti jam šeimą.

Centro tikslas – didinti visų Klaipėdos miesto vaikų galimybę gyventi visavertį gyvenimą šeimoje normaliomis sąlygomis, skatinti atkurti vaiko ir jo šeimos ryšius su supančia aplinka išvengiant specialiųjų (stacionarių) paslaugų teikimo.

Įstaigoje dirba 24 socialinių darbuotojų: trys socialiniai darbuotojai darbui su be tėvų globos likusiais vaikais ir jų globėjais, ir 18 socialiniai darbuotojai darbui su vaikais, augančiais socialinės rizikos šeimose ir jų šeimos nariais. Socialiniai darbuotojai darbui su be tėvų globos likusiais vaikais ir jų globėjais dirbo 110 globėjų (rūpintojų) šeimomis, kuriuose yra globojama 140 vaikų. Socialiniai darbuotojai, kurie dirbo su rizikos šeimomis aptarnavo 480 šeimų. Kiekvienam darbuotojui tenka apie 30 šeimų. 4 socialiniai darbuotojai dirba Vaiko krizių centro paramos grupėje, kurioje yra atlieka 16 vaikų fiziologinių, kognityvinių, psichologinių poreikių tenkinimas. Pagal poreikį, klientus konsultuoja psichologas.

Darbuotojai teikia bendrąsias socialines paslaugas, vykdo klientų apskaitą, dalyvauja įvairių socialinių programų ir projektų rengime ir įgyvendinime, tarpininkauja klientams tvarkantis įvairius dokumentus, bendradarbiauja su mokykla, Vaikų teisių apsaugos tarnyba, Socialinės paramos centru, Sodra, Darbo birža, gydymo įstaigomis, policija, migracijos tarnyba ir kitomis vyriausybinėmis ir nevyriausybinėmis organizacijomis. Dažnai vyksta į reidus su nepilnamečių inspektorais, taip siekdami užkirsti kelią vaikų valkatavimui, nusikalstamumui, vaikų nepriežiūrai, smurtui, mokyklos nelankymui, dalyvaudami įvairiose prevencinėse programose

Centras tiek vienas, tiek su kitais socialiniais partneriais vykdo akcijas, projektus, programas: „Visi į mokyklą“; „MĪM“ projekto, kurio tikslas pagelbėti moterims, netekusioms darbo, sugrįžti į

darbo rinką; B. O. A [Besimokanti organizacijos aplinka – Klaipėdos socialinėse įstaigose], kurio tikslas - kelti darbuotojų kvalifikaciją, taip siekiant užtikrinti visokeriopą įstaigų veiklos efektyvumą; „Kas apsaugos mane?“ – projektas skirtas smurto mažinimui prieš vaikus; „Ar verta?“ – projektas nukreiptas narkomanijos prevencijai. Centras taip pat vykdo tėvystės įgūdžių formavimą ir globėjų (rūpintojų) bei tėvių parengimą.

Centras savo veiklą siekai įgyvendinti atlikdamas įvairias funkcijas, naudodamas naujus metodus, taip įgyvendindamas užsibrėžtą viziją.

### **2.2.2. VŠĮ Kauno miesto vaiko gerovės centras „Pastogė“ aprašymas**

Kauno miesto vaiko gerovės centras „Pastogė“ yra mišrių socialinių paslaugų ir vaikų globos įstaiga, teikianti nestacionarias socialines paslaugas likusiems be tėvų globos vaikams, jų tėvams, vaikus globojančioms šeimoms ir tėviams, kuris įsteigtas 1995 m.. Taip pat tai yra metodinis centras, teikiantis mokymo paslaugas socialiniams darbuotojams. Šios organizacijos pavyzdžiu buvo įkurtas panašus Vaiko krizių centras ir Klaipėdos mieste.

Centro misija – siekti suteikti apleistam, skriaudžiamam vaikui laikiną prieglobstį globėjų šeimoje, padėti tikrajai vaiko šeimai išspręsti problemas, kad vaikas galėtų grįžti atgal į namus arba surasti jam naują šeimą.

Vaiko gerovės centro „Pastogė“ tikslas - didinti visų Kauno miesto vaikų galimybę gyventi visavertį gyvenimą šeimoje normaliomis sąlygomis, skatinant atkurti vaiko ir jo šeimos ryšius su supančia aplinka išvengiant specialiųjų (stacionarių) paslaugų teikimo.

Vaikų gerovės centre veikia penkios tarnybos, kurių bendras tikslas - užtikrinti kiekvienam vaikui saugų gyvenimą šeimoje.

1. Globojančių vaikų tarnyba. Pagrindinis šios tarnybos uždavinys - populiarinti šeiminę globą Kauno mieste ir dirbti su globėjų šeimomis, siekiant užtikrinti globos kokybę. Tarnyba atlieka šias funkcijas: parenka, apmoko ir įvertina pageidaujančius globoti likusius be tėvų globos vaikus asmenis; teikia vaikų globėjams socialines paslaugas: organizuoja individualias paslaugas, kurių metu teikia metodinę ir psichologinę pagalbą, organizuoja ir veda savitarpio paramos grupes, kitas socialines paslaugas; apmoko ir įvertina pageidaujančius įvaikinti vaiką asmenis bei teikia pageidaujantiems tėviams, kuriems dėl vaiko elgesio kyla problemų, šias paslaugas: individualias konsultacijas, tėvių grupių organizavimą ir vedimą, kitas socialines paslaugas; apmoko ir įvertina pageidaujančius globoti vaikus asmenis pagal centro sudarytas ir steigėjo patvirtintas sutartis su kitų rajonų (miestų) savivaldybėmis [73].

2. Pagalbos šeimai tarnyba. Socialine tarnyba siekia padėti šeimoms pašalinti priežastis, dėl kurių vaikui nustatyta laikinoji globa. Teikia globojamo vaiko tėvams socialines paslaugas, kad vaikas galėtų grįžti į savo biologinę šeimą: iškilus pavojui vaiko fizinei ar psichinei sveikatai, renka



ir įvertina informaciją apie vaiką ir jo šeimą; sudaro vaiko globos planą, periodiškai jį peržiūri ir keičia; sudaro su vaiko tėvais bendrą susitarimą dėl vaiko grąžinimo į šeimą, kuriame suplanuojami asmenų veiksmai, pareigos ir atsakomybės; konsultuoja tėvus, padeda jiems suvokti vaiko poreikius, bei keisti požiūrį į šeimos problemas; vaikui, galinčiam pareikšti savo nuomonę, suteikia galimybę būti išklausytam, atstovauja ir gina vaikų teises ir teisėtus interesus bei teikia jiems psichologinę pagalbą; organizuoja pagalbą vaikui ir jo šeimai, tarpininkauja tvarkant reikalus su kitomis įstaigomis ir organizacijomis [73].

3. Vaikų skyrius (Krizės centras). Skyriuje vienu metu gali gyventi ne daugiau kaip 15 vaikų nuo 2 iki 13 metų (išimtiniais atvejais jaunesnio ar vyresnio amžiaus vaikai, kai siekiama išsaugoti brolių ir seserų ryšius). Taigi centras suteikia vaikui, netekusiam tėvų globos, laikinąją pastogę, kur jis gauna reikiamą pagalbą, ugdymą, mokymą ir išlaikymą; laikinai globoja vaiką, jam atstovauja, gina jo teises ir teisėtus interesus [73].

4. Įvaikinimo tarnyba. Centras populiarina įvaikinimo idėją ir dirba su įsivaikinti norinčiomis šeimomis: organizuoja informacijos apie įvaikinimą sklaidimą ir įvaikinimo procedūrą; organizuoja pasirengimo įvaikinti patikrinimą ir išsiaiškina, ar nėra kliūčių būsimiems tėviams įvaikinti; ištiria jų gyvenimo sąlygas, gyvenimo būdą, asmenines savybes, sveikatos būklę ir kitą informaciją; pateikia Vaikų teisių apsaugos tarnybai išvadą dėl pasirengimo įvaikinti; teikia socialinę pagalbą tėvių pageidavimu [79].

5. Vaikų linija. Šios veiklos paskirtis teikti anoniminę psichologinę pagalbą visos Lietuvos vaikams ir paaugliams: teikia nemokamą psichologinę pagalbą telefonu nuo 16 iki 21 val. Kauno miesto ir respublikos vaikams, šiam darbui pasitelkus paruoštus savanorius; esant reikalui ir vaikui sutinkant, gali kreiptis į kitas tarnybas; rengia savanorius darbui prie telefono; dalyvauja kuriant pagalbos vaikams telefonu tarnybų sistemą Lietuvoje [73].

6. Metodinis centras. Nuo 2004 m. įstaiga teikia kvalifikacijos kėlimo paslaugas socialiniams darbuotojams, kurių veikla susijusi su pagalba nedarnioms šeimoms ir jų vaikams. Yra parengtos penkios kvalifikacijos kėlimo programos. Jų metu socialiniai darbuotojai tobulina bei gilina savo teorines žinias, taip pat dalyvauja praktiniuose užsiėmimuose, kurių tikslas – išmokyti organizuoti vesti savitarpio pagalbos grupes, organizuoti tėvystės įgūdžių formavimo kursus. Socialiniai darbuotojai, dalyvavę grupiniuose užsiėmimuose, gali kvalifikuotai grupinių užsiėmimų vedimus pritaikyti savo praktikoje. Organizuojamose programose dalyvauja socialiniai darbuotojai iš visos Lietuvos. “Pastogė” kaip metodinis centras bendradarbiauja su visomis Lietuvos įstaigomis, dirbančiomis su vaikais, apmoko jų socialinius darbuotojus [73].

Siekdama įgyvendinti savo tikslus ir uždavinius Vaikų gerovės centras “Pastogė” bendradarbiauja su daugeliu įstaigų bei organizacijų: Vaikų teisių apsaugos tarnyba, policija, gydymo įstaigomis, Caritu, Psichikos sveikatos centru, vaikų globos namais, įvairiomis

labdariningomis organizacijomis. Vykdydamas įvairias programas per projektus, centras bendradarbiauja su kitų šalių organizacijomis. Didžiausi ir nuolatiniai jų rėmėjai yra Didžiosios Britanijos atstovai [73].

Vaikų gerovės centras "Pastogė" teikia profesionalias paslaugas. Centre dirba 31 kvalifikuotas, su aukštuoju išsimokslinimu, dauguma su magistro laipsniu specialistas. Centras dirba naujausiais metodais, remiasi škotų patirtimi.

### **2.2.3. BĮ Klaipėdos miesto socialinės paramos centro aprašymas**

Dabartinio BĮ Klaipėdos miesto socialinės paramos centro veikla startavo nuo 1991 m., kaip Socialinės pagalbos tarnyba, o 2000 m. BĮ Klaipėdos miesto socialinės paramos centras pradėjo veikti, kaip atskiras juridinis asmuo su savo atskirais nuostatais, anspaudu, sąskaita banke, firminiu blanku.

Centro veikla nukreipta į pagalbą socialinės rizikos grupių asmenims, šeimoms, turinčioms įvairių socialinių problemų, mažas pajamas, auginančius vaikus, pagyvenusius, neįgalius asmenys, bedarbius, pensininkus, asmenis grįžusius iš laisvės atėmimo vietų, NVO ir kt. Šis darbas reikalauja specialaus išsimokslinimo, tad klientus aptarnauja socialinio darbo išsilavinimą turintys darbuotojai. Aptarnaujantis personalas naudodamiesi Lietuvos Respublikos teisės aktų suteiktomis galiomis padeda klientams spręsti iškilusiais socialines problemas bei aktyvina klientų savipagalbą.

Įstaigos misija – didinti socialinės rizikos grupių asmenų, šeimų galimybes integruotis į bendruomenę, siekiant išvengti socialinės atskirties ir mažinti skurdą.

Centras savo vizijoje pabrėžia, kad siekia teikti aukščiausios kokybės socialinės paramos paslaugas, orientuotas į klientą.

Centras siekdamas užtikrinti klientų poreikius vykdo šias funkcijas: priima ir konsultuoja gyventojus socialinės paramos skyrimo klausimais; teikia socialinės pagalbos namuose paslaugas; padeda apgyvendinti senus ir neįgalius asmenis valstybiniuose pensionatuose ir Klaipėdos miesto globos namuose; tvarko dokumentus dėl rūpybos įforminimo; aprūpina kompensacine technika; teikia maitinimo paslaugas socialinės atskirties asmenims Labdaros valgykloje; teikia transporto paslaugas seniems, neįgaliems asmenims, NVO ir kitoms organizacijoms; išduoda įvairias pažymas ir pažymėjimus; rūpinasi svetimtaučių integracija Klaipėdos mieste [75].

Įstaiga dažnai dalyvauja tiek viena, tiek kartu su partneriais projektų rengime ir įgyvendinime, taip siekdama pagerinti teikiamų paslaugų kokybę, praplėsti jų asortimentą. Įstaigos paruoštus projektus dažnai finansuoja Europos Sąjungos struktūriniai fondai. Šiuo metu Centras vykdo kartu su partneriais šiuos projektus: „Aktyvi prieglobstį gavusių užsieniečių integracija Klaipėdos mieste ir humanizmo idėjų sklaida Klaipėdos regione; „Nestacionarios dienos globos paslaugos Klaipėdos mieste“; VB „MIM (Moterų įdarbinimo modelis)“; VB „Per technologijas- žinojimo ir darbo link“;

Socialinių paslaugų plėtra psichikos neįgaliesiems; „Pažinkime Lietuvą ir jos kultūrą bei socialinį gyvenimą“; PGU\*INTEGRA; „Projektas „B.O.A. [Besimokančios organizacijos aplinka – Klaipėdos socialinėse įstaigose]“ [74].

Centras siekdamas įgyvendinti savo tikslą, aktyviai dalyvauja projektinėje veikloje, glaudžiai bendradarbiauja su kitomis institucijomis, siekia labiau išdiferencijuoti teikiamas paslaugas, kad būtų užtikrinta įstaigos veiklos kokybė [75].

#### **2.2.4. Klaipėdos miesto vaiko teisių apsaugos tarnybos aprašymas**

Vaiko teisių apsaugos tarnyba - institucija savivaldybės teritorijoje įgyvendinanti pagrindines Jungtinių Tautų vaiko teisių konvencijos nuostatas, besirūpinanti vaiko teisių apsauga, įstatymų nustatyta tvarka teisinėmis priemonėmis ginanti ir atstovaujanti vaiko teisėms bei jo teisėtiems interesams.

Vaikų teisių apsaugos tarnyba prie Klaipėdos miesto Savivaldybės įsteigta 1993 metais. Tarnyba savo darbe vadovaujasi LR Konstitucija, Vaiko teisių apsaugos pagrindų įstatymu, JTO Vaikų teisių konvencija, LR civiliniu kodeksu, Vaiko globos (rūpybos) organizavimo nuostatais, Vaiko globos (rūpybos) nuostatais, kitais įstatymais bei vyriausybės nutarimais, Klaipėdos miesto savivaldybės tarybos sprendimais, Savivaldybės administracijos direktoriausi įsakymais.

Tarnybos misija – ginti vaiko teises ir jo teisėtus interesus.

Tarnyba reglamentuoja pagrindinę vertybę, kad vaiko teisė į šeimos santykius pirmiausia įgyvendinama, kaip teisė augti biologinių tėvų šeimoje, ir tik nesant šios galimybės, kaip teisė augti įtėvių arba globėjų (rūpintojų) šeimoje.

Įstaiga teikdama pagalbą vaikams nuo gimimo iki 18 metų amžiaus, likusiems be tėvų globos, neprižiūrimiems, apleistiems ar patyrusiems smurtą, įgyvendina šiuos uždavinius: užtikrinti vaiko teisių apsaugą reglamentuojančių įstatymų įgyvendinimą Klaipėdos mieste; ginti vaikų teises ir teisėtus interesus valstybinėse, savivaldybės ir nevyriausybiniuose įstaigose, organizacijose, teismuose bei šeimoje; organizuoti ir kontroliuoti vaiko laikinąją ir nuolatinę globą (rūpybą) šeimose bei vaiko globos institucijose; konsultuoti tėvus, pedagogus ir pačius vaikus jų teisių apsaugos, globos, įvaikinimo bei kitais klausimais; teikti metodinę paramą įstaigų, susijusių su vaiko teisių apsauga, darbuotojams; vykdyti kitus įstatymus ir vyriausybės nutarimus, reglamentuojančius vaikų laikiną išvykimą į užsienį, nekilnojamo turto pardavimą, įkeitimą, aminus; vykdo darbą su socialinės rizikos grupės šeimomis, kuriose yra nepilnamečių, neprižiūrimų, skriaudžiamų vaikų; vaikų, esančių tarnybos žinioje poilsio organizavimas vasaros metu; vykdo prevencinį darbą su teistais, linkusiais nusikalsti, nelankančius mokyklos vaikais; teikiamos juristo konsultacijos; socialinės pagalbos teikimas [72].

Siekdami įgyvendinti numatytus uždavinius, Tarnyba ruošia įvairias programas, kaip vaikų ir paauglių nusikalstamumo ankstyvosios prevencijos programa, dalyvauja įvairiose akcijose, intensyviai bendradarbiauja su interesuotomis institucijomis [76].

## **2.3. Kokybės vadybos analizė socialinio tipo organizacijose**

### **2.3.1. Socialinių paslaugų organizacijų darbuotojų ir klientų charakteristikos**

Siekiant išsiaiškinti, ar socialinių paslaugų organizacijos, užtikrindamos vartotojų poreikius, įgyvendina visuotinę kokybės vadybą, buvo vykdoma BĮ Klaipėdos miesto socialinės paramos centro, BĮ Klaipėdos miesto vaiko krizių centro, Klaipėdos savivaldybės vaikų teisių apsaugos tarnybos ir VšĮ Kauno miesto vaiko gerovės centro „Pastogė“ darbuotojų ir klientų apklausa raštu.

Tyrime dalyvavo 100 pasirinktų socialinių paslaugų organizacijų darbuotojų. Kaip ir galima buvo numanyti dauguma jų buvo moterys. Jos sudarė net 86 proc. visų respondentų, o vyrų apklausoje dalyvavo 14 proc., kurie sudaro respondentų mažumą. Apklaustųjų darbuotojų amžius daugiaž pasiskirstė tolygiai: 45 proc. respondentų galima priskirti nuo 20 iki 30 metų amžiaus grupei, o 48 proc. respondentų – nuo 31 iki 40 metų amžiaus grupei. Ir tik 7 proc. respondentų amžius siekia nuo 41 iki 50 metų.

Remiantis apklausos metu gautais duomenimis, galime teigti, kad socialinių paslaugų organizacijose labiau linkusios dirbti moterys, nei vyrai. Tokį darbuotojų pasiskirstymą pagal lytį lemia keletas veiksnių, kaip mažas atlyginimas, karjeros galimybių stoka, specifinis darbo pobūdis – rūpintis socialiai pažeidžiamais visuomenės nariais. Moterys labiau nei vyrai, socialinių paslaugų sferoje save realizuoja, jaučiasi reikalingomis, padėdamos kitiems. Kaip teigia L. Žalimienė, daugeliu atvejų socialinių paslaugų įstaigose dirba žmonės, kuriems jų darbo turinys – padėti kitiems- lemia jų motyvaciją dirbti šio tipo įstaigose [67; psl. 185].

Stebėjimo procedūros metu, buvo pastebėta, kad žmonės, kurie dirba socialinių paslaugų organizacijose, siekdami savirealizacijos, padėti kitiems, rūpinasi ne tik savo veiklos efektyvumo, bet prisideda ir prie visos organizacijos nuolatinio tobulėjimo. Tad atrenkant personalą, socialinio paslaugų organizacijose, reikėtų akcentuoti ne tik išsimokslinimą, darbo patirtį, bet ir motyvaciją dirbti šį darbą, nuo kurios taip pat priklauso organizacijos veiklos kokybė.

Darbuotojų bylų analizės metu buvo užfiksuota, kad jaunesnio amžiaus specialistai žymiai aktyviau dalyvauja įvairių projektų rengime ir įgyvendinime, kursuose, apmokymuose. Socialinio tipo organizacijose, dirbančių darbuotojų amžiaus vidurkis siekia 33 metus, tad galime daryti išvadą, kad darbuotojai yra maksimalistai, energingi, iniciatyvūs, žingeidūs, siekiantis tobulėti, dalyvauti įvairiose projektuose.

Remiantis darbuotojų amžiaus vidurkiu, galime pažymėti, kad darbuotojai nėra „sugadinti“ sovietinės santvarkos, nebijantys išreikšti savo nuomonės, nebijo prarasti darbo vietas, valdžios priešiško, pasitikintys savimi. Visos šios savybės taip pat lemia organizacijos veiklos kokybę, siekį kuo efektyviau dirbti, inicijuoti teigiamus pokyčius organizacijoje.

Analizuojant kokybės vadybos taikymą socialinių paslaugų organizacijoje, svarbus klausimas darbuotojų išsimokslinimas, kuris įtakoja darbuotojų profesinę kompetenciją, žinias, įgūdžius, reikalingus efektyviai atlikti pavestą darbą. Anketinės apklausos duomenys parodė, kad net 46 proc. darbuotojų yra įgiję aukštąjį universitetinį išsilavinimą, 36 proc. darbuotojų, kurie sudaro ketvirtadalį respondentų, yra įgiję aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą, ir aukštesnį išsilavinimą 18 proc. vyresnio amžiaus darbuotojų. Remiantis tyrimo duomenimis, galime teigti, kad socialinių paslaugų organizacijų darbuotojai yra kvalifikuoti, įgiję pakankamą kiekį profesinių žinių, reikalingų veiklos kokybės užtikrinimui.

Daugiau negu pusę, 64 proc., socialinių paslaugų organizacijų darbuotojų dirba įstaigose nuo 1 iki penkerių metų, trečdalis darbuotojų daugiau nei penkis metus, ir tik 1 proc. darbuotojų dirba daugiau nei dešimt metų.

Dokumentų analizės metu gauti duomenys leidžia teigti, kad tokį darbuotojų darbo laikotarpį įtakojo keletas veiksnių:

- ✓ Dalis socialinių paslaugų organizacijų yra neseniai pradėjusios savo veiklą, o socialinis darbas yra gana „jauna“ specialybė, nes dažniausiai pasitaikantis darbo stažas yra 1 – 5 arba 5 – 10 metų;
- ✓ Tendencingai didėjanti darbuotojų kaita, kurią įtakoja socialinio tipo organizacijų nesugebėjimas užtikrinti būtiniausių darbuotojų poreikius [40 psl. 185].

Apklausoje dalyvavo dauguma socialinių darbuotojų, kurie tiesiogiai kontaktuoja su klientais. Nuo jų profesinių, asmeninių savybių priklausos teikiamų paslaugų kokybė.

Anketinėje apklausoje taip pat dalyvavo 100 socialinio tipo organizacijų klientų. Anketinės apklausos metu paaiškėjo, kad didžioji daugumą šių įstaigų klientų yra moterys, kurios užima didžiąją dalį socialiai pažeidžiamų visuomenės narių, jos sudaro 72 proc. respondentų skaičiaus, ir 28 proc. vyrų naudojami teikiamomis socialinių organizacijų paslaugomis. Remiantis dokumentų analizės rezultatais, galime teigti, kad moterims klientėms maloniau, saugiau bendrauti su socialine darbuotoja moterimi, su kuria lengviau kalbėtis asmeniniais klausimais, kuri labiau įsijaučia į kliento situaciją, yra atvira informacijai. Galime daryti prielaidą, kad socialinių paslaugų organizacijų teikiamų paslaugų kokybei svarbus veiksnys yra kliento savijauta komunikacijos procese su specialistu. Kadangi klientų bylų analizės rezultatai parodė, kad klientės moterys geriau jaučiasi, kai joms paslaugas teikia darbuotojos moterys, galime daryti išvadą, kad organizacijos turi pakankamą kiekį darbuotojų, su kuriais klientai jaučiasi saugiai, labiau atsiskleidžia.

Klientų požiūrį į organizacijos darbuotojų kokybę lemia jų amžiaus ir išsilavinimo rodikliai. Remiantis apklausos duomenimis, reiktų pažymėti, kad trečdalį klientų amžius siekia nuo 31 iki 40 amžiaus, 30 proc. respondentų nuo 41 iki 50 amžiaus, 28 proc. – nuo 21 iki 30 amžiaus ir tik 7 proc. klientų amžius viršiją 50 metų.

Klientų išsilavinimas taip pat svarbus veiksnys, vertinant organizacijos veikos kokybę. 55 proc. klientų turi įgiję profesinį pasirengimą, 20 proc. klientų yra įgiję aukštąjį išsimokslinimą, ir tik 1 proc. respondentų turi pradinį išsilavinimą.

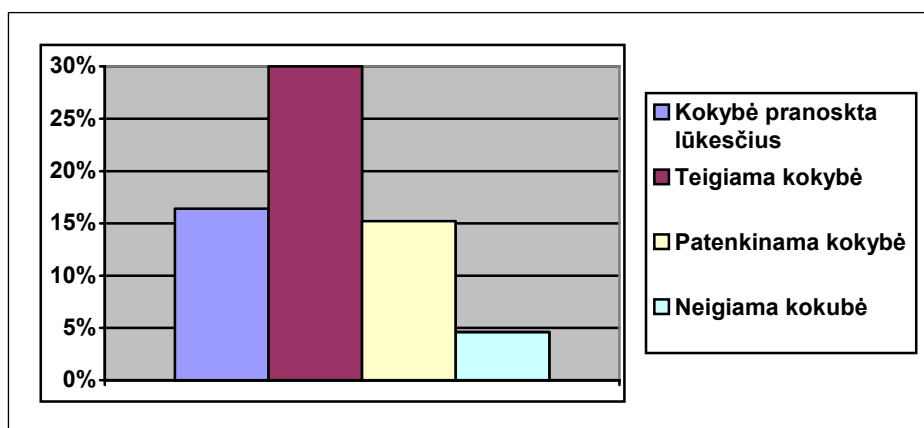
Atlikta klientų raštiškų skundų analizė parodė, kad didžiąją dalį skundų dėl neefektyvių paslaugų teikimo organizacijoms pateikė jaunesnio amžiaus klientai nuo 25 iki 40 metų, turintys aukštesnį išsimokslinimą, kas leidžia daryti išvadą, kad jaunesnio amžiaus ir aukštesnio išsilavinimo klientai yra reiklesnį teikiamoms paslaugoms.

Įgyvendinant kokybės vadybą socialines paslaugas teikiančiose organizacijose, siekiant užtikrinti vartotojų poreikius, svarbu išsiaiškinti organizacijos klientų ir darbuotojų demografinės charakteristikas. Demografinės charakteristikos analizė leidžia suvokti vartotojų poreikius, reikalavimus, sampratą apie efektyvų darbą. Taip pat padeda geriau įsigilinti darbuotojo galimybes ir trūkumus, kuriuos galima tikslingai nukreipti, įgyvendinant kokybės politiką organizacijoje.

### **2.3.2. Apsisprendimas tenkinti vartotoją**

Vienas iš visuotinės kokybės vadybos nuostatų –apsisprendimas tenkinti vartotojo poreikius. Siekiant įgyvendinti kokybės politiką organizacijoje, svarbu išsiaiškinti vartotojų požiūrį į teikiamų paslaugų kokybę, darbuotojų veiklos efektyvumą. Anketinės apklausos metų respondentams pateikus vertinimo skalę, pagal kurią turėjo įvertinti organizacijų teikiamų paslaugų kokybę, trečdalis apklaustų respondentų, paslaugų kokybę įvertino teigiamai, 16,4 proc. respondentų yra tos nuomonės, kad teikiamų paslaugų kokybė pranoksta lūkesčius. Tačiau ne visi apklausoje dalyvavę klientai teigiamai vertina organizacijų veiklą, 15,2 proc. klientų galvoja, kad paslaugų kokybė yra patenkinama ir ji galėtų būti geresnė, o visiškai neigiamai teikiamas paslaugas vertina 4,6 proc. klientų (žr. 1 pav.).

Klientai, iš teikiamų paslaugų sąrašo geriausiai įvertino informavimą, net 21 proc. teigė, kad ši paslauga pranoksta lūkesčius. Galime daryti išvadą, kad socialinių paslaugų organizacijose dirbantys specialistai turi pakankamą kiekį bendravimo įgūdžių, specialybės žinių, kas įtakoja konsultavimo kokybę. Koreliaciniais ryšiai nustatyta, kad informavimas, konsultavimas glaudžiai yra susijęs su darbuotojo dėmesingumu ir rūpestingumu kliento atžvilgiu ( $r_s=0,519$ ;  $p<0,000$ ).



1 pav. Bendras socialinių paslaugų kokybės vertinimas

Remiantis B. Bitinu (1998), koreliacija statistiškai reikšminga ir ryšys tarp kintamųjų yra esminis, nes koeficientas patenka į intervalą nuo 0,40 iki 0,60. Galime daryti išvadą, kai darbuotojas teikiamos paslaugos metu yra dėmesingas, rūpestingas klientui, pastarasis linkęs paslaugą vertinti teigiamai. Koreliacijos ryšiais taip pat nustatyta, kad informavimas, konsultavimas esminiai ryšiais siejamas su informavimu apie klientų teises ( $r_s = 0,4224$ ;  $p < 0,000$ ) ir aptarnavimo taisykles ( $r_s = 0,424$ ;  $p < 0,000$ ).

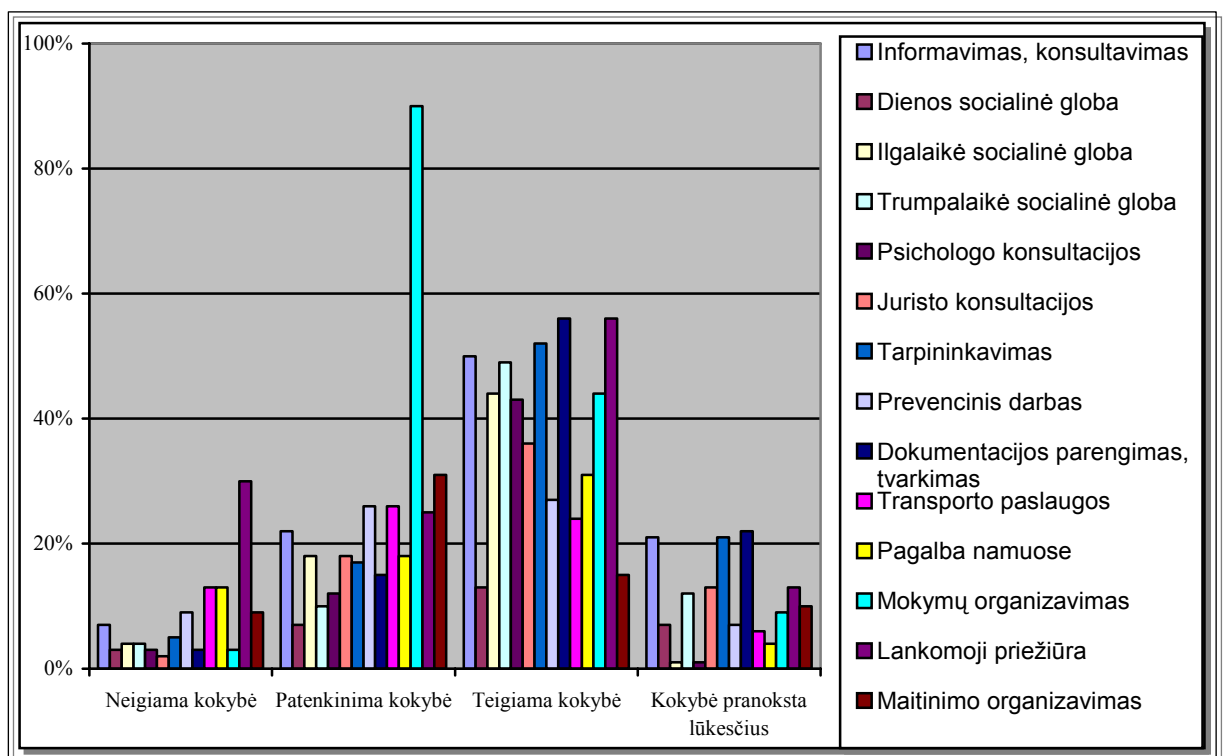
Klientų lūkesčius pranoksta ir tarpininkavimas, taip mano 21 proc. apklaustųjų bei 22 proc. vartotojų yra tos nuomonės, kad pranoksta lūkesčius dokumentacijos tvarkymas, parengimas. Koreliaciniais ryšiais nustatyta, kad informavimas yra susijęs su kitomis teikiamomis paslaugomis, kaip tarpininkavimas ( $r_s = 0,677$ ;  $p < 0,000$ ) ir dokumentacijos parengimas bei tvarkymas ( $r_s = 0,589$ ;  $p < 0,000$ ). Ryšys tarp šių kintamųjų yra esminis.

Respondentai daugiausiai neigiamai įvertino tokias paslaugas, kaip juristo konsultavimą, šios nuomonės laikėsi 5 proc. respondentų, po 9 proc. klientų neigiamai vertina prevencinį darbą ir maitinimo organizavimą, 3 proc. – transporto organizavimą, 10 proc. – pagalbą namuose ir 11 proc. respondentų neigiamai vertina higienos organizavimą (žr. 2 pav.). Iš to seka išvada, kad klientai linkę vertinti neigiamai tas paslaugas, kaip transporto, maitinimo, higienos priežiūros paslaugas, su kuriomis jie kontaktuoja tiesiogiai, ir gali stebėti visą paslaugos atlikimo procesą. Tada klientas turi galimybę iš arti stebėti darbuotų veiklą, visapusiškai įvertinti suteiktos paslaugos privalumus ir trūkumus. Respondentų neigiamai įvertintos paslaugos, labiau reikalauja profesinių įgūdžių nei žinių. Remiantis gautais tyrimo rezultatais, galime daryti prielaidą, kad socialių paslaugų organizacijos darbuotojams labiau trūksta praktinių, profesinių įgūdžių, nei žinių, ko pasekoje nukenčia paslaugos efektyvumas.

Apžvelgę bendrųjų socialinių paslaugų vertinimo rodiklius, reiktų atkreipti dėmesį, kad specialiosios paslaugos, kaip trumpalaikė, ilgalaikė socialinė globa yra vertinamos palankiau. Pusė apklaustų klientų, kuriems buvo nustatyta trumpalaikė socialinė globa, šios paslaugos kokybę

įvertino teigiamai – 49 proc. Šiek tiek mažesnis skaičius respondentų – 43 proc. ilgalaikę socialinę globos kokybę taip pat įvertino teigiamai. Remiantis klientų bylų analizės duomenimis, galime teigti, kad specialiųjų paslaugų teigiamą vertinimą įtakoja paslaugos atlikimo laikotarpis. Klientas ir paslaugos teikėjas bendrauja ir bendradarbiauja ne vieną dieną, o žymiai ilgesnį laikotarpį, kuris trunka net keletą metų, kurių eigoje darbuotojui yra sudaromos galimybės geriau pažinti klientą, jo poreikius, keliamus reikalavimus jam. Ko pasekoje yra sudaromos sąlygos efektyviai atlikti pažadėtą paslaugą. Kaip ir klientas turi galimybę objektyviau įvertinti darbuotojo veiklos efektyvumą, o nesiremiant vieno susitikimo įspūdžiu. Koreliaciniai ryšiais nustatyta, kad trumpalaikė socialinė globa yra susijusi su tokiais paslaugos charakteristikomis, kaip nuoseklumu ( $r_s=0,482$ ;  $p<0,0000$ ), operatyvumu ( $r_s=0,400$ ;  $p<0,000$ ); įstaigų patalpų komfortu ( $r_s=0,517$ ;  $p<0,000$ ), laisvalaikio organizavimu ( $r_s=0,459$ ;  $p<0,000$ ).

Tarp šių kintamųjų ryšys yra esminis, tad galime teigti, kad trumpalaikė socialinė globa teigiamai yra vertinama, kai pasižymi pastarosiomis charakteristikomis. Tad organizacijos turėtų atsižvelgti į klientų nuomonę, kada jiems teikiama paslauga atitinka jų poreikius. Labai svarbu atkreipti dėmesį į tai, kad kiekvienas vartotojas paslaugų efektyvumą vertina per savo asmeninę prizmę, tad jei yra galimybių, organizacija turėtų teikiamas paslaugas kuo labiau adaptuoti pagal kiekvieną klientą, kas garantuotų kokybę.



2 pav. Socialinių paslaugų vertinimas

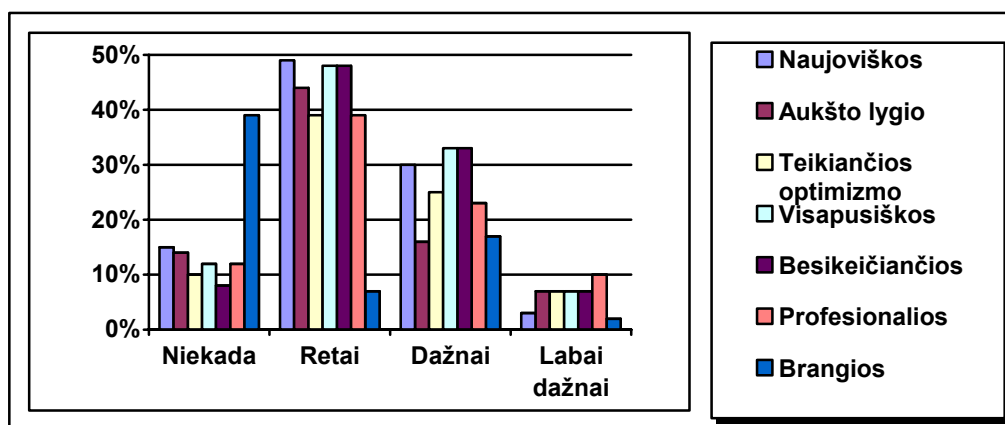
Atsižvelgiant į gautus tyrimo rezultatus pastebėta, kad tokios naujos paslaugų formos, kaip psichologinis konsultavimas, kursų, mokymų organizavimas, taip pat yra vertinamos teigiamai. Net



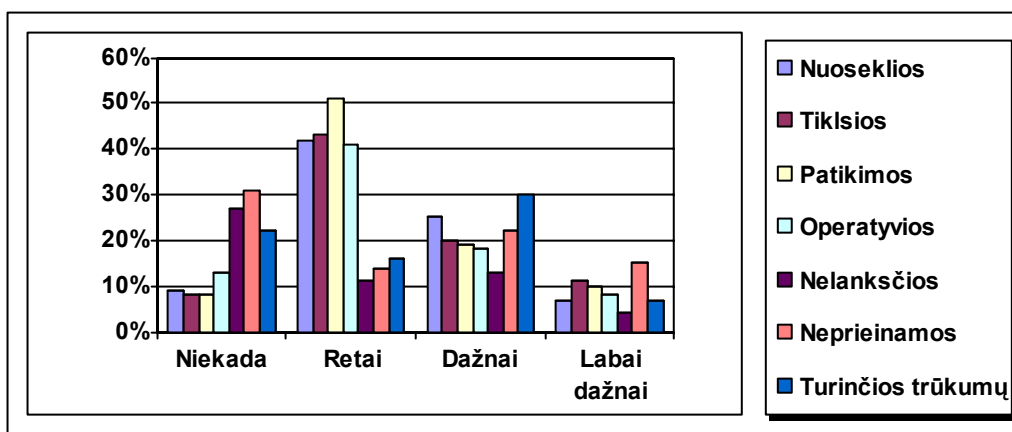
43 proc. vartotojų psichologinį konsultavimo ir 27 proc. kursų, mokymų organizavimo kokybę įvertino teigiamai. Stebėjimo procedūros metu ir atlikus dokumentų analizę – įstaigų vykdytos klientų anketinės apklausos rezultatus, galima teigti, kad šių paslaugų teigiamą vertinimą įtakoja tai, kad klientai dėl paslaugų naujumo neturi patirties šių paslaugų vartojime, ko pasėkoje netenka galimybės šias paslaugas lyginti, nustatyti joms reikalavimus, kokybės šablonus.

Anketinės apklausos metu didžioji dauguma respondentų, net 49 proc., akcentavo, kad socialinės paslaugos retai kada yra naujoviškos. Net 51 proc. respondentų pabrėžia, kad socialinės paslaugos retai yra patikimos, po 48 proc. respondentų laikosi nuomonės, kad teikiamos paslaugos retai kada kompleksiškos, visapusiškos, besikeičiančios (žr. 3.1. ir 3.2. pav.).

Atsižvelgiant į tyrimo duomenimis, galime teigti, kad klientai socialinio tipo įstaigų teikiamas paslaugas charakterizuoja ne itin teigiamai. Dokumentų analizės ir stebėjimo procedūros metu buvo pastebėta, kad tokį teikiamų paslaugų vertinimą įtakoja net keletą veiksnių. Visų pirma teikiamų paslaugų efektyvumą stabdo biurokratinis aparatas, kuris yra ypač ryškus biudžetinėse įstaigose. Klientas norėdamas gauti paslaugą, privalo pristatyti ir užpildyti didelį kiekį dokumentų: prašymą, tapatybės dokumentus, pažymą apie pajamas, šeimos sudėtį ir atc.



3.1. pav. Vartotojų nuomonės apie paslaugų charakteristikas pasiskirstymas



3.2. pav. Vartotojų nuomonės apie paslaugų charakteristikas pasiskirstymas

Darbuotojas iš savo pusės taip pat privalo surinkti reikiamą kiekį dokumentų, kaip pažymas apie kliento teistumą, administracines nuobaudas, įsiskolinimus už komunalines paslaugas, užklausimus apie kliento sveikatos būklę, užpildyti socialinės paramos gavimo anketas, įvertinti paslaugų poreikį ir atc. Surinkus ir pristačius visus dokumentus, socialinis darbuotojas ar kitas specialistas visą paketą dokumentų privalo perduoti suinteresuotai institucijai, kaip miesto savivaldybei ar vaikų teisių apsaugos tarnybai, kuri savo ruožtu parengia įsakymą, dėl reikiamos paslaugos suteikimo klientui. Kitas veiksnys įtakojantis nepalankų paslaugų vertinimą yra darbuotojų trūkumas ir jų kaita įstaigose. Dėl darbuotojų kaitos organizacijoje, kuri laiką veiklos efektyvumas sumažėja, kol vėl yra apmokamas naujas darbuotojas, kol vyksta susipažinimas su klientais, užmezgamas su jais ryšį. Stebėjimo procedūros metu paaiškėjo, kad darbuotojų kaita socialinio tipo organizacijose vyksta dėl mažo darbo užmokesčio, karjeros galimybių nebuvimo, didelio darbo krūvio, nepagarbaus klientų elgesio, netinkamo vadovybės požiūrio į darbuotoją, neitin teigiamas socialinio darbo, kaip specialybės, visuomenės vertinimas, kas įtakoja specialybės žemą prestižą. Tai ypač ryšku taip pat biudžetinėse įstaigose, kurios yra pavaldžios savo steigėjui - miesto savivaldybei bei kitoms valdžios institucijomis. Socialiniai darbuotojai dėl didelio darbo krūvio, fiziškai nepajėgia laiku sureaguoti į kliento poreikius, operatyviai bei visapusiškai atlikti pažadėtą paslaugą.

Organizacija siekdama užtikrinti veiklos kokybę, turėtų į šiuos veiksnius ypač atkreipti dėmesį. Nors biurokratinio aparato veikimas nepriklauso nuo įstaigų. Įstaigos yra įpareigos netobulų įstatymų, vyriausybės nutarimų, valdžios institucijų ir atc. Siekiant užtikrinti teikiamų socialinių paslaugų kokybę, reikia pradėti keisti biurokratinį aparatą ne tik įstaigų, bet ir vyriausybės lygmeniu. Ką labai sunku įtakoti. Tad viena iš išiečių, suteikti biudžetinėms įstaigoms daugiau savarankiškumo, organizuojant ir vykdant socialinių paslaugų teikimą.

Tačiau organizacija turi galimybę pašalinti kitus veiksniumi, trukdančius efektyviai veikti socialinių paslaugų srityje. Socialinio tipo organizacijos yra pajėgios inicijuoti didesnę etatų skaičiaus įsteigimą, taip sumažinant darbo krūvį, užtikrinti stabilias darbo sąlygas, vadovybės ir darbuotojų teigiamo bendravimo ir bendradarbiavimo užtikrinimą, ko pasėkoje yra sutelkiami visi organizacijos nariai siekti organizacijos tobulėjimo ir klientų lūkesčių viršijimo.

Koreliaciniais ryšiais nustatyta, kad patikimos paslaugos siejamos su informavimu apie klientų aptarnavimo taisykles ( $r_s = 0,498$ ;  $p < 0,000$ ), klientų teises ( $r_s = 0,571$ ;  $p < 0,000$ ), taip pat, kai suteikiama informacija dėl reikalingų dokumentų pristatymo, pildymo norint gauti reikiamas paslaugas ( $r_s = 0,459$ ;  $p < 0,000$ ) bei apie galimybę gauti reikiamas paslaugas kitose įstaigose ( $r_s = 0,434$ ;  $p < 0,000$ ). Kintamieji yra susieti esminiais ryšiais, nes  $r_s < 0,40$ . Siekiant užtikrinti paslaugų patikimumą, reiktų įstaigoms atkreipti dėmesį į kuo išsamesnę, visapusišką, naujesnę ir labiau

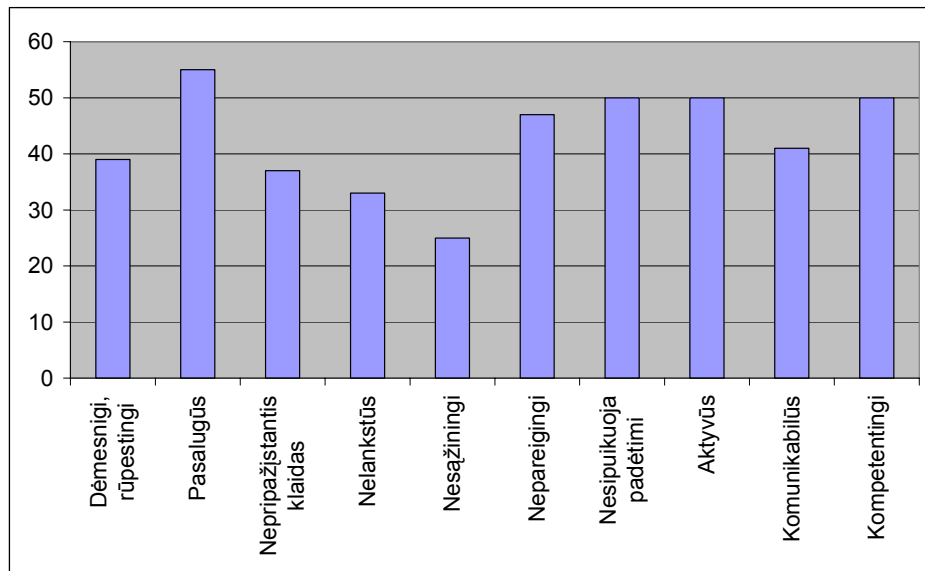
prieinamą vartotojui informavimo, konsultavimo paslaugą, nuo kurios dažniausiai ir prasideda organizacijos darbas su klientų.

Siekiant išsiaiškinti, kaip socialių paslaugų organizacijos įgyvendina vieną iš visuotinės kokybės vadybos principų – apsisprendimą tenkinti vartotoją, svarbu atkreipti dėmesį į informacijos suteikimą apie klientų teises ir kliento aptarnavimo taisykles. Apklaustos metų net 65 proc. respondentų teigė, kad jiems nėra suteikiama arba nepakankamai suteikiama informacijos apie jų teises, ir 59 proc. respondentų nepakanka informacijos apie klientų aptarnavimo taisykles. Informavimas apie klientų taisykles yra susijęs stipriais koreliaciniais ryšiais su informavimu apie klientų aptarnavimo taisykles ( $r_s = 0,720$ ;  $p < 0,000$ ). Būtina informuoti klientus tiek apie nustatytas įstaigoje klientų teises ir jų aptarnavimo taisykles.

Remiantis apklausos rezultatais, reiktų pažymėti, kad klientams yra apribojama galimybė susipažinti su teikiamų paslaugų keliamais reikalavimais, procedūromis. Klientas gaudamas paslaugą atsiduria „nežinojimo aplinkoje“, dėl ko negali suvokti ar viskas vyksta taip, kaip yra numatyta organizacijos veiklos procedūrose. Juolab, vartotojas, nesusipažinęs su kliento aptarnavimo taisyklėmis, savo pasamoneje susikuria laukiamos paslaugos tobulą vaizdinį, taip, kaip jis norėtų, kad ši paslauga būtų atlikta ir jei šio proceso metų veiksmas vyksta ne taip, kaip klientas tikėjosi, iš jo pusės kyla nepasitenkinimas. Ko pasekoje gali būti pareikšti priekaištai dėl netinkamų darbo formų, metodų. Tad siekiant išvengti nesusipratimų tarp vartotojo ir organizacijos, pastarosios privalo išsamiai informuoti vartotojus apie veiklos procedūras, kurių turi laikytis abi pusės. Ir jei viena iš pusių nesilaiko keliamų reikalavimų, atsiranda būtinybė pasinaudoti savo teisėmis. Išsamiai informuodama organizacija savo vartotojus apie jų teises ir aptarnavimo taisyklės, organizacija apsidraudžia save nuo nepagrįstų priekaištų, nesusipratimų, išsaugo gerą savo vardą.

Kitas svarbus aspektas, siekiant kuo efektyviau tenkinti vartoto reikmes, yra specialistų savybės, nuo kurių taip pat priklauso klientų pasitenkinimas paslaugomis.

Remiantis anketinės apklausos rezultatais, galime teigti, kad darbinėje veikloje atsiskleidžia ne tik teigiamos, bet ir neigiamos darbuotojų profesinės bei asmeninės savybės (žr. 4 pav.). 39 proc. respondentų linkę manyti, kad juos aptarnaujantys specialistai yra dėmesingi, rūpestingi. Tačiau 37 proc. klientų yra tos nuomonės, kad darbuotojai bendraudami su klientu retai kada būna dėmesingi bei rūpestingi. Respondentų nuomonės šiuo klausimu pasiskirstė tolygiai. Tyrimo metu paaiškėjo, kad darbuotojai dažniausiai būna paslaugūs, taip mano 55 proc. respondentų. Pusė apklausoje dalyvavusių klientų teigė, kad socialines paslaugas teikiantys specialistai yra kompetentingi, nesipuikuoja savo padėtimi, aktyvūs. Šiek tiek mažesnis procentas vartotojų socialines paslaugas teikiančius specialistus apibūdina, kaip komunikabilius, taip mano 41 proc. respondentų.



4 pav. Darbuotojų asmeninės ir profesinės savybės

Tyrimo metu respondentai išskyrė ne tik teigiamas specialistų savybes, net 37 proc. klientų teigia, kad darbuotojas niekada nepripažįsta savo klaidų, šiek tiek mažesnis skaičius respondentų - 33 proc., darbuotojus įvardijo kaip nelanksčius, 25 proc. vartotojų specialistus laiko nesąžiningais, o 47 proc. respondentų yra tos nuomonės, kad retai kada specialistas yra pareigingas.

Siekiant visokeriopa užtikrinti ir viršyti vartotojų poreikius, svarbu, kad specialistas paslaugos teikimo metu atsiskleistų iš teigiamos pusės. Reikšmingas aspektas yra tas, kad socialinio tipo organizacijų klientai yra socialiai pažeidžiami, neveiksnūs, sunkiai užmezgantys kontaktą, dažnai vangiai lankosi panašaus pobūdžio įstaigose, nes jose jaučiais psichologiškai nesaugūs dėl savo padėties. Neretai socialiniam darbuotojui ar kitam specialistui siekiant užtikrinti socialiai pažeidžiamo kliento poreikius, ilgai tenka dirbti, kol pavyksta su juo užmegzti kontaktą, įgalinti jį atsiverti ar siekti keisti savo situaciją. Stebėjimo procedūros, darbuotojo paaiškinimų, apsilankymo aktų ir klientų bylų analizės metu buvo pastebėta, kad darbuotojui netinkamai pasiėlgus ar sureagavus situacijoje su klientu, pastarasis vėl užsislendžia, atsisako imtis veiksmų, kad pagerėtų jo situaciją, ko pasėkoje, visą darbą su klientu tenka pradėti iš naujo.

Socialinio tipo organizacijų klientui ypač aktualu, kad darbuotojas su jais elgtųsi dėmesingai, rūpestingai, greitai reaguotų į situaciją ir laiku suteiktų pažadėtą paslaugą, užtikrintų konfidencialumą, būtų sąžiningi klientų atžvilgiu, nes tada klientas paslaugos teikimo metu jausis saugus, vertinamas teigiamai, kažkam reikalingas, ko pasėkoje socialinis darbuotojas ar kitas specialistas įstengs klientą įgalinti kuo daugiau veikti savarankiškai, taip vis labiau tampant nepriklausomu nuo socialinės paramos ir vėl socialiai integruotis į visuomenę.

### 2.3.3. Apsisprendimas siekti puikios kokybės

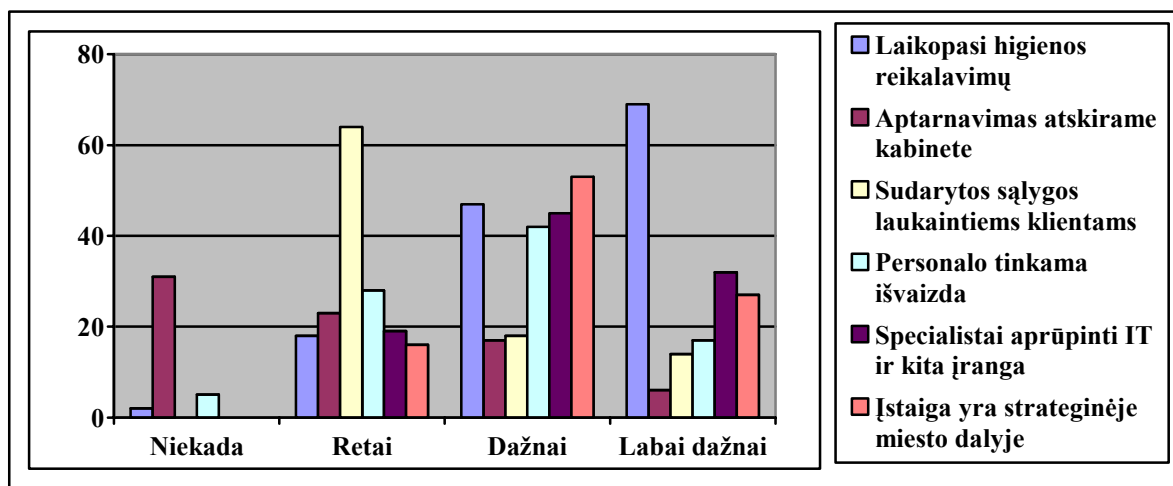
Analizuojant kokybės vadybos užtikrinimą socialinio tipo organizacijose, svarbu išsiaiškinti kaip jose yra įgyvendinamas siekis tenkinti kliento poreikius, užsibrėžiant tikslą viršyti jo lūkesčius, kokių organizacija imasi priemonių siekiant užtikrinti paslaugų kokybę, nuolatinį tobulėjimą.

Analizuojant kokybės vadybos užtikrinimą, buvo pateiktas socialinio tipo organizacijų darbuotojams ir klientams klausimynas, sudarytas adaptuojant SERVQUAL modelio 10 kategorijų, kaip materialinė bazė, reagavimas, patikimumas, vartotojo supratimas ir atc.

#### 2.3.3.1. Materialinė įstaigų bazė, užtikrinanti veiklos kokybę

Pasak A. Sakalausko ir kt., viena iš paslaugų kokybės kategorijų – užtikrinti tinkamas materialines sąlygas tiek klientams paslaugos laukimo proceso metu, tiek darbuotojams jas teikiant [49; psl. 62 ]. Materialūs dalykai ypač reikšmingi, siekiant užtikrinti veiklos kokybę. Nes nuo jų užtikrinimo priklauso paslaugos atlikimo laikas, konfidencialumas, saugumas, patogumas ir atc (žr. 5 pav.).

Remiantis anketinės apklausos rezultatais, galime pažymėti, kad tiek socialinio tipo organizacijų darbuotojų, tiek klientų nuomonės daugeliu klausimų sutapo. Net 52 proc. klientų ir 46,3 proc. darbuotojų yra tos nuomonės, kad įstaigose laikomasi visų higienos ir saugumo reikalavimų, yra visiškai patenkinti įstaigos komfortu, personalo tinkama išvaizda.



5 pav. Materialinė socialinių įstaigų bazė

Siekiant veiklos kokybės, svarbu darbuotojui sudaryti sąlygas dirbti atskirame kabinete, kur jam ir klientui būtų sudarytos sąlygos konfidencialiam, kokybiškam bendravimui. Kas ypač aktualu socialinių paslaugų įstaigų klientui, kuris jaučiasi nesaugus, pažeidžiamas dėl savo situacijos, tad nenoriai bendrauja su darbuotoju, kai jis yra ne vienas. Tai buvo užfiksuota ir stebėjimo procedūros metu. Apklausos metu net 43 proc. darbuotojų pažymėjo, kad ypač trūksta dirbti atskirame

kabinete, kas nulemia jų veiklos kokybę ir 31 proc. klientų teigė, kad niekada nėra aptarnaujamas atskirame kabinete, kas nulemia blogesnę teikiamos paslaugos kokybę.

Koreliaciniais ryšiais nustatyta, kad kliento aptarnavimas atskirame kabinete yra susijęs su lanksčiomis paslaugomis ( $r_s = 0,432$ ;  $p < 0,000$ ). Tarp šių kintamųjų ryšys yra esminis, nes  $r_s < 0,40$ . Koreliaciniai ryšiai taip pat parodė, kad klientų aptarnavimas atskiroje patalpoje yra siejama su sąžiningomis paslaugomis ( $r_s = 0,606$ ;  $p < 0,000$ ). Ryšys tarp šių kintamųjų yra stiprus, nes  $r_s < 0,60$ .

Galime daryti prielaidą, kai socialinės paslaugos suteikiamos klientui individualiai, atskirame kabinete, jis yra linkęs tokias paslaugas vertinti kaip lanksčias ir sąžiningas.

Į klausimą, ar yra sudarytos tinkamos sąlygos laukiantiems klientams, tai 64 proc. apklaustų vartotojų teigė, kad retai kada sudarytos tinkamos sąlygos. Stebėjimo procedūros metu buvo užfiksuota, kad įstaigos nepakankamai pasirūpina tinkamomis sąlygomis laukiantiems klientams. Klientui atvykus į tokias įstaigas kaip Klaipėdos miesto vaikų teisių apsaugos tarnyba, BĮ Klaipėdos miesto socialinės paramos centrą ir BĮ Klaipėdos miesto vaiko krizių centrą dažnai tenka pralaukti net po kelias valandas, o laukiamajame nėra pakankamai erdvės, sėdimų vietų. Kitas trūkumas, kad organizacijoms sunkiai sekasi užtikrinti klientų priėmimo eiliškumą. Gan dažnai pasitaiko atveju, kad klientai pas specialistą apsilanko be eilės. Šią problemą bandoma spręsti rezervacijos principu - išankstiniu susitarimu dėl susitikimo. Remiantis apsilankymo aktų analizės metu gauta informacija, galime teigti, kad organizacijos netiesiogiai šią problemą sprendžia lankantis kliento namuose. Taip siekiant priartinti paslaugas prie kliento.

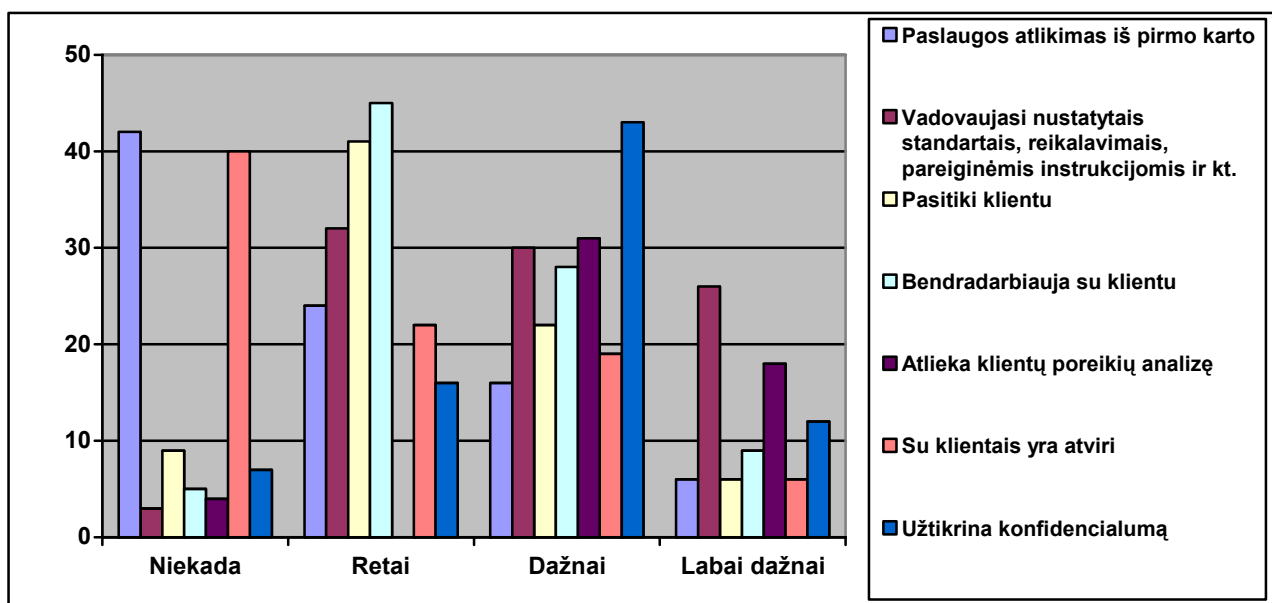
Stebėjimo procedūros metu buvo užfiksuota, kad žymiai efektyviau dirba tie darbuotojai, kurie yra aprūpinti informacinėmis technologijomis, kanceliarinėmis priemonėmis, metodine, teisine informacija ir kuriems užtikrinta galimybė naudotis duomenų bazėmis, kaip SPIS ar AVILYS. Remiantis tyrimo rezultatais, galime pažymėti, kad 33 proc. socialiniams darbuotojams, specialistams trūksta priėjimo prie informacinių technologijų. Koreliaciniais ryšiais nustatyta, kad darbuotojų aprūpinimas informacinėmis technologijomis siejasi su paslaugų lankstumu ( $r_s = 0,0436$ ;  $p < 0,000$ ) bei specialisto reagavimu į kliento situaciją ( $r_s = 0,531$ ;  $P < 0,000$ ). Ryšys tarp šių kintamųjų esminis ( $r_s < 0,40$ ). Galime daryti prielaidą, kad specialisto aprūpinimas informacinėmis priemonėmis jam padeda teikti lankstesnes paslaugas, greičiau sureaguoti į kliento situaciją. Nors 53 proc. klientų yra tos nuomonės, kad personalas yra pakankamai aprūpintas informacinėmis technologijomis, kad suteiktų efektyviai pažadėtas paslaugas. Kanceliarinėmis priemonėmis darbuotojai yra visiškai aprūpinti. Šią nuomonę apklausos metu išreiškė 47 proc. darbuotojų. Socialiniai darbuotojai bei kiti specialistai teigė, kad yra pakankamai aprūpinti metodine, teisine medžiaga. O dėl galimybės naudotis duomenų bazėmis, kaip SPIS bei AVILYS darbuotojų nuomonės pasiskirstė nevienareikšmiškai: 35 proc. darbuotojų teigė, kad jiems netrūksta galimybės

naudotis šia baze, 24 proc. laikėsi nuomonės, kad trūksta priėjimo ir 16 proc. – ypač trūksta galimybės naudotis šiomis bazėmis.

Apibendrinant galime teigti, kad socialinių tipo organizacijose nėra pakankamai užtikrinama materialinė bazė, siekiant užtikrinti veiklos efektyvumą. Tiek socialinių paslaugų organizacijų klientams, tiek darbuotojams labiausiai trūksta sąlygų konfidencialiam, betarpiškam bendravimui. Darbuotojai skundžiasi, kad nėra pakankamai aprūpinti informacinėmis technologijomis, kas pagreitintų ir palengvintų jų darbą. Vartotojai reiškia nepasitenkinimą dėl netinkamų sąlygų laukiantiems klientams. Pastarąją problemą siekia pašalinti vykdydami klientų lankomąją priežiūrą bei išankstiniu susitarimu dėl susitikimo.

### 2.3.3.2. Patikimumas – sugebėjimas tiksliai atlikti pažadėtą paslaugą

Kitas svarbus kokybiškos paslaugos savybė – paslaugos patikimumas. Remiantis A. Sakalausku, ir kt., galime pažymėti, kad į paslaugos patikimumą įeina tokios charakteristikos, kaip paslaugos atlikimas tinkamai iš pirmo karto, pažadų tesėjimas, tikslumas. Šios charakteristikos tampa kriterijais, pagal ką yra vertinama paslaugų kokybė (žr. 6 pav.) [49; psl. 62].



6 pav. Paslaugų patikimumo charakteristikos

Anketinės apklausos metu vertinant paslaugų patikimumą, respondentų nuomonės daugeliu klausimų išsiskyrė. Siekiant išsiaiškinti klientų nuomonę, ar socialinių paslaugų teikėjas vadovaujasi principu „paslaugos atlikimas iš pirmo karto“ net 42 proc. atsakė, kad niekada nesivadovauja šiuo principu ir tik 16 proc. teigė, kad dažnai vadovaujasi. Didžioji dauguma, 49 proc., organizacijų darbuotojų teigė, kad paslaugos atlikimą iš pirmo karto ir paslaugos atlikimą

sutartu laiku reikia tobulinti tik iš dalies, kaip kas leidžia manyti, kad darbuotojai neižvelgia šioje srityje ženklų trūkumų, dėl kurių paslaugų kokybė blogėtų.

Socialinis darbuotojas ar kitas specialistas yra įpareigotas teikiant socialines paslaugas, laikytis numatytos tvarkos. Jis privalo vadovautis nustatytais paslaugos teikimo standartais, pareiginėmis instrukcijomis, vidaus tvarkos taisyklėmis. Analizuojant darbuotojų susirinkimo protokolus, buvo išsiaiškinta, kad socialinių paslaugų organizacijos taip siekia užtikrinti veiklos kokybę, tad darbuotojai privalo visais šiais dokumentais vadovautis.

Anketinės apklausos metu 56 proc. vartotojų teigė, kad specialistai dažnai ir net labai dažnai vadovaujasi jų veiklą reglamentuojančiais dokumentais. 58 proc. darbuotojų laikėsi tos nuomonės, kad veiklą reglamentuojančius dokumentus reikėtų iš dalies tobulinti. Išreikšta darbuotojų nuomone leidžia teigti, kad paslaugos nustatyti standartai, instrukcijos ir kiti veiklą reglamentuojantys dokumentai trukdo efektyviai veiklai. Pasak A. Jurkausko, D. Susnienės, standartų laikymasis turi tiesioginę naudą klientams, nes atliekamo darbo nuoseklumas gaunamas paprasčiau ir mažiau biurokratiškai būdu [18 psl. 85]. Tačiau įvertinus stebėjimo metu užfiksuotus faktus, galime teigti, kad biudžetinės įstaigos, teikiančios socialines paslaugas, vadovaudamosi nustatytais standartais, instrukcijomis, tik dar labiau yra apsupamos biurokratinio aparato. Socialinio tipo organizacijose pasitaiko keblių situacijų, kaip nepilnamečio vaiko, linkusio nusikalsti patalpinimas į specialiuosius vaiko auklėjimo ir globos namus, kur jam bus suteikiama socialinė, psichologinė, korekcinė pagalba. Paradoksalu, bet vadovaujantis numatytomis instrukcijomis, nepilnamečio iš šiuos globos namus negalima patalpinti iki tol, kol jis pats nesutinka.

Socialiniame darbe siekiant įgalinti klientą pačiam susitvarkyti su iškilusiais sunkumais, svarbu juo pasitikėti. Klientų bylų analizė atskleidė, kad klientas, jausdamas specialisto pasitikėjimą juo, pats pradeda tikėti savimi. Tad pasitikėjimas klientu - svarbus veiksnys siekiant veiklos kokybės. Tačiau anketinės apklausos metu 41 proc. klientų teigė, kad retai kada specialistai jais pasitiki. Kaip pažymi V. Barvydienė, D. Beresnevičienė ir kt., aplinkinių žmonių nuomone konstruoja individo supratimą apie save – Aš vaizdą, kuris visada sąlygoja asmenybės aktyvumą ir galimybes. Įteigus žmogui vienas ar kitas Aš galimybes, jis iš tiesų sugeba atlikti tai, ko įprastoje būsenoje nepajėgtų [44; psl. 103].

Tyrimo metu 64 proc. darbuotojų laikėsi nuomonės, kad personalo patikimumas, jiems nekelia susirūpinimo. Koreliaciniais ryšiais nustatyta, kad darbuotojo patikimumas koreliuojasi su pareigingumu ( $r_s = 0,668$ ;  $p < 0,000$ ), ryšys tarp kintamųjų stiprus, gebėjimu pripažinti klaidas ( $r_s = 0,513$ ;  $p < 0,000$ ), ryšys tarp kintamųjų yra esminis, naujovių nebijojimu ( $r_s = 0,513$ ;  $p < 0,000$ ), ryšys esminis. Kalbant apie organizacijos vadovybės pasitikėjimą personalu, situacija skiriasi - 38 proc. darbuotojų laikosi nuomonės, kad tik iš dalies reikėtų tobulinti. Kas leidžia teigti, kad vadovybė pakankamai pasitiki savo personalu, tiki jų galimybėmis siekti kokybės.

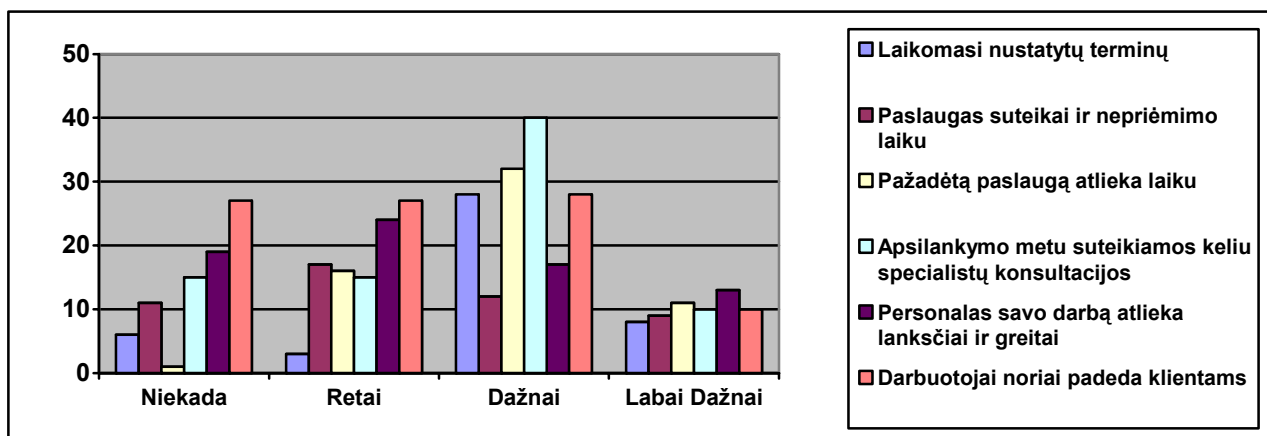


Socialiniame darbe siekiant maksimalių rezultatų, svarbią vietą užima kliento ir darbuotojo bendradarbiavimas, atvirumas vienas kitam, kas įtakoja kliento poreikių išsamią analizę. Specialistas bendradarbiaudamas su klientu, palaikydamas dalykiškus, darbinius santykius, grįstus atvirumu, pasitikėjimu, turi galimybę įsigilinti į kliento situaciją. Tačiau anketinės apklausos metu 42,5 proc. klientų teigė, kad retai kada jų ir socialinio darbuotojo darbiniai santykiai yra grindžiami bendradarbiavimu, atvirumu. Net 42 proc. vartotojų pažymėjo, kad labai retai socialinio tipo organizacijose yra atliekama klientų poreikių analizė, dėl ko retai kada tiksliai žino, kaip patenkinti klientų poreikius. Nors socialinių paslaugų organizacijos darbuotojai yra linkę manyti, kad tik iš dalies reikia tobulinti bendradarbiavimo su klientų ir jų poreikių analizės sritis. Šios nuomonės laikosi 56,5 proc. specialistų. Kas leidžia manyti, kad darbuotojai yra patenkinti bendradarbiavimu su klientais, atliekama jų poreikių analizė ir artimiausiu metu nesiruošia kažką keisti.

Anketinė apklausa parodė, kad 41 proc. specialistų pakankamai tenkina darbinės aplinkos stabilumas ir jiems yra sudaromos sąlygos nuosekliai ir kruopščiai atlikti darbą.

### 2.3.3.3. Reagavimas – noras padėti klientui

P. Vanagas, A. Sakalauskas ir kt. pažymi, kad teikiant paslaugas labai svarbią vietą užima paslaugos jautrumas, darbuotojų noras ir pasiruošimas suteikti paslaugą, paslaugos suteikimas laiku, aptarnavimo operatyvumas (žr. 7 pav.) [49; psl. 62].



7 pav. Reagavimo į paslaugas charakteristikos

Remiantis tyrimo duomenimis, galime teigti, kad vartotojai nėra patenkinti organizacijos reagavimu, jautrumu į jų problemas. 54 proc. pažymi, kad retai darbuotojai laikosi nustatytų terminų, 47 proc. – retai kada suteikia paslaugas ir nepriėmimo metu. Puse, net 51 proc., klientų nepalankiai atsiliepiama apie personalo darbo lankstumą, 44 proc. – personalo norą padėti klientams. Vartotojų nuomone, specialistai nesilaiko terminų atliekant pažadėtą paslaugą. Pažadų nesilaikymas daro neigiamą įtaką organizacijų klientams. Organizacijose, kuriose buvo vykdomas tyrimas,

neretai klientai yra socialiai neaktyvūs, niekur nedirbantys, įpratę gyventi iš paramos žmonės. Ir jiems ypač svarbus specialistų teigiamas pavyzdys. Darbuotojui ypač aktualu laikytis pažadų, nes geru pavyzdžiu moko klientą. Darbuotojas nesilaikydamas sutartų terminų, neįvykdo savo įsipareigojimų klientui, jis suteikia pagrindą ir klientui taip pat elgtis. Viso to pasekmė – nerezultatyvus socialinis darbas, kuris reikalauja papildomo laiko, finansinių išteklių. Klientas nebepasitiki darbuotoju, kuris neįstengia įvykdyti sutartų įsipareigojimų. Dažnas vartotojas išvis nustoja lankytis organizacijose, nes praranda tikėjimą, kad gali sulaukti pagalbos, paramos, taip prarasdamas galimybę socialiai integruotis, tapti kiek įmanoma savarankišku piliečiu. Taigi prarandamas pelnas visuomenei.

40 proc. klientų tyrimo metu akcentavo, kad apsilankymo metų dažnai yra suteikiamos kelių specialistų konsultacijos. Tad vartotojams yra sudaroma galimybė vienu metu gauti įvairių specialistų, kaip socialinio darbuotojo, juristo ar psichologo konsultacijas ir kitas paslaugas. Kas leidžia teikiamas paslaugas apibūdinti kaip kompetentingomis, visapusiškomis.

Tačiau greitą reagavimą į vartotojų reikmes apriboja nepakankamas kiekis specialistų. Daugiau nei pusę vartotojų - 56 proc. teigė, kad retai ir net labai retai yra pakankamas keikis specialistų. Tad organizacijoms trūksta žmogiškųjų resursų. Pakankamas kiekis darbuotojų užtikrintų savalaikes, paslaugas klientams. Didėjant klientų skaičiui, tūrėtų didėti ir darbuotojų skaičius.

Dokumentų analizės metu, buvo užfiksuota, kad BĮ Klaipėdos miesto vaiko krizių centre iki 2007 metų vasario mėnesio dirbo 8 socialiniai darbuotojai su 480 socialinės rizikos šeimų, kuriems reikalinga intensyvi socialinė pagalba bei priežiūra. Taigi socialinis darbas buvo neitin efektyvus, nes darbuotojai fiziškai neįgalėjo teikti kokybiškas paslaugas. Situacija pakito šiais metais, kai centre buvo įsteigti dar 8 socialinių darbuotojų etatai. Padidėjus etatų skaičiui, sumažėjo darbo krūvis bei pagerėjo darbo rezultatai – į archyvą 2 mėnesių laikotarpyje buvo atiduotos 15 socialinės rizikos šeimų, kurios įveikė savo sunkumus ir tapo nepriklausomos nuo socialinės paramos. Nors praėjusiais metais per šešis mėnesius į archyvą perduotos 20 socialinės rizikos šeimų. Gauti rezultatai leidžia teigti, kad pakankamas kiekis darbuotojų užtikrina kokybišką darbą su klientais, taip sutrumpinant socialinio darbo laikotarpį su šeima ir sutaupant mokesčių mokėtojų pinigus.

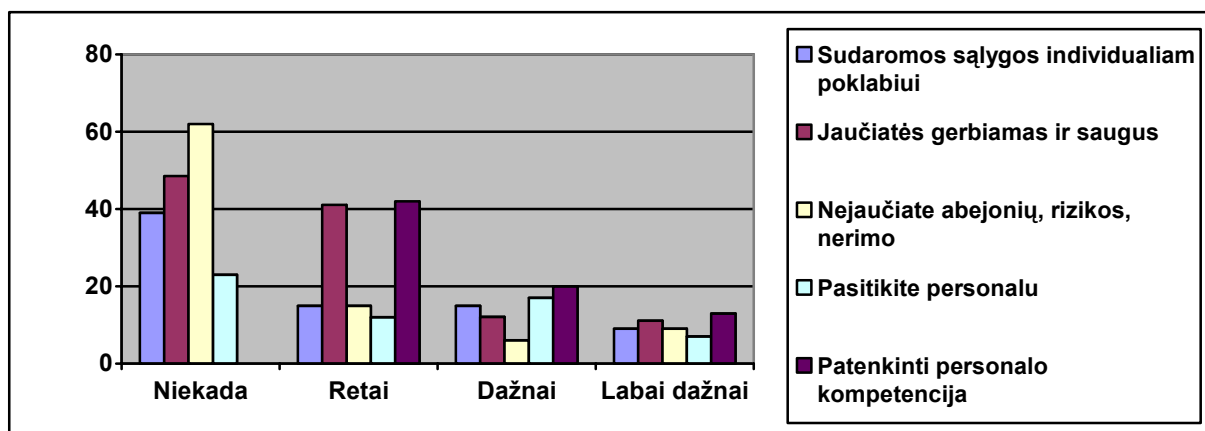
Anketinės apklausos metu 49 proc. darbuotojai pažymėjo, kad organizacijoje tik iš dalies reikia tobulinti personalo norą padėti klientams, reagavimą į jo problemą bei paslaugos atlikimą nustatytu laiku, kai to tikisi klientas. Galime daryti išvadą, kad socialinio tipo įstaigų darbuotojai nepastebi žymių trūkumų reagavimo į kliento poreikius srityje ir artimiausius metu nesiims jokių priemonių kažką keisti.

Remiantis L. Žalimiene, reiktų paminėti, kad daugeliu atveju socialinio tipo organizacijose dirba žmonės, kurių daro motyvacija – padėti kitiems [67; psl. 185]. Tačiau tyrimo metu gauti

duomenys rodo, kad vartotojai nėra patenkinti darbuotojų motyvacija. Organizacijos siekdamas užtikrinant savalaikes paslaugas klientams, atrenkant darbuotojus, turėtų atkreipti dėmesį į kliento motyvaciją šiam darbui, jo asmenines savybes, kaip punctualumas, išipareigojimų ir terminų laikymasis, jautrumas klientų atžvilgiu, gebėjimas lanksčiai, operatyviai dirbti. Taip pat organizacija turėtų užtikrinti sąlygas, darbuotojams ugdyti savybes, įgūdžius, užtikrinančius reagavimą laiku į kliento reikmes.

#### 2.3.3.4. Veiklos atlikimo garantijos

A. Jurkauskas ir D. Susnienė pažymi, kad teikiamų paslaugų garantijos susideda iš keletą veiksnių, kaip kompetencija, pagarbumas, pasitikėjimas bei saugumas (žr. 8 pav.) [198 psl. 86]. Siekiant užtikrinti kokybiškas paslaugas, svarbu, kad darbuotojai turėtų reikiamų įgūdžių ir žinių, kad būtų mandagūs, pagarbūs, dėmesingi tiek klientams, tiek savo kolegoms, kad būtų patikimi, užtikrintų psichologinį saugumą tiek bendraujant su klientų, tiek darbinėje aplinkoje. Žinoma, organizacijos viduje taip pat turėtų būti sudarytos sąlygos kelti kvalifikaciją, garantuojamas darbuotojams psichologinis saugumas, patikimumas, pagarba. Šie veiksniai įtakoja darbuotojo veiklos kokybę.



8 pav. Paslaugų atlikimo garantijų charakteristikos

Gilinantį į organizacijos kokybės vadybą, buvo siekiama išsiaiškinti ir veiklos garantavimo galimybes, nuo kurių tiesiogiai priklauso teikiamų paslaugų efektyvumas.

Apklaustos metu vartotojai gan neigiamai įvertino socialinio tipo organizacijų paslaugų garantijas. 39 proc. klientų teigė, kad nėra sudaromos sąlygos individualiam pokalbiui, 48,5 proc. laikėsi tos nuomonės, kad nesijaučia gerbiama ir psichologiškais saugiais, net 55 proc. klientų buvo tos nuomones, kad niekada arba labai retai pastiki personalu. Kas įtakoja klientų neigiamą būklę lankantis socialinių paslaugų organizacijose. Ko pasekmė - 62 proc. klientų jaučia nerimą, abejones, riziką. Galime daryti išvadą, kad klientų neigiamą savijautą socialinių paslaugų

organizacijoje gali įtakoti tai, kad nėra sudaromos sąlygos individualiam pokalbiui. Stebėjimo procedūros metu buvo pastebėta, kad klientas ypač jaučiasi nejaukiai, neramiai, kai tenka apie savo problemas, asmenines nesėkmes kalbėtis su socialiniu darbuotoju, kai jis kabinete yra ne vienas. Tad būtina įstaigoje užtikrinti sąlygas darbuotojui dirbti su klientu individualiai. Taip sudarant sąlygas kliento orumui, saugumui.

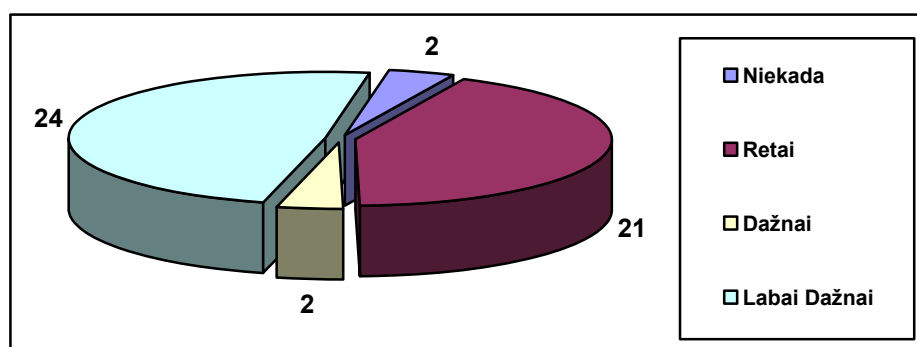
Igyvendinant kokybės vadybą, svarbu užtikrinti veiklos atlikimo garantijas. Personalui turi būti sudarytos sąlygos keltis kvalifikaciją, jaustis psichologiškai, finansiškai saugiam, būti vertinamam vadovybės.

Apklausoje metu 50 proc. darbuotojų laikėsi nuomonės, kad yra pakankamai užtikrinamos sąlygos keltis kvalifikaciją, 37 proc. teigė, kad pakankamos sąlygos pasikonsultuoti su vadovybe. Ir šiuos veiksnius reikia tobulinti tik iš dalies. 34 proc. respondentų yra visiškai patenkinti darbuotojų skatinimo sistema, siekti aukštų veiklos rezultatų.

Kaip teigia A. Sakalauskas ir kt., siekiant užtikrinti teikiamų paslaugų kokybę, yra svarbu užtikrinti psichologinį, sveikatos ir finansinį darbuotojų saugumą [49; psl. 62]. Didžioji dauguma darbuotojų – 46 proc. teigė, kad jiems organizacijoje yra užtikrinamas tiek psichologinis, tiek finansinis bei sveikatos saugumas ir laikosi nuomonės, kad šias sritis tobulinti nereikia. Nors 28 proc. socialines paslaugas teikiančių įstaigų darbuotojai išreiškė nepasitenkinimą dėl nepakankamo psichologinio, sveikatos ir finansinio saugumo, ir teigia, kad šias sritis ypač reikia tobulinti. Taigi, ne visi organizacijų darbuotojai yra patenkinti užtikrintu psichologinio, sveikatos ir finansiniu saugumu. Ir jei įstaigose ne visi darbuotojai jausis komfortabiliai, jie ieškos geresnių darbo sąlygų kitose organizacijose. Kas įtakos darbuotojų kaitą. Kaip teigia L. Žalimienė (2006), socialinio tipo organizacijose dirbantys žmonės siekdami savirealizacijos, pasitenkina minimaliu būtinųjų poreikių tenkinimu. Tokio tipo organizacijose poreikių hierarchijos koncepcijos ne visada pritaikomos [44; psl. 185]. V. Barvydienė, D. Beresnevičienė ir kt., remdamiesi A. Maslow žmogaus poreikių piramidės koncepcija, teigia, kad individui svarbu visų pirma patenkinti žemesnius poreikius ir tik po to siekia tenkinti aukštesnius poreikius, kaip savirealizacija. Taigi, jei organizacijose nėra visapusiškai tenkinami žemesnieji darbuotojų poreikiai, jie praranda motyvaciją siekti geresnių veiklos rezultatų. Ir remiantis D. Barvydiene, D. Beresnevičiene ir kt., galime pabrėžti, kad jusdamas kokį nors poreikį, pavyzdžiui poreikis būti saugiam, vertinamam, žmogus kreipia žvilgsnį į aplinką – kur būtų įmanoma poreikio sukeltą įtampą pašalinti, ir savo veiklą nukreipia į tuos objektus, kurie padeda numalšinti įtampą [44; psl. 57]. Taigi darbuotojas siekdamas patenkinti savo poreikius ieško aplinkos, kur tai įmanoma padaryti. Organizacija užtikrindama veiklos atlikimo garantijas turėtų atsižvelgti į darbuotojų poreikius, o tuo pačiu, bus atsižvelgiama ir į klientų poreikius.

Kitas svarbus aspektas siekiant veiklos kokybės – darbuotojų kompetencija (žr. 9 pav.). Apklausos metu vartotojų nuomonės pasiskirstė tolygiai: 38 proc. teigė, kad juos dažnai ir net labai dažnai tenkina socialinių paslaugų įstaigų personalo kompetencija ir 37 proc. vartotojų laikėsi nuomonės, kad labai retai yra patenkinti personalo kompetencija. Net 47 proc. klientų pažymėjo, kad labiausiai reikalingos socialinių paslaugų organizacijoms socialinio darbo žinios. Trečdalis vartotojų pažymėjo, kad darbuotojams šiuo metu reikia teisinių, psichologinių ir raštvedybos žinių. Galime daryti išvadą, kad darbuotojams, vartotojų nuomone, labiausiai trūksta specialybės žinių. Darbuotojų pozicijos šiuo klausimu pasiskirstė tolygiai: 35 proc. pažymėjo, kad socialinio darbo žinių organizacijos personalui tobulinti nereikia, o 32 proc. laikėsi nuomonės, kad reiktų šias žinias tobulinti.

Apklausos metu paaiškėjo, kad darbuotojams daugiausiai trūksta žinių raštvedybos ir informacinių technologijų srityse ir 39 proc. darbuotojų pažymėjo, kad šias žinias reikia tobulinti. Gilinantis į darbuotojų kompetenciją, svarbus veiksnys – jų gebėjimai, įgūdžiai. Šiuo klausimu respondentų nuomonės išsiskyrė. Apklausos metu klientai neitin palankiai vertino darbuotojų gebėjimus. Net 53, 8 proc. vartotojų mano, kad ypač reikia tobulinti tokius įgūdžius, kaip bendravimas, bendradarbiavimo, kontakto užmezgimas su klientu, empatiją. Pusę vartotojų pažymėjo, kad darbuotojams reiktų tobulėti dirbant komandose ir valdant situacijas. 39, 2 proc. darbuotojų pareiškė, kad šiuos gebėjimus reikia tobulinti tik iš dalies.



9 pav. Darbuotojų kompetencija, įtakoianti paslaugų kokybę

Galime daryti išvadą, kad jie yra patenkinti šia situacija ir artimiausiu metu nesiruošia nieko keisti. Socialinių paslaugų įstaigų personalas kiek kritiškiau pažvelgė į savo gebėjimus greitai reaguoti į situaciją bei ją valdyti. 41 proc. teigė, kad šias sritis reikia tobulinti. Galime teigti, kad darbuotojai nerimauja dėl įgūdžių valdyti situaciją ir į ją greitai reaguoti.

Šiek tiek mažesnė dalis vartotojų, 43 proc. pažymėjo, kad tik iš dalies reiktų tobulinti kliento įgalinimo gebėjimus. Stebėjimo procedūros metu buvo pastebėta, kad tokią klientų poziciją šiuo klausimu nulėmė tai, kad jie nėra linkę leisti būti įtikinti, įgalinti įvykdyti tam tikrus įpareigojimus,

kad jų pačių situacija pasikeistų. Klientai pageidauja, kad jų socialiai nepalankioje situacijoje visus reikalingus veiksmus, atliktų socialinis darbuotojas, o ne jie patys.

58 proc. darbuotojų apklausos metu teigė, kad organizacijos dažnai užtikrina visų lygių darbuotojų mokymus. Įstaigų direktorių įsakymų, projektinės veiklos aprašų analizė parodė, kad šiam tikslui BĮ Klaipėdos miesto vaiko krizių centras ir BĮ Klaipėdos miesto socialinės paramos centras 2006-2008 metais vykdo projektą B. O. A. [Besimokančios organizacijos aplinka – Klaipėdos miesto socialinėse įstaigose]. Šio projekto tikslas – suteikti darbuotojams kuo daugiau reikalingų žinių ir gebėjimų, taip siekiant užtikrinti teikiamų paslaugų kokybę.

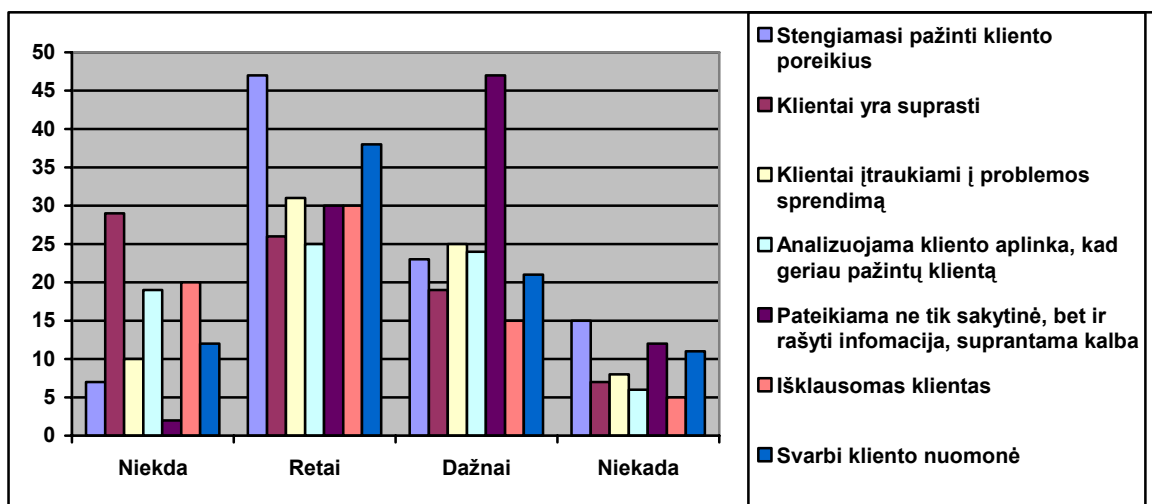
Darbuotojų, dirbančių socialinių paslaugų organizacijose, kvalifikacijos kėlimąsi reglamentuoja ne tik įstaigų vidaus dokumentai, bet ir Socialinių darbuotojų etikos kodeksas ir socialinės apsaugos ir darbo ministro įsakymai.

Tyrime dalyvavusios organizacijų vadovybės supranta, kad sėkmingos veiklos šaltinis – organizacijose dirbantys žmonės, tad į juos investuoja. Turėdamos ribotą biudžetą, organizacijos imasi įvairių priemonių, kaip projektų vykdymas, kad darbuotojai turėtų pakankamai žinių, įgūdžių atliekant savo tiesioginį darbą. Galime daryti išvadą, kad socialinio tipo organizacijos darbuotojai, turi pakankamai galimybių kelti savo kvalifikaciją.

### 2.3.3.5. Įsijautimas į kliento poreikius

Kitas SERVQUAL modelio kriterijus, vertinant veiklos kokybę – įsijautimas į klientą. Kaip teigia, A. Jurkauskas, D. Susnienė, siekiant teikiamų paslaugų kokybės, svarbu užtikrinti klientams specialistų prieinamumą, ryšio palaikymą ir supratimą (žr. 9 pav.) [18; psl. 86].

L. C. Johnson taip pat teigia, kad prieš darbuotojui atsiliepiant į kliento poreikius, užmezgant santykius ar pradėdant spręsti kliento problemą, būtina suprasti klientą ir jo situaciją. Socialinio darbo esmė – asmens jo situacijoje supratimas [24; psl. 125].



10 pav. Įsijautimo į vartotoją charakteristikos

Remiantis gautais tyrimo rezultatais, galime pažymėti, kad vartotojai nėra visiškai patekinti socialinio tipo organizacijų darbuotojų siekiu įsijausti į klientą. Didžioji dauguma, 47 proc. vartotojų apklausos metu teigė, kad retai darbuotojai stengiasi pažinti klientus ir jo poreikius. 29 proc. vartotojų akcentavo, kad niekada nesijaučia suprasti darbuotojų. Socialinių paslaugų organizacijų specialistams geriau pažinti klientą ir jį suprasti padėtų jo įtraukimas į problemos sprendimo procesą. Darbuotojui ir klientui sprendžiant problemą kartu, yra sudaromos galimybės išsamiai išsiaiškinti dėl kokių priežasčių klientas pateko į neigiamą situaciją, kokios jo asmeninės savybės, jo stipriosios ir silpnosios pusės, geriau pažinti jo aplinką, kuri gali prisidėti prie kliento situacijos pasikeitimo. Juolab, tik įtraukdamas klientą į socialinio darbo procesą, darbuotojas galės įgalinti klientą veikti savarankiškai. Nes kitu atveju klientas įpras būti priklausomu nuo specialisto ir jam bus sunku pradėti veikti savarankiškai. Remiantis anketinės apklausos rezultatais, galime teigti, kad darbuotojai nėra linkę klientus įtraukti į problemos sprendimo procesą. Trečdalis (31 proc.) vartotojų pažymėjo, kad retai kada jie yra įtraukiami, o 10 proc. teigė, kad niekada nėra įtraukiami į problemos sprendimo procesą.

38 proc. respondentų teigė, kad retai darbuotojams svarbi jų nuomonė, ko pasėkoje trečdalis (29 proc.) jaučiais nesuprasti. Taigi socialinis darbuotojas siekdamas įsijausti į klientą, turi atsižvelgti į jo nuomonę. Stebėjimo procedūros metu buvo pastebėta, kad specialistų ir klientų nuomonės dažnai išsiskiria. Klientai į savo problemą žiūri subjektyviai, o socialinis darbuotojas nesiekia labiau įsijausti į jo situaciją, iki galo išklausti kliento nuomonę. Darbuotojas yra įsitikinęs, kad jis, kaip specialistas geriau žino, kokių reikia imtis veiksmų, kad problemą būtų išspręsta. Juolab, darbuotojai teikdami socialinio darbo paslaugas, linkę klientus grupuoti pagal tam tikrus stereotipus. Kas palengvina ir pagreitina darbą su klientų, tačiau veiklos efektyvumas nuo to nukenčia. Pasak L. C. Johnson, aptarnaujančio personalo darbuotojas klientą privalo individualizuoti, nes tik taip įsijaus į klientą jo situacijoje, nuo ko priklausys teikiamų paslaugų kokybę [24; psl. 126].

Socialinių paslaugų organizacijos užtikrindamos teikiamų paslaugų kokybę, turi pažinti, suprasti vartotojus, atlikti nuoseklią jų poreikių analizę. Apklausos metu buvo siekiama išsiaiškinti kokiais būdais ir priemonėmis organizacijos atliekama klientų poreikių išsiaiškinimą. Remiantis gautais rezultatais galime teigti, kad organizacija vykdo klientų poreikių analizę, tačiau nėra pakankamai išvystyta ši sistema. 71 proc. klientų apklausos metu pabrėžė, kad nėra organizacijose galimybės išreikšti savo nuomonės apie teikiamų paslaugų kokybę nei tam tikslui skirtoje knygoje, nei internetinėje prieigoje. Tačiau organizacijos siekdamos geriau pažinti klientą, stengiasi jų teigiamą ar neigiamą nuomonę išsiaiškinti anketinės apklausos metu. Šios nuomonės laikėsi 32 proc. vartotojų. Kaip pažymi 32 proc. respondentų, retai, bet yra siekiama klientų nuomonę apie veiklos

kokybę, pasiūlymus išsiaiškinti individualaus pokalbio metu. Socialinių paslaugų organizacijos sudaro galimybę vartotojui savo nuomonę bei pasiūlymus išreikšti telefonu.

Socialinių paslaugų organizacijos taiko ir unikalų metodą, siekiant pažinti klientą – jo aplinkos analizė metu. Darbuotojai siekdami geriau pažinti klientą, išsiaiškinti jo poreikius, socialinio darbo procese, bendrauja ne tik su klientu individualiai, bet ir jo šeimos nariais, ugdymo įstaiga ar darbovieta, kitomis institucijomis, galinčiomis suteikti reikalingos informacijos. Šis metodas labai dažnai yra taikomas socialinio darbo procese ir jis darbuotojui padeda geriau įsijausti į klientą. Tačiau stebėjo procedūros metu buvo užfiksuota, kad ši metodas klientams neitin priimtinas. Jie jaučiasi nesaugiai, kai apie jų problemas, poreikius specialistas kalbasi, jo nuomone, su situaciją nesusijusiais asmenimis. Šio metodo metu darbuotojui sunku užtikrinti anonimiškumą, konfidencialumą. Organizacijos kliento aplinkos analizės metodą turi taikyti užtikrinant informacijos apie klientą konfidencialumą.

Kitas įsijautimo į kliento poreikius aspektas yra darbuotojo ryšio palaikymas su vartotoju. A. Jurkauskas ir D. Susnienė (2001) pažymi, kad ryšio palaikymas suvokiamas, kaip informacijos suteikimas vartotojui suprantama kalba ir jų išklausa. Vartotojai tyrimo metu išreiškė teigiamą nuomonę apie darbuotojų pastangas palaikyti ryšį su jais. Net 52, 5 proc. vartotojų pažymėjo, kad socialinių paslaugų organizacijų personalas dažnai klientams pateikia ir sakytinę, ir rašytinę informaciją ne tik įstaigoje, bet ir telefonu jiems suprantama kalba. Tačiau 38 proc. vartotojų pabrėžė, kad darbuotojai nepakankamai išklauso klientą. Stebėjimo procedūros metu buvo pastebėta, kad darbuotojai yra įsitikinę, kad jiems trūksta tinkamų sąlygų klientų išklausiui. Trūksta tam skirtos aplinkos – atskirų patalpų. Tačiau, kaip teigia V. Barvydienė ir kt., klausyti – tai ne tas pats, kas girdėti. Klausytis kito žmogaus, vadinasi suvokti jo egzistenciją. Informacijos siuntėjas įgyja identiškumą gavėjo atžvilgiu, pastarasis parodo pašnekovui, kad jis susidomėjęs juo [44; psl. 164]. Klausimas priklauso ne tik nuo mechaninės aplinkos, bet ir nuo klausančiojo verbalaus ir neverbalaus elgesio, nuo informacijos gavėjo noro išgirsti siunčiamą informaciją. Pasak V. Barvydienės ir kt., darbuotojas įsijautęs į klientą suvoks ne tik tai, ką jis galvoja, bet ir ką jis jaučia, ko nori bei ko klientas negali ar nenori pasakyti. Tai ypač svarbu, siekiant užtikrinti socialinių paslaugų kokybę [44; psl. 161].

Siekiant išsiaiškinti darbuotojų nuomonę, kaip organizacijose yra užtikrinamas įsijautimas į klientą, buvo pateiktas klausimas „kokius įsijautimo į kliento siekius reikia tobulinti?“. Trečdalis darbuotojų linkę manyti, kad reikia tobulinti siekį išklausti klientą ir pažinti klientą ir jo poreikius. Taip pat 34 proc. darbuotojų pažymėjo, kad reiktų tobulinti siekį užtikrinti paslaugų prieinamumą, kad būtų sudaromos sąlygos kuo paprasčiau gauti reikalingas paslaugas. Darbuotojus, kaip ir klientus, ypač neramina siekis įsijausti į klientą. Net 30 proc. respondentų pažymėjo, kad šį siekį ypač reikia tobulinti, kad būtų suteikiamos kokybiškos paslaugos.



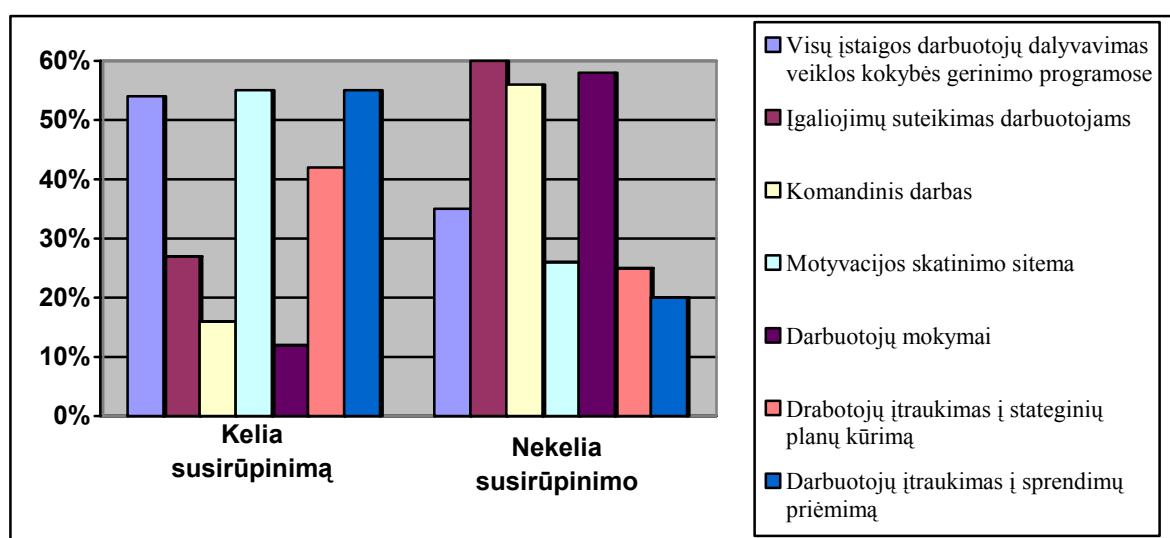
Siekiant užtikrinti darbuotojų įsijautimą į vartotoją, turėtų būti vykdomi specialūs bendravimo mokymai, kurių metu darbuotojams būtų pateikiami teoriniai aspektai, bet ir praktinės užduotys. Nes vienas iš svarbiausių įsijautimo į vartotoją aspektų – bendravimas.

### 2.3.4. Visuotinis darbuotojų dalyvavimas

Kaip teigia S. Stancikas ir D. Bagdonienė, kiekvienas organizacijos narys turi būti efektyviai įtrauktas į vartotojų patenkinimą ir nuolatinio tobulėjimo veiklą. Visuotinis dalyvavimas pagrįstas vadovybės noru ir pasiryžimu, vystymosi vizijos sukūrimu, skatinimu bei kompensavimu, komandiniu darbu, darbuotojų mokymu [56; psl. 11].

Tyrimo metu buvo siekiama išsiaiškinti, kaip organizacijos užtikrina visuotinį darbuotojų dalyvavimą. Remiantis gautais tyrimo rezultatais, galime teigti, kad didžioji dauguma organizacijų darbuotojų, net 54 proc., yra nepatenkinti visuotiniu darbuotojų dalyvavimu veiklos kokybės gerinimo programose. Darbuotojų nuomone, nėra užtikrinamas nuolatinis visų darbuotojų dalyvavimas visose organizacijos veiklose. 42 proc. respondentų pažymėjo, kad darbuotojai neįtraukiami į strateginių planų kūrimą, kuris yra vienas iš efektyvios veiklos pagrindų. Darbuotojai tik vykdo veiklas, numatytas strateginiuose planuose. Ko pasekmė - darbuotojų nepasitenkinimas dėl jiems nepriimtinių veiklos sprendimų bei didėjantis susipriešinimas tarp vadovybės ir darbuotojų.

55 proc. respondentų teigė, kad vadovybė priimant esminius sprendimus, kaip organizacijos restruktūrizacija, veiklos išplėtimas, nuo kurių priklauso tolimesnis organizacijos likimas, neįtraukia personalo į priėmimo procesą.



11 pav. Visuotinis darbuotojų dalyvavimas siekiant kokybės

Tyrimo rezultatais remiantis, galime teigti, kad socialinio tipo įstaigose siekiama, užtikrinant klientams kokybiškesnes paslaugas, darbuotojus suburti į darbinės komandas, grupes. Anketinės apklausos metu 56 proc. respondentų teigė, kad įstaigoje dirbama, remiantis komandinio darbo principu. Stebėjimo procedūros metu gautais duomenimis, galime teigti, kad viso tyrime dalyvavusios įstaigos kiekvieną dieną organizuoja darbuotojų susirinkimus, kurių metu yra bandoma kartu išspręsti kliento problemą. Kiekvienas darbuotojas pasako savo nuomone konkrečiu klausimu, teikia pasiūlymus. Projektinė veikla, akcijos, programos pasirinktose organizacijose taip pat vykdoma komandose.

Atlikus pasirinktų organizacijų personalo pareiginių instrukcijų analizę, galime teigti, kad darbuotojams suteikiami visi reikalingi įgaliojimai vykdant savo tiesiogines pareigas. Tačiau tik 15 proc. pasirinktų organizacijų darbuotojams yra suteikiami didesni įgaliojimai, atsakomybė už strateginių planų kūrimą, dalyvavimas viešųjų pirkimų, socialinių paslaugų poreikio įvertinimo bei kitose komisijose ir atc.

Šeštadalis apklausoje dalyvavusių darbuotojų pažymėjo, kad jiems pakankamai yra suteikta įgaliojimų, kad galėtų savo tiesioginį darbą atlikti efektyviai. Įgaliojimų suteikimas darbuotojams įpareigoja jį siekti puikios kokybės savo srityse. Kaip teigia S. Stancikas ir D. Bagdonienė, didesnių įgaliojimų suteikimas darbuotojus paskatina dirbti efektyviau, nes jie jaučiais reikšmingi, reikalingi. Tai formuoja darbuotojų lojalumą organizacijai [56; psl. 13].

## **TYRIMO REZULTATŲ APIBENDRINIMAS: KOKYBĖS VADYBOS SPECIFIKA SOCIALINIO TIPO ORGANIZACIJOSE**

Apibendrinant tyrimo rezultatus, galima teigti, kad pasirinktose socialinių paslaugų organizacijos savo struktūra, finansavimo šaltiniais, sunkiai išmatuojamais tikslais, klientų pažeidžiamumu, darbo našumo matavimo sunkumais, darbuotojų motyvacija bei kitais veiksniais, skiriasi nuo pelno siekiančių organizacijų. Remiantis L. Žalimienė (2006), galima teigti, kad socialinio tipo organizacijų specifiškumas pasižymi visų pirma savo tikslu – kokybiškai tenkinti socialiai atskirtų asmenų poreikius, siekiant jų socialinės integracijos, nepriklausomybės nuo socialinės paramos. Taigi, teikiant socialines paslaugas vis dėlto yra atkreipiamas dėmesys į kokybę, iš ko seka išvadą, kad socialinių paslaugų organizacijos suvokia kokybės naudą jų vykdomai veiklai. Tačiau kaip pažymi L. Žalimienė (2006), įgyvendinant socialinių paslaugų organizacijų kokybę yra siekiama ekonominio efektyvumo – kuo mažesniais resursais suteikti minimalią būtinąją pagalbą vartotojui. Reiškiasi, kad siekiant kokybės socialinio tipo organizacijose, nesiekama užtikrinant teikiamų paslaugų kokybės vartotojui, o siekiama sumažinti kaštus. Toks valstybės požiūris į socialinių įstaigų kokybę nulemia ir pačių organizacijų kokybės politiką – orientuotis į resursų mažinimą, o ne į klientų poreikius. Tai patvirtina ir tyrimo metu atlikta strateginių planų ir numatytų biudžetų analizė. Ir kaip pažymi autorė, socialinės paslaugos neteikimas ar netinkamas paslaugos suteikimas, siekiant taupyti resursus, ateityje visuomenei gali kainuoti daug brangiau ir ne tik tiesiogiai [65; psl. 184]. Nesiorientuojant į vartotojų poreikius, sumažės organizacijų nauda visuomenei: nebus užtikrinama žmogaus teisės, socialinės atskirties mažinimas, nusikalstamumo mažėjimas, nepriklausomybė nuo socialinės paramos.

Remiantis tyrimo duomenimis, galime pabrėžti, kad socialinio tipo organizacijose didžioji dauguma dirba moterų. Tokį darbuotojų pasiskirstymą pagal lytį lemia specifinis darbo pobūdis – rūpinimasis kitais. Moterys labiau nei vyrai socialinių paslaugų sferoje save realizuoja, jaučiasi reikalingomis, padėdamos kitiems. Kaip pažymi L. Žalimienė (2006), socialinių paslaugų įstaigose dirba žmonės, kuriems galimybė padėti kitiems, lemia motyvaciją dirbti šio tipo organizacijose. Remiantis atlikta apklausa, galime teigti, kad socialinių paslaugų organizacijose dirba specialistai, kurių amžiaus vidurkis siekia 33 metus, pusę jų yra įgiję aukštąjį išsimokslinimą. Taigi, galime daryti išvadą, kad socialinio tipo įstaigose dirba pakankamai motyvuoti, turintys teorinių žinių, iniciatyvūs darbuotojai, kurie prisideda prie kokybės vadybos įgyvendinimo. Tačiau, reiktų atkreipti dėmesį, kad socialinio tipo organizacijose trūksta specialistų, vyrauja didelė darbuotojų kaita, nėra užtikrinamas darbuotojų visuotinis dalyvavimas – darbuotojai neįtraukiami į svarbių organizacijai klausimų svarstymą, priėmimą. Visą tai sudaro kliūtis sėkmingai kokybės vadybos politikai organizacijoje. Kaip pažymi E. R. Stancikas ir D. Bagdonienė (2004), visuotinis dalyvavimas

apibūdina, kaip pagrįstą norą ir pasiryžimą, vystymosi vizijos sukūrimui, skatinimui, be kompensavimui, komandiniu darbu, darbuotojų mokymui.

Socialinio tipo organizacijų specifiškumą nulemia ir patys vartotojai. Šio tipo įstaigų klientai, kaip pažymi L. Žalimienė (2006), yra socialiai neaktyvūs, pažeidžiami, priklausantys nuo paramos, dažnai neturintys pajamų susimokėti už paslaugas. Tad darbuotojai, siekdami užtikrinti teikiamų paslaugų kokybę, privalo greitai reaguoti į kliento problemą, užtikrinti jiems dėmesingumą, rūpestį, pagarbumą ir žinoma konfidencialumą. Tyrimo metu gauti rezultatai parodė, kad paslaugos suteikimo garantijos nėra pakankamai užtikrinamos. Klientai nesijaučia pakankamai gerbiami, saugūs, suprasti socialinių paslaugų teikimo metu. Kaip pažymi A. Sakalas ir kt. (2000), paslaugų kokybė vartotojui pasižymi patikimumu, personalo mandagumu, pagarba klientui, atidumu, draugiškumu, atvirumu, saugumu ir atc. Klientas atvykęs į socialinio tipo organizacijas, tikisi, kad čia bus suprastas, išklaustas, saugus, su juo elgsis pagarbiai. Tyrimo metu paaiškėjo, kad teikiamų paslaugų garantijas, patikimumą padeda užtikrinti ir įstaigos materialinė bazė. Kuri dėl įvairių priežasčių, kaip ribotas finansavimas, siekiant užtikrinti įstaigų efektyvumą, nėra visiškai užtikrinama. Darbuotojams, tam, kad galėtų užtikrinti konfidencialumą, savalaikes, lanksčias ir patikimas paslaugas, labiau įsigilinti į kliento problemą, trūksta atskirų patalpų individualiam darbui, informacinių technologijų ir priėjimo prie duomenų bazių.

Pasak E. Vitkienės (2004), darbuotojai veiklos kokybę turi apibrėžti taip, kaip ją suvokia vartotojai, nes priešingu atveju kokybės užtikrinimas yra neveiksmingas. Socialinių paslaugų teikėjai, siekdami užtikrinti veiklos kokybę turėtų kuo dažniau, išsamiau atlikti klientų poreikių analizę. Tyrimo metu paaiškėjo, kad yra vykdoma klientų poreikių išsiaiškinimas išskirtiniu būdu – kliento aplinkos, į kurią įtraukiama šeima, bendruomenė, analizė. Šio metodo trūkumas – sunkiai užtikrinamas konfidencialumas, dėl ko klientas nesijaučia saugus. Remiantis tyrimo rezultatais, taip pat galime teigti, kad įstaigos mažai naudoja kitais poreikių išsiaiškinimo būdais: kaip skundų bei pasiūlymų analizę, anketinę apklausa ir atc. Kuo įvairesni poreikių analizės būdai, tuo galime labiau įsigilinti į vartotojų reikmes, taip užtikrinant veiklos kokybę.

Remiantis gautais tyrimo rezultatais, galime patvirtinti iškeltą hipotezę, kad socialinio tipo organizacijose siekiama dirbti, remiantis visuotinės kokybės vadybos koncepcija, tačiau jos taikymas yra neužtikrintas, nesisteminis. Socialinio tipo organizacijos teikdamos socialines paslaugas, siekia vadovautis kokybės vadybos koncepcija, tačiau dėl savo išskirtinumo jos tai vykdo nesistemiškai. Tai įtakoja visuotinės kokybės modelių, skirtų verslo struktūroms, neadaptavimas dėl sunkiai išmatuojamų tikslų, veiklos rezultatų neapčiuopiamumo, klientų specifiškumo, ribotų finansinių ir žmogiškųjų išteklių. O kokybės vadybos modelių, standartų, kas padėtų sistemingai įgyvendinti kokybės politiką, skirtą socialinių paslaugų organizacijoms nėra. Norint visuotinės kokybės vadybos modelius, standartus adaptuoti socialinių paslaugų įstaigoje, reikia juos kardinaliai

keisti. Tai socialinio tipo organizacijoms sunku padaryti dėl kelėtos veiksnių, kaip patirties stokos, nes socialinis darbo specialybės yra ganėtinai „jauna“, o tokio tipo organizacijos neseniai susikūrusios, taip pat darbuotojų kaitos ir nesugebėjimo įtraukti visus darbuotojus į kokybės politikos užtikrinimą bei organizacijų priklausomumas nuo valdžios institucijų ir jose vykdomos politikos.

## IŠVADOS

Įvertinus kokybės vadybos užtikrinimą pasirinktose socialinio tipo organizacijose pagal adaptuotą SERVQUAL modelį ir atsižvelgus į darbe suformuluotą problemą ir iškeltus uždavinius, pateikiamos šios išvados:

- ✓ Socialinio tipo organizacijose dirba pakankamai iniciatyvūs, motyvuoti, kompetentingi darbuotojai, kurie turi pakankamai noro, žinių ir įgūdžių atlikti savo darbą kokybiškai. Pagrindinis motyvas dirbti šio tipo įstaigose yra noras padėti kitiems ir savirealizacija. Nuo motyvacijos, darbuotojų kompetencijos priklauso sugebėjimas tiksliai atlikti pažadėtą paslaugą ir noras padėti klientui.
- ✓ Socialinių paslaugų vartotojui svarbu, kad darbuotojas teigdamas paslaugas būtų dėmesingas, sąžiningas, rūpestingas, greitai reaguotų į situaciją. Nuo darbuotojų asmeninių ir profesinių savybių priklauso jo veiklos efektyvumas. Tyrimo metu buvo akcentuojamos ne tik teigiamos, bet ir neigiamos specialistų savybės. Klientų nuomone, teigiamos darbuotojų savybės įtakoje vykdomos veiklos kokybę.
- ✓ Socialinių paslaugų įstaigų klientai pasižymi žemesniu išsimokslinimu, socialiniu neaktyvumu, pažeidžiamumu, jautrumu, priklausomybe nuo paramos. Klientui labai svarbu, kad darbuotojas juo pasitikėtų, jį teigiamai vertintų, nes nuo to priklauso tarpusavio supratimas, bendradarbiavimas.
- ✓ Socialinių paslaugų vartotojai teikiamas paslaugas yra linkę vertinti teigiamai. Tokios paslaugos, kaip informavimas, konsultavimas, dokumentacijos tvarkymas, tarpininkavimas pranoksta klientų lūkesčius. Vartotojai taip pat teigiamai atsiliepia apie specialiąsias, ilgesnį laiką trunkančias paslaugas, kaip ilgalaikę ir trumpalaikę socialinę globą bei naujas socialinių paslaugų formas, kaip psichologo konsultacijas, mokymų, laisvalaikio organizavimą. Tyrimo metu neigiamai buvo įvertintos juristo teikiamos paslaugos, maitinimo, transporto, higienos organizavimo paslaugos, įstaigų vykdomas prevencinis darbas.
- ✓ Klientų nuomone, teikiamos socialinės paslaugos retai yra naujoviškos, patikimos, kompleksiškos, visapusiškos, besikeičiančios, prieinamos. Tačiau organizacijos siekia, kad situacija pagerėtų. Vartotojui yra sudaroma galimybė vienu metu gauti įvairių specialistų, kaip socialinio darbuotojo, psichologo, juristo konsultacijas. Paslaugas siekiama teikti ne tik įstaigoje, bet ir klientų namuose. Taip užtikrinant paslaugų prieinamumą bei efektyvumą.
- ✓ Klientai pažymi, kad retai yra atliekama jų poreikių analizė, įsiklausoma į jų nuomonę. Nėra sudaromos galimybės, savo pastabas, pasiūlymus išsakyti tam tikslui skirtose priemonėse. Tačiau organizacijos taiko unikalų kliento poreikių išsiaiškinimo metodą – jo aplinkos analizę.
- ✓ Tyrimo metu paaiškėjo, kad įstaigoje nėra pakankamai užtikrinama materialinė bazė. Darbuotojams trūksta kabinetų, kuriuose galėtų su klientais dirbti individualiai, nėra pakankamai aprūpinti informacinėmis technologijomis ir duomenų bazėmis. Dėl šių priežasčių darbuotojams

sunkiau greitai reaguoti į situaciją, suteikti lanksčias bei savalaikes paslaugas, sudaryti psichologiškai saugias, patikimas sąlygas klientui.

✓ Socialinio tipo organizacijų efektyvumą stabdo biurokratinis aparatas, darbuotojų trūkumas ir kaita, didelis darbo krūvis. Organizacijoje dėl šių priežasčių pailgėja veiklos procesai, veikla vykdoma skubotai, paviršutiniškai.

✓ Nors ir mažas socialinėse įstaigose kvalifikacijos kėlimo biudžetas, tačiau yra sudaromos pakankamos sąlygos darbuotojų kvalifikacijai kelti. Tam tikslui yra vykdomi projektai, darbuotojai siekia specialybės žinių ir įgūdžių testinėse studijose.

✓ Socialinio tipo organizacijose nėra sudaromos sąlygos darbuotojų visuotiniam dalyvavimui veiklos gerinimo politikoje. Darbuotojai nėra įtraukiami į strateginių planų kūrimą, sprendimų priėmimą dėl organizacijos ateities, pakeitimų. Darbuotojai nėra skatinami prisidėti prie kokybės vadybos.

✓ Socialinių paslaugų organizacijose vadovaujasi tikslu, teikti kokybiškas socialines paslaugas, taip siekiant ekonominio efektyvumo, o ne klientų lūkesčių viršijimo.

✓ Socialinio tipo organizacijos pasižymi išskirtinumu, kaip veiklos pobūdis, klientu pažeidžiamumas bei poreikiai, veiklos motyvacija, pavaldumas, tikslais. Tad iškyla sunkumų siekiant įgyvendinti kokybės vadybą.

✓ Organizacijos, užtikrinant veiklos efektyvumą, neturi galimybės vadovautis kokybės vadybos modeliais, sistemomis, nes socialiniam sektoriui nėra sukurtų modelių, o jų adaptaciją apsunkina įstaigų patirties trūkumas, veiklos specifiškumas, valstybės politika.

✓ Tyrimo metu buvo patvirtinta hipotezė, kad organizacijos siekai vadovauti kokybės vadybos koncepcija, tačiau jos užtikrinimas vyksta neužtikrintai, nesistemiškai.

## REKOMENDACIJOS

Įvertinus kokybės vadybos užtikrinimą pasirinktuose socialinio tipo organizacijose pagal adaptuotą SERVQUAL modelį, pateikiamos šios rekomendacijos:

- ✓ Siekiant sudaryti darbuotojams sąlygas dirbti individualiai su klientu, teikti savalaikes, lanksčias, patikimas paslaugas, užtikrinti klientams saugumą, konfidencialumą, organizacijos turėtų užtikrinti materialiąją bazę: informacinėmis technologijomis, atskira patalpa, kur darbuotojas ir klientas, esant poreikiu, gali bendrauti vieni, suteikti priėjimą prie duomenų bazių kaip SPIS, AVILYS ir atc.
- ✓ Užtikrinant teikiamų paslaugų kokybę organizacijose turėtų būti supervizorius, kuris pravestų tiek individualias, tiek grupines supervizijas. Supervizorius naujiems, mažiau patyrusiems darbuotojams padės greičiau įsijungti į darbą, padidinti veiklos efektyvumą, įgalinti darbuotojus tobulinti savo asmenines ir profesines savybes, darbo motyvaciją, esant poreikiui teiktų emocinę, psichologinę paramą darbuotojui.
- ✓ Organizacijos siekdamos veiklos efektyvumo, turėtų nuolatos ir nuosekliai išsiaiškinti klientų poreikius, atsižvelgti į jų nuomonę. Tam tikslui gali naudoti anketinę, individualią apklausą, skundų bei pasiūlymų knygas, prieigas internete, kuriose klientas gali išreikšti nuomone apie organizacijos veiklos efektyvumą. Žinoma, turi ne tik rinkti informaciją apie klientų reikmes, bet ir atliktų jų analizę. Į šį procesą turėtų būti įtraukti visi darbuotojai.
- ✓ Organizacijų vadovybės turėtų suteikti darbuotojams didesnius įgaliojimus atliekant savo veiklą. Įtraukti juos ne tik į programų, strateginių planų įvykdymą, bet ir į jų kūrimą, leisti dalyvauti organizacijos sprendimų priėmime.



## DISKUSIJOS

Analizuojant, kaip yra užtikrinama kokybės vadyba socialinių paslaugų organizacijose, buvo pasirinktas SERVQUAL modelis, kurio esmė yra išsiaiškinti klientų lūkesčius bei faktinį paslaugos patyrimą. Tobulinant organizacijos veiklos kokybės procesą, buvo norima suvokti klientų poreikius, ką klientas vertina ir ko ieško, jo požiūrį į teikiamų paslaugų kokybę. Juk vienas iš pagrindinių visuotinės kokybės nuostatų – apsisprendimas tenkinti vartotoją. Dėl ko buvo siekiama į kokybės vadybą pažvelgti kiek kitokiu rakursu - išsiaiškinant klientų poreikius, požiūrį į paslaugų kokybę, atskleidžiant vartotojo ir organizacijos kokybės suvokimo skirtumą, išanalizuojant dėl kokių priežasčių tai egzistuoja.

Analizuojant literatūros teorinius ir praktinius šaltinius, galime pažymėti, kad šiame darbe į kokybės vadybą pažiūrėta ne iš organizacijos viduje vykstančių procesų, o iš vidinių ir išorinių vartotojų poreikių pozicijos. Bandoma pateikti, kaip jie suvokia kokybę. Kas apibrėžia darbo privalumą ir išskirtinumą iš kitų praktinių, mokslinių darbų .

Tyrimo metu buvo nustatyta, kad socialinio tipo veiklą klientai vertina pakankamai teigiamai. Veiklos kokybę vartotojų nuomone priklauso nuo darbuotojų asmeninių ir profesinių savybių, kaip siekia išsiaiškinti klientų poreikius ir į juos atsižvelgti, nuo darbuotojų požiūrio į vartotojus, darbo metodų. Apibendrinant, galime pažymėti, buvo atskleisti trukdžiai, stabdanti kokybišką veiklą.

Organizacijos veiklos kokybę bei sudarytas sąlygas jos siekti vertina geriau nei vartotojai. Nors pripažįsta, kad yra nemažai trukdžių užtikrinant veiklos kokybę, kaip žmogiškieji ištekliai, finansiniai resursai, biurokratinis aparatas, valdžios organų vykdoma politika.

Šiame tyrime patvirtinta iškelta hipotezė, kad socialinio tipo organizacijos siekia dirbti remdamosi kokybės vadybos koncepcija, tačiau tai vyksta neužtikrintai, nesistemiškai, nes tam tikslui nėra naudojamas konkretūs modeliai ar sistemos.

Apibendrinant, galima teigti, kad tyrime į kokybės vadybą buvo siekiama pažvelgti daugiausia iš išorinių ir vidinių vartotojų patenkinimo pozicijos, o neanalizuojant organizacijų vidaus procesų sąveikas. Nebuvo siekiama ne tik kiekybiškai, bet ir kokybiškai išsiaiškinti kokios sistemos, modelių elementai yra taikomi, garantuojant kokybę organizacijose, kaip šis procesas vyksta, kokius galime pritaikyti modelius, kaip juos galime adaptuoti socialinio tipo organizacijose, kokie veiksniai trukdo tai padaryti ir kaip juos galime pašalinti. Kas atveria kelią tyrimo tęstinumui. Toliau analizuojant kokybės vadybą socialinio tipo organizacijose, gilinantis į organizacijų specifiką, pasitelkiant jų vertinimui įvairius modelius, galutiniame rezultate galima sukurti kokybės vadybos modelį, skirta šio tipo organizacijoms, taip užtikrinant jų efektyvumą.

## LITERATŪRA

1. Abramavičius, Š. ISO 9000 serijos standartų ir visuotinės kokybės vadybos santykio problema organizacijos konkurencinio pranašumo įgijimo perspektyvos aspektu. *Kokybės vadyba - konkurencingo verslo pamatas 2001: respublikinės konferencijos pranešimų medžiaga*. Kaunas: Technologija, p.5-37.
2. Abramavičius, Š. (2002). *Standartizuotų kokybės sistemų ir visuotinės kokybės vadybos integravimas organizacinės kultūros aspektu*. Daktaro disertacijos santrauka. Kaunas: Technologija.
3. Adomėnas, V. (2000). *Statistiniai kokybės vadybos metodai: mokomoji knyga*. Kaunas: Technologija.
4. Adomėnas, V., Vaičkonis, E. (2001). Organizacijos procesų vaidmuo kokybės vadybos sistemoje. *Kokybės vadyba – konkurencingo verslo pamatas 2001: respublikos konferencijos pranešimų medžiaga*. Kaunas: Technologija, p. 38 - 45.
5. Andrišiūnaitė, A. Visuotinė kokybės vadybos principų taikymas visuomeninėse organizacijose. *Ekonomika ir vadyba 1997: tarptautinės konferencijos pranešimų medžiaga*. [Kauno technologijos universitetas, 1997 m. balandžio 24, 25].Kaunas: Technologija, p.16-18.
6. Bagdonienė, D. Organizacijos atsakomybė visuomenei. *Kokybės vadyba – konkurencingo verslo pamatas 2001: Respublikos konferencijos pranešimų medžiaga*. Kaunas: Technologija, p. 47 - 50.
7. Barczyk, C. C. (1999). *Visuotinės kokybės vadyba (teorinis požiūris)*. Vilnius: Eurgerimas.
8. Bertašius, D., Toločka, E., Staškevičius, J. A. (2006). Inovatyvi technologijų kokybės vadyba. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 38, p. 7-14.
9. Beržinskienė, D., Stoškus, S. (2005). *Pokyčių valdymas (mokomoji knyga)*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.
10. Bitinas, B. (1998). *Ugdymų tyrimų metodologija*. Vilnius: Jošara.
11. BĮ Klaipėdos miesto vaiko krizių centro nuostatai. (2003). Klaipėda.
12. Charles, C.M. (1999). *Pedagoginio tyrimo įvadas*. Vilnius: Alma litera.
13. George, S., Weimeerskirch, A. (2002). *Всеобщее управлунния качества: стратегия и технологии, применяемые сегодня в самых успешных компаниях*. Санкт – Петербург: Виктория.
14. Gitlow, H. S. (2005). *Quality management*. Boston: McGraw-Hill.
15. Janušauskienė, V., Vitkauskas, R., Pociūtė, D. (2005). *Kokybės vadyba (mokomoji knyga)*. Vilnius: technika.
16. Jucevičienė, P. (1997). *Organizacijos elgsena*. Kaunas: Technologija.
17. Jurkauskas, A. (2001). *Visuotinė kokybės vadyba*. Kaunas: Technologija.
18. Jurkauskas, A. (2006). *Visuotinė kokybės vadyba: moomoji knyga*. Kaunas: Technologija.

19. Jurkauskas, A., Susnienė, D. Nuolatinis paslaugų tobulinimas – žingsnis pirmyn. *Kokybės vadyba – konkurencingo verslo pamatas 2001: respublikos konferencijos pranešimų medžiaga*. Kaunas: Technologija, p. 84-89.
20. Juozaitis, A., Vilmienė, R. (2000). *Nevyriaubinės organizacijos: nuo aiškios strategijos link efektyvios veiklos*. Vilnius: Danielius.
21. Juozaitienė, L., Staponkienė, J. (2003). *Verslo ir vadybos įvadas*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.
22. Johnson, L. C. (2001). *Socialinio darbo praktika: bendras požiūris*. Vilnius: VU Specialiosios psichologijos laboratorija.
23. Kardelis, K. (2002). Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai: (edukologija ir kiti socialiniai mokslai): vadovėlis. Kaunas: Judex.
24. Kurutienė, Z. (2006). Organizacijos ir individo santykis socialinio indentifikavimo požiūriu. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyva*, 1 (6), p. 110-115.
25. Kvedaravičius, J., Lodienė, D. (2002). Pokyčiai ir organizacijų sėkmė. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 21, p. 113-124.
26. Lane, J. E. (2001). *Viešasis sektorius: sąvoka, modeliai ir požiūriai*. Vilnius: Margi raštai.
27. Lawrence, L. M. Total Quality Management in Human Service Organizations Prieiga per interneto [žiūrėta 2005-11-22]:  
<http://www.sagepub.com/book.aspx?pid=2602>
28. Lileikienė, A., Šaparnis, G., Tamošiūnas, T. (2004). *Magistro darbo rengimo metodika*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.
29. Lobonova, L. Personalo kokybės valdymo strategijos ir laiko kriterijaus vaidmuo specialitų rengimo sitemoje. *Ekonomika ir vadyba 1997: tarptautinės konferencijos pranešimų medžiaga*. [Kauno technologijos universitetas, 1997 m. balandžio 24, 25].Kaunas: Technologija, p.154-158.
30. Loven. E. TQM as basis for project improvement. *Ekonomika ir vadyba 1997: tarptautinės konferencijos pranešimų medžiaga*. [Kauno technologijos universitetas, 1997 m. balandžio 24, 25].Kaunas: Technologija, p.156-158.
31. *LST EN ICO 9000:2000. Kokybės vadybos sistemos. Pagrindai, terminai ir apibrėžimai*. (2001). Vilnius: Lietuvos standartizacijos departamentas.
32. *LST EN ISO 9001-2000. Kokybės vadybos sistemos. Reikalavimai*. (2001). Vilnius; Lituvos standartizacijos departamentas.
33. Mockūnas, M. (2005). *Socialinio darbo įstaigų personalo ugdymo ypatumai*. Magistro darbas. Mykolo Romerio universitetas, Vilnius.
34. Obrazcovas, V., Savas, S. E. Privatizacija: viešoji ir privačioji partnerystė [žiūrėta 2006-12-15]. Prieiga per internetą:

- [http://209.85.129.104/search?q=cache:GrA4TRCipVkJ:www.smf.su.lt/documents/konferencijos/Galvanauskas%25202005/2005%2520m.%2520leidinys/Obroscovas\\_Savas.pdf+Privatizacija:+vie%C5%A1oji+ir+priva%C4%8Dioji+partneryst%C4%97&hl=lt&ct=clnk&cd=4&gl=lt](http://209.85.129.104/search?q=cache:GrA4TRCipVkJ:www.smf.su.lt/documents/konferencijos/Galvanauskas%25202005/2005%2520m.%2520leidinys/Obroscovas_Savas.pdf+Privatizacija:+vie%C5%A1oji+ir+priva%C4%8Dioji+partneryst%C4%97&hl=lt&ct=clnk&cd=4&gl=lt)
35. Raipa, A., Urbanavičius, D. (2001). *Visuotinės kokybės vadyba viešajame sektoriuje. Viešojo administravimo efektyvumas*. Kaunas: Technologija.
36. Raipa, A. (2003). *Viešasis administravimas: monografija*. Kaunas: Tehnologija.
37. Ružkevičius, J. (2006). *Kokybės vadybos modeliai ir jų taikymas organizacijų veiklai tobulinti*. Vilnius: Vilniaus Universiteto leidykla.
38. Розова, Н. К. (2002). *Управления качеством: учебное пособие*. Санкт – Петербург: Питер.
39. Palaima, T. Paslaugos kokybės tyrimo programa: kiekybinių tyrimų galimybės. *Marketingo vadyba: rinkos tyrimai*. [žiūrėta 2007-02-20]. Prieiga per internetą: [http://209.85.129.104/search?q=cache:DRJM\\_fxbVBoJ:www.rait.lt/get\\_file.php%3Fid%3D42+Paslaugos+kokyb%C4%97s+tyrimo+programa:+kiekybini%C5%B3+tyrim%C5%B3+galimyb%C4%97s&hl=lt&ct=clnk&cd=1&gl=lt](http://209.85.129.104/search?q=cache:DRJM_fxbVBoJ:www.rait.lt/get_file.php%3Fid%3D42+Paslaugos+kokyb%C4%97s+tyrimo+programa:+kiekybini%C5%B3+tyrim%C5%B3+galimyb%C4%97s&hl=lt&ct=clnk&cd=1&gl=lt).
40. Paulavičienė, E. (2001). Organizacijos strategijos formavimas, remiantis kokybės vadyba. *Kokybės vadyba - konkurencingo verslo pamatas 2001: respublikinės konferencijos pranešimų medžiaga*. Kaunas: Technologija, p. 117-125.
41. Petrauskienė, R. (2006). Visuotinės kokybės vadyba viešajame sektoriuje. *Socialiniai mokslai*, 2 (9), p. 126-131.
42. Pociūtė, D. (2002). *Quality management*. Vilnius: Technika.
43. Pociūtė, D. (2002). Kokybės vadybos ypatumai viešajame sektoriuje. *Viešoji politika ir administravimas*, 2, p. 18-25. [Žiūrėta 2006-11-25]. Prieiga per internetą: [http://www.mruni.lt/lt/padaliniai/centrai/leidybos\\_centras/leidiniai/mokslo\\_darbai/?ID=1395](http://www.mruni.lt/lt/padaliniai/centrai/leidybos_centras/leidiniai/mokslo_darbai/?ID=1395).
44. *Psichologija studentui*. (1996). Red. V. Barvydienė. Kaunas: Technologija.
45. Pukėnas, K. (2005). *Sportinių tyrimų duomenų analizė SPSS programa: mokomoji knyga*. Kaunas: Lietuvos kūno kultūros akademija.
46. Tamošiūnas, T. (2003). *Socialinių tyrimų kvalifikacinis darbas ir gynimas: metodologiniai nurodymai*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.
47. Tidikas, R. (2003). *Socialinių mokslų tyrimų metodologija*. Vilnius: Lietuvos teisės universiteto leidybos centras.
48. Tijūnaitienė, R., Mikalauskiene, A., Vekterytė, M. Paslaugų kokybės valdymo strateginiai aspektai. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyva 2002*: Ernesto Galvanausko mokslinės konferencijos pranešimų medžiaga [Šiauliai, 2002 m. lapkričio 22 d.]. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla, p. 105-112.

49. *Pramonės įmonių vadyba* (2000). Red. A. Sakalas. Kaunas: Technologija.
50. Shahin, A. *SERVQUAL and Model of Service Quality Gaps: A Framework for Determining and Prioritizing Critical Factors in Delivering Quality Services*. [žiūrėta 2006-12-05]. Prieiga per internetą:  
<http://209.85.129.104/search?q=cache:2kAmand5v2AJ:www.qmconf.com/Docs/0077.pdf+SERVQUAL&hl=lt&ct=clnk&cd=8&gl=lt>
51. Seniūnaitė, L. Visuotinės kokybės vadybos principų taikymas savivaldybėse. *Kokybės vadyba - konkurencingo verslo pamatas 2001: respublikinės konferencijos pranešimų medžiaga*. Kaunas: Technologija, p. 147-152.
52. Slatkevičienė, G. Kompleksinis organizacijos veiklos vertinimas (Lietuvos organizacijų patirtis). *Kokybės vadyba - konkurencingo verslo pamatas 2001: respublikinės konferencijos pranešimų medžiaga*. Kaunas: Technologija, p. 153-158.
53. Slatkevičienė, G. Įmonės veiklos kokybės įvertinimo sistemiškumo problema. *Ekonomika ir vadyba 1997: tarptautinės konferencijos pranešimų medžiaga*. [Kauno, 1997 m. balandžio 24-25 d.]. Kaunas: Technologija, p. 257-261.
54. Slatkevičienė, G. (2002). Veiklos įvertinimo principai įgyvendinant nuolatinį tobulinimą įmonėje. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 21, p. 193-206.
55. Sutton, C. (1999) *Socialinis darbas, bendruomenės veikla ir psichologija*. Vilnius: VU Specialiosios psichologijos laboratorija.
56. Stancikas, E. R., Bagdonienė, D. (2004). *Visuotinės kokybės vadybos metodų taikymas organizacijoje: mokomoji knyga*. Kaunas: Technologija.
57. Stoškus, S., Dikavičius, V. (2003). *Visuotinės kokybės vadyba: mokomoji knyga*. Kaunas: Technologija.
58. Vaitkienė, R., Sližienė, G. (2002). Marketingas – aktyvusis kokybės siekimo būdas organizacijoje. *Socialiniai mokslai*, 2 (34), p. 19-23.
59. Vanagas, P. (2004). *Visuotinės kokybės vadyba*. Kaunas: Technologija.
60. Vanagas, P., Paulauskaitė, N. (1998). *Organizacijos kultūros tyrimas įgyvendinant visuotinės kokybės vadybą: mokomoji knyga*. Kaunas: Technologija.
61. Vanagas, P. (2005). Kokybės vadybos formavimas visuotinei kokybės vadybai įgyvendinant. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 34, p. 217-229.
62. Vanagas, P. Europos Verslo tobulumo modelis ir jo taikymas Lietuvoje. *Ekonomika ir vadyba 1997: tarptautinės konferencijos pranešimų medžiaga*. [Kaunas, 1997 m. balandžio 24, 25 d.]. Kaunas: Technologija, p.299-305.
63. Večkienė, N. (2005). *Socialinio darbo vadyba. Paskaitų konspektas*. Klaipėdos universitetas.

64. Vėbra, D. (2004). *Institucijos vadovo socialinės veiklos kokybės tyrimas*. Magistro darbas. Mykolo Romerio universitetas, Vilnius.
65. Vitkienė, E. (2004). *Paslaugų marketingas*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
66. Zakarevičius, P. (2006). Pokyčių organizacijose kliūtis ir jų priežastys. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 38, psl. 183-193.
67. Žalimienė, L. (2006). Socialinių paslaugų vadyba: balansavimas tarp socialinio teisingumo ir ekonominio racionalumo. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 1(6), p. 183-189.
68. Žekevičienė, A. (2003). Total quality management at university. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 28, p. 237-253.
69. Želvys, R. (2003). *Švietimo vadyba*. Vilnius: Universiteto leidykla.
70. [žiūrėta 2005-12-12]. Prieiga per internetą  
[http://66.249.93.104/search?q=cache:Zwoiy2Owz1MJ:www.irs.lt/konsult\\_sritys\\_kokybe.html+kokyb%C4%97s+vadybos+modeliai&hl=lt](http://66.249.93.104/search?q=cache:Zwoiy2Owz1MJ:www.irs.lt/konsult_sritys_kokybe.html+kokyb%C4%97s+vadybos+modeliai&hl=lt)
71. [žiūrėta 2006-12-05]. Prieiga per internetą:  
[http://209.85.129.104/search?q=cache:CiTZqwfHf1wJ:www.12manage.com/methods\\_zeithaml\\_ser vqual\\_ru.html](http://209.85.129.104/search?q=cache:CiTZqwfHf1wJ:www.12manage.com/methods_zeithaml_ser vqual_ru.html)
70. [žiūrėta 2006-09-11]. Prieiga per internetą:  
<http://209.85.129.104/search?q=cache:owaRr2CtH5cJ:en.wikipedia.org/wiki/SERVQUAL+SERV QUAL&hl=lt&ct=clnk&cd=3&gl=lt>
71. [žiūrėta 2006-09-11]. Prieiga per internetą:  
<http://www.businessadvantage.ndirect.co.uk/SERVQUAL.htm>
72. [žiūrėta 2006-12-05]. Prieiga per internetą:  
<http://209.85.129.104/search?q=cache:2Xi-XTUUnbQJ: www.istheory.yorku.ca/SERVQUAL.htm+SERVQUAL&hl=lt&ct=clnk&cd=10&gl=lt>
73. [žiūrėta 2006-09-11]. Prieiga per internetą: <http://www.pastoge.lt/veikla>
74. [žiūrėta 2006-10-12]. Prieiga per internetą: <http://www.socmin.lt/index.php?-1130472015>
75. [žiūrėta 2006-10-12]. Prieiga per internetą: <http://www.klaipeda.lt/parama/apiemus.htm>
76. [žiūrėta 2007-01-09]. Prieiga per internetą: <http://www.ivaikinimas.lt/index.php?n=78&l=LT>

# **PRIEDAI**