



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ, HUMANITARINIŲ MOKSLŲ IR MENŲ FAKULTETAS

Raimonda Freitakienė

**KOKYBĖS VADYBOS MODELIŲ TAIKYMAS VIEŠAJAME
SEKTORIUJE: BIUDŽETINĖS ĮSTAIGOS KLAIPĖDOS MIESTO
SOCIALINĖS PARAMOS CENTRO ATVEJIS**

Baigiamasis magistro projektas

Vadovas

Doc. dr. Rūta Petrauskienė

KAUNAS, 2016

KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ, HUMANITARINIŲ MOKSLŲ IR MENŲ FAKULTETAS
VIEŠOSIOS POLITIKOS IR ADMINISTRAVIMO INSTITUTAS

TVIRTINU

L. e. Instituto direktorės pareigas
(parašas) Doc. dr. Audronė Telešienė
(data)

KOKYBĖS VADYBOS MODELIŲ TAIKYMAS VIEŠAJAME
SEKTORIUJE: BIUDŽETINĖS ĮSTAIGOS KLAIPĖDOS MIESTO
SOCIALINĖS PARAMOS CENTRO ATVEJIS

Baigiamasis magistro projektas

Viešasis administravimas (kodas 621N70001)

Vadovas

(parašas) Doc. dr. Rūta Petrauskienė
(data)

Recenzentas

(parašas) Doc. dr. Gintaras Žilinskas
(data)

Projektą atliko

(parašas) Raimonda Freitakienė
(data)

KAUNAS, 2016

KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ, HUMANITARINIŲ MOKSLŲ IR MENŲ FAKULTETAS

.....Raimonda Freitakienė.....

(Studento Vardas Pavardė)

.....Viešasis administravimas, 3 kursas.....

(Studijų programa, kursas)

Baigiamojo projekto „Kokybės vadybos modelių taikymas viešajame sektoriuje: Biudžetinės įstaigos Klaipėdos miesto socialinės paramos centro atvejis“

AKADEMINIO SAŽININGUMO DEKLARACIJA

2016 m. sausio 15 d.

KAUNAS

Patvirtinu, kad mano **Raimondos Freitakienės** baigiamasis projektas tema „Kokybės vadybos modelių taikymas viešajame sektoriuje: Biudžetinės įstaigos Klaipėdos miesto socialinės paramos centro atvejis“ yra parašytas visiškai savarankiškai, o visi pateikti duomenys ar tyrimų rezultatai yra teisingi ir gauti sąžiningai. Šiame darbe nei viena dalis nėra plagijuota nuo jokių spausdintinių ar internetinių šaltinių, visos kitų šaltinių tiesioginės ir netiesioginės citatos nurodytos literatūros nuorodose. Įstatymų nenumatytų piniginių sumų už šį darbą niekam nesu mokėjęs.

Aš suprantu, kad išaiškėjus nesąžiningumo faktui, man bus taikomos nuobaudos, remiantis Kauno technologijos universitete galiojančia tvarka.

(vardą ir pavardę įrašyti ranka)

Freitakiene, Raimonda. *Application of Quality Management Models in the Public Sector: Case of Budgetary Institution of Klaipeda City Social Support Centre*: Master's thesis in Public Administration / supervisor assoc. prof. Ruta Petrauskiene. Institute of Public Policy and Administration, the Faculty of Social Sciences, Arts and Humanities, Kaunas University of Technology.

Research area and field: 03S

Key words: (5-7) quality, quality management, quality management models, public sector, social services.

Kaunas, 2016. 83p

SUMMARY

Master's thesis analyses the implementation of quality management models in the public sector. Quality management is important not only in business, but in the public sector as well, especially in the sphere of social services which are provided to the most socially vulnerable members of society. Lithuania has not implemented quality management models as much as the rest of the EU members, and it shows that it is topical and has not been researched enough. There are more than 100 quality management models in the world. Therefore, it is very difficult for organisations to choose the most suitable one. The research object: quality management models. The research subject: application of quality management model in the Budgetary Institution of Klaipeda City Social Support Centre. The aim of the thesis is to offer the Budgetary Institution of Klaipeda City Social Support Centre after the assessment of current situation to implement the most appropriate quality management model. The objectives of the research: 1) to analyse the theoretical aspects of quality management models application in the organisations of public services; 2) to investigate strategic and legal aspects of quality management application in social services sector; 3) to determine the current situation of quality management models application in Lithuanian social services organisations; 4) to investigate the approach of administration and staff of the Budgetary Institution of Klaipeda City Social Support Centre to application of quality management models in the organisation. The empirical research has been performed, and the following research methods have been used: analysis of scientific literature, strategic and legislative analysis, questionnaire and interview. Referring to other authors, the thesis analyses and summarizes the most popular models of quality management and provides the main principles and ideas. The specificity of public services and the adaptation of quality management models for implementation in public sector are revealed in the thesis. EQUASS model is also described which has been created specifically for the sphere of social services. The empirical research has been carried out in the Budgetary Institution of Klaipeda City Social Support Centre. The results of the study have been analysed, and the conclusions and recommendations have been made. According to the author of the thesis, regardless of specificity of organisations of the public services, they are ready to apply models of quality management. Such problems as lack of funds and lack of information could be solved by attracting investments from the EU.

TURINYS

ĮVADAS	11
1. KOKYBĖS VADYBOS MODELIŲ TAIKYMO VIEŠAJAME SEKTORIUJE TEORINIAI ASPEKTAI	15
1.1. KOKYBĖS VADYBOS SAMPRATA IR PAGRINDINIAI PRINCIPAI	15
1.2. KOKYBĖS VADYBOS MODELIAI	19
1.2.1. <i>Kokybės vadybos modelių įvairovė</i>	19
1.2.2. <i>Kokybės vadybos modelių taikymas viešajame sektoriuje</i>	30
1.3. KOKYBĖS VADYBA SOCIALINIŲ PASLAUGŲ ĮSTAIGOSE	34
2. KOKYBĖS VADYBOS MODELIŲ TAIKYMO LIETUVOS SOCIALINĖS PARAMOS ĮSTAIGOSE ANALIZĖ	40
2.1. KOKYBĖS VADYBOS TEISINIS REGLAMENTAVIMAS IR STRATEGINIAI DOKUMENTAI ES IR LIETUVOS RESPUBLIKOJE	40
2.2. KOKYBĖS VADYBOS MODELIŲ TAIKYMO SITUACIJA LIETUVOS SOCIALINIŲ PASLAUGŲ ĮSTAIGOSE	45
3. KOKYBĖS VADYBOS MODELIŲ TAIKYMO GALIMYBĖS KLAIPĖDOS MIESTO SOCIALINĖS PARAMOS CENTRE	49
3.1. TYRIMO METODIKA	49
3.2. KLAIPĖDOS MIESTO SOCIALINĖS PARAMOS CENTRO VIDAUS IR IŠORĖS VEIKSNIŲ ANALIZĖ	51
3.3. KLAIPĖDOS MIESTO SOCIALINĖS PARAMOS CENTRO ANKETINĖS DARBUOTOJŲ APKLAUSOS DUOMENŲ ANALIZĖ	58
3.4. KLAIPĖDOS MIESTO SOCIALINĖS PARAMOS CENTRO ADMINISTRACIJOS INTERVIU ANALIZĖ	70
IŠVADOS	77
REKOMENDACIJOS	78
LITERATŪRA	79
PRIEDAI	84

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Kokybės sampratos įvairovė	16
2 lentelė. Visuotinės kokybės vadybos principai	20
3 lentelė. Visuotinės kokybės vadybos diegimo organizacijoje priemonės	21
4 lentelė. Kokybės vadybos modelių nauda	29
5 lentelė. Kokybės vadybos modelių lyginamoji analizė	33
6 lentelė. KSPC finansavimo šaltiniai bei lėšų poreikis (tūkst. EUR, 2014/2015)	56
7 lentelė Klaipėdos miesto socialinės paramos centro SSGG analizė	57
8 lentelė. KSPC darbuotojų turimos žinios apie KV modelius, 2015	60
9 lentelė. KSPC darbuotojų (ne)pritarimas teiginiams, susijusiems su KV, proc., 2015.....	62
10 lentelė. KSPC darbuotojų nuomonė apie centre vykdomų kokybės (paslaugų, veiklos) vertinimų dažnumą, 2015.....	64
11 lentelė. KSPC veiklos dokumentai, padedantys užtikrinti aukštą veiklos ir socialinių paslaugų kokybę, proc., 2015	66
12 lentelė. KSPC vadovų nuomonė apie kokybę bei jos gerinimą organizacijoje, 2015.....	71
13 lentelė. KSPC vadovų nuomonė apie kokybės vadybą bei kokybės vadybos modelius, 2015	72

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. E. Demingo kokybės ratas	17
2 pav. Visuotinės kokybės vadybos evoliucija – nuo kokybės kontrolės iki Visuotinės kokybės vadybos.....	18
3 pav. Priežasties–pasekmės ryšių tarp vaizduojamų perspektyvų nustatymas	21
4 pav. Europos kokybės vadybos fondo tobulumo modelis	23
5 pav. Informacijos judėjimas neįdiegus Vieno langelio modelio ir jį įdiegus.....	24
6 pav. Bendrojo vertinimo modelio struktūra	27
7 pav. Bendrojo vertinimo modelio principai	27
8 pav. Bendrojo vertinimo modelio diegimo etapai	29
9 pav. EQUASS kokybės principai	38
10 pav. KSPC darbuotojų pasiskirstymas pagal išsilavinimą, 2015	59
11 pav. KSPC darbuotojų pasiskirstymas pagal darbo stažą, 2015.....	59
12 pav. KSPC darbuotojų nuomonės pasiskirstymas pagal atitinkamo KV modelio pasirinkimą, 2015	60

13 pav. KSPC darbuotojų nuomonė apie KV galimą įtaką organizacijos veiklai, 2015.....	61
14 pav. KSPC darbuotojų nuomonė dėl KV modelių diegimo viešajame sektoriuje, 2015....	62
15 pav. KSPC darbuotojų nuomonė apie priežastis, kodėl KSPC iki šiol neįdiegta KV, 2015	62
16 pav. KSPC darbuotojų nuomonės apie vedamas diskusijas įstaigoje kokybės gerinimo temomis pasiskirstymas, 2015.....	63
17 pav. KSPC darbuotojų nuomonės apie vadovybės ketinimus diegti KV modelius pasiskirstymas, 2015.....	63
18 pav. KSPC darbuotojų nuomonė apie kokybės vertinimų įtaką teikiamų paslaugų kokybei, 2015	64
19 pav. KSPC darbuotojų nuomonės apie bendradaraviavimą bei diskusijas sprendžiant įstaigoje iškilusias problemas pasiskirstymas, 2015.....	65
20 pav. KSPC darbuotojų nuomonės apie sąlygų sudarymą jiems dalyvauti mokymuose pasiskirstymas, 2015	65
21 pav. KSPC darbuotojų nuomonė apie suinteresuotų grupių lūkesčių tenkinimą, 2015.....	67
22 pav. KSPC darbuotojų galimybės tiksliai įvardinti organizacijos viziją, misiją bei savo darbo vietos uždavinius, 2015.....	67
23 pav. KSPC darbuotojų nuomonės apie pritarimą centre diegti kokybės vadybos modelius pasiskirstymas, 2015	68
24 pav. KSPC darbuotojų nuomonės apie jų aktyvumą dalyvavimą diegiant kokybės vadybos modelius pasiskirstymas, 2015	68
25 pav. KSPC darbuotojų nuomonės apie suinteresuotumą gerinti savo darbo kokybę pasiskirstymas, 2015	69
26 pav. KSPC darbuotojų nuomonės apie skatinimą suteikiant įgaliojimus bei pasitikint jų profesionalumu pasiskirstymas, 2015	69
27 pav. KSPC darbuotojų rekomendacijos dėl kokybės vadybos modelių diegimo, 2015	70

PRIEDŲ SĄRAŠAS

1 priedas. ISO 9000 šeima	85
2 priedas. Žingsniai įgyvendinant ISO – 9000.....	86
3 priedas. BVM diegimo gairės	87
4 priedas. BVM pagal 3 ediegimo etapai	88
5 priedas. Kokybės vadybos modelių taikymas Lietuvos socialinių paslaugų įstaigose - esamos situacijos analizė	89
6 priedas. Socialinių paslaugų organizacijos, pakviestos dalyvauti apklausoje Kokybės vadybos diegimo esamos situacijos Lietuvoje įvertinimui	92
7 priedas. Kokybės vadybos modelių taikymo situacija Lietuvos socialinių paslaugų įstaigose apklausos rezultatai	99
8 priedas. Klaipėdos miesto socialinės paramos centro direktorės leidimas atlikti tyrimą	102
9 priedas. Klaipėdos miesto socialinės paramos centro darbuotojų apklausos anketa	103
10 priedas. Klaipėdos miesto socialinės paramos centro vadovų interviu klausimynas	107
11 priedas. Klaipėdos miesto socialinės paramos centro struktūra	108
12 priedas. Klaipėdos miesto socialinės paramos centre esančių dokumentų suvestinė	109
13 priedas. KSPC anketa apie asmenų aptarnavimo kokybę	111
14 priedas. KSPC anketa dėl socialinių paslaugų kokybės gerinimo	112
15 priedas. Interviu transkripcija	114

PAGRINDINĖS SĄVOKOS

Bendrasis vertinimo modelis (BVM) – tai Europos kokybės vadybos fondo (angl. European Foundation for Quality Management, EFQM) Tobulumo modelio pagrindu sukurtas visuotinės kokybės vadybos modelis. Tai yra nemokama, viešojo sektoriaus organizacijoms pritaikyta jų veiklos įvertinimo ir tobulinimo priemonė (Viešojo administravimo kokybės iniciatyvos, 2015)

Kokybė – tai visuma produkto savybių, lemiančių jo tinkamumą tenkinti išreikštus ir numanomus vartotojo poreikius apibrėžtomis produkto vartojimo (eksploatavimo) pagal paskirtą sąlygomis (Ruževičius, 2006, p. 23)

Kokybės vadyba – tai organizacijos bendrosios valdymo funkcijos dalis, nustatanti kokybės politiką, tikslus, pareigas ir kokybės vadybos priemones (Ruževičius, 2006, p. 25-26)

Kokybės vadybos modelis – tai kokybės vadybos principais grįstas veiklos organizavimo būdas, skirtas su kokybe susijusiai organizacijos veiklai nukreipti ir valdyti. (VRM, 2013, p.14).

Kokybės vadybos sistema – tai sistema, kuri nustato tobulinimo, kontroliavimo ir integravimo procesams būtinas politikas ir procedūras ir taip prisideda prie geresnės veiklos. (Bendrasis Vertinimo Modelis, 2006, p. 48)

Kokybė viešajame sektoriuje – viešajame sektoriuje kokybė yra susijusi su produktų ir paslaugų vertės didinimu visoms suinteresuotoms šalims, atsižvelgiant į politines ir finansines nuostatas. (Bendrasis Vertinimo Modelis, 2006, p. 47)

Socialinės paslaugos – tai paslaugos, kuriomis suteikiama pagalba asmeniui (šeimai), dėl amžiaus, neįgalumo, socialinių problemų iš dalies ar visiškai neturinčiam, neįgijusiam arba praradusiam gebėjimus ar galimybes savarankiškai rūpintis asmeniniu (šeimos) gyvenimu ir dalyvauti visuomenės gyvenime. (LR Socialinės apsaugos ir darbo ministerija, 2015)

Standartas – tai vertinant nustatytas aukščiausias pasiekimas (kartais nurodomas kaip „tam tikros kategorijos geriausias“ – žiūrėti Lyginamąją analizę); nuoroda arba matavimo pavyzdys, pagal kurį lyginama; arba veiklos lygmuo, kuris pripažįstamas kaip tam tikro proceso tobulumo standartas. (Bendrasis Vertinimo Modelis, 2006, p. 51)

Viešosios paslaugos – tai valstybės ar savivaldybių kontroliuojamų juridinių asmenų veikla teikiant asmenims socialines, švietimo, mokslo, kultūros, sporto ir kitas įstatymų numatytas paslaugas (Lietuvos Respublikos Seimas, 1999)

Visuotinės kokybės vadyba – tai į klientą nukreipta vadybos filosofija, užtikrinanti nuolatinę veiklos procesų tobulinimą naudojant analitines priemones ir komandinį darbą įtraukiant visus darbuotojus (Bendrasis Vertinimo Modelis, 2006, p. 53).

SANTRUMPOS

BI – biudžetinė įstaiga.

BVM – Bendrojo Vertinimo Modelis. Europos kokybės vadybos priemonė, pritaikyta viešojo sektoriaus organizacijoms.

BSC – Subalansuotų rodiklių sistema

BSPS – Bendrųjų socialinių paslaugų skyrius

DSGS – Dienos socialinės globos skyrius

EKVF – Europos kokybės vadybos fondo tobulumo modelis.

EK – Europos Komisija

ES – Europos Sąjunga

ISO – Tarptautinė standartų organizacija

IT – informacinė technologija

KSPC – Klaipėdos miesto socialinės paramos centras

PEST – politinių, ekonominių, socialinių ir technologinių išorės veiksnių analizė

SADM – Socialinės apsaugos ir darbo ministerija

SDPS – Socialinio darbo ir programų skyrius

SSGG – stiprybės ir silpnybės, galimybės ir grėsmės

VKV – Visuotinė kokybės vadyba

VL – Vienas langelis

VRM – Vidaus reikalų ministerija

IVADAS

Temos aktualumas. Dabartiniu laikotarpiu viešojo sektoriaus organizacijos susiduria su iššūkiais, kurie kyla reaguojant į nuolat augančius visuomenės poreikius. Siekiant viešųjų paslaugų teikimo efektyvumo, būtina užtikrinti kokybišką šių paslaugų teikimą ir teikimo valdymą. Pasak Ruževičiaus (2006), kokybė pripažįstama pagrindine Europos organizacijų konkurencingumo priemone, o ES Kokybės programoje kokybės politikai suteikiama verslo ir viešojo sektoriaus organizacijų veiklos plėtojimo strateginė reikšmė. Be kokybės neįmanoma pasiekti ilgalaikio teigiamo organizacijos įvaizdžio.

Kokybės vadybos problemų sprendimas, kaip prioritetas Lietuvos mokslo uždavinys, yra įrašytas į Lietuvos mokslo ir technologijų Baltąją knygą (2001, 173 psl.). O Lietuvos pažangos strategijos „Lietuva 2030“ tikslas, kad Lietuva 2030 metais būtų viena iš 10 pažangiausių Europos šalių pagal gyvenimo kokybės indeksą (šiuo metu LT yra 23 vietoje ES) bei pasaulio konkurencingumo indeksą (dabar 17 vieta ES).

Senosios ES šalys narės kokybės vadybą viešajame sektoriuje pradėjo diegti dar 1980 metais, Lietuvoje ji pradėta diegti tik 2000 metais. Pasaulyje priskaičiuojama daugiau nei 100 įvairių kokybės vadybos modelių, iš kurių labiausiai žinomi ir diegiami ISO serijos standartai, Bendrojo vertinimo modelis, Visuotinės kokybės vadyba, Subalansuotų rodiklių sistema ir kt. Iš tokios gausos modelių organizacijoms yra sudėtinga pasirinkti tinkamiausią, būtent jų veiklos specifiką, vidaus procesus, galutinį rezultatą ir vartotojų lūkesčius atitinkantį modelį.

Vieną iš pasaulyje populiariausių kokybės vadybos modelių – ISO 9001 serijos standartą – 2013 metais Lietuvoje buvo įdiegusios 1218 įvairių verslo ir viešojo administravimo organizacijų (palyginimui tais pačiais metais šios serijos standartą buvo įdiegę: Italijoje – 168960 organizacijos, Vokietijoje – 55363, Čekijoje – 13229, o kaimyninėse šalyse: Lenkijoje – 9608, Latvijoje – 1101, Estijoje – 1028) (ISO, 2015). 2015 metų gegužės mėnesį Bendrojo vertinimo modelį Lietuvoje buvo įdiegusios tik 29 viešojo administravimo institucijos, Italijoje – 897, Vokietijoje – 356, kaimyninėse šalyse: Lenkijoje – 363, Estijoje – 18, o Latvijoje – 9 (Europos Viešojo administravimo institutas, 2015). Palyginus su 2010 metų duomenimis, Lietuva nepadarė didesnės pažangos.

Be jau minėtų pasaulyje populiariausių kokybės vadybos modelių, praktikoje diegiami ir specifiniai, tik tam tikrai sričiai pritaikyti kokybės vadybos modeliai, kaip pavyzdžiui EQUASS (The European Quality in Social Services), kuris pritaikytas diegti socialinių paslaugų įstaigose. Kokybės vadybos modelių diegimas įstaigose, teikiančiose socialines paslaugas socialiai pažeidžiamiesiems asmenims, įgauna vis didesnę svarbą, kadangi siekiama tenkinti ne tik šių asmenų ar jų artimos aplinkos lūkesčius, bet ir įstaigų steigėjų bei bendruomenės lūkesčius. Reikia pastebėti, kad Lietuvoje

EQUASS modelį yra įdiegusios tik 4 socialines paslaugas teikiančios įstaigos, kai tuo tarpu Norvegijoje – 122, Portugalijoje – 10, Slovėnijoje – 5, o kaimyninėje Estijoje – 10, Latvijoje ir Lenkijoje nei viena (EQUASS, 2014, p. 5).

Kokybės vadyba yra svarbi ne tik versle, bet ir viešajame sektoriuje, o ypač socialinių paslaugų srityje. Tai, jog kokybės vadybos diegimo klausimai įtraukiami į Lietuvos nacionalines strategijas ir programas, dar kartą parodo, jog tema yra aktuali ir nepakankamai išanalizuota.

Temos naujumas. Kokybės vadybos modeliai aprašomi bei analizuojami įvairiuose leidiniuose bei rekomenduojami diegti, siekiant gerinti produktų ir paslaugų kokybę. Vieni modeliai, kaip antai ISO standartai, labiau pritaikyti privačiam sektoriui, kiti, kaip pavyzdžiui Bendrasis vertinimo modelis (BMV) – viešajam sektoriui. Dauguma leidinių ar rekomendacijų yra parengti užsienio šalyse bei išversti į lietuvių kalbą. ES struktūriniai fondų investicijomis skatinamas kokybės vadybos modelių diegimas bei organizacijų veiklos vertinimas. Pagal 2014-2020 ES fondų investicijų Lietuvoje remiamą priemonę Nr. 10.1.5-ESFA-V-923 „Žmogiškųjų išteklių valdymo tobulinimas valstybinėje tarnyboje sisteminiu lygmeniu“ finansavimas skiriamas organizacijų veiklos vertinimui. O Lietuvos Respublikos 2012 m. vasario 7 d. Vyriausybės nutarimu Nr. 171 patvirtintos Viešojo valdymo tobulinimo 2012–2020 metų programos antras tikslas yra: *Užtikrinti visuomenės poreikius atitinkančių paslaugų teikimą.*

Rengiant baigiamąjį projektą buvo analizuojami šių Lietuvos mokslininkų darbai: Kaziliūno (2007), Serafino (2011), nagrinėjusių kokybės vadybos teorinius ir praktinius aspektus; Pociūtės (2002), Tonkūnaitės (2011), Stankaičio, Žostautienės ir Umbraso (2015), nagrinėjusių kokybės vadybą viešajame sektoriuje; Sudnicko (2005), Ruževičiaus (2006), Išoraitės (2008), Mikšio (2011) ir Černiauskiene (2011), kurie analizavo kokybės vadybos metodus ir modelius; Vilkelio (2000) ir Vanago (2008) – nagrinėjusių visuotinės kokybės vadybą kaip vadybos filosofiją; Vitkienės (2004), analizavusių kokybės sampratą; Kriauzaitės (2007), rašiusios apie socialinių paslaugų kokybę; ir kt. Taip pat nemažai analizuoti ir užsienio šalių autorių darbai: Suarez (1992), Barczyk Casimir (1999), Engel (2002), (2003), Dale, Wiele ir Iwaarden (2007), Čekerevac (2013), ir kt. Rengiant darbą naudotasi Vidaus reikalų ministerijos, Europos Paramos fondo, Europos Viešojo administravimo instituto ir kitų organizacijų parengtomis ataskaitomis bei gairėmis, konferencijų pranešėjų parengta metodine medžiaga

Išsiaiškinta, kad nėra atlikta jokių tyrimų apie kokybės vadybos modelių diegimą socialinių paslaugų įstaigose. Tokio socialinės problemos, kaip nedarbas, pagyvenusių žmonių skaičiaus didėjimas, mažos šeimos pajamos, priklausomybės nuo alkoholio, narkotikų ar kitų psichotropinių medžiagų, smurtas šeimoje ir kitos kenkia ne tik konkrečiai šeimai, bet ir visai jos aplinkai. Viena iš esminių pagalbos rūšių – kokybiškų ir savalaikių socialinių paslaugų teikimas. Ar šios problemos bus sprendžiamos efektyviai, teikiant gyventojams aukštos kokybės paslaugas, priklauso nuo kiekvieno

paslaugos teikėjo. Reikėtų akcentuoti, kad kokybės vadyba turėtų būtų diegiama įstaigose, teikiančiose šias visuomenei, atskiroms šeimoms ir pavieniams asmenims svarbias paslaugas. 2011 metais išleistame leidinyje „Viešas administravimas Lietuvoje (2011 metų apžvalga)“ aptariamai gyventojų apklausos duomenys, kurie rodo, jog gyventojų požiūris į teikiamų socialinių paslaugų kokybę yra labiau negatyvus nei pozityvus (LR Vidaus reikalų ministerija, 2011, p. 50-51).

Baigiamajame projekte siekiama ne tik remiantis kitų autorių darbais išanalizuoti ir apibendrinti kokybės vadybos modelius, tačiau padaryti konkrečias įžvalgas bei pasiūlyti socialinių paslaugų srityje rekomenduotiną diegti kokybės vadybos modelį. Bendrasis vertinimo modelis, ISO 9000 serijos standartai, Europos kokybės vadybos fondo Tobulumo modelis ir kt., skirtingų autorių yra įvardinami visuotinės kokybės vadybos metodais, modeliais ar priemonėmis. Baigiamajame projekte autorė jiems apibūdinti vartoja terminą „modeliai“.

Tiriama problema. Viešosios socialinės paslaugos vaidina labai svarbų vaidmenį visuomenės gyvenime. Nuo šių paslaugų kokybės neretai priklauso ir šių paslaugų gavėjų gyvenimo kokybė. Nekokybiška paslauga nesuteikia maksimalios naudos ir nepadeda pasiekti keliamų tikslų. Paradoksalu, kad socialinių paslaugų teikėjai ir paslaugų gavėjai nežino, kokia paslauga yra kokybiška, kadangi paslaugų kokybė nėra aiškiai apibrėžta. Kokybės vadybos modelių taikymas Lietuvos socialinių paslaugų įstaigose nėra tirtas. Šiame darbe analizuojamos galimybės kokybės vadybos modelius taikyti viešajame socialinių paslaugų sektoriuje, atliekant tyrimą Biudžetinėje įstaigoje Klaipėdos miesto Socialinės paramos centras. Darbas turi praktinę taikomąją reikšmę, nes tyrimo metu padarytos išvados ir rekomendacijos bus pateiktos įstaigos administracijai su galimybe multiplikuoti į kitų savivaldybių socialinių paslaugų įstaigas.

Probleminis klausimas: Koks kokybės vadybos modelis būtų tinkamiausias ir rekomenduotinas diegti socialines paslaugas teikiančiose organizacijose?

Tyrimo objektas: kokybės vadybos modeliai.

Tyrimo dalykas: kokybės vadybos modelio diegimas biudžetinėje įstaigoje Klaipėdos miesto Socialinės paramos centre.

Tyrimo tikslas – įvertinus esamą situaciją pasiūlyti diegti biudžetinei įstaigai Klaipėdos miesto socialinės paramos centras tinkamiausią kokybės vadybos modelį.

Tyrimo uždaviniai:

1. Išanalizuoti teorinius kokybės vadybos modelių taikymo viešojo sektoriaus organizacijose aspektus.
2. Išnagrinėti strateginius ir teisinius kokybės vadybos taikymo aspektus.
3. Nustatyti kokybės vadybos modelių taikymo esamą situaciją Lietuvos socialinių paslaugų įstaigose.

4. Ištirti biudžetinės įstaigos Klaipėdos miesto socialinės paramos centro administracijos ir darbuotojų požiūrį į kokybės vadybos modelių taikymą įstaigoje.

Tyrimo metodai. Rengiant baigiamąjį projektą naudoti šie tyrimo metodai: mokslinės literatūros analizė, strateginių dokumentų ir teisės aktų analizė, anketinė apklausa, interviu. Taikant mokslinės analizės metodą, išanalizuoti kokybės vadybos taikymo viešajame sektoriuje teoriniai aspektai. Strateginių dokumentų ir teisės aktų analizė buvo taikyta siekiant išsiaiškinti teisinį kokybės vadybos reglamentavimą ES ir Lietuvoje. Taikant internetinę anketinę apklausą nustatyta kokybės vadybos modelių taikymo situacija Lietuvos socialinių paslaugų įstaigose. Taikant anketinės apklausos metodą, ištirtas Biudžetinės įstaigos Klaipėdos miesto socialinės paramos centras darbuotojų požiūris į kokybės vadybos modelius bei jų taikymą įstaigoje. Naudojant standartizuotą interviu buvo išsiaiškintas biudžetinės įstaigos Klaipėdos miesto socialinės paramos centras administracijos darbuotojų požiūris į kokybės vadybos modelių taikymą įstaigoje.

Darbo struktūra: darbą sudaro 4 struktūrinės dalys: Įvadas – Dėstymas – Išvados – Rekomendacijos. Dėstymo dalyje yra skyriai, poskyriai ir skyreliai.

Pirmoje darbo dalyje analizuojama kokybės vadybos samprata ir pagrindiniai principai. Pristatomi populiariausi kokybės vadybos modeliai bei jų taikymas viešajame sektoriuje. Analizuojamas socialinių paslaugų organizavimas bei kokybės vadybos modelių taikymas socialinių paslaugų organizacijose. Antroje darbo dalyje nagrinėjamas teisinis kokybės vadybos reglamentavimas Europoje ir Lietuvoje. Taip pat atliekama kokybės vadybos taikymo Lietuvos socialinių paslaugų organizacijose esamos situacijos analizė. Trečioje darbo dalyje pateikiamas empirinių tyrimų rezultatų aptarimas, apibendrinimas, interpretacijos bei grafinis empirinių duomenų atvaizdavimas.

Darbo apimtis - 83 puslapiai. Darbe pateikiama: 13 lentelių, 27 paveikslai ir 15 priedų.

1. KOKYBĖS VADYBOS MODELIŲ TAIKymo VIEŠAJAME SEKTORIUJE TEORINIAI ASPEKTAI

Šiame skyriuje, siekiant atskleisti kokybės vadybos viešajame sektoriuje, analizuojama kokybės vadybos samprata, pagrindiniai jos principai bei pristatoma kokybės vadybos modelių įvairovė. Siekiant apibrėžti kokybės vadybos pritaikomumą viešajame sektoriuje, analizuojami viešojo sektoriaus bruožai bei kokybės vadybos modelių taikymo jame galimybės. Siekiant išsiaiškinti socialinių paslaugų teikimo, kaip vienos iš viešųjų paslaugų rūšies, kokybės vertinimo ypatumus, analizuojami socialinių paslaugų organizavimo ir teikimo bruožai bei kokybės vadybos modelių taikymas socialinių paslaugų teikimo srityje.

1.1. Kokybės vadybos samprata ir pagrindiniai principai

Antrojo pasaulinio karo metais, amerikiečiai, norėdami kuo greičiau pastatyti karinius laivus, dalis tiems laivams užsakydavo skirtingose vietose ir tik paskui surinkdavo laivų statyklose. Buvo būtinas visiškas dalių atitikimas, kad jas galima būtų panaudoti surenkant laivus. Daugelis dalių buvo išbrokuotos, kaip netinkamos. Tada pradėti kurti konkretūs dalių aprašymai – specifikacijos, kurių turėjo laikytis tiekėjai, norintys tiekti dalis laivams. Karininkai tikrindavo ar laikomasi šių specifikacijų. Nuo tada pradėjo kurtis kokybės vadybos sistemos. Vėliau, pradedant NATO, produktų tikrinimui skirtas dėmesys buvo perkeltas į organizacijas, siekiant įvykdyti sutartis dėl tiekiamų produktų. Sekdami NATO standartų pavyzdžiu, daugelis valstybių sukūrė nacionalinius kokybės vadybos standartus. O vėliau buvo pradėti kurti ir tarptautiniai standartai. Taip buvo sukurti pirmieji ISO 9000 serijos standartai (1987 m.) (Mazzei, 2005, p.8-9).

Taigi, nuo seniausių laikų žmonės atmesdavo skirtingas nei kitos tos pačios rūšies prekes kaip broką. Ir tik laikui bėgant prekių kokybė imta vertinti tikslingai, pereinant nuo nesąmoningo vertinimo prie sąmoningo, nustatant vertinimo kriterijus ir veikiant kryptingai. Kokybė yra svarbiausias kriterijus vertinant prekę ar paslaugą. Ji vertinama įvairiai, tačiau pagrindinis orientyras yra klientas, kurio lūkesčius turi patenkinti gamintojas ar paslaugų teikėjas. Dabartinės lietuvių kalbos žodyne kokybė apibrėžiama žodžiais “ypatybė” ar „tikimo laipsnis“. Kokybės vadybai apibrėžti užsienio šalių ekspertai pateikia daug skirtingų apibrėžimų, kurie, pasak Dikavičiaus ir Stoškaus (2003, p. 125), apibendrinus gali būti skirstomi į dvi kokybės matavimo formas: objektyvią ir subjektyvią kokybę, kur objektyvi, tai atitikimas reikalavimams ir nustatytiems kriterijams, o subjektyvi – atitikimas vartotojų lūkesčiams (žr. 1 lentelę).

1 lentelė. Kokybės sampratos įvairovė (sudaryta autorės remiantis Suarez, 2007, p. 3; Dikavičiumi, Stoškumi, 2003, p. 124; Salvendy, 2001, p. 1794; Mazzei, 2005, p.11; bei Dilts (<http://www.kfmaas.de/qualidef.html>))

OBJEKTYVIOJI KOKYBĖ		SUBJEKTYVIOJI KOKYBĖ	
Tinkamumas naudoti. Pusiausvyra tarp produkto/paslaugos sąvybių ir trūkumų nebuvimo	Juran, 1988	Vidinio ir išorinio vartotojo reikalavimų atitikimas	Oakland, 1984
		Atitiktis vartotojo pageidaujama modeliui laipsnis	Kuchen & Day, 1962
		Gebėjimas patenkinti poreikius	Edwards, 1968
Atitiktis reikalavimams	Crosby, 1979	Laipsnis, kuriuo konkretus gaminys patenkina konkretaus vartotojo poreikius	Gilmore, 1974
Pranašumo laipsnis, esant priimtinais kainai ir kintamumo kontrolė už priimtinas sąnaudas	Broh, 1982	Naudotojo pasitenkinimas	Wayne, 1983
Tobulumo laipsnis	Webster, 1999	Pirkėjo reikalavimų tenkinimas nepertraukiamai	Kanji, 1990
		Realityvi sąvoka, kuri kinta, priklausomai nuo vartotojo dabartinių ir ateities poreikių	Deming, 1986
Konkretaus gaminio atitikimo projektui ar modeliui laipsnis	Faigenbaum, 1983	Tai atitiktis vartotojų poreikiams	Edosomwan, 1988
		Organizacijos kultūra, kur per integruotas sistemos priemones, būdus ir mokymus siekiama nuolatinio vartotojų pasitenkinimo	Sashkin & Kiser (1993)
Kokybė tai viskas, kas gali būti išmatuojama ir įvertinta aukščiausiais balais	Vanagas, 2008 ir Vilkelis, 2000	Kokybė – tai garantija, jog prekė ar paslauga yra tinkama vartoti (tai pirkėjo ar vartotojo subjektyviai suvokta kokybė, t.y. kokybė vartotojo akimis)	Vitkienė, 2004
Kokybė – tai atitinkami reikalavimai, kurių, norėdamos pasiekti atitinkamą kokybę, organizacijos privalo laikytis	Vitkienė, 2004	Kokybė – tai poreikių ir lūkesčių patenkinimas; todėl kokybė atspindi visus produkto arba paslaugos bruožus ir ypatybes, kurių reikalauja vartotojas	ISO 9000:2000

Apibendrinant aptartas kokybės sampratas galima teigti, kad kokybė – tai atitikimo nustatytiems kriterijams laipsnis, kuriuo konkretus gaminys ar paslauga patenkina konkretaus vartotojo poreikius ir lūkesčius.

„Trys pagrindinės kokybės apibrėžtys reiškia: tobulinimo laipsnį; vidinę ar išskirtinę ypatybę ar bruožą; esminę ar išskirtinę ypatybę, atributą“ (Barczyk, 1999, p. 83). Tačiau, kad pasiekti tobulumo ar išskirtinio prekės ar paslaugos bruožo, būtina priemonių ir veiksnių visuma, t. y. būtina kokybės vadyba, kuri kryptingai nukreiptų šio tobulumo ir išskirtinumo linkme.

Žodis vadyba (angl. *management*) kildinamas iš italų kalbos žodžio *maneggiare* (išlaikyti rankose), o lotynų kalbos žodis “*manus*” reiškia “ranka”. „Vadyba – tai koordinuota veikla organizacijai kaupti ir valdyti“ (LST EN ISO 9000:2007).

Kokybės vadyba – tai koordinuotos veiklos, kontroliuojančios organizacijos kokybės sistemą, kompleksas. Kontroliuoti organizacijos kokybę, reiškia apibrėžti: kokybės politiką, kokybės tikslus, kokybės planavimą, išteklių paskirstymą, kokybės kontrolę, kokybės garantiją ir kokybės gerinimą, bet kokio produkto/proceso/paslaugos kokybės kontrolės vidinį ir išorinį organizavimą ir įgyvendinimą, o taip pat ir periodišką rezultatų apžvalgą, lyginant juos su tikslais (Mazzei, 2005, p.12).

Kokybės vadybos klasikai Crosby (1979), Deming (1986) ir Juran (1988) sutaria, jog vadovai yra atsakingi už organizacijos kultūros, kur kokybės vadyba užima pagrindinį vaidmenį, kūrimą. Organizacijos misija turi būti aiškiai apibrėžta ir suprantama visiems organizacijos nariams. Visi vadovybės veiksmai turi būti nukreipti šios misijos link. Taip pat jie sutaria, jog nuolatinis mokymas bei švietimas organizacijos viduje yra labai svarbus. Reikia tobulinti darbuotojų žinias, bendravimą bei bendradarbiavimą, nes komandinis darbas yra tiesiog būtinas. Crosby, Deming ir Juran teigia, kad daugiau nei 85 proc. visų kylančių problemų, sietinų su kokybe organizacijoje, yra vadovybės nustatytos politikos ir veiksmų pasekmė. Kokybės tobulinimas nėra vienos dienos ar net savaitės trukmės dalykas, tai ilgas, daug išteklių ir žinių reikalaujantis procesas, todėl rezultatai pasimato tik po kurio laiko. Tinkamai taikant kokybės vadybą, ilgainiui sumažėja išlaidos, padidėja produktyvumas, o svarbiausia – atsiranda galimybė numatyti problemas arba išvis jų išvengti (Crosby, 1979; Deming, 198; Juran 1988; cituojama pagal Suarez, 2007, p. 16).

Serafinas (2011, p. 8-9), kalbėdamas apie kokybės vadybą, įvardina pagrindinius jos objektus: “organizacijos rezultatai, ištekliai, vidiniai ir išoriniai, palaikomieji ir pagrindiniai procesai, jų sekos ir tarpusavio sąveikos”. Taigi, organizacijos vadovas, diegdamas kokybės vadybos modelius, turi sukurti tokią sistemą organizacijoje, kur visi šie komponentai veiktų kaip vienas mechanizmas.

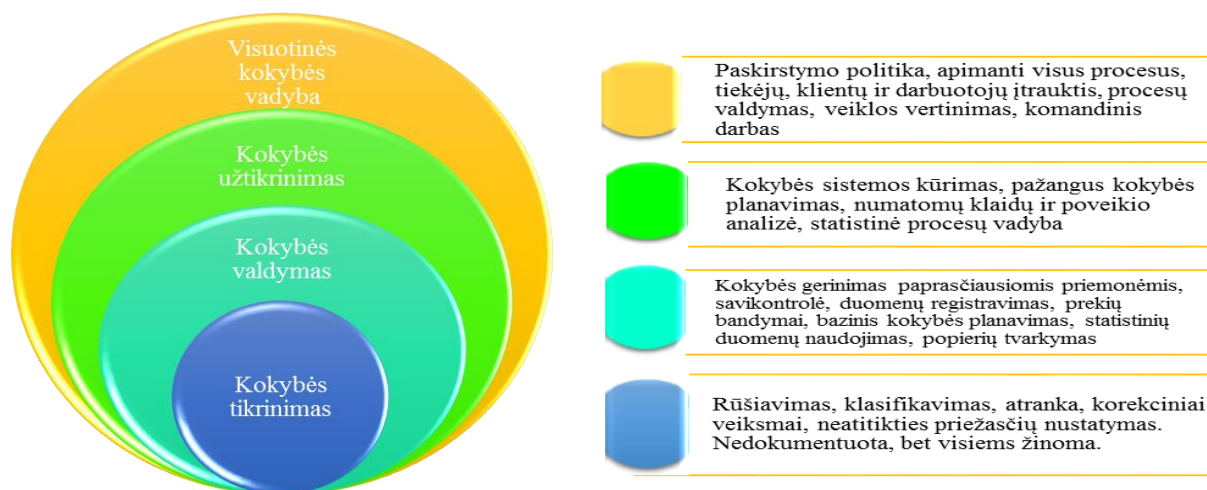
Kokybė negali būti per gera, ji tik gali pranokti vartotojų lūkesčius, bet tai yra kiekvienos, savo reputacija besirūpinančios ir į aukščiausią kokybę orientuotos, organizacijos vizija. Tobulinti kokybės vadybos sistemą padeda E. Demingo ratas. Į lietuvių kalbą jis verčiamas taip: „planuok – daryk – tikrink – veik“ (jis dar vadinamas Demingo kokybės tobulinimo ciklu). Planuojant reikia nustatyti tikslus bei procesus tiems tikslams pasiekti. Vykdytas apima suplanuotų procesų įgyvendinimą praktikoje. Kita ciklo grandis – patikrinti ir įvertinti, ar procesai bei produktai atitinka planuotus pasiekti tikslus (procesų atitiktį numatyta politikai, produkto/paslaugos kokybei keliamiems reikalavimams) ir pranešti apie rezultatus. Galiausiai reikia imtis nuolatinio tobulinimo veiksmų, pagrindinį dėmesį sutelkiant į produkto/paslaugų kokybę (žr. 1 pav.).



1 pav. E. Demingo kokybės ratas (sudaryta autorės, remiantis Suarez, 2007, p. 8)

Kaziliūnas (2007, p. 125) teigia, kad Demingo ratas – „kiekybinis ir sisteminis būdas nustatyti ir spręsti kokybės problemas“. Tam, kad organizacija veiktų kryptingai ir būtų vientisa, labai svarbus yra sisteminis požiūris. Laikantis šio principo, kylančios problemos ir nesklandumai taip pat sprendžiami sistemiškai. Ne tiek svarbu yra pašalinti negatyvias pasekmes, kiek svarbu yra išsiaiškinti sisteminės klaidas ir atlikti korekcinius veiksmus sistemoje. Be to, į procesą įtraukiami ne tik su tuo susiję darbuotojai, bet ir visa organizacija, idant visa organizacija kaip vieninga sistema yra atsakinga už kokybę ir organizacijos įvaizdį bei reputaciją.

XX amžiaus pabaigoje, paprastus kokybės patikrinimus pakeitė kokybės valdymas, o paprastą kokybės užtikrinimo procesą pakeitė visa apimanti visuotinės kokybės vadyba (toliau tekste – VKV). Šią transformaciją galima būtų pavaizduoti 4 pakopų schema (žr. 2 pav.).



2 pav. Visuotinės kokybės vadybos evoliucija – nuo kokybės kontrolės iki Visuotinės kokybės vadybos (sudaryta autorės, remiantis Dale et al., 2007, p. 24)

Šiuo metu dauguma organizacijų susiduria su praktika, kuomet organizacijoje būtini pokyčiai siejami su VKV, apimančia visas veiklos sritis nuo gamybos iki paslaugų teikimo ir galiausiai viešojo sektoriaus. Jei kokybės vertinimas apima nesudėtingus, pavienius veiksmus, tai VKV apima visus procesus, įskaitant veiksmus, dalyvius, vidinius bei išorinius faktorius. Paprastai kalbant, tai yra toks procesas, kuriame kiekvienas iš organizacijos narių susitelkia bendram tikslui ir darniai bendradarbiaujant, vykstant sklandiems procesams, pagaminamas vertingas produktas ar paslauga, kuri atitinka ar net pranoksta vartotojų lūkesčius. VKV yra visa įtraukiantis procesas, kurio metu sukuriami metodai ir procesai, kurių negali atkartoti konkurentai (Dale et al., 2007, p. 3-4).

Pasak Ruževičiaus (2006, p. 86), VKV yra *išskirtinę kokybės svarbą pabrėžianti vadybos teorija ir praktinių vadybos priemonių sistema, kurias pasirinkusi organizacija nuolat tobulėja, įtraukdama į kokybės gerinimo procesus visus darbuotojus ir siekdama visiškai patenkinti išorės ir vidaus vartotojų poreikius bei paiso savo darbuotojų, akcininkų, klientų ir visuomenės interesus.*

Apibendrinant galima teigti, kad KV, kaip filosofija ir vadybos šaka, atsirado iš poreikio atlikti matavimus bei kokybės vertinimus ne paprastos atrankos metodu, o ištiso ciklo ir nuolatinio proceso tobulinimo. Laikui bėgant KV evoliucionavo į tobulesnę vadybos filosofiją – VKV, kurios pagrindiniai principai: lyderystė, orientacija į klientą, procesinis bei sisteminis požiūris, įtrauktis, nuolatinis tobulinimas atsispindi daugelyje VKV modelių.

1.2. Kokybės vadybos modeliai

1.2.1. Kokybės vadybos modelių įvairovė

Vienas iš svarbiausių kokybės vadybos raidos aspektų yra kokybės modelių sukūrimas. Modeliai aprašo kriterijus, į kuriuos organizacijos turėtų atsižvelgti, norėdamos siekti aukštos kokybės. Tai lyg akiniai, pro kuriuos privalo pažiūrėti organizacijos vadovas. Kokybės modeliai demonstruoja puikų įstaigos organizuotumą (Julnes et al., 2008, p. 414). Pasaulyje yra žinoma daugiau nei 100 kokybės vadybos modelių. Šiame darbe aptariami labiausiai paplitę modeliai: VKV; ISO serijos standartai, Subalansuotų rodiklių sistema (toliau tekste BSC), „Vieno langelio“ principas, Europos kokybės vadybos fondo tobulumo modelis (toliau tekste EKVF tobulumo modelis) ir Bendrojo vertinimo modelis (toliau tekste BVM).

VKV modelis. *VKV aiškinama taip: visuotinės – apima visus darbo aspektus, kokybė – orientuota į vartotojų reikmes ir lūkesčius, vadyba – veikla kokybės tikslams siekti. Svarbiausi VKV, kaip vadybos filosofijos, bruožai yra šie: orientacija į vartotojų poreikius ir lūkesčius; nuolatinis veiklos gerinimas; visuotinis darbuotojų dalyvavimas gerinant veiklą, siekiant kokybės tikslų (Pociūtė, 2002, p. 19). VKV neįsivaizduojama be sėkmingo vadovavimo. Šiuo atveju vadovavimas suprantamas kaip efektyvus tikslų nustatymas bei krypties ir strategijos tiems tikslams pasiekti nurodymas. Organizacijos darbuotojai vertinami kaip profesionalai, suteikiant jiems veikimo ir sprendimo priėmimo laisvę, pasitikint jais. VKV negalima, jei organizacijoje vyrauja baimė, kontrolė bei nepalanki bendradarbiavimui ir komandiniam darbui atmosfera.*

VKV kelia reikalavimus, kad nuostatos, principai bei priemonės būtų diegiami kiekviename skyriuje ir kiekviename lygmenyje, integruoti į praktinę organizacijos veiklą taip, kad padėtų spręsti technines, vadybines ir su žmogiškaisiais faktoriais susijusias problemas. Tai yra platus organizacijos požiūris į kokybę, nuolat siekiant tobulinti praktikas, įtraukiant kiekvieną organizacijos narį (Dale et al., 2007, p. 29).

Trys esminės VKV nuostatos, pagal Dikavičių ir Stoškų (2003, p. 47-48), yra šios:

1. Visuotinis vadybos apsisprendimas siekti puikios kokybės. Nuolat gerinti kokybę yra pagrindinis organizacijos tikslas. Pokyčiai organizacijoje galimi tik tokiu atveju, jei vadovybė

įsisąmonins, kad kokybės gerinimas ir VKV elementų diegimas yra vienintelė išeitis norint išlikti konkurencingais rinkoje.

2. Apsisprendimas tenkinti vartotoją. Pagrindinis organizacijos tikslas, nukreiptas į vartotoją, o tiksliau jo poreikių tenkinimą ar net viršijimą. Kad patenkinti vartotojo lūkesčius, nepakanka tiesiog patenkinti jo poreikių, reikia stengtis pradžiuginti jį.

3. Dalyvių vadyba ir įgaliojimas. Pagrindinė VKV idėja yra sukurti sistemą, kurioje aktyviai dalyvautų visi darbuotojai – nuo žemiausios iki aukščiausios grandies, suteikiant darbuotojams įgaliojimus bei atsakomybę už kokybę.

Kaip jau minėta, principai taip pat yra gana svarbūs diegiant VKV organizacijoje. Ruževičius (2006, p. 86-88) išskiria šiuos VKV principus (žr. 2 lentelę)

2 lentelė. Visuotinės kokybės vadybos principai
(sudaryta autorės remiantis Ruževičiumi, 2006, p.86-88)

Principas	Principo apibūdinimas
1. Lyderiavimo	Organizacijos vadovas yra aktyvus ir orientuotas į kokybę bei aktyviai veikia kitus narius tikslų siekimo linkme
2. Orientuotos į vartotoją vadybos	Orientacija į vartotojų pasitenkinimo lygio matavimus ir vertinimus
3. Nuolatinio kokybės gerinimo organizacijoje	Nuolatinis kokybės tobulinimas apima visas organizacijos sritis
4. Darbuotojų įtraukties	Visi organizacijos nariai dalyvauja kokybės gerinimo procesuose
5. Neatitiktikų prevencijos	Sistemos, kurios pagalba siekiama užkirsti kelią, kad nebūtų trūkumų, kūrimas
6. Viešumo ir vykdymo	Vizijos, misijos, vertybių, kokybės politikos ir įsipareigojimų viešas skelbimas ir vykdymas
7. Procesų vadybos	Kuriama sistema, kai galutinio produkto kokybė yra visų proceso ankstesnių etapų laimėjimų rezultatas – nenutrūkstamas vientisas procesas
8. Faktais grindžiamo sprendimų priėmimo, kokybės matavimo, kokybės vadybos metodų naudojimo	Vykdoma nuolatinė, sisteminga duomenų ir faktų analizė
9. Rūpinimosi klientų sėkme	Mums gerai, jei mūsų klientas laimingas
10. Komandinio darbo	Kokybės vadyba galima tik dirbant kaip komanda
11. Organizacijos narių mokymo ir švietimo	Sisteminis mokymas, siekiant įdiegti VKV filosofinę sampratą, metodologijos įvaldymą bei kokybės politikos įgyvendinimą į visų darbuotojų mąstyseną bei organizacijos kultūrą.
12. "Svorio centro" perkėlimo	Rūpinimasis organizacijos narių poreikiais, kvalifikacijos kėlimu ir pan.
13. Įtraukties	Į veiklos kokybės gerinimo ir plėtros procesą įtraukiant ne tik organizacijos narius, bet ir partnerius
14. Socialinės atsakomybės ir atsiskaitomybės	Organizacijos veiklos įgyvendinimo koncepcija, pagal kurią įmonės savanoriškai įtraukia socialinius, aplinkosaugos bei skaidrios veiklos principus į savo vidaus procesus ir į įmonės santykius su suinteresuotosiomis šalimis
15. Baimės atmosferos ir prielaidų panaikinimo organizacijoje	Niekas nebijo būti sukritikuotas, darbuotojams sakoma konstruktyvi kritika. Darbuotojais pasitikima
16. Ekologinės kultūros plėtros	Veikti nekenkiant aplinkai
17. Fundamentalių pokyčių organizacijoje ir žinių vadybos	Tai aplinkos, palankios pokyčiams bei žinių procesams vykti, kūrimas ir tų procesų kryptingas, sistemingas valdymas.

Šie 17 principų apima visas organizacijos sritis, pradedant procesais, kaip pvz. kasdieninės veiklos procesai: planavimas, tikrinimas ir t.t. ir baigiant darbuotojais ar tiekėjais. Įgyvendinus visus šiuos VKV principus organizacijoje kuriama VKV kultūra.

Kap jau minėta, diegiant kokybės vadybą, labai svarbios yra nuostatos, principai ir priemonės. Pagrindines nuostatas bei principus aptarus, lieka aptarti priemones, kurių yra 10 (žr. 3 lentelę).

3 lentelė. Kokybės vadybos diegimo organizacijoje priemonės.
(parengta autorės pagal Dikavičių, Stoškų, 2003, p. 49-50)

Priemonė	Apibūdinimas
1. Modelių žvalgyba	Stebėti, mokytis ir keistis informacija su kitomis organizacijomis.
2. Mokymas	Mokyti darbuotojus atlikti kokybės matavimus bei spręsti problemas
3. Procesų visumos suvokimas (orientavimasis į procesus)	Braižyti įvykių schemas, kurios padeda suprasti organizacijos procesus
4. Problemų apibrėžimas	Apsibrėžti problemas dar prieš imantis jas spręsti
5. Problemų sprendimas	Spręsti problemas komandoje. Problemų sprendimo grandinė: stebėjimas – priežasčių nustatymas – matavimai ir duomenų rinkimas – duomenų analizė – galimų sprendimų paieška – sprendimų vertinimas – kuriamas optimalus sprendinys
6. Darbuotojų kokybės laidavimas	Perkelti atsakomybę ir atsiskaitymą kiekvienam darbuotojui. Kiekvienas darbuotojas atsakingas už kokybės užtikrinimą procese, todėl mažėja poreikis matuoti kokybę proceso pabaigoje.
7. Aktyvioji vadyba	Kurti strategijas bei metodus, kurie padeda išvesti neigiamų vidinių ir išorinių poveikių kokybei. Prieš tai rinkti informaciją, vertinti ko galima tikėtis.
8. Tiekėjų kokybės laidavimas	Užtikrinti, kad tiekėjai tiekų tik kokybiškas žaliavas. Tai galima pasiekti per tiekėjų mokymus
9. Bendravimas.	Užtikrinti gerą, teisingą, atvirą dvišalį bendravimą.
10. Darbuotojo pripažinimas ir paskatos.	Sukurti pripažinimo ir apdovanojimų už geras idėjas sistemą. Atsilyginti darbuotojams už sėkmingus veiksmus.

Kaip matome iš pateiktų priemonių sąrašo, kai kurios jų tiesiogiai siejasi su žmogiškaisiais ištekliais (pvz: 2 priemonė – mokymai, ar 10 – pripažinimas ir paskatos), kai kurios su strategavimu (pvz: 1 – modelių žvalgyba, ar 7 – aktyvioji vadyba). Visos šios priemonės padeda organizacijai sėkmingai diegti KV.

VKV – tai procesas be pabaigos, t.y. nuolatinis tobulinimas (Barczyk, 1999, p. 28). VKV – tai struktūrizuota kliento reikalavimų bei lūkesčių patenkinimo ir viršijimo sistema, kuri užtikrina visos organizacijos įsitraukimą planuojant ir įgyvendinant nuolatinį tobulinimą (Mikulis, 2007, p. 75).

ISO serijos standartai.

ISO yra tarptautinė standartizacijos organizacija, kuri leidžia tarptautiniu lygiu pripažįstamus standartus. Standartai diegiami norint užtikrinti prekių ir paslaugų kokybę, tačiau jie nėra privalomi ir yra tik rekomendacinio pobūdžio. ISO išduotas sertifikatas garantuoja, kad sertifikuotos organizacijos teikiama paslauga ar prekė atitinka rekomendacijas.

ISO 9000 – tai kokybės vadybai priskiriama standartų šeima, reglamentuojanti organizacijos veiklos valdymą. Ji apima daugiau nei 10 įvairių standartų. Kiekvienas standartas turi savo paskirtį (1 Priedas). Vieni standartai pateikia rekomendacijas, kaip planuoti ir valdyti išteklius, kiti – konkrečios rekomendacijos, padedančios užtikrinti projektavimo proceso ir galutinio rezultato kokybę. Visi standartai glaudžiai siejasi su kokybės sistemos diegimu organizacijoje (Dikavičius ir kt., 2003, p. 98,99). Anot J. Mikulio (2007, p. 97), svarbiausi iš jų: ISO 9000:2000, ISO 9001:2000. Organizacija, įdiegusi ISO 9000 serijos standartą, užtikrina, jog laikysis standartų keliamų reikalavimų ir teiks

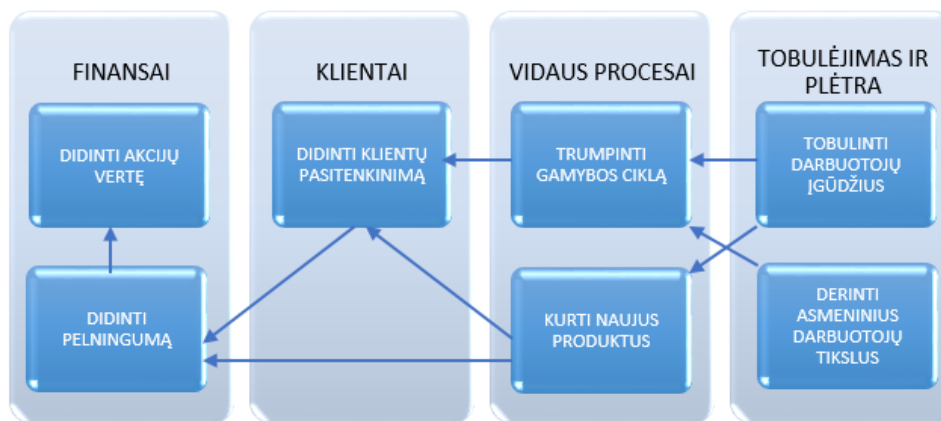
kokybiškas paslaugas ar gamins kokybiškus gaminius. Įdiegus organizacijoje standartą, išduodamas sertifikatas, kuris liudija, kad organizacijoje „vykstantys procesai, darantys įtaką kokybei, atitinka standarto kriterijus“ (Mikulis, 2007, p. 97). ISO 9000 standartų diegimas glaudžiai siejasi su pagrindiniais anksčiau minėtais kokybės vadybos principais. Pasak Mikšio (2008, p. 11), ISO standartai grindžiami 8 pagrindiniais kokybės vadybos principais: 1) Organizacija, orientuota į klientą; 2) Lyderystė; 3) Darbuotojų įtraukimas; 4) Proceso principas; 5) Sistema pagrįstos vadybos metodas; 6) Nuolatinis gerinimas; 7) Sprendimų priėmimas remiantis faktais; 8) Abipusiai naudingi santykiai su tiekėjais.

Standartuose pateikiamos rekomendacijos valdymo sistemai, o ne reikalavimai produktui ar paslaugai, todėl standartų diegimas organizacijoje pats savaime neužtikrina konkrečios paslaugos ar prekės kokybės. Diegiant ISO standartus, pagrindinis dėmesys sutelkiamas į veiklos kokybės gerinimą. Tačiau geresnė veiklos kokybė sąlygoja aukštesnę prekių ir paslaugų kokybę. ISO 9001 standarto esmė – procesinio požiūrio taikymas visoms organizacijos viduje vykstančioms veikloms.

Dikavičius ir Stoškus (2003, p. 100,101) pateikia dešimties žingsnių kokybės sistemos pagal ISO 9000 įgyvendinimo organizacijoje lentelę (2 Priedas), kur kokybės sistemos diegimas vykdomas palaipsniui, žingsnis po žingsnio, pradedant organizacijos tikslų ir visų suinteresuotų pusių lūkesčių nustatymu, iki galutinio etapo – vadybos tinkamumo įvertinimo ir tolimesnio tobulinimo. Galima teigti, jog ISO serijos standartai yra aiškiai aprašytos rekomendacijos bei reikalavimai, kuriuos įdiegus naudą gauna ne tik organizacija, bet ir visi su ja susiję suinteresuotieji asmenys.

Subalansuotų rodiklių sistema (BSC). Šio modelio kūrėjai yra Kaplan ir Norton (Kaplan, 1996). Jų koncepcija remiasi prielaida, jog organizacijos vadovas privalo turėti matavimo įrankių rinkinį, kuris apimtų organizacijos finansų, klientų, vykstančių procesų, inovacijų, tobulėjimo ir kitas sritis.

BSC naudojamas kaip priemonė organizacijai: valdyti suinteresuotųjų lūkesčius ir poreikius bei transformuoti viziją ir strategiją į veiklą. Anot Sudnicko (2005, p. 39), BSC, jei ji tinkamai parengta, yra puiki priemonė, kuri aiškiai perteikia organizacijos strategiją pradedant organizacijos vizija ir baigiant planais. BSC leidžia žvelgti į veiklą iš 4 skirtingų perspektyvų: 1) Finansų – kaip organizacija turi atrodyti akcininkams, kad lydėtų finansinė sėkmė? 2) Klientų – kad organizacija pasiektų savo viziją, kaip turi atrodyti klientams? 3) Vidinių verslo procesų – kurie verslo procesai turi sektis geriausiai siekiant patenkinti tiek akcininkus, tiek klientus? ir 4) Tobulėjimo ir mokymosi – kaip stiprinti savo kompetencijas siekiant atitikti vis didėjančius reikalavimus? Visos šios perspektyvos yra susietos tarpusavyje pasekmės–priežasties ryšiais (žr. 3 pav.).



3 pav. Priežasties–pasekmės ryšių tarp vaizduojamų perspektyvų nustatymas
(Sudnickas, 2005, p. 39)

Klientų ir finansų perspektyvos atspindi pasiekimus, t. y. praeitį, vidiniai procesai – dabartį, o tobulėjimo ir plėtros perspektyva – ateitį.

BSC pagrindas yra tai, jog matavimo sistema susieta su organizacijos strategija. Černiauskiėnė (2011, p. 51-52) teigimu, *naudojant šią sistemą keliami tikslai, naudojamos iniciatyvos jiems pasiekti, bei matavimai, skirti rezultatams įvertinti, yra nukreipti ir suderinti su organizacijos strategija. Konceptija remiasi idėja, kad organizacijos strategiją galima išskaidyti į strateginius tikslus, atitinkančius bent vieną iš keturių vertinimo perspektyvų. Išskaidyti strateginiai tikslai siejami priežastiniais ryšiais, kurių pagrindu sudaromas organizacijos strategijos žemėlapis. Šiems tikslams parenkami jų pasiekimą matuojantys rodikliai, kurių pagrindu formuojamos užduotys bei atrenkamos geriausios iniciatyvos joms siekti.*

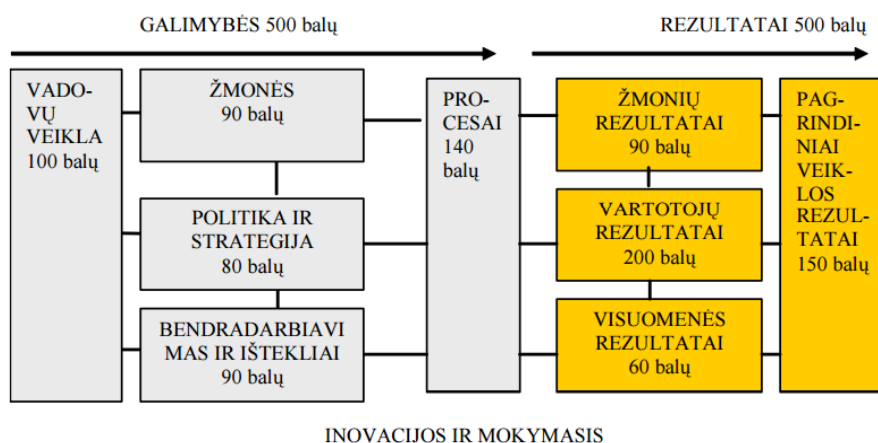
EKVF tobulumo modelis. Pasak Vanago (2008, p. 300), siekdamas paskatinti Europos šalių organizacijas gerinant savo veiklos efektyvumą įgyvendinant visuotinę kokybės vadybą, Europos kokybės vadybos fondas (EKVF) sukūrė verslo tobulumo modelį. EKVF organizacijos tikslas, pasak Černiauskiėnė (2011, p. 51), „sukurti Europoje sistemą, kuri padėtų europietiškomis organizacijoms didinti konkurencines galimybes, efektyviai taikant bendruosius produktų gamybos procesų ir paslaugų kokybės valdymo ir gerinimo metodus, į veiklos gerinimą įtraukiant visus organizacijos darbuotojus“. EKVF tobulumo modelio paskirtis – skatinti visų Europos šalių organizacijas savo veiklos strategiją grįsti VKV (Vanagas, 2008, p. 121).

Reikia pažymėti, kad modelio kūrimo procese labai svarbų vaidmenį vaidina aukščiausios ir vidutinės grandies vadovai. Pagrindinė jų užduotis yra kurti kokybės vadybos kultūros atmosferą organizacijoje. Įdiegtas EKVF tobulumo modelis tik tuomet duos laukiamą naudą, jei bus tinkamai atlikta savianalizė, išorinis auditas bei po jų seks tobulinimo veiksmai. „Veiklos tobulumo modelio kriterijai savo esme yra panašūs į ISO 9001, tačiau geriau atspindi VKV nuostatas ir apima daugiau organizacijos veiklos sričių“ (Serafinas, Ruževičius, 2009, p.1093).

Černiauskienė (2011, p. 51) aprašo aštuonis EKVF tobulumo modelio principus: 1) orientacija į rezultatus; 2) dėmesys vartotojams; 3) tikslo pastovumas ir vadovavimas, 4) orientuotas į procesus valdymas, remiantis faktais; 5) darbuotojų įtrauktis ir ugdymas; 6) veiklos tobulinimas ir nuolatinis mokymasis; 7) bendradarbiavimo plėtojimas ir 8) atsakomybė visuomenei.

Pagal EKVF tobulumo modelį organizacijos vertinamos devyniais kriterijais, kurių penki pirmieji kriterijai (vadovavimas, įmonės, politika ir strategija, partnerystė ir ištekliai, procesai) skirti VKV įgyvendinimo lygiui tirti, o likusieji keturi (vartotojų rezultatai, įmonių rezultatai, visuomenės rezultatai, pagrindiniai veiklos rezultatai) padeda įvertinti organizacijos pasiektus rezultatus, veiklos rezultatų gerėjimą įgyvendinant visuotinės kokybės vadybą.

EKVF galima naudoti, jog „modelis nurodo verslo tobulinimo gaires bei padeda surinkti informaciją apie organizacijos vidinį potencialą tolimesnei plėtrai“ (Serafinas, 2011, p. 23-24) (žr. 4 pav.).



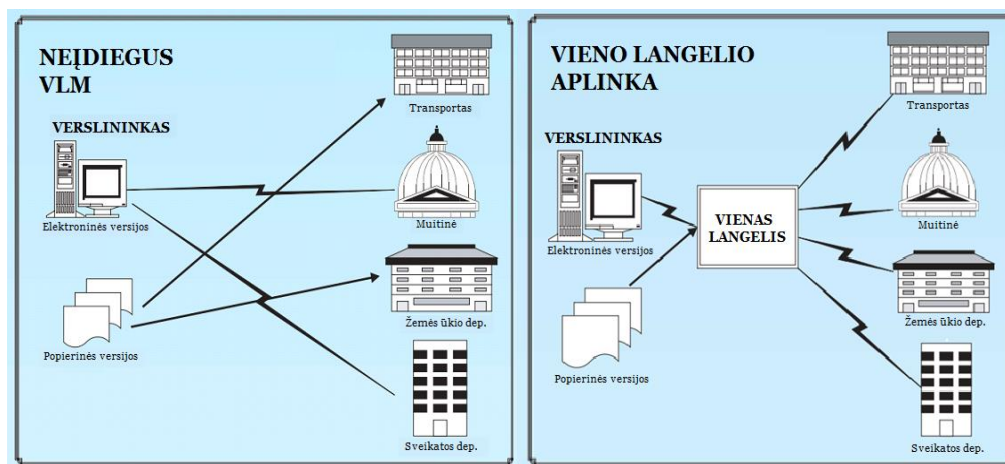
4 pav. EKVF tobulumo modelis
(LR Vidaus reikalų ministerija, 2008, p. 11)

Europoje kasmet vyksta Europos kokybės apdovanojimai, kurie yra paremti EKVF. Pasak Kaziliūno (2007, p. 74), „šio apdovanojimo kriterijai skiriasi nuo Deming`o prizo ir Malkom`o Beldriž`o nacionalinio kokybės apdovanojimo kriterijų vienu punktu – „Poveikis visuomenei – tai visuomenės ir organizacijos grįžtamasis ryšys“.

Lietuvoje taip pat organizuojamas kasmetinis konkursas „Lietuvos nacionaliniam kokybės prizui“ gauti yra paremtas EKVF modeliu.

„Vieno langelio“ modelis (VL). VL (angliškai „Single-window“, Lietuvoje dar vadinamas „Vieno langelio principu“), kaip ir dauguma kokybės vadybos modelių, buvo sukurtas verslo sričiai, o jo paskirtis buvo palengvinti informacijos (duomenų) judėjimą tarp verslininkų ir valdžios institucijų, ypač kai tai susiję su eksportu ir importu. Kasdieniniame darbe verslininkai yra priversti surinkti informaciją bei ją pateikti keletui valdžios institucijų (pvz: sveikatos, transporto, muitinės ir kt. departamentams). Tobulėjant technologijoms, atsirado galimybė sukurti sistemą, kuri padėtų greičiau

surinkti bei pateikti būtiną informaciją. Taupant laiką informacijos surinkimui ir perdavimui, spartėja prekių judėjimas, atsiskaitymai, mokesčių į biudžetą surinkimas, o tai reiškia, gerėja visa ekonominė situacija. Informacijos judėjimas, neįdiegus VL modelio ir jį įdiegus pateiktas 5 paveiksle.



5 pav. Informacijos judėjimas neįdiegus Vieno langelio modelio ir jį įdiegus
(Jungtinių Tautų Europos ekonominė komisija, 2003, p. 3)

Kad įdiegti šį modelį, valdžios institucijos visų pirma turėjo supaprastinti ir pakeisti duomenų perdavimo procedūras, po to minimalizuoti ir standartizuoti verslininkams keliamus reikalavimus dėl duomenų pateikimo. Pasaulio muitinių organizacija, Jungtinių Tautų organizacija ir keletas kitų, siekdamas supaprastinti ir standartizuoti reikalavimus dėl duomenų pateikimo, sumažinti verslui tenkančią biurokratinę naštą ir skatinančios VL modelio diegimą, išleido ir toliau leidžia teisės aktus bei rekomendacijas, kaip pvz., Tarptautinė muitinės procedūrų supaprastinimo ir suderinimo konvencija (priimta 1973-05-18, Kyoto) (Jungtinių tautų Europos ekonominė komisija, 2003, p. 4).

Kaip jau minėta, šis modelis pradėtas kurti verslui, vėliau sėkmingai perkeltas į viešąjį sektorių aptarnaujant interesantus ir teikiant jiems viešąsias paslaugas. Valdžios institucijos, kurios anksčiau siekė pagerinti bendradarbiavimą su verslo struktūromis, dabar gerina paslaugų prieinamumą verslo organizacijoms ir piliečiams. VL – tai tokia sistema, kai pačios viešosios paslaugos nebūtinai teikiamos vienoje vietoje, tačiau dėl šių paslaugų gavimo piliečiai kreipiasi į vieną vietą.

Paslaugų gavėjai, besikreipiantys į viešojo sektoriaus įstaigas su jiems svarbiais klausimais, nesigilina, kaip organizacija veikia, jie susiduria su VL priimamojo darbuotoju, kuriam pateikia informaciją, reikalingą jų poreikiui patenkinti. Tuo tarpu valdžios institucijos, kuri veikia pagal VL principą, veiklos schema yra gana sudėtinga. Reikia pažymėti, kad be jau esamos organizacijos struktūros, yra dar ir vadinama VL struktūra, t. y. priimamasis (angliškai „front office“), į kurį ateina interesantai bei „galinis biuras“ (angliškai „back office“), tai įvairūs departamentai bei skyriai, į kuriuos interesantai nepatenka, tačiau jie vaidina svarbų vaidmenį teikiant paslaugas. Informacijos srautai bei

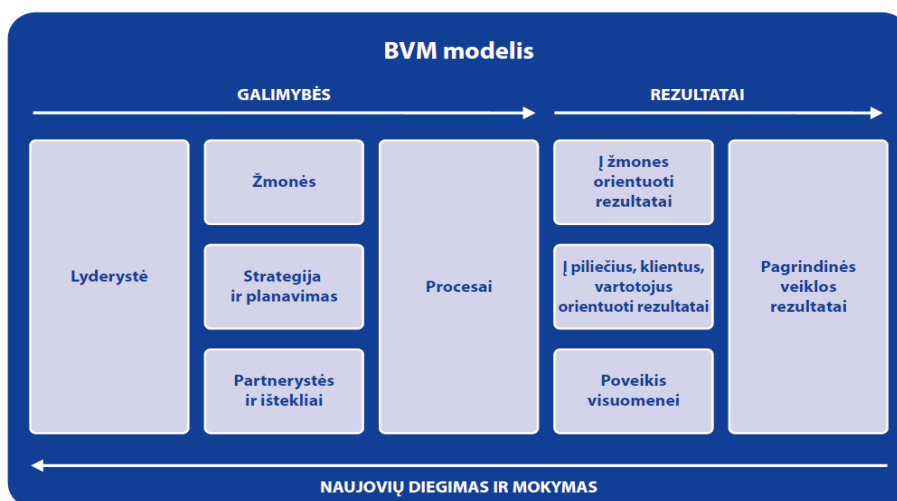
dokumentai perduodami iš priimamojo skyriaus į kitus įstaigos departamentus bei skyrius, kur atliekami konkretūs su kliento klausimu susiję veiksmai (Ebken, 2014, p. 4-5).

Diegiant VL modelį, viešasis sektorius susiduria su iššūkiais, kurie reikalauja struktūrinių pokyčių, ryškaus lyderiavimo, organizacijos vidaus kultūros pokyčių. VL reikalauja nemažai investicijų darbuotojų mokymams bei technologiniams pokyčiams. Gerai apmokytas personalas yra ypatingai svarbus, diegiant šį modelį. Jei organizacijoje dirba kvalifikuotas ir patyręs personalas, tai sąlygoja produktyvumą, paslaugų prieinamumą bei efektyvumą. Tai taip pat didina institucijos prestižą visuomenės akyse. Kad pasiekti aukštą paslaugų gavėjų pasitenkinimo paslaugomis lygį, viešojo sektoriaus organizacijos, diegiančios VL modelį, turėtų būti orientuotos ne į procesą (kaip rekomenduojama dieginat daugumą KV modelių), o orientuotos į paslaugas. Jos turi nustatyti aukštą paslaugų standartą ir jo siekti (CGI, 2005, p.6).

Bendras vertinimo modelis (BMV). Šis modelis – tai ES įstaigų, atsakingų už viešąjį administravimą, sukurtas produktas, skirtas diegti viešajame sektoriuje. Modelis sukurtas EKVF tobulumo modelio pagrindu bei naudojamas viešųjų organizacijų savęs įvertinimui. Jis leidžia atrasti savo stipriąsias ir silpnąsias vietas, o gautus rezultatus palyginti su kitomis tos pačios srities organizacijomis. BVM pagrindas yra devyni kriterijai, kurie leidžia įvertinti organizacijos veiklos rezultatus. Penki iš jų (lyderystė, strategija ir planavimas, žmoniškųjų išteklių valdymas, partnerystė ir ištekliai, procesų ir pokyčių vadyba) skirti įvertinti organizacijos vidinius procesus ir jie siejami su kokybės valdymo užtikrinimu. Kiti keturi (į klientą/pilietį orientuoti rezultatai, žmogiškieji rezultatai, visuomenės rezultatai, pagrindinės veiklos rezultatai) skirti įvertinti organizacijos veiklos rezultatus. Atliekant savęs vertinimą, organizacija neprivalo įtraukti visus darbuotojus, ji gali pasirinkti, kokius padalinius vertinti (Černiauskienė, 2011, p. 51 ir Vanagas, 2008, p. 118).

Modelio taikymas leidžia organizacijoms (Lukauskienė, Ruževičius, 2013, p. 92):

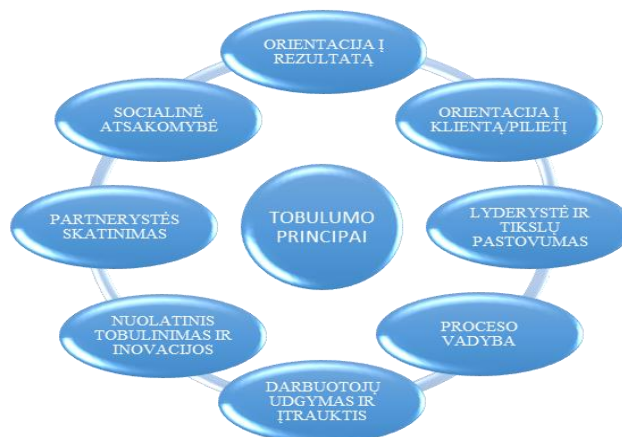
- identifikuoti stipriąsias ir silpnąsias vietas pagal kiekvieną modelio subkriterijų;
 - nustatyti bei suderinti veiklos ir/ar procesų matavimo vienetus ar sugretinimo požiūrius;
 - įsivertinti veiklą pagal kriterijus ir subkriterijus balais, kurie gali būti palyginami tarptautiniu mastu;
 - įvertinti organizacijos visos veiklos kokybės lygį balais, kuris gali būti sugretinamas ir palyginamas tiek tarptautiniu mastu, tiek šalies viduje;
 - sugretinti ir palyginti tarpusavyje atskirų organizacijos padalinių veiklos kokybės lygį.
- BVM struktūra yra paremta 9 kriterijais (žr. 6 pav).



6 pav. Bendro vertinimo modelio struktūra
(Vidaus reikalų ministerija, 2010, p.15)

Kaip pavaizduota paveiksle, devynių blokų struktūra apima svarbiausius organizacijos aspektus, kurie turi būti išanalizuoti. Pirmi penki kriterijai nagrinėja organizacijos galimybes. Juos vertinant galima išsiaiškinti ką organizacija daro ir kaip šie veiksmai padeda jai pasiekti numatytus tikslus. Sekantys keturi kriterijai apima rezultatus, orientuotus į klientus, piliečius, vartotojus; poveikį visuomenei; rezultatus orientuotus į darbuotojus ir galiausiai į pagrindinės veiklos rezultatus. Matuojant šiuos visus kriterijus, nustatomos vidinių rodiklių vertės. Kiekvienas kriterijus dar dalinamas į dalinius kriterijus. Yra nustatyti 28 daliniai kriterijai, apibrėžiantys pagrindinius dalykus, kuriuos būtina įvertinti. Dalinių kriterijų turinį ir galimus aptarimo aspektus padeda išsiaiškinti iliustruojami pavyzdžiai (Vidaus reikalų ministerija, 2010, p.15).

Vienas iš BVM tikslų yra padėti viešojo sektoriaus organizacijoms vadovautis pagrindiniais VKV principais. Kaip VKV modelis, BVM skatina pagrindinių tobulumo principų taikymą ir siekia pagerinti viešojo sektoriaus organizacijos veiklą pagal šiuos principus (žr. 7 pav):



7 pav. Bendrojo vertinimo modelio principai
(European Institute of Public Administration, 2013, p. 11)

(1) Orientacija į rezultatus. Svarbiausia pasiekti rezultata, kuris sietųsi su tikslais ir tenkintų visas suinteresuotas šalis: vadovybę, piliečius (klientus), partnerius ir organizacijos darbuotojus.

(2) Dėmesys piliečiams klientams ir vartotojams. Svarbus dėmesys skiriamas esamiems ir būsimiems vartotojams (piliečiams, klientams). Lehmuskallio (2014, p. 11-12) teigia, jog didžiausios ir žinomiausios pasaulyje organizacijos žino, kad verslo sėkmės paslaptis yra klientų pritraukimas, todėl viešojo sektoriaus organizacijos turėtų pasimokyti iš jų. BVM išskiria bendradarbiavimą su kitomis organizacijomis, o taip pat su klientais ir apskritai su piliečiais. Klientų ir darbuotojų dalyvavimas tokiose organizacijos veiklose, kaip susirinkimuose, projektuose, programose yra toks pat svarbus, kaip ir organizacijos darbuotojų.

(3) Lyderystė ir siekiamo tikslo pastovumas. Vadovo vaidmuo organizacijoje labai svarbus jis turi stengtis išlaikyti tikslo pastovumą, jis motyvuoja darbuotojus siekti tikslų bei formuluoja į sėkmę orientuotos organizacijos misiją, viziją ir vertybes.

(4) Procesų ir faktų valdymas. Kai organizacijoje vyrauja procesinis požiūris, t.y. kai tarpusavyje siejami ištekliai ir veikla valdomi kaip vientisas procesas, o sprendimai grindžiami faktais, pageidaujamas rezultatas pasiekiamas veiksmingiau.

(5) Darbuotojų ugdymas ir įtraukimas. Pasak Lehmuskallio (2014, p. 16), darbuotojai yra svarbūs resursai, kuriuos ugdat, galima sėkmingai panaudoti tikslų siekime. Darbuotojus reikia ugdyti bei įtraukti į veiklą, kad jie jaustųsi neatsiejama organizacijos dalimi.

(6) Nepertraukiamas mokymasis ir veiklos tobulinimas. Inovacijų ieškojimas bei diegimas, nuolatinis atsinaujinimas, nepertraukiamas mokymasis – sunkus ir didelių pastangų reikalaujantis procesas, tačiau jis būtinas siekiant tobulumo.

(7) Partnerystės plėtojimas. Organizacija ir jos tiekėjai yra nepriklausomi, todėl abipusiškai naudingi santykiai didina jų galimybes kurti vertybes.

(8) Socialinė atsakomybė. Viešojo sektoriaus organizacijos - socialiai atsakingos, besilaikančios tausojančios plėtros principų ir siekiančios patenkinti vietos ir pasaulio bendruomenės lūkesčius ir poreikius.

Šių 8 tobulumo principų diegimas bei nuolatinis 9 kriterijų tobulinimas, po kurio laiko organizaciją perkels į aukštesnį lygį (European Institute of Public Administration, 2013, p. 11).

BVM diegiamas laipsniškai. Jo diegimą galima aprašyti naudojant 10 organizacijos tobulinimo žingsnių. Šie žingsniai yra skirstomi į tris etapus:

1 etapas. Įsivertinimo pradžia.

2 etapas. Įsivertinimo procesas.

3 etapas. Tobulinimo planas (prioritetų nustatymas) (žr. 8 pav).



8 pav. Bendrojo vertinimo modelio diegimo etapai
(Vidaus reikalų ministerija, 2010, p. 15)

Šie 10 organizacijos tobulinimo žingsnių yra lyg BVM organizacijoms siūlomos savęs vertinimo gairės. Jie yra esminiai elementai atliekant BVM vertinimą ir pateikiami lentelėje (3 Priedas). Išsamios rekomendacijos diegiant BVM pagal 3 etapus, pateiktos 4 priede.

Būtina pažymėti tai, jog BVM yra nemokama, viešai visiems priinama ir lengvai naudojama priemonė. Ji skirta naudojimui viešajame sektoriuje visuose lygmenyse. BVM turi pagrindines paskirtis: 1) Viešajam administravimui pristatyti VKV kultūrą bei principus; 2) Nurodyti gaires, kaip įgyvendinti ciklą: planuok – daryk – patikrink – veik; 3) Palengvinti viešojo administravimo organizacijoms atlikti savęs įvertinimą, atrandant tobulintinas sritis; 4) Būti tiltas tarp įvairių KV modelių viešajame ir privačiame sektoriuose; 5) Palengvinti viešojo administravimo organizacijoms atlikti lyginamąją analizę su kitomis viešojo administravimo organizacijomis.

Apžvelgus kokybės vadybos modelius galima teigti, kad jie remiasi panašiais principais ir kokybės vadybos taikymą vaizduoja kaip nuolatinį, nenutrūkstamą procesą, užtikrinantį ryšį tarp paslaugų vartotojų ir organizacijos. Pastaruoju metu visi modeliai buvo tobulinti remiantis geriausia patirtimi, todėl jaučiamas jų supanašėjimas. Skirtumą galima pastebėti tik įvertinus jų teikiamą naudą (žr. 4 lentelę).

4 lentelė. Kokybės vadybos modelių nauda
(sudaryta autorės, remiantis Matuliauskaite, VRM, 2008, p. 13)

MODELIS	NAUDA
BSC modelis	Nustato tikslus, apibrėžia kokybės viziją
BVM	Padedą atlikti savęs vertinimą, atrasti tobulintinas sritis
ISO 9000 serijos standartai	Pateikia KV įgyvendinimo priemones, rekomendacijas.
EKVF tobulumo modelis	Suteikia galimybę dalintis patirtimi, mokytis iš klaidų, sekti gerosios praktikos pavyzdžiais.
Vienas langelis	Padedą organizacijoms susisteminti informaciją, sumažina gyventojų administracinę naštą

BSC modelis yra tinkamiausias siekiant nustatyti tikslus ir apibrėžti įstaigos kokybės viziją. BVM yra geriausias savęs įvertinime. ISO 9000 serijos standartai – tai puikus KV diegimo

organizacijoje priemonių rinkinys, o EKVF tobulumo modelis leidžia mokytis iš klaidų ir daryti pakeitimus, atsižvelgiant į geriausią praktiką. Organizacijoms, siekiant tobulumo, svarbu apsispręsti, kokio masto pokyčių jos siekia ir kiek jos pasiryžusios investuoti finansinių ir žmogiškųjų išteklių į šiuos pokyčius, nuo to priklauso, kokius modelius jos turėtų rinktis diegti, vieną kurį ar kelis iš jų.

1.2.2. Kokybės vadybos modelių taikymas viešajame sektoriuje

Viešas sektorius yra išskirtinis dėl savo veiklos ir teikiamų paslaugų specifiškumo, todėl renkantis kokybės vadybos modelius, būtina įvertinti ir parinkti organizacijai tinkamiausią modelį.

Vienas iš svarbiausių viešojo sektoriaus išskirtinumų yra tas, jog šio sektoriaus organizacijų veikla yra griežtai reglamentuota teisės aktais, o tai riboja iniciatyvumą ir organizacijos lankstumą. Viešojo sektoriaus įstaigų veikla vykdoma vadovaujantis „iš viršaus“ nuleistais teisės aktais, kuriais patvirtinami ne tik įstatogės statutai, paskirtis, veiklos principai ar pagrindiniai veiklos nuostatai, bet ir darbuotojų etatų skaičius, metinis biudžetas ir t.t. Esant tokiam suvaržymui, sunku diegti inovacijas, nes tai gali pareikalauti esamų teisės aktų pakeitimo ar naujų teisės aktų priėmimo (pvz. prireikus priimti į darbą už kokybės vadybą atsakingą darbuotoją, reikėtų keisti darbuotojų etatų sąrašus ir pan). Viešojo sektoriaus organizacijose visos vadovo iniciatyvos dėl pokyčių organizacijoje turi būti derinamos su steigėju. Turi būti gautas steigėjo pritarimas ir papildomos priemonės (teisės aktai, lėšos, metodinė medžiaga ir kt.) inovacijų diegimui.

Dar vienas išskirtinumas yra tas, jog viešojo sektoriaus organizacijos dažniausiai visuomenei teikia intelektinį produktą – informaciją arba paslaugą. Intelektinių produktų „gamybos“ procesas ir to proceso valdymas iš esmės skiriasi nuo prekių gamybos ir valdymo, nes kuriant intelektualųjį produktą procese naudojamos darbo priemonės taip pat gali būti intelektinės (dėsniai, priklausomybės, įstatymai, reglamentai ir kt.). Svarbu pažymėti, kad tos priemonės saugomos ne tik organizacijai priklausančiose informacijos saugyklose, bet ir kvalifikuotų darbuotojų atmintyse. Tai kelia papildomų darbo priemonių apsaugos bei darbuotojų skatinimo ir kvalifikacinio ugdymo problemų. Intelektinį produktą teikiančiose organizacijose dėl didelės produktų įvairovės, labai problematiška laiduoti aukštą produkto kokybę. Teikiant intelektualinį produktą, didelį vaidmenį vaidina darbuotojų patirtis ir sukauptos žinios. *Dėl paties intelektualaus produkto „gaminimo“ proceso nematerialumo jo eiga laike sunkiai kontroliuojama ir valdoma. Galimi keblumai ir dėl to, kad tiesioginiai organizacijai atstovaujantio paslaugos tiekėjo ir vartotojo kontaktai, siekiant asmeninės naudos, gali juos paskatinti susitarti dėl organizacijai žala darančių paslaugos teikimo sąlygų. Toks pavojus yra didesnis, kai paslaugos objektas – sunkiai objektyviai įvertinamos kokybės intelektinis produktas* (Butkus, 2002, p. 48).

Viešajame sektoriuje, skirtingai nei privačiame, siekiant viešumo ir aiškaus paslaugų reglamentuotumo gali būti griežtesnė kontrolė. Anot Butkaus (2002, p. 49), „paslaugų kontrolės ypatybės čia tiesiogiai neperkeliamos. Atvirksčiai, akivaizdžiai rodoma darbo produktų ir paties darbo proceso kontrolė yra veiksmingas aukštos darbo kokybės laidas, sulaikantis tiek darbuotoją, tiek klientą nuo pagundos pažeisti bendrus interesus vardan asmeninių“. Tačiau vertėtų nepamiršti, jog kontroliuojant intelektinių produktų kūrimo eigą ir kokybę, dėl kūrybinio darbo ir kūrybingų žmonių būdo ypatybių kontrolė vykdytina pasitelkiant panašių produktų kūrimo pavyzdžių nagrinėjimų pavidalu, kolegiškai aptariant, kad per griežta ir tiesmuka kontrolė netrikdytų įtemptai kūrybiškai dirbančių specialistų.

Aukščiau pateikti viešojo sektoriaus veiklos ypatumai parodo, jog viešasis sektorius gerokai skiriasi nuo privataus, todėl ir taikomi kokybės vadybos modeliai turi būti jam adaptuoti arba konkrečiai jam sukurti. Adaptuojant esamus modelius ar kuriant naujus, tik viešajam sektoriui taikytinus, būtina įvertinti visus viešojo sektoriaus išskirtinumus.

Atsiradus VKV buvo diskutuota, ar įmanoma šį modelį taikyti viešajame sektoriuje lygiai taip pat, kaip ir privačiame, dėl labai skirtingų tikslų ir veiklos principų. Tačiau šiuo metu tokia diskusija netenka prasmės, nes egzistuoja labai glaudūs ryšiai tarp viešojo, privataus ir nevyriausybinių sektorių.

VKV viešajame sektoriuje pradėta diegti 1980 m. pababaigoje - 1990 m. pradžioje. Dauguma kokybės vadybos modelių, kaip pvz., ISO, EKVF, o vėliau ir BVM, adaptuoti ir puikiai pritaikyti diegti viešajame sektoriuje. Vėlesniais metais iškilo būtinybė, jog ES šalys narės solidarizuotųsi ir modernizuotų valdymo paslaugas, kad būtų siekiama aukšto kokybės lygio visos Europos mastu (Engel, 2003, p. 104).

Profesoriai Zoran Čekerevac ir Petar Čekerevac (2013, p. 112) teigia, kad VKV laikoma pagrindu, kalbant apie kokybę viešajame sektoriuje. Be abejonės, ir iki jos atsiradimo, viešasis sektorius teikė, ar bent jau siekė teikti, kokybiškas paslaugas. Tačiau aštuntajame praėjusio amžiaus dešimtmetyje, JAV pradėjus formuoti VKV modeliui, išryškinti svarbiausi kokybės kriterijai:

- normų ir procedūrų laikymasis. Manoma, kad turint procedūras ir jomis vadovaujantis galima pasiekti efektyvumo viešajame administravime;
- veiksmingumas/efektyvumas. Šis kriterijus, labiau nei pirmasis, orientuotas į sėkmę. Jis orientuotas į darbą be klaidų. Šį kriterijų galima būtų susieti su populiariu Juran kokybės apibrėžimu “tinkamumas naudojimui” (Juran, 2000.);
- klientų pasitenkinimo lygis. Šis kriterijus orientuotas į visišką klientų, kurie laikomi svarbiausiais, pasitenkinimą.

VKV labai populiarus ir sėkmingai taikomas JAV bei Vakarų Europoje, tačiau dėl kultūrinių bei teisės aktų skirtumų ES šalyse dar nėra pasiektas toks pat aukštas lygis. Pasak profesorių, VKV geriausia diegti savivaldybėse, nes savivaldybės, labiau nei valstybės administravimo įstaigos, jaučia vietinės rinkos spaudimą (Čekerevac et al., 2013, p. 112). Daugumoje Europos žemyno šalių kokybė

yra siejama su teisės aktais ir jų keliamais reikalavimais, o ne su vartotojų lūkesčiais. Tai labiausiai išryškėja tose Europos šalyse, kur vyrauja teisės tradicijos (Löffler, 2002 p.51).

Pociūtės (2002, p. 24) teigimu, VKV yra universali ir ji tinkama diegti viešajame sektoriuje, tačiau kiekviena organizacija yra ypatinga, todėl reikia atsižvelgti į organizacijos ypatumus, išsiaiškinti kas yra tos organizacijos vartotojai, nustatyti partnerystės ryšius ir interesus. Pasak jos, tiesiog būtina:

- nuosekliai tirti vartotojų ir organizacijos partnerių poreikius bei lūkesčius, įtraukiant juos į strateginius planus ar kokybės gerinimo programas;
- derinti tarpusavyje visuotinį organizacijos darbuotojų įsitraukimą į procesą, nenutrūkstama ciklišką veiklos gerinimą ir įstaigos veiklos biurokratijos principus;
- sėkmingą vadovavimą grįsti viešąja atsakomybe ir pilietiškumu.

Černiauskienės (2011, p. 50) manymu, VKV sunkiai pritaikoma viešųjų institucijų veikloje dėl to, jog viešosios institucijos labiau orientuotos į veiklos procesus nei į rezultatus dėl norminių administravimo modelių nelankstumo. Taip pat ji teigia, jog ne visuomet viešojo sektoriaus organizacijų darbuotojams naudinga mokytis vieniems iš kitų: „konservatyviose statutinėse organizacijose toks mokymas yra problematiškas“. Tai, jog viešojo sektoriaus organizacijos darbuotojus riboja griežta teisinė aplinka sumažina darbuotojų iniciatyvumą bei galimybes veikti.

Profesorius Čekerevac (2013, p.118) teigia, jog kelias į sėkmę – nežinomas, todėl būtina išskirti svarbiausius viešojo administravimo kokybės elementus:

1) **Lyderis ir lyderystė**. Ilgalaikė sėkmė reikalauja lyderio su vizija, aiškiai apibrėžta misija, vertybių sistema, specialiai nustatytais tikslais ir patikima strategija, nukreipta į tikslinę grupę. O taip pat suplanuoti materialiniai ir žmogiškieji resursai bei jų valdymas. Taigi, viešojo administravimo lyderis turi nukreipti darbuotojus tikslų siekimo kryptimi, drąsinti ir motyvuoti juos sekti jį vizijos link. Lyderis žino tikslą, jis žino kelius, kaip jį pasiekti, todėl turi rodyti kelią kitiems. Tačiau tai taip pat reiškia, kad nėra lyderio, jei nėra sekėjų. Siekiant tikslų, reikia aiškios strategijos, planų, procesų.

2) **Procesai** yra visų viešojo administravimo organizacijoje vykstančių veiklų pagrindas. Jie yra patys svarbiausi faktoriai ir pagrindas diegti kokybės sistemą, kur jie turi būti racionalūs, veikiantys ir efektyvūs.

Vertinant kokybę viešajame sektoriuje dauguma autorių siūlo naudoti ISO 9000 serijos standartus, kurie pripažinti tarptautiniu mastu (Blasing, 1992, p. 27 psl.), tačiau pasak Černiauskienės, viešojo sektoriaus institucijose gali būti taikomi tiek pavieniai kokybės vadybos modeliai, tiek ir jų deriniai. Ji pateikia dažniausiai diegiamų modelių analizę (žr. 5 lentelę).

Vertinant šiuos modelius, Černiauskienė (2011, p. 55) padarė išvadą, kad *ISO standartai, BVM ir EFQM modelis savo turiniu yra panašūs pagal nustatytus kokybės vadybos parametrus: orientuojasi į klientą, tam, kad tenkintų jų reikalavimus, viršytų lūkesčius, lyderiai sukuria vidaus aplinką įtraukiant darbuotojus į tikslų siekimą, išteklių valdomi kaip procesas, susiję procesai identifikuojami kaip sistemos ir jų vadyba padeda gerinti institucijos veiklą siekiant tikslų, rezultatyvūs sprendimai*

grindžiami duomenų ir informacijos analize, bendradarbiavimo plėtojimas padeda didinti vertės sukūrimo galimybes ir t. t.

5 lentelė. Kokybės vadybos modelių lyginamoji analizė
(Černiauskienė, 2011, p. 52)

PARAMETRAI	BVM	EKVF tobulumo modelis	BSC	ISO standartai
1. ORIENTACIJA	Į klientą orientuoti rezultatai	Orientacija į rezultatus	Orientacija į strategiją, strategines kryptis	Orientavimasis į klientą
		Dėmesys klientams	Vartotojų vertinimo perspektyva	
2. TIKSLAI IR LYDERYSTĖ	Lyderystė	Vadovavimas ir tikslo pastovumas	Jungiamoji grandis tarp strateginės ir operatyvinės veiklos	Lyderystė
	Strategija ir planavimas			Sisteminis požiūris į vadybą
3. PROCESŲ IR POKYČIŲ VADYBA	Procesų ir pokyčių vadyba	Valdymas, orientuojantis į procesus bei veiklos tobulinimas	Vidinio veiklos proceso vertinimo perspektyva	Procesinis požiūris
			Finansinio vertinimo perspektyva	Faktais pagrįstų sprendimų priėmimas
4. ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMAS	Žmogiškųjų išteklių valdymas	Žmonių ugdymas ir įtraukimas	Personalo žinios ir įgūdžiai	Darbuotojų įtraukimas
	Žmogiškieji rezultatai	Nuolatinis mokymasis ir veiklos tobulinimas	Mokymosi ir tobulėjimo vertinimo perspektyva	Nuolatinis veiklos rezultatų gerinimas
5. BENDRADARBIAVIMAS	Partnerystė ir ištekliai	Bendradarbiavimo plėtojimas	Pagalba derinant prioritetus tarp partnerių, tiekėjų, platintojų, vartotojų	Abipusiai naudingi ryšiai su tiekėju
	Pagrindiniai veiklos rezultatai		Klientų lojalumas	
	Visuomenės rezultatai	Atsakomybė visuomenei		

BSC modelis skirtas aprašyti, diegti ir valdyti organizacijos strategiją visuose organizacijos lygiuose: strategija struktūrizuojama į tikslus, strateginiai tikslai suskirstomi į 4 grupes, taip vadinamas perspektyvas (finansų, klientų, procesų ir personalo), sudaromas organizacijos visų lygių rodiklių sąvadas, rodikliams pasiekti sudaromi metiniai veiksmų planai, sudaromas strateginis žemėlapis.

Kokybės vadybos modelio pasirinkimas priklauso nuo įstaigos statuso, teikiamų paslaugų specifikos, organizacijos tikslų, kokybės suvokimo ir organizacijos siekiamų rezultatų.

Išanalizavus kokybės vadybos modelius, įvertinus jų paplitimą bei ypatumus, paaiškėja, jog visi modeliai turi labai nemažai panašumų (panašūs principai, tikslai), tačiau esama ir skirtumų (objektai, forma, diegimo etapai). Visi jie tinkami diegti ne tik gamybinėse ar paslaugas teikiančiose verslo įmonėse, bet ir viešojo sektoriaus. Nors yra nemažai kritikų, teigiančių, jog BVM yra neišbaigtas, paviršutinis, tačiau baigiamojo projekto autorės manymu, šis modelis yra labiausiai tinkamas diegti viešojo sektoriaus organizacijose dėl keleto priežasčių: 1) jis buvo kurtas tikslingai viešajam sektoriui, todėl labiausiai jam pritaikytas; 2) laisvai prieinamas; 3) nemokamas; 4) nereikalauja daug išlaidų

(kaip žinia dauguma viešojo sektoriaus įstaigų finansavimas yra ribotas); 5) diegimas galimas išnaudojant organizacijos potencialą, nereikalaujama samdytis išorinių vertintojų.

Apibendrinant galima teigti, jog vyrauja kokybės vadybos modelių įvairovė, todėl renkantis kokį modelį diegti organizacijoje, būtina įvertinti organizacijos ypatumus. Dauguma modelių nėra pritaikyti diegti viešajame sektoriuje, dėl viešojo sektoriaus specifiškumo, t. y. orientacijos į procesą, o ne į rezultatą bei griežto teisinio reglamentavimo, ribojančio dabuotojų iniciatyvumą, tačiau pristatyti KV modeliai gali būti adaptuoti viešajam sektoriui. Beveik visi modeliai, nuo jų sukūrimo, buvo tobulinti ir laikui bėgant supanašėjo, todėl nesunkiai gali būti diegiami keli kokybės vadybos modeliai vienoje organizacijoje. Kitame poskyryje analizuojamas socialinių paslaugų teikimas bei socialinių paslaugų kokybės specifika.

1.3. Kokybės vadyba socialinių paslaugų įstaigose

Paslaugų, skirtingai nei produktų, kokybė yra sunkiai pamatuojama. Paslaugos „gaminimas ir vartojimas“ vyksta tuo pačiu metu ir šiame procese dalyvauja tiek gamintojas, tiek vartotojas. Taigi, paslaugos kokybė priklauso ne tik nuo gamintojo, bet tuo pačiu ir nuo vartotojo.

Zeithaml, Parasuraman and Berry (1990) išskyrė tokius paslaugų kokybės kriterijus, kurie atspindi paslaugų gavėjų požiūrį į paslaugas: 1) Apčiuopiamumas; 2) Patikimumas; 3) Atliepiamumas (jautrumas); 4) Kompetetingumas; 5) Paslaugumas; 6) Tikėtinumas; 7) Saugumas; 8) Prieinamumas; 9) Komunikacija; 10) Suprastingumas (kliento poreikių) (Zeithaml, Parasuraman and Berry, 1990, p.23, cituojama pagal Löffler, 2002, p. 9).

Šie paslaugų kriterijai, anot mokslininkų, nusako paslaugų kokybę. Paslaugos gali būti įvairios, nuo kirpėjos teikiamų paslaugų iki socialinių paslaugų. Pastarosios vaidina ypatingą reikšmę individo bei bendruomenės gyvenime, nes *socialinės problemos lydi žmogų nuo pat pasaulio pradžios. Problemų pobūdis keičiasi, įgauna skirtingas formas ir įvairiais būdais veikia žmogaus egzistenciją. Asmenys, susiduria su įvairiomis socialinėmis problemomis – neįgalumu, bedarbyste, skurdu, priklausomybėmis, smurtu, nusikaltimais ir kt. Siekiant padėti žmonėms spręsti iškilusias socialines problemas, reikalinga koordinuota valstybės socialinės apsaugos, ypač – socialinių paslaugų, sistema* (Lukoševičienė, 1996, p. 6, 12). Anot Guogio (2000, p.6), „socialinė apsauga – tai valstybės nustatytų socialinių, ekonominių priemonių visuma, kuri teikia lėšas ir paslaugas gyventojams, negalintiems dėl įstatymų numatytų priežasčių tuo apsirūpinti“.

Pasak Žalimienės (2005, p. 13), „socialinės paslaugos – tai viena iš šiuolaikinės valstybės socialinės apsaugos sistemos dalių, kuri kartu su pensijomis bei kitomis pinigėmis išmokomis padeda garantuoti žmonėms reikalingą apsaugą ir gerovę, kuo ilgesnį jų savarankiškumą, galimybes dalyvauti bendruomenės bei visuomenės gyvenime“.

Pagrindinis socialinių paslaugų tikslas – padėti asmenims, kai jie patys yra nepajėgūs, tenkinti gyvybinius poreikius ir sudaryti žmogaus orumo nežeminančias sąlygas. Idealiu atveju, kai tikslas pasiekiamas, yra atkurtas žmogaus gebėjimas funkcionuoti visuomenėje ir jis pats gali savimi toliau savarankiškai rūpintis. Socialines paslaugas galima teikti ir siekiant užkirsti kelią problemų atsiradimui, t. y. prevencijos tikslais.

Pasak Žalimienės (2003, p. 5, 10), socialines paslaugas gali teikti įvairių juridinių statusą ir tikslus turinčios institucijos, klientui gaunant ar perkant paslaugas. Pagrindinė socialinių paslaugų organizatorė yra valstybė, kuri formuoja socialinę politiką ir deleguoja paslaugų teikimo funkciją savivaldybėms. Savo ruožtu savivaldybės planuoja, organizuoja, teikia bei kontroliuoja paslaugų teikimą savo teritorijoje. Prieš teikiant socialines paslaugas, atliekamas atskiro individo, grupės žmonių ar bendruomenės socialinių poreikių vertinimas ir kuriamas socialinių paslaugų tinklas. Socialinių paslaugų teikimo organizavimas – tai veikla, kuria siekiama užtikrinti socialinių paslaugų teikimo veiksmingumą tam tikroje teritorijoje, įvertinus toje teritorijoje gyvenančios bendruomenės poreikius ir numatant tinkamus veiksmų ir sprendimų būdus. Planuojant socialinių paslaugų teikimą, būtina išanalizuoti jau esamą socialinių paslaugų infrastruktūrą tam tikroje teritorijoje, t. y. jos apimtį ir struktūrą (įstaigų skaičius, profilis), funkcionavimo rodiklius (aptarnaujamų klientų skaičius, darbuotojų skaičius) bei ryšius ir veiklos koordinavimą su kitų paslaugų sistemomis (švietimo, sveikatos priežiūros ir kt.).

Socialinių paslaugų organizavimas bei jų teikimas turi būti vykdomi vadovaujantis pagrindiniais principais, „kurių laikantis garantuojama teikiamų paslaugų kokybė, išsaugomos kliento teisės, pasiekiamas kuo didesnis teikiamų paslaugų efektas kliento gyvenimo kokybei“:

- 1) Decentralizacijos principas. Siekis priartinti socialines paslaugas prie asmens gyvenamosios vietos, siekiant jį kuo ilgiau išlaikyti jam įprastoje aplinkoje;
- 2) Paslaugų planavimas. Planuojant paslaugas reikia įvertinti klientų poreikius nustatant prioritetus;
- 3) Adekvatumo principas. Paslaugos teikiamos tik tiems, kuriems jų tikrai reikia ir tokios, kurios atitinka paslaugų gavėjo poreikius;
- 4) Savipagalbos skatinimo principas. Paslaugos teikiamos taip, jog skatintų žmogaus savarankiškumą ir norą rūpintis savimi, aktyvinti savipagalbą, lavinti gebėjimus.
- 5) Atvirumo bendruomenei principas. Informacija apie socialines paslaugas, jų rūšis bei gavimo sąlygas, turi būti lengvai prieinama, viešinama;
- 6) Bendradarbiavimo – socialinių paslaugų teikėjai bendradarbiauja su socialinių paslaugų gavėjais, kitais socialinių paslaugų teikėjais, stengiamasi įtraukti socialinių paslaugų gavėją į paslaugos teikimo procesą.
- 7) Prieinamumo principas. Socialinės paslaugos prieinamos tiems žmonėms, kuriems jų reikia.

Įdiegus šiuos pagrindinius socialinių paslaugų organizavimo ir teikimo principus organizacijos veikloje, bus pasiektas tikslas, t. y. patenkinti paslaugų gavėjų poreikiai.

Ne mažiau svarbus yra socialinių paslaugų finansavimas, todėl būtina nustatyti lėšų poreikį bei lėšų gavimo šaltinius. Socialinės paslaugos finansuojamos iš valstybės bei savivaldybių biudžetų, socialinio draudimo fondo lėšų, paslaugų gavėjų įmokų, ES investicijų ir rėmėjų lėšų: privačių asmenų aukų bei privataus kapitalo įmonių paramos. Jei 4 pirmi finansavimo šaltiniai yra pastovūs ir juos nėra sunku prognozuoti, tai finansavimas iš rėmėjų ar investuotojų yra sunkiai prognozuojamas ir nėra pastovus.

Socialinės paslaugos dar kitaip vadinamos nepinigine socialine parama. Šiai socialinei paramai priskiriama:

- 1) būsto išlaidų kompensacija;
- 2) įvairios maitinimo programos (nemokamas moksleivių maitinimas; maitinimas labdaros valgyklose; aprūpinimas maisto produktais);
- 3) neįgaliųjų aprūpinimas techninės pagalbos priemonėmis;
- 4) profesinės rehabilitacijos paslaugos;
- 5) ikimokyklinio vaikų ugdymo paslaugos;
- 6) asmeninės socialinės paslaugos (socialinio darbo paslaugos) (Žalimienė ir kt., 2015, p. 29).

Asmeninės socialinės paslaugos, tokios, kaip pavyzdžiui socialinė pagalba paslaugų gavėjo namuose, transporto paslaugos neįgaliems asmenims, socialinės globos paslaugos ir pan., skirtingose šalyse vadinamos skirtingai, todėl pateiktoje klasifikacijoje jos įvardinamos vienu apibendrinančiu pavadinimu. Socialinių paslaugų spektras yra labai platus, jis aprėpia įvairių socialinių problemų sprendimą visuose žmogaus amžiaus tarpsniuose, pradedant kūdikyste ir baigiant senatve.

Socialinių paslaugų organizacijų teikiamos paslaugos yra orientuotos į svarbiausią vartotoją, t. y. socialiai pažeidžiamą asmenį/šeimą, siekiant patenkinti jų poreikius bei lūkesčius. Socialinės paslaugos ypatingos tuo, jog paslaugų gavėjų poreikiai labai individualūs, todėl labai svarbu tiksliai juos įvertinti. Paslaugų gavėjai, tai asmenys, kuriems teikiamos socialinės paslaugos, tačiau be pačių paslaugų gavėjų dar yra ir kiti suinteresuotieji proceso dalyviai: gavėjo šeimos nariai, jų draudėjai, šeimos gydytojas, kitos socialinės institucijos, su kuriais paslaugų teikėjas bendradarbiauja, organizuodamas ir teikdamas paslaugas. Taigi, paslaugos gavėjo ir partnerių poreikiai bei lūkesčiai yra labai svarbūs formuojant organizacijos veiklos tikslus, todėl norint juos nustatyti, būtina bendrauti su visa aplinka.

Socialinių paslaugų kokybės problema mažai analizuojama akademiniam diskurse, tačiau kokybė yra pamatinė tema socialinių paslaugų teikime dėl kelių priežasčių: 1) dėl socialinių paslaugų gavėjų specifiškumo – paslaugų gavėjai yra socialinės rizikos grupės nariai, turintys ribotas galimybes pasirūpinti savimi; 2) dėl socialinių paslaugų finansavimo. Kaip jau buvo minėta, socialinės paslaugos

finansuojamos valstybės arba savivaldybės biudžeto lėšomis, todėl, esant dideliame socialinių paslaugų poreikiui, mažėja valstybės galimybės finansuoti socialines paslaugas. Tampa ypač svarbu, kad lėšos būtų naudojamos efektyviai; 3) dėl poreikio pritraukti kūrybingus, veiklius, gebančius priimti sprendimus darbuotojus. Socialinių paslaugų sektorius nėra itin patrauklus. Patrauklų jį gali padėti padaryti efektyvus kokybės valdymas (Adomaitytė-Subačienė, 2015, p. 55).

Nors Kriauzaitė (2007, p. 3) teigia, jog siekiant aukštos paslaugų kokybės, socialines paslaugas būtina standartizuoti, nustatant joms konkrečius vertinimo kriterijus, Adomaitytė-Subačienė (2015, p.56) abejoja, ar socialinių paslaugų standartizacija galėtų užtikrinti socialinių paslaugų kokybę. Ji siūlo skirti du pagrindinius paslaugų vertinimo metodus: išorinį ir vidinį. Pirmasis metodas toks, kai sukuriama standartiniai reikalavimai konkrečiai socialinei paslaugai, ir tai atlieka paslaugos užsakovas (finansuotojas) – savivaldybė arba valstybė. Antrasis – vidinis, kuris „priklauso nuo organizacijos kokybės kultūros, darbuotojų motyvacijos, vertybių sampratos. Šis metodas veikia kolektyvinės organizacijos principu, kai įgaliojimai suteikiami nusprendus bendrai kolektyvui, būdingas ribotas taisyklių taikymas, labiau pabrėžiama socialinė kontrolė“.

Pasak Kriauzaitės (2007, p. 3), socialinių paslaugų kokybė – tai „veiklos ar visuomeninių gėrybių teikimo silpnesniems visuomenės individams (siekiama užtikrinti jų minimalių poreikių patenkinimą ir palengvinant jų gyvenimo būdą bei aplinką) savybių ir požymių visuma, kuri atitinka tam tikrus nustatytus reikalavimus ir socialinių paslaugų gavėjų poreikius“.

Visi socialinių paslaugų teikimo proceso dalyviai turėtų vertinti paslaugų kokybę. Problema iškyla tuomet, kai paslaugų gavėjai, neretai mokantys už paslaugas visą ar dalinę paslaugos kainą, nežino, kokios paslaugos gali tikėtis. Jei atėjęs pirkėjas į parduotuvę gali apžiūrėti prekę ir pirkti ją arba nepirkti įvertinęs prekės kokybę, tai socialinių paslaugų gavėjai perka paslaugų kiekį, bet ne kokybę. Socialinių paslaugų įstaigos, neįdiegusios KV modelio, susiduria su keletu problemų: visų pirma, jų teikiamoms paslaugoms nėra nustatyti kokybės kriterijai, pagal kuriuos matuojama kokybė; antra – organizacijose nėra kokybės vadybos kultūros, todėl darbuotojai savo veiklą grindžia ne orientacija į kokybę, bet orientacija į kiekybę, galiausiai – paslaugų gavėjai, šiuo atveju socialiai pažeidžiami asmenys, apskritai nėra įtraukti į paslaugų kokybės gerinimo procesą.

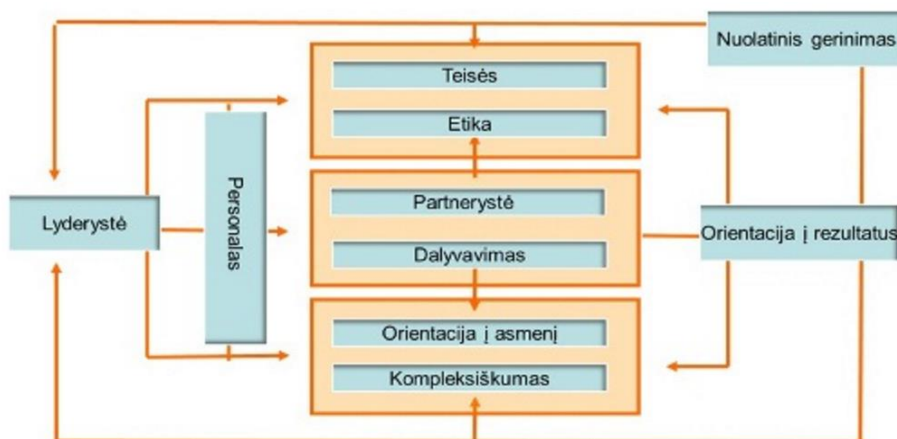
Kriauzaitės (2007, p. 3) teigimu, socialinių paslaugų kokybės įvertinimui būtina nustatyti vertinimo kriterijus. Kriterijai leidžia konstatuoti kokybę ir įvardinti ją kaip: nepatenkinama, patenkinama arba ideali. Ji siūlo nustatant kriterijus vadovautis vadybos teoretikų pripažinta Servqual metodika. Ši metodika ypatinga tuo, kad padeda įvertinti bet kokių paslaugų kokybę, nes joje numatyti kriterijai apima įvairias paslaugų savybes. Išskiriami šie Servqual vertinimo kriterijai: patikimumas; reagavimas; kompetentingumas; prieinamumas; paslaugumas; komunikabilumas; pasitikėjimas; saugumas; vartotojo pažinimas; apčiuopiamumas. Šie kriterijai atitinka socialinių paslaugų organizavimo ir teikimo principus.

Kaip jau minėta, kokybės vadyboje svarbų vaidmenį vaidina paslaugų kokybės kriterijų, kitaip tariant standartų, sukūrimas. Socialinių paslaugų kokybės standartizavimo pradžioje buvo ieškoma ekonominės naudos ir pagrindinis rodiklis buvo „kiek žmonių gavo paslaugas ir už kokią sumą?“. Vėliau, peržiūrėjus kokybės rodiklius, imta gilintis „kaip (kokybiškai) jiems buvo padėta?“. Buvo pradėta orientuotis į procesinį paslaugų teikimo kokybės vertinimą. Vertinant socialinių paslaugų kokybę, skirtingai nei versle, vertinamas ne tik galutinis rezultatas, bet ir procesas, darbuotojų požiūris.

Vanagas (2006, p. 135) teigia, kad paslaugų sferoje yra svarbios penkios kokybės dimensijos, kurios nukreiptos į paslaugų gavėjų lūkesčių patenkinimą: 1) Patikimumas – tai paslaugų teikimas pagal iš anksto numatytą susitarimą. 2) Garantija – tai darbuotojų profesionalumas (profesinės žinios ir patirtis) bei profesinė etika. 3) Aplinkos estetika – tai aplinkos, kurioje teikiama paslauga, grožis, darbuotojų išvaizda. 4) Nuoširdumas – tai darbuotojų nuoširdumo ir dėmesys kliento atžvilgiu. 5) Reagavimas į kliento norus – savalaikis reagavimas į klientų norus bei poreikius, siekis padėti klientui. Atkreiptinas dėmesys, jog šios penkios dimensijos yra orientuotos į paslaugos gavėjo poreikių bei lūkesčių tenkinimą įmanomai aukščiausiu lygmeniu ir pagrindiniai reikalavimai čia keliami tinkamai aplinkai, darbuotojų profesionalumui ir pan.

Socialinės paslaugos skirtingose ES šalyse organizuojamos ir teikiamos nevienodai, tačiau pagrindiniai principai visose ES šalyse išlieka tie patys, todėl KV modeliai tinka diegti visose valstybėse. Iškilus būtinybei vertinti ir tobulinti socialinių paslaugų kokybę, 2010 metais ES buvo išleistas socialinių paslaugų kokybės standartas – EQUASS (European Quality Assurance for Social Services). Jį sukūrė Europos reabilitacijos platforma (ERP). EQUASS pripažįsta socialinių paslaugų kultūrinę įvairovę, leidžia prisitaikyti prie skirtingo nacionalinio konteksto ir teisinio reguliavimo. Jis yra pagrįstas visuotiniais principais, pagrindinėmis vertybėmis, o ne standartais.

EQUASS kokybės principai – tai plačiausiai pripažįstamas Europos kokybės principų komplektas, kuris yra pagrįstas visuotinėmis vertybėmis (žr. 9 pav) .



9 pav. EQUASS kokybės principai
(Valakupių reabilitacijos centras, 2010)

Tai universalūs principai, kai kurie iš jų, kaip antai: lyderystė, partnerystė, orientacija į rezultatus ar nuolatinis gerinimas, aptinkami ir kitose KV modeliuose.

EQUASS naudoja specifines savęs įvertinimo ir išorinio audito procedūras. Kokybės principų pagrindu organizacijos turi atlikti vidaus auditą savęs įvertinimo būdu, kurį seka išorinių nepriklausomų auditorių įvertinimas ir patikra. Informacija apie EQUASS kriterijų įgyvendinimą ir identifikuotas gerinimo sritis yra pranešama pareiškėjui ir tarptautiniam Apdovanojimo komitetui. Komitetas priima sprendimą ar pareiškėjui suteikiamas EQUASS sertifikatas. Jei organizacija atitinka visus EQUASS sertifikavimo kriterijus, jai išduodamas sertifikatas dviems metams (Valakupių reabilitacijos centras, 2010).

Šiuo metu Europoje EQUASS kokybės sistemą yra įsidiegusios daugiau nei 400 organizacijų, iš kurių net 122 Norvegijos organizacijos (Adomaitytė-Subačienė, 2015, p. 58).

Apibendrinant šį skyrių būtina pastebėti, jog kokybė yra svarbi ne tik gaminant ir realizuojant produktus, bet ir teikiant paslaugas. Siekiant aukštos produktų ar paslaugų kokybės, organizacijos diegia KV modelius. Kai kurie modeliai yra tam tikrų principų bei rekomendacijų rinkiniai, kaip pavyzdžiui BVM ar EKVF tobulumo modelis, kiti – griežti standartai, kaip pvz. ISO 9000 serijos standartai. Visi modeliai turi tam tikrų panašumų, pvz: panašūs kokybės vertinimo kriterijai, principai ar vertinimo būdai, tačiau turi ir skirtumų, pvz: vieni orientuoti į procesą, kiti į galutinį produktą. KV modelių yra tiek daug, kad organizacijoms tampa sunku pasirinkti patį tinkamiausią.

Viešasis sektorius skiriasi nuo verslo: jis nėra lankstus, yra suvaržytas teisės aktų bei reglamentų, griežta hierarchija bei kontrolė, teikiamas produktas klientams – intelektualus. Į šiuos viešojo sektoriaus ypatumus būtina atsižvelgti renkantis KV modelius. Kai kurie KV modeliai yra sukurti taikyti privačiame sektoriuje, kiti, kaip pvz. BVM, sukurti diegti viešajame sektoriuje. Socialinių paslaugų teikimas yra viena iš viešojo sektoriaus sričių, kurioje taip pat būtina diegti KV. Tačiau socialinių paslaugų specifiškumas apsunkina KV diegimą socialinių paslaugų įstaigose. Renkantis tinkamą diegti socialinių paslaugų organizacijose KV modelį, būtina atsižvelgti į daugelį aspektų, orientuojantis į procesą, o ne į rezultatą.

2010 metais Europoje sukurtas EQUASS – kokybės vadybos modelis, skirtas socialinių paslaugų organizacijoms siekti tobulumo teikiant socialines paslaugas. Nežiūrint to, jog modelis turi daug privalumų, kaip pvz: naudojami konkretūs kriterijai bei savęs vertinimo priemonės, parengtų auditorių išorinis organizacijos vertinimas ir kt., tačiau šis modelis, kaip ir dauguma KV modelių, yra brangus ir ne visos socialinių paslaugų įstaigos dėl riboto finansavimo gali investuoti lėšas į jo diegimą.

2. KOKYBĖS VADYBOS MODELIŲ TAIKYMO LIETUVOS SOCIALINĖS PARAMOS ĮSTAIGOSE ANALIZĖ

Šiame skyriuje, siekiant atskleisti kokybės vadybos teisinį reglamentavimą Europoje bei Lietuvoje, analizuojami Lietuvos ir ES teisės aktai: direktyvos, reglamentai, įstatymai ir kt. Siekiant išsiaiškinti ES ir Lietuvos ilgalaikę veiklos strategiją kokybės gerinimo atžvilgiu, analizuojamos ES ir Lietuvos strategijos bei programos. Siekiant nustatyti kokybės vadybos modelių taikymo Lietuvos socialinėse įstaigose esančią situaciją, aptariami socialinių paslaugų teikimo Lietuvoje bei kokybės vadybos diegimo Lietuvos socialinių paslaugų įstaigose bruožai. Apžvelgiami 2015 metų spalio mėnesį darbo autorės atlikto tyrimo rezultatai.

2.1. Kokybės vadybos teisinis reglamentavimas ir strateginiai dokumentai ES ir Lietuvos Respublikoje

Įgyvendinant KV idėjas Lietuva privalo laikytis ES teisės aktų bei atsižvelgiant į juos, priimti nacionalinius teisės aktus, rengti programas bei strategijas. ES bei Lietuvos strategijos ir programos yra skirtos įsitraukti į bendrą visos ES kokybinį augimą, kuris neįmanomas, jei nesiimama jokių tobulinimo veiksmų bei nesivadovaujama kokybės vadybos principais.

Strateginiai dokumentai

Europos Komisijos 2010 metais kovo 3 dieną išleistu komunikatu (3.3.2010, KOM(2010) 2020) patvirtintoje „Europa 2020“ strategijoje (toliau strategija) užsibrėžti nacionaliniai užimtumo, inovacijų, švietimo, klimato kaitos bei energetikos, skurdo mažinimo ir socialinės įtraukties sričių tikslai, kurie yra pagrįsti konkrečiais pasiūlymais ir kuriuos numatyta pasiekti iki 2020 metų pritaikant septynias pavyzdines iniciatyvas, bendrą Europos rinką, ES biudžetą ir ES išorės politikos darbotvarkę. Ši strategija skatina ES šalių narių bendrą susitelkimą siekiant užsibrėžtų tikslų veikiant išvien ir kryptingai.

„2020 m. Europa“ strategijos viena iš gyvenimo kokybę gerinančių priemonių yra kokybės vadybos principų taikymas viešojo intereso tenkinimui. „Europa 2020“ strategijos 2 skyriuje teigiama, jog norint pasiekti užsibrėžtus tikslus bei pasiekti norimus rezultatus, „būtina pasitelkti tvirtą vadovavimą, įsipareigojimą ir veiksmingą įgyvendinimo mechanizmą“ (Europos Komisija, 2010). Tai byloja apie kokybės vadybos svarbą siekiant pažangaus, tvaraus ir integracinio augimo, nes būtent kokybės vadyba sietina su efektyviu valdymu bei veiklos tobulinimu, kas ir akcentuojama „Europa 2020“ strategijoje. Galima teigti, jog pati strategija yra viena iš kokybės vadybos pagrindinių procesų, nes efektyvumas negali būti pasiektas be strateginio veiklos planavimo.

Vienos svarbiausių Lietuvos nacionalinių viešojo valdymo pažangą artimiausiais metais lemiančių dokumentų yra Viešojo valdymo tobulinimo 2012–2020 metų programa bei Valstybės pažangos strategija „Lietuva 2030“.

Tobulumo ir geresnės kokybės siekis atsispindi LR Seimo 2012 metų gegužės 15 dienos nutarimu Nr. XI-2015 patvirtintoje Valstybės pažangos strategijoje „Lietuva 2030“ (toliau Valstybės strategija), kurios vizija numato, kaip Lietuva turėtų atrodyti 2030 metais. Šio strateginio dokumento paskirtis – „žadinti ir vienyti idėjas, kurių įgyvendinimas garantuotų visuomenės gerovę, piliečių orumą ir valstybės saugumą.“ Analizuojant šią Valstybės strategiją kokybės vadybos aspektu, reikėtų išskirti 7 skyriaus 7.2. punktą, kuris numato viešojo valdymo rezultatyvumo siekiamybę teikiant visuomenei reikalingas geros kokybės paslaugas, šiam tikslui pasiekti siūloma valdžios institucijoms veikti strategiškai ir kryptingai, orientuojantis į svarbiausius prioritetus. To paties skyriaus 7.7. punkte numatyta vizija, jog ateityje viešasis sektorius užtikrins aukštą paslaugų kokybę tenkinant paslaugų vartotojų poreikius. Bus teikiamos aukštos kokybės, visuomenei aktualios viešosios paslaugos (Lietuvos Respublikos Seimas, 2012).

Norint palaiapsniui pasiekti Valstybės pažangos strategijos „Lietuva 2030“ numatytą pažangą, LR Vyriausybė 2012 m. lapkričio 28 d. nutarimu Nr. 1482 patvirtino 2014–2020 metų Nacionalinės pažangos programą (toliau pažangos programa), kurios tikslus siekiama įgyvendinti iki 2020 metų. Bendras šios pažangos programos 5 prioriteto tikslas yra „siekti visuomenės poreikius atitinkančių ir į šalies pažangą orientuotų viešojo valdymo rezultatų“, dedant pastangas į viešojo valdymo institucijų stiprinimą, jų veiklos gerinimą, viešojo valdymo procesų atvirumą ir visuomenės dalyvavimą juose, teikiamų paslaugų kokybės gerinimą bei jų prieinamumo didinimą. Vienas iš pažangos programos laukiamų rezultatų yra stiprinti valstybės įstaigų ir įmonių atskaitomybę visuomenei ir gerinti jų valdymą. 2014 – 2020 metų Nacionalinė pažangos programa siejasi su Europos Sąjungos 2010 metais patvirtinta strategija „Europa 2020“, kuria siekiama šalių narių tvaraus, integralaus ir pažangaus augimo (Lietuvos Respublikos Vyriausybė, 2012).

LR Vyriausybės 2012 m. vasario 7 d. nutarimu Nr. 171 patvirtinta Viešojo valdymo tobulinimo 2012–2020 metų programa (toliau programa). Programos strateginis tikslas – užtikrinti visuomenės poreikius atitinkančios viešosios politikos nustatymą, formavimą ir efektyvų įgyvendinimą: didinti viešojo valdymo procesų atvirumą ir skatinti visuomenę aktyviai juose dalyvauti, teikti geros kokybės administracines ir viešąsias paslaugas, stiprinti strateginio mąstymo gebėjimus viešojo valdymo institucijose ir gerinti jų veiklos valdymą. Šios programos 13.1.5. punkte teigiama, jog būtina užtikrinti viešojo valdymo institucijų veiklos kokybės vertinimą ir išryškinti jos svarbą viešajam valdymui. Taip pat skatinama diegti kokybės vadybos metodus, kaip pagrindinę sistemą, padedančią ne tik susieti, susisteminti skirtingą informaciją, bet ir išryškinti veiklos kokybę bei nuolatinį veiklos tobulinimą.

Programoje viešojo valdymo institucijos skatinamos taikyti kokybės vadybos modelius (Lietuvos Respublikos Vyriausybė, 2012).

Kalbant apie socialines paslaugas, reikėtų paminėti LR Seimo 2012 m. gruodžio 13 d. nutarimu Nr. XII-51 „Dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės programos“ patvirtintos Šešioliktos Vyriausybės 2012-2016 metų programos (toliau Vyriausybės programa), kurios 3 dalies 31 punkte nurodyta, kad „valstybės valdymo ir vietos savivaldos sistema Lietuvoje orientuosis į visuomenės poreikių tenkinimą ir socialinį teisingumą, veiks efektyviai ir skaidriai, visuomenė ja pasitikės.“ Šios Vyriausybės programos 7 dalies 112 punkte numatyta, kad bus gerinamas „socialinių paslaugų prieinamumas ir kokybė, socialinių darbuotojų darbo sąlygos“, o 16 dalies 418 punkte minima, kad bus gerinama „viešųjų reikalų valdymo kokybė, stiprinama viešajame sektoriuje dirbančių asmenų kompetencija, diegiant tarptautinius standartus ir dalijantis gerąja administravimo patirtimi.“ Taip pat 21 dalies 513 punkte nurodyta, jog ketinama remti iniciatyvas dėl visuotinio žmonių užimtumo ir minimalių socialinių standartų ES įdiegimo, socialinės sanglaudos ir skurdo mažinimo, tokiu būdu siekiant visapusio Europos socialinės chartijos įgyvendinimo bei socialinės apsaugos sistemų darnos (Lietuvos Respublikos Seimas, 2012).

Lietuvos kokybės politiką taip pat lemia nacionalinė valstybės ir ES teisinė sistema.

Teisiniai dokumentai

Nors ES nėra teisės aktų, kurie tiesiogiai būtų susiję su KV diegimu viešojo sektoriaus organizacijose, tačiau yra direktyvos, reglamentuojančios įvairias sritis, kur skatinama KV arba keliami konkretūs reikalavimai įmonėms/įstaigoms turėti įdiegtą KV sistemą. Toks reikalavimas keliamas gamintojams, siekiantiems, kad jų gaminiams būtų suteiktas prekinis ženklas, kokybės sertifikatas ir pan. (pvz., prekių žymėjimui CE ženklu).

ES yra išleidus keletą teisės aktų, skatinančių vieno ar kito modelio diegimą, pvz., su muitine ir eksportu/importu susijusią sritį reglamentuojančiuose teisės aktuose/rekomendacijose skatinamas VL modelio diegimas, pvz.: Europos Tarybos 2001 m. gegužės 30 d. priimta rezoliucija dėl Muitų sąjungos raidos strategijos, kuri skatina siekti muitinės procedūrų modernizavimo bei optimizavimo arba Europos Komisijos (toliau tekste EK) komunikatas dėl E-valdžios (2003 09 26; COM (2003) 567) pateikia VL koncepciją atitinkantį E-valdžios modelį, kuris išryškina galimybę pasinaudoti VL ir vykdyti elektroninių duomenų mainus visiems užsienio prekybos dalyviams (ekonominiams operatoriams ir pasienio tarnyboms), susijusiems su prekių judėjimu per sieną. EK 2003 metų viduryje paskelbtu komunikatu dėl nepopierinės muitinės ir verslo aplinkos (2003 07 24 Nr. COM/2003/452) pateikė viziją dėl muitinės modernizacijos elektroniniu būdu bendraujant su verslu, kurią patvirtinus Tarybos rezoliucija (OJ C 305), ji tapo daugiamečiu strateginiu planu. Jame VL pristatomas kaip vienu metu ir elektroniniu formatu visos informacijos pateikimo galimybė. Siekiant kurti nacionalinius VL reglamentuojančius teisės aktus Bendrijos šalyse narėse, EK parengė darbo dokumentą „Vieno

langelio Bendrijos lygmenyje koncepcija“ (dokumentas TAXUD/1241), kuriame išsamiai pateikiama VL apibrėžimas, elementai, nauda visoms ES šalims narėms bei verslui (Muitinės departamentas prie LR FM, 2010, p. 9-10). Aukščiau minėtuose ES teisės aktuose netiesiogiai skatinamas KV diegimas įmonėse/įstaigose.

Europos Parlamento ir Tarybos 2013 m. gruodžio 17 d. reglamento (ES) Nr. 1301/2013. dėl Europos regioninės plėtros fondo (ERPF) ir dėl konkrečių su investicijų į ekonomikos augimą ir darbo vietų kūrimą tikslu susijusių nuostatų, kuriuo panaikinamas Reglamentas (EB) Nr. 1080/2006 5 straipsnyje yra išdėstyti ERPF paramos investavimo prioritetai, iš kurių galima būtų išskirti 11 prioritetą, apimančių valdžios institucijų ir suinteresuotųjų subjektų institucinių gebėjimų stiprinimą bei viešojo administravimo veiksmingumą ir tobulinimą. ES investicijos į viešojo administravimo veiklos tobulinimą bei veiksmingumą, išskiriant šią sritį kaip vieną iš svarbių prioritetų, rodo, jog ES skatina KV taikymą (Europos Parlamentas ir Taryba, 2013).

Visi Lietuvos starteginiai planai bei veiksmai turi remtis ne tik ES teisės aktais, bet ir Lietuvos Respublikos įstatymais. Pats svarbiausias Lietuvos Respublikos teisės aktas yra LR Konstitucija (1992). Joje įtvirtintos vertybės išryškina valstybės santykį su jos piliečių visuomene. Kadangi Valstybė yra visos visuomenės organizacija, ji turi užtikrinti piliečių teises, laisves bei ginti viešąjį interesą. LR Konstitucijoje nustatyta, jog „valdžios įstaigos tarnauja žmonėms“ (LR Konstitucija, 1992). Viešojo intereso tenkinimo bei gynimo funkcijas Valstybės valdžia deleguoja viešajam valdymui, kurį administraciniais veiksmais atlieka viešasis sektorius. Viešojo administravimo kokybės valdymo nuostata įtvirtinta LR Viešojo administravimo įstatymo 10 straipsnyje (1999). Jame nurodyta, kad svarbiausias valstybės lygio viešojo administravimo kokybės valdymo būdas yra viešojo administravimo subjektų ir jų veiklos stebėseną, o viešojo administravimo subjekto lygio viešojo administravimo kokybės valdymo būdai yra viešojo administravimo subjekto veiklos planavimas, organizavimas ir vidaus administravimo kontrolė (Šemetulskytė ir Virbickas, 2009, p. 9).

To paties LR Viešojo administravimo įstatymo (1999) 17 straipsnio 1 punkte nurodyta, kad viešųjų paslaugų teikimas valstybės mastu deleguojamas atitinkamiems centrinio valstybinio administravimo subjektams, o 2 punkte nurodyta, jog vietos lygmeniu deleguojamas savivaldybių administracijoms. Už kokybiškų viešųjų paslaugų teikimą atsako to subjekto vadovas, kuris teikia viešąsias paslaugas (5 punktas). Taigi LR Viešojo administravimo įstatymas įpareigoja paslaugų teikėjus, o tiksliau įstaigų, teikiančių viešąsias paslaugas, vadovus, administruoti paslaugų teikimą taip, kad paslaugos būtų kokybiškos (LR Seimas, 1999).

Reikia paminėti, kad kokybės vadybos modelių taikymas nėra privalomas Lietuvos viešojo valdymo subjektams ir paslaugų teikėjams. Visi į kokybę orientuoti tikslai ir numatomi rezultatai yra siekiamybė, į kurią orientuojasi Lietuva. LR Socialinės apsaugos ir darbo ministro 2015 m. vasario 13 dienos įsakymo Nr. A1-75 „Dėl Socialinės apsaugos ir darbo ministro 2006 m. balandžio 5 d. įsakymo

Nr. A1-92 „Dėl socialinių darbuotojų ir socialinių darbuotojų padėjėjų kvalifikacinių reikalavimų, socialinių darbuotojų ir socialinių darbuotojų padėjėjų profesinės kvalifikacijos kėlimo tvarkos bei socialinių darbuotojų atestacijos tvarkos aprašų patvirtinimo“ pakeitimo“ 6 skyriaus 31 punkte nurodyta, jog rekomenduojama *socialinių paslaugų įstaigoms, organizacijoms atlikti specializuotus vidinius veiklos ir paslaugų kokybės įsivertinimus pagal Europos socialinių paslaugų kokybės užtikrinimo ir kokybės sertifikavimo sistemą (EQUASS), kurie padėtų įstaigai, organizacijai įvertinti veiklos rezultatus ir efektyvumą, numatyti veiklos tobulinimo tikslus ir kryptis ir taip užtikrinti tinkamą darbuotojų profesinę kompetenciją, paslaugų kokybę ir socialinių paslaugų gavėjų pasitenkinimą teikiamomis paslaugomis.* (LR SADM, 2015). Kaip jau minėta, EQUASS kokybės vertinimo modelis specialiai sukurtas socialinių paslaugų organizacijoms (išsamiau apie šį modelį ir situaciją dėl jo diegimo ES ir Lietuvoje pateikiama kitame poskyryje).

KV modelių diegimo skatinimui LR Vidaus reikalų ministerija 2009 – 2014 metais įgyvendino projektą „Viešojo administravimo kokybės iniciatyvos“, kurio metu surengė keletą konferencijų kokybės vadybos bei kokybės vadybos modelių diegimo klausimais, pravedė keletą mokomųjų seminarų, atliko tyrimus, studijas, išleido leidinius kokybės vadybos klausimais ir t. t. Ministerija net ir pasibaigus projektui, skleidžia informaciją apie kokybės vadybą bei jos modelius, moko bei skatina viešojo administravimo subjektus taikyti kokybės vadybos modelius praktikoje. Projekto eigoje sukurta interneto svetainė <http://vakokybe.vrm.lt/>, kurioje sukaupta nemažai informacijos apie projekto veiklą, finansavimo šaltinius, pasiektus rezultatus, o taip pat publikuojami leidiniai bei tyrimų apžvalgos.

Apibendrinant galima teigti, jog tam tikrose ES direktyvose keliami reikalavimai organizacijoms, kurios siekia savo prekes žymėti specialiu prekiniu ženklu, diegti KV modelius. Kiti ES ir Lietuvos teisės aktai rekomenduoja diegti KV, siekiant aukštos prekių ir paslaugų kokybės. Visuomenės poreikių užtikrinimui ES ir Lietuvos strategijos bei programos skatina orientuotis į viešojo valdymo politikos tobulinimą bei paslaugų kokybės gerinimą, tam numato KV diegimo prioritetinius tikslus bei priemones. KV diegimas Lietuvos viešojo sektoriaus organizacijose, kaip ir daugumoje ES šalių narių, nėra privalomas, tačiau viešojo sektoriaus organizacijos yra skatinamos diegti KV modelius. Tam tikslui buvo skirtas LR Vidaus reikalų ministerijos projekto „Viešojo administravimo kokybės iniciatyvos“ įgyvendinimas, skleidžiant informaciją apie KV ir jos modelių diegimą. Taip pat ir LR Socialinės apsaugos ir darbo ministrė 2015m. įsakymu Nr. A1-75 rekomenduoja Lietuvos socialinių paslaugų organizacijoms įsodiegti EQUASS kokybės vertinimo modelį, siekiant užtikrinti tinkamą darbuotojų profesinę kompetenciją, paslaugų kokybę ir socialinių paslaugų gavėjų pasitenkinimą teikiamomis paslaugomis.

2.2. Kokybės vadybos modelių taikymo situacija Lietuvos socialinių paslaugų įstaigose

Kaip jau minėta, KV modelius Lietuvoje imta diegti tik praėjusio šimtmečio pabaigoje, tačiau pastaraisiais metais kokybės vadybos diegimas įgavo pagreitį. Įvertinę kokybės vadybos svarbą, politikai įtraukė kokybės vadybos diegimo klausimus į programas, strateginius planus ir skatina ne tik verslo, bet ir viešąjį sektorių diegti KV principus organizacijose.

Lietuvos valdžios institucijos, siekdamos pasirūpinti savo piliečiais, formuoja socialinės apsaugos politiką, kurią sudaro socialinis draudimas ir socialinė parama. Socialinė parama gali būti piniginė ir parama paslaugomis.

Dažniausiai socialinių paslaugų įstaigos specializuojasi ir teikia paslaugas vienai ar kelioms klientų grupėms, pvz: nakvynės namai – benamiams, šeimų krizių centrai – krizės ištiktoms šeimoms, neįgaliųjų dienos užimtumo centrai – neįgaliesiems ir t. t. Kaip jau minėta, pristatant socialinių paslaugų organizavimą, socialinių paslaugų įstaigos gali būti valstybės ar savivaldybių įstaigos, nevyriausybines organizacijos, religinės bendruomenės ar privačios įmonės. Visgi dauguma socialines paslaugas teikiančių įstaigų Lietuvoje turi biudžetinės įstaigos statusą ir jų steigėjas yra valstybė arba savivaldybė (Kriauzaitė, 2007, p. 2).

Lietuvoje mokslininkai analizuoja įvairias galimybes, teikia rekomendacijas, tačiau praktikoje KV diegiama vangiai. Neretai į strateginius planus ar programas rašomi deklaratyvūs siekiai teikti kokybiškas paslaugas, tačiau nesiimama konkrečių veiksmų.

2004 metų gruodį informaciniuose pranešimuose LR Socialinės apsaugos ir darbo ministerija skelbė, kad, įgyvendindama Socialinių paslaugų teikimo reformos priemones, rengia nacionalinius socialinių paslaugų standartus visoms socialinių paslaugų rūšims ir skatino atkreipti vis didesnę dėmesį į socialinių paslaugų kokybę (LR SADM, 2004), tačiau socialiniame sektoriuje nacionaliniai socialinių paslaugų standartai nesukurti iki šiol. Kita vertus, ministerija skatina socialinių paslaugų organizacijas diegti Europos socialinių paslaugų kokybės užtikrinimo sistemą – EQUASS, t. y. modelį, atitinkantį Europos kokybės reikalavimus ir gerinantį socialinių paslaugų teikėjų veiklą. Kaip jau minėta, EQUASS siūlo kryptį pokyčiams bei nuolatiniam tobulinimui. Nors šį kokybės vadybos modelį nuo 2010 metų, kada jis buvo sukurtas, Europoje yra įsidiege daugiau nei 400 organizacijų, tačiau Lietuvoje yra įsidiegusios tik keturios organizacijos. EQUASS, kaip ir kiti KV modeliai, yra diegiamas savanoriškai, tačiau skirtingai, nei tarkim BVM, jis yra mokamas ir jei BVM – tai savęs įsivertinimo modelis, tai EQUASS sertifikavimą atlieka tiek pati organizacija, tiek specialiai tam parengti auditoriai. Lėšų trūkumas riboja Lietuvos socialines paslaugas teikiančias organizacijas diegti šį socialinių paslaugų kokybei gerinti sukurtą KV modelį.

Vadovaujantis LR Socialinių paslaugų įstatymu (2006, aktuali redakcija 2014), pagrindiniai socialinių paslaugų teikimo organizatoriai yra miestų ir rajonų savivaldybės. Jos atsako už socialinių

paslaugų teikimą savo teritorijoje gyvenančioms įvairioms socialinėms grupėms. Savivaldybių kompetencijai yra priskirta formuoti socialinių paslaugų teikimo strategiją, rengti ir įgyvendinti socialinių paslaugų teikimo planus bei programas, taip pat teikti socialines paslaugas savo teritorijos gyventojams (Bitinas, 2010, p. 19).

Planuodami socialinių paslaugų teikimą, savivaldybių atsakingi padaliniai kasmet sudaro ir tvirtina socialinių paslaugų planą pagal socialinių paslaugų planavimo metodiką, patvirtintą LR Vyriausybės 2006 m. lapkričio 15 d. nutarimu Nr. 1132. Minėtoje metodikoje, kaip vienas iš svarbiausių socialinių paslaugų planavimo proceso tikslų, yra įrašytas tikslas – gerinti socialinių paslaugų kokybę, didinti jų kompleksiskumą ir veiksmingumą, apimančią efektyvesnės socialinių paslaugų struktūros kūrimą ir esamos pertvarkymą. Tačiau tolimesniuose metodiniuose nurodymuose nėra numatyta, kaip šį tikslą pasiekti, t. y. nėra rekomendacinių nuorodų, kad į socialinių paslaugų planą būtina įrašyti socialinių paslaugų kokybės vertinimą. Kalbama tik apie socialinių paslaugų plano monitoringą, o tai reiškia, tik apie savalaikį jo vykdymą ir, esant reikalui, koregavimą.

Siekiant įgyvendinti Lietuvos Respublikos teisės aktuose, programose ir strategijose numatytas KV skatinimo bei viešojo sektoriaus tobulinimo tikslus, LR Vidaus reikalų ministerijai (toliau tekste VRM) yra pavesta rengti informaciją apie KV, rinkti duomenis, juos analizuoti, atlikti tyrimus bei studijas. *Nuo 2007 m. iki 2013 m. VRM atliko kokybės vadybos metodų taikymo Lietuvos viešojo administravimo ir kitose institucijose/įstaigose stebėsenos tyrimus. Šių tyrimų metu buvo vykdomos atrankinės viešojo administravimo institucijų/įstaigų (t. y. ministerijų, įstaigų prie ministerijų, Vyriausybės įstaigų, Vyriausybei atskaitingų valstybės institucijų ir įstaigų, bei savivaldybių administracijų) apklausa. 2013 m. buvo apklausta 131 viešojo administravimo institucija/įstaiga. Ši apklausa parodė, kad bent vieną kokybės vadybos modelį taiko (yra įsidedusios arba šiuo metu diegia) 44 proc. apklaustų viešojo administravimo institucijų / įstaigų. Populiariausiu kokybės vadybos modeliu, neskaičiuojant modelio „Vienas langelis“ (jį taiko 68 proc. organizacijų), išlieka ISO 9000 serijos standartai (juos taiko arba diegia 31 proc. apklaustų organizacijų) ir Bendrasis vertinimo modelis – dabar jį taiko arba diegia 11 proc. apklaustų organizacijų.*

Vieno langelio modelis labiausiai paplitęs Lietuvos savivaldybių administracijose ir seniūnijose. Kaip jau minėta, šio modelio paskirtis – klientų aptarnavimą, jų prašymų, skundų nagrinėjimą vykdyti vienoje darbo vietoje. Šis principas yra įtvirtintas kaip vienas iš viešojo administravimo principų, todėl tampa privalomas diegti (LR Vidaus reikalų ministerija, 2010, p. 9).

Dauguma Lietuvos viešojo sektoriaus organizacijų, kurios šiuo metu taiko arba diegia KV modelius, pasinaudojo ES struktūrinių fondų investicijomis 2007 – 2013 m. laikotarpiu. Dauguma organizacijų, kurios dar tik ketina diegti kokybės vadybos modelius, planuoja teikti paraiškas ir pretenduoti į ES struktūrinių fondų investicijas 2014 – 2020 m. laikotarpiu.

Minėtame LR Vidaus reikalų ministerijos atliktame tyrime viešosios ar biudžetinės savivaldybių įstaigos tyrime nedalyvavo. Socialinės globos kokybės stebėseną ir vertinimą yra priskirtas LR Socialinių paslaugų priežiūros departamentui. Pasak šio departamento įstaigų priežiūros skyriaus vedėjo V. Bagdono (2015), departamentas vykdo tik socialinės globos kokybės vertinimą, bet nevykdo socialinių paslaugų kokybės vertinimo. Taip pat, anot specialisto, departamentas neturi duomenų apie kokybės vadybos diegimą socialinėse įstaigose bei teigia, jog „nėra jokių teisės aktų, kurie įpareigotų socialines paslaugas teikiančias įstaigas diegti kokybės vadybos modelius“, todėl jis rekomenduočiau „į socialines įstaigas žiūrėti bendrai kaip į ūkio subjektus, kuriems aktuali kokybės vadyba“ (Bagdonas, 2015). Nusiuntus el. paštu VRM paklausimą, ar yra surinkti duomenys apie socialinių paslaugų įstaigose įdiegtus/diegiamus kokybės vadybos modelius, vyriausioji specialistė Galvėnienė (2015) atsakė, jog tokių duomenų VRM sukaupusi neturi.

Šio projekto autorė, siekdama išsiaiškinti esamą kokybės vadybos modelių diegimo socialinių paslaugų įstaigose situaciją Lietuvoje, parengė klausimyną (5 Priedas) ir anketinės apklausos būdu (panaudojusi internetinės svetainės www.apklausa.lt siūlomą nemokamą apklausos sistemą) surinko duomenis iš 73 Lietuvoje veikiančių socialinių paslaugų įstaigų apie esamą situaciją diegiant KV modelius. Kvietimas dalyvauti apklausoje buvo išsiųstas 278 organizacijoms, kurios teikia socialines paslaugas (įstaigų sąrašas pateikiamas 6 Priedas). Apklausoje dalyvavo ketvirtadalis (26,26 proc.) visų šios srities organizacijų.

Daugiau nei 85 proc. tyrime dalyvavusių respondentų sudarė įstaigų vadovai arba jų pavaduotojai, likusieji – administracijos darbuotojai. Pusė apklausos dalyvių yra savivaldybių biudžetinės įstaigos, ketvirtadalis – valstybės biudžetinės įstaigos, likusios – viešosios įstaigos (savivaldybė steigėjas) ir NVO.

Daugiau nei 80 proc. socialinių paslaugų įstaigų vadovų ar administracijos darbuotojų yra girdėję apie kokybės vadybą. Paašškėjo, jog žinomiausi yra ISO serijos standartai ir Vieno langelio principas (apie šiuos modelius žino trečdalis respondentų). Kiek mažiau žinomi yra VKV (15 proc.) bei BVM (9 proc.) modeliai. Kokybės vadybos modelius savo organizacijoje yra įdiegę tik 13 proc. visų tyrimo dalyvių, o tai reiškia, jog socialinių paslaugų įstaigos vangiai diegia kokybės vadybos modelius.

Iš 8 kokybės vadybos modelių įdiegusių įstaigų, net 6 juos įdiegė po 2010 metų ir tik 2 įstaigos įdiegė 2002 m. ir 2007 m. 6 iš 8 organizacijų įdiegė Vieno langelio principą, 4 – BVM, 2 – ISO serijos standartą ir tik 1 – VKV. Galima pastebėti, kad kai kurios organizacijos yra įdiegusios daugiau nei vieną KV modelį. Deja, bet tik nedidelė dalis visų apklausoje dalyvavusių organizacijų pasinaudojo ES struktūrinių fondų investicijomis. Dar mažesnė dalis planuoja ateityje diegti kokybės vadybos modelius bei pasinaudoti ES struktūrinių fondų investicijomis kokybės vadybos modelių diegimui. Daugiau nei 70 proc. apklausos dalyvių teigė, jog neketina diegti kokybės vadybos modelių apskritai.

Socialinių paslaugų įstaigų, įdiegusių kokybės vadybos modelius, buvo klausta, kokią naudą davė organizacijai modelių įdiegimas. Kaip didžiausius privalumus respondentai įvardino: padidėjusią paslaugų kokybę bei išaugusį klientų pasitenkinimo lygį. Taip pat respondentai mano, jog kokybės vadybos modelio diegimas padėjo surinkti naudingą informaciją apie įstaigą, o taip pat pagerėjo įstaigos įvaizdis (apklausos anketa bei anketinės apklausos atsakymų pasiskirstymo grafiniai pavaizdavimai pateikti 7 Priede).

Apibendrinant skyriuje pateikiama informacija, reikia pažymėti, kad KV diegimas Lietuvos viešojo sektoriaus organizacijose, kaip ir daugumoje ES šalių narių, nėra privalomas, tačiau įvertinę kokybės vadybos svarbą, politikai įtraukė kokybės vadybos diegimo klausimus į programas, strateginius planus ir skatina ne tik verslo, bet ir viešąjį sektorių diegti KV principus organizacijose. Be to visuomenės poreikių užtikrinimui ES ir Lietuvos strategijos bei programos skatina orientuotis į viešojo valdymo politikos tobulinimą bei paslaugų kokybės gerinimą, tam numatant KV diegimo prioritetinius tikslus bei priemones, o ES ir Lietuvos teisės aktai reglamentuoja veiklas, skatinančias prekių ir paslaugų kokybės tobulinimą.

Kokybės vadybos modeliai Lietuvos socialinių paslaugų įstaigose yra diegiami vangiai. Dažniausiai pasirenkami modeliai yra BVM, ISO serijos standartai ir VL principas. Socialinių paslaugų įstaigos neišnaudoja galimybių pasinaudoti ES struktūrinių fondų siūlomomis investicijomis kokybės vadybos modelių diegimui. Įstaigų atstovų pasyvumas dalyvaujant tyrime taip pat parodė, jog socialinių paslaugų įstaigų vadovai ir administracijos darbuotojai nėra suinteresuoti diegti kokybės vadybos modelius.

3. KOKYBĖS VADYBOS MODELIŲ TAIKYMO GALIMYBĖS KLAIPĖDOS MIESTO SOCIALINĖS PARAMOS CENTRE

Šiame skyriuje, siekiant įvertinti organizacijos pasirengimą diegti KV modelius bei nustatyti veiksnius, kurie galėtų padėti arba trukdyti diegti KV modelius įstaigoje, analizuojami įstaigos veiklą reglamentuojantys steigėjo patvirtinti dokumentai (sprendimai, įsakymai, tvarkos), įstaigos direktoriaus įsakymai ir kt. Taip pat analizuojami vidaus ir išorės veiksniai, kurie galėtų turėti įtakos diegiant KV modelius įstaigoje. Šios analizės pagrindu parengta įstaigos SSGG analizė. Siekiant nustatyti darbuotojų pasirengimą KV modelio diegimui įstaigoje, atlikta centro darbuotojų anketinė apklausa bei analzuojami jos metu gauti duomenys. Siekiant nustatyti situaciją dėl KV diegimo biudžetinėje įstaigoje Klaipėdos miesto Socialinės paramos centre (toliau – KSPC), vykdytas interviu su centro vadovais bei aptariami gauti tyrimo rezultatai.

3.1. Tyrimo metodika

Šio projekto tikslo įgyvendinimui buvo atlikti trys, teorinę dalį papildantys, empiriniai tyrimai: 1) Klaipėdos miesto Socialinės paramos centro vidaus ir išorės veiksmių analizė, siekiant išsiaiškinti įstaigos pasirengimą ir galimas kliūtis diegti kokybės vadybos modelius; 2) anketinė darbuotojų apklausa, kuria buvo siekiama išsiaiškinti jų požiūrį į kokybės vadybą bei KV modelių diegimą organizacijoje; 3) organizacijos administracijos atstovų interviu, siekiant išsiaiškinti biudžetinėje įstaigoje Klaipėdos miesto socialinės paramos centre esamą situaciją ir esmines problemas, susijusias su KV diegimu organizacijoje. Tyrimai vykdyti gavus centro direktorės sutikimą (žr. 8 Priedas).

Biudžetinės įstaigos Klaipėdos miesto socialinės paramos centro vidaus ir išorės veiksmių analizė. Tyrimo metu buvo analizuoti centro veiklą reglamentuojantys norminiai teisės aktai: steigimo dokumentai, nuostatai, strateginiai planai, etatų sąrašas, centro direktorės įsakymai ir kt. Tyrimo metu buvo atlikta centro vidaus ir išorės veiksmių analizė, kurios pagrindu parengta SSGG analizė, kuri apibendrina išorinės ir vidinės aplinkos analizės rezultatus.

Darbuotojų anketinės apklausos tikslas – nustatyti darbuotojų pasirengimą KV modelio diegimui KSPC. Klausimynas buvo sudarytas remiantis analizuotais moksliniais darbais teorinėje dalyje. Anketinės apklausos metu siekta surinkti informaciją apie respondentų požiūrį į KV modelius, jų diegimą organizacijoje ir pačių respondentų suinteresuotumą bei motyvą dalyvauti diegiant KV.

Anketinė apklausa pasirinkta tikslingai, siekiant mažiausiomis sąnaudomis apklausti didesnę respondentų skaičių. Toks netiesioginės apklausos metodas pasižymi tuo, kad nėra tiesioginio bendravimo su respondentu, klausimynas šiuo atveju paduotas respondentams suteikiant jiems laiko privačiai jį užpildyti. Tyrimo laikotarpis: 2015 metų lapkričio mėnuo.

Apklauso instrumentas – anketa (9 Priedas) sudaryta iš kelių dalių: įvadinėje anketos dalyje trumpai apibūdinamas tyrimo tikslas, nurodoma, kaip bus panaudojami tyrimo duomenys, pabrėžiama, kad apklausa yra anoniminė, pateikiama apklauso pildymo instrukcija; anketos pirmąją dalį sudaro klausimai, susiję su respondentų demografinėmis charakteristikomis; antrąją anketos dalį sudaro klausimai, susiję su KV bei KV modeliais; trečioje anketos dalyje pateikti klausimai, susieti su KV organizacijoje; ketvirtoje anketos klausimų dalyje pateikti klausimai, susiję su respondentų dalyvavimu ir įsitraukimu į organizacijos veiklą, tame tarpe ir diegiant KV. Anketoje iš viso pateikta 24 klausimai, iš kurių 19 – uždari ir 5 pusiau uždari, t.y. respondentams palikta teisė įrašyti savo atsakymo variantą.

Tyrimo generalinę visumą sudarė 127 centre dirbantys darbuotojai. Iš 127 tyrime dalyvauti pakviestų darbuotojų, anketas užpildė ir grąžino 124, t. y. anketų grįžtamumas sudaro 97,6 proc. Anketinės apklauso duomenys apdoroti pasitelkiant IBM SPSS Statistics 20.0 programą bei gauti rezultatai pateikti aprašomosios statistikos metodu, papildant diagramomis ir lentelėmis.

Administracijos darbuotojų interviu tikslas – nustatyti situaciją (pasirengimą, kliūtys, galimybes) dėl KV diegimo KSPC. Tikslui pasiekti buvo naudotas standartizuotas interviu, kur klausimai iš anksto numatyti ir interviu eigoje mažai keičiami (Kardelis, 2002, p. 99). Interviu buvo pakviesti dalyvauti 4 vadovai: biudžetinės įstaigos Klaipėdos miesto socialinės paramos centro direktorė Diana Stankaitienė, Bendrųjų socialinių paslaugų skyriaus vadovė Rasa Zeniauskienė, Dienos socialinės globos skyriaus vadovė Renata Kulbokaitė, Socialinio darbo ir programų skyriaus vadovė Lina Šalpytė. Interviu vyko organizacijos posėdžių kambaryje. Pradedant interviu respondantai supažindinti su tyrimo tikslu, duomenų panaudojimu, konfidencialumo užtikrinimu bei instrukuoti apie interviu eigą. Interviu dalyvės sutiko, jog jų pavardės būtų viešinamos.

Interviu buvo pasirinktas todėl, kad šis metodas padeda surinkti gilesnę, išsamesnę, profesionalinę informaciją tiriamuoju klausimu. Tyrimo laikotarpis: 2015 metų lapkričio mėnuo.

Interviu klausimynas (10 Priedas), kurį sudaro 18 atviro tipo klausimų, padalintas į 3 blokus: 1 klausimas – demografinės charakteristikos (užimamos pareigos); 2 klausimų blokas, susijęs su KV ir jos taikymu viešajame sektoriuje. Taip pat teirautasi apie savivaldybės, kaip organizacijos steigėjo, požiūrį bei strategiją KV atžvilgiu; 3 blokas – klausimai apie pačios organizacijos pasirengimą bei ketinimus diegti KV modelius ir priežastis, kodėl KV modeliai neįdiegti iki šiol.

Pagrindinis respondentų atrankos kriterijus – užimamos vadovaujančios pareigos, nes vadovai daugiau nei darbuotojai suvokia apie KV bei organizacijoje vykstančius procesus. Be to, vadovai mato visos organizacijos paveikslą, kai tuo tarpu darbuotojai dažniausiai žino tik su savo tiesioginiu darbu ar savo skyriumi susijusias vykdomas veiklas bei planus.

Interviu buvo įrašomas diktofonu. Interviu perrašytas į kompiuterinę programinę įrangą Microsoft Office Word. Tyrimo duomenims apdoroti, analizuoti ir interpretuoti, taikyta kokybinė turinio analizė.

3.2. Klaipėdos miesto socialinės paramos centro vidaus ir išorės veiksmų analizė

Pagrindiniai socialinių paslaugų teikimo organizatoriai yra savivaldybės. Savivaldybė atsako už socialinių paslaugų teikimo savo teritorijose gyventojams užtikrinimą planuodama ir organizuodama socialines paslaugas, kontroliuodama bendrųjų socialinių paslaugų ir socialinės priežiūros kokybę. Savivaldybė vertina ir analizuoja gyventojų socialinių paslaugų poreikius, pagal gyventojų poreikius prognozuoja ir nustato socialinių paslaugų teikimo mastą ir rūšis, vertina ir nustato socialinių paslaugų finansavimo poreikį (LR Socialinės apsaugos ir darbo ministerija, 2015). Paslaugas savivaldybė gali pirkti iš įvairių paslaugų teikėjų: NVO, verslininkų ar steigti savivaldybės viešąsias bei biudžetines įstaigas paslaugoms teikti.

Savivaldybės biudžetinė įstaiga Klaipėdos miesto socialinės paramos centras įsteigta Klaipėdos miesto savivaldybės 1999-12-23 sprendimu Nr. 262. Centro vizija – teikti aukščiausios kokybės socialinės paramos paslaugas, orientuotas į klientą. Centro misija – didinti socialinės rizikos grupių asmenų/šeimų galimybes integruotis į bendruomenę, siekiant išvengti socialinės atskirties ir mažinti skurdą. Socialinių paslaugų gavėjai – tai šeimos, asmenys, turintys įvairių socialinių problemų – pagyvenę, neįgalūs asmenys, bedarbiai, šeimos ir pavieniai asmenys, turintys ypač mažas pajamas, šeimos auginančios vaikus, pensininkai, asmenys grįžę iš laisvės atėmimo vietų, NVO ir kt.

Įstaigos veikla vykdoma buveinėje, Taikos pr. 76, Klaipėdoje. Tame pačiame pastate yra įsikūrę: VšĮ Klaipėdos sveikatos priežiūros centras, VšĮ Klaipėdos ankstyvosios korekcijos centras bei Klaipėdos miesto visuomenės sveikatos biuras. Įstaiga yra arti gyvenamųjų rajonų, todėl nesunkiai pasiekiami tiek asmeniniu, tiek viešuoju transportu.

Svarbiausi centro steigimą bei veiklą reglamentuojantys dokumentai yra patvirtinti Klaipėdos miesto savivaldybės tarybos sprendimais (12 Priedas). Kiti dokumentai patvirtinti Klaipėdos miesto savivaldybės administracijos direktorės arba KSPC direktorės įsakymais. Dauguma dokumentų yra laisvai prieinami KSPC interneto svetainėje: <http://parama.klaipeda.lt/apiemus.htm>

Centras turi parengęs asmenų aptarnavimo tvarką, kurioje numatęs paslaugų gavėjų dalyvavimą vertinant paslaugų kokybę, t. y. sukurtos dvi paslaugų vertinimo anketos (13, 14 Priedai). Taip pat yra parengti socialinių paslaugų procedūrų aprašai, kurie palengvina darbą naujai pradedantiems dirbti darbuotojams, bei socialinių paslaugų teikimo aprašai, kurie supažindina klientus su kreipimosi dėl socialinių paslaugų bei paslaugų teikimo tvarkomis. Diegiant KV modelius, tokie procedūrų ir paslaugų teikimo aprašai būtų naudingi savęs įvertinimo procese bei būtų sudarytos palankesnės sąlygos išorės auditoriams susipažinti su socialinių paslaugų organizavimo bei teikimo procesais.

KSPC yra įdiegęs „Vieno langelio“ KV modelį, kuomet asmenys dėl visų paslaugų gavimo kreipiasi vienoje vietoje. Tam tikslui centre yra įrengta Vieno langelio tarnyba.

Kaip jau minėta, siekiant nustatyti organizacijos pasirengimą diegti KV modelius, yra būtina įvertinti išorės bei vidaus veiksniai, kurie galėtų sąlygoti KV modelių diegimą organizacijoje.

Išorės veiksnių nustatymui pasitelkta PEST analizė. Ši analizė, tai makro aplinkos veiksnių, kurie gali daryti įtaką organizacijos veiklai, nustatymas 4 aspektais: P – politiniu; E – ekonominiu; S – socialiniu bei T – technologiniu.

Išorės veiksniai, galintys įtakoti įstaigą diegiant KV modelį.

- **Politiniai veiksniai.** Lietuvos pažangos strategijoje „Lietuva 2030“ bei *Viešojo valdymo tobulinimo 2012–2020 metų programoje* numatyti tikslai bei uždaviniai, susiję su viešųjų paslaugų kokybės tobulinimu. Šešioliktos vyriausybės 2012-2016 m. programoje numatyta gerinti socialinių paslaugų prieinamumą ir kokybę, socialinių darbuotojų darbo sąlygas. Kaip jau minėta, LR Socialinės apsaugos ir darbo ministrė 2015 m. vasario 13 dienos įsakymu Nr. A1-75 skatina socialinių paslaugų įstaigas diegti EQUASS. Galima teigti, jog socialinių paslaugų kokybės tobulinimas yra numatytas daugelyje strateginių ir kt. dokumentų, todėl politiniai veiksniai yra palankūs KV modelių diegimui organizacijoje. Reikia paminėti, kad 2016 metais vyks LR Seimo rinkimai, todėl keisis LR Vyriausybės programa, tačiau nepaisant rinkimų rezultatų, parengtos bei patvirtintos ilgalaikės strategijos bei programos bus vykdomos ir toliau.

- **Ekonominiai veiksniai.** Svarbus ekonominis veiksnys yra ES struktūrinių fondų investicijos. ES investicijos yra puiki priemonė organizacijoms diegti KV modelius bei kelti darbuotojų kvalifikaciją.

Kitas svarbus ekonomikos veiksnys – bendra šalies ekonominė situacija. Vienos didžiausių audito, apskaitos, mokesčių, teisinių, verslo ir įmonių sandorių konsultacijų įmonių, tarptautinės bendrovės „Ernst & Young“ vykdomojo partnerio Baltijos šalyse Jono Akelio teigimu, 2016 metais šalies BVP augs 3,6 proc. (tuo tarpu euro zonos šalių bendras BVP vidurkis augs 1,8 proc.) ir nors 2015 metų pabaigoje prognozuojama neigiama infliacija, tačiau jau kitais metais infliacijos lygis pralenks euro zonos vidurkį ir pasieks 1,6 proc. Taip pat prognozuojamas nedarbo lygio mažėjimas nuo 9,9 iki 9,1 proc. (Forex.lt, 2015). Galima teigti, kad pagal numatomus rodiklius, Lietuvoje prognozuojamas ekonomikos augimas, o tai daro teigiamą įtaką visoms veiklos sritims, tame tarpe ir socialinei sričiai. Be to, patvirtintame 2016 metų biudžete (LR Seimas 2015-12-10), prioritetą skiriamas socialinei apsaugai, gynybai bei visuomenės saugumui. Socialinei apsaugai skirta 1 mlrd. 285 mln. eurų (144 mln. eurų daugiau nei 2015 metų plane), o iš valstybės biudžeto – 967 mln. eurų (124 mln. eurų daugiau nei 2015 metų plane). 2016 m. valstybės biudžete socialinį darbą dirbančių darbuotojų darbo užmokesčio didinimui numatyta – 6,5 mln. eurų suma. Taigi, didėjant asignavimams socialiniai sričiai bei socialinį darbą dirbančių darbuotojų darbo užmokesčio didinimui, gerės bendra socialinių įstaigų finansinė padėtis.

• Socialiniai veiksniai. Augant socialinių paslaugų poreikiui, atsiranda grėsmė, jog socialinės paslaugos taps mažiau prienamos. Be to, dėl didėjančio darbo krūvio, mažėja galimybė teikti kokybiškas paslaugas. Augantį paslaugų poreikį lemia tokie išoriniai veiksniai, kaip:

- Visuomenės senėjimas. Statistikos departamento duomenimis, demografinės senatvės koeficientas – pagyvenusių (65 metų ir vyresnio amžiaus) žmonių skaičius, tenkantis šimtui vaikų iki 15 metų amžiaus Lietuvoje nuolat auga. 2010 metais šis koeficientas buvo 116, o 2015 metais – 129 (Statistikos departamentas, 2015). Senstant visuomenei, didėja socialinių paslaugų poreikis, nes pagyvenusiems ir seniems asmenims dėl fiziologinių pokyčių darosi vis sunkiau savimi pasirūpinti.

- Negalia. 2015 metų pradžioje mūsų šalyje netekto darbingumo pensijos buvo mokamos 253,4 tūkst. gyventojų, lyginant su 2014 m. pradžia šis skaičius beveik nepasikeitė (LR SADM, 2015). Tai, jog neįgalių asmenų skaičius išlieka stabilus sąlygoja tą patį socialinių paslaugų poreikio lygį.

- Socialinės rizikos šeimų/asmenų skaičius (priklausomybės, vaikų nepriežiūra, smurtas, prievarta). LR Statistikos departamento duomenimis, per 5 metus socialinės rizikos šeimų Lietuvoje sumažėjo 8 proc., o jose augančių vaikų skaičius sumažėjo 15 proc. Tokios mažėjimo tendencijos nekelia grėsmės, jog paslaugų poreikis augs. (LR SADM, 2015)

- Nedarbas. Lietuvoje 2014m. metais nedarbas siekė 9,4%, tuo tarpu 2010 metais registruotas nedarbas siekė net 15,9% (Statistikos departamentas, 2015). Taigi, fiksuojamas ženklus mažėjančio nedarbo procentas. Nedarbo lygio mažėjimas gali paveikti socialinių paslaugų poreikio augimą, nes šeimos nariams integruojantis ar reintegruojantis į darbo rinką, be priežiūros lieka vaikai ar neįgalūs, senyvo amžiaus asmenys, kuriems reikalingos socialinės paslaugos ir kuriais, pradėję dirbti šeimos nariai, nebegali pasirūpinti.

Apibendrinant visus šiuos rodiklius reikia pastebėti, jog dėl senstančios visuomenės bei į darbo rinką grįžtančių šeimos narių skaičiaus augimo, socialinių paslaugų poreikis ateityje tik didės. Be to, reikia pažymėti, jog emigracija, kurios mąstai pastarąjį dešimtmetį ženkliai išaugo ir toliau auga, taip pat lemia socialinių paslaugų poreikio augimą, nes išvykdami gyventi ir/ar dirbti į užsienį darbingo amžiaus asmenys Lietuvoje palieka neprižiūrimus nepilnamečius vaikus ar palėgusius tėvus. Kartais nepilnamečiai vaikai paliekami senyvo amžiaus tėvų priežiūroje, tačiau pastariesiems nepajėgiant tinkamai pasirūpinti anūkais, į pagalbą kviečiami socialiniai darbuotojai bei jų padėjėjai.

• Technologiniai veiksniai. Lietuvoje sparčiai diegiamos informacinės kompiuterinės technologijos. Taip pat Lietuva pirmauja tiek pasaulyje, tiek Europoje pagal interneto spartą. Internetinėje erdvėje yra daug informacijos, kuri gali pasitarnauti diegiant KV modelį organizacijoje. Pagrindinė nauda – galimybė viešinti informaciją apie socialinių paslaugų kokybės svarbą, skelbti skelbimus apie viešųjų paslaugų pirkimus, rinkti informaciją apie kokybę bei su tuo susijusią kitą informaciją.

Lietuvoje sparčiai auga namų ūkių, turinčių asmeninį kompiuterį ir interneto prieigą procentas. 2006 metais tik 39,8% namų ūkių turėjo kompiuterius ir 34,5% - interneto prieigą. O jau 2015 metais net 67,6% turėjo kompiuterius bei 68,3% - interneto prieigą. Toks spartus augimas nuteikia optimistiškai, nes turint naujausias kompiuterines technologijas bei interneto prieigą potencialūs paslaugų gavėjai turi galimybę rasti reikiamą informaciją. Tačiau, net jei gyventojai namuose neturi kompiuterio, jie naudojami juo kitur, pvz. darbo vietose, nes pagal Statistikos departamento duomenis 2015 metais kompiuteriu naudojosi 71% Lietuvos gyventojų (iš jų 22,1% – 65-74 metų amžiaus), o internetu – 71,4% (iš jų 21,9% – 65-74 metų) (Statistikos departamentas, 2015).

Apibendrinant PEST analizę galima teigti, jog įstaigai yra palankios politinės bei ekonominės prognozės, taip pat ir technologiniai veiksniai, tačiau mažiau palankūs socialiniai veiksniai.

KSPC vidinės aplinkos analizė.

- Teisinė bazė. Biudžetinė įstaiga Klaipėdos miesto socialinės paramos centras veikia vadovaujantis Klaipėdos miesto Tarybos 2007 m. gruodžio 20 d. sprendimu Nr. T2-425 (keistas 2009-01-30 Nr. T2-43 ir 2010-09-08 Nr. T2-241) patvirtintais centro nuostatais. O taip pat kitais Lietuvos Respublikos teisės aktais, Klaipėdos miesto Tarybos sprendimais bei centro direktorės įsakymais. Centro veikla yra griežtai reglamentuota. Griežtas veiklos reglamentavimas, viena vertus, yra labai naudingas, nes nepaliekama vietos interpretacijoms ir viskas yra aišku ir tikslu, tačiau teikiant socialines paslaugas, kiekviena situacija yra labai individuali ir reikalaujanti individualaus sprendimo būdo. Griežtas reglamentavimas tokiu atveju yra veiksmus ribojantis bei nelankstus. Be to, norint gauti socialines paslaugas, būtina įvykdyti visas biurokratinės procedūras, kurios neretai ilgai užtrunka.

- Organizacinė struktūra. Biudžetinėje įstaigoje yra patvirtinta organizacinė struktūra. KSPC yra 5 padaliniai: Administracija; Socialinės priežiūros ir paslaugų skyrius; Dienos socialinės globos skyrius; Socialinių paslaugų skyrius bei Socialinio darbo ir programų skyrius (KSPC struktūra – 11 Priedas). Centro skyriai glaudžiai bendradarbiauja rengiant bei įgyvendinant strateginius planus, teikiant socialines paslaugas ir vykdant kitą, su paslaugų teikimu susijusią, veiklą. Organizacijoje yra aiškiai apibrėžta daugiapakopė organizacinė struktūra, kurios sudėtinių dalių išdėstymas ir ryšiai apibūdinami tarpusavio pavaldumu ir priklausomybe. Skyrių vadovai turi didesnius įgaliojimus bei sprendimų priėmimo laisvę nei jų pavaldume esantys darbuotojai, tačiau darbuotojai yra skatinami teikti pasiūlymus dėl veiklos gerinimo.

- Žmogiškieji ištekliai. KSPC yra patvirtinta 116,5 etatų, kuriuose dirba 127 etatiniai darbuotojai (kai kurie darbuotojai dirba ne pilnu darbo krūviu): direktorė, vadovai, vyr. specialistai, socialiniai darbuotojai, socialinių darbuotojų padėjėjai, slaugytojai, vairuotojai bei pagalbinis darbininkas. Visi dirbantieji turi įgyję jų pareigybės užimti būtina išsilavinimą. Centro direktorė šiuo metu studijuoja doktorantūroje. Visi padalinių vadovai turi aukštąjį universitetinį išsilavinimą: bakalauro ar magistro laipsnį. Socialiniai darbuotojai bei slaugytojai turi aukštąjį neuniversitetinį arba universitetinį

išsilavinimą. Socialinių darbuotojų padėjėjai turi įgyję skirtingų sričių profesinį, aukštesnį ar aukštąjį išsilavinimą, tačiau visi jie yra išklause socialinių darbuotojų padėjėjams skirtą mokymo kursą. Dauguma darbuotojų įstaigoje dirba daugiau nei 5 metus. Taigi, organizacijoje dirba aukštą kvalifikaciją turintys specialistai. Darbuotojai dirba moderniuose kabinetuose, tačiau kompiuterinė technika yra nusidėvėjusi ir turėtų būti keičiama į modernesnę. Viena iš opių problemų yra darbuotojų saugumas, kurį labai sunku užtikrinti, ypač paslaugų gavėjų namuose. Be to, Vieno langelio tarnyboje, į kurią tiesiogiai patenka interesantai, nėra aprūpinta saugos priemonėmis. Šioje tarnyboje būtina įrengti vaizdo įrašymo kameras. Tokios kameros ne tik drausmina atėjusius į tarnybą interesus, tačiau, įvykus incidentui, padeda realiai įvertinti situaciją. Kita didelė problema – dideli darbuotojų darbo krūviai ir nedideli atlyginimai.

- Planavimo sistema. Tyrime dalyvaujančios KSPC steigėja yra Klaipėdos miesto savivaldybė, todėl jos priimti sprendimai yra svarbūs organizacijai bei Klaipėdos bendruomenei.

- Klaipėdos miesto taryba 2015 m. rugsėjo 24 d. savo sprendimu Nr. T2-213 atliko 2014 m. gruodžio 18 d. patvirtinto *Klaipėdos miesto savivaldybės 2015–2017 metų strateginio veiklos plano* pakeitimus. Vienas iš šio plano strateginių veiklos prioritetų – skaidrus ir efektyvus valdymas. Siekiant efektyvaus valdymo, plane numatyta užtikrinti savivaldybės teikiamų paslaugų įvairovę, prieinamumą, kokybę ir ekonomiškumą pusiausvyrą“ (Klaipėdos miesto savivaldybės taryba, 2015).

- Kalbant konkrečiai apie socialines paslaugas, kurių administravimas bei teikimas taip pat yra savivaldybių kompetencijoje, būtina paminėti Klaipėdos miesto savivaldybės tarybos 2012 m. gruodžio 20 d. sprendimu Nr. T2-315 patvirtintą *Klaipėdos miesto Strateginį plėtros planą 2013–2020 metams*. Šio plano I prioriteto 1.3. numatytas tikslas – „gerinti socialinių paslaugų kokybę, didinti jų įvairovę ir prieinamumą miesto gyventojams“, o III prioriteto 3.4. tikslas – „diegti pažangios vadybos principus viešajame sektoriuje, siekiant viešųjų paslaugų efektyvumo didinimo, bendruomenės dalyvavimo priimanant sprendimus skatinimo bei savivaldybės veiklos valdymo tobulinimo“ (Klaipėdos miesto savivaldybės taryba, 2012).

- Kitas svarbus dokumentas, susijęs su socialinių paslaugų teikimu, yra 2014 metų gruodžio 18 dienos Klaipėdos miesto savivaldybės tarybos sprendimu Nr. T2-322 patvirtintas *Klaipėdos miesto 2015 metų Socialinių paslaugų planas*. Šis socialinių paslaugų planas numato ne tik paslaugų plėtrą, bet ir kokybės gerinimą, socialinių paslaugų prieinamumą, tikslingumą, administravimo kokybę bei efektyvumą (Klaipėdos miesto savivaldybės taryba, 2014).

- KSPC neturi atskiro strateginio planavimo skyriaus, todėl centro veiklos planavime dalyvauja centro administracija bei visų skyrių vadovai. Centre rengiami: ilgalaikis bei metinis strateginiai planai, metinis veiklos planas, viešųjų pirkimų planas. Centro administracija vykdo vidinę planų vykdymo priežiūrą bei kontrolę. Rengiant centro strateginį veiklos planą, naudojamos Klaipėdos miesto savivaldybės administracijos patvirtintos strateginio planavimo formos.

Centro veiklos planavimas vykdomas kasmet, nuolat kontroliuojant savalaikį bei efektyvų veiklų įgyvendinimą, numatytų resursų panaudojimą bei numatytų rodiklių pasiekimą. Centro veiklos planavimą galima laikyti sėkmingu.

• Finansiniai ištekliai. Centro veikla yra finansuojama iš savivaldybės biudžeto lėšų, valstybės dotacijų savivaldybėms, paslaugų gavėjų įmokų už paslaugas, rėmėjų lėšų. Planuojant ateinančių metų biudžetą, atsišvelgiama į praėjusių metų išlaidas, numatomą paslaugų ar kainų augimą bei planuojamas papildomas veiklas ir priemonės, kurioms bus reikalingos lėšos. Viena iš problemų – nepakankamas finansavimas, kuris apsunkina KV modelio organizacijoje diegimą ir yra pagrindinė delsimo diegti KV modelį priežastis (6 lentelė).

6 lentelė. **KSPC finansavimo šaltiniai bei lėšų poreikis (tūkst. EUR, 2014/2015)**
(KSPC 2014-2017m. planas)

Finansavimo šaltiniai	Asignavimai 2014 metams	Lėšų poreikis biudžetiniams 2015 metams	2015 metų asignavimų planas
SAVIVALDYBĖS LĖŠOS, IŠ VISO:	2477.0	2913.5	2749.6
Savivaldybės biudžeto lėšos SB	1652.5	1943.7	1848.7
Specialiosios programos lėšos (pajamos už atsitiktines paslaugas) SB(SP)	167.3	210.5	210.5
Valstybės biudžeto specialiosios tikslinės dotacijos lėšos SB(VB)	351.4	432.9	363.2
Valstybės biudžeto specialiosios tikslinės dotacijos lėšos (VB)ISGPTKM	304.0	326.4	327.2
KITI ŠALTINIAI, IŠ VISO:	187.3	124.0	124.0
Europos Sąjungos paramos lėšos ES	60.7	0.0	0.0
ERDS co - financing/LAT/LIT	3.0	0.0	0.0
Valstybės biudžeto lėšos LRVB	120.0	120.0	120.0
Kiti finansavimo šaltiniai Kt	3.6	4.0	4.0
IŠ VISO:	2664.3	3037.5	2873.6

Pagal 6 lentelėje pateiktus duomenis, planuotas finansavimas 2015 metais išaugo, lyginant su gautais asignavimais 2014 metais, tačiau pagal 2015 metų asignavimų planą – 2015 metų lėšų poreikis nėra tenkinamas 100%. Taigi, nepakankamas finansavimas yra pagrindinė delsimo diegti KV modelius priežastis.

Centro darbuotojai turi sukaupę nemažą projektų rengimo bei įgyvendinimo patirtį, todėl beveik visi centro parengti projektai gavo ES struktūrinių fondų investicijas. Tačiau projektų finansavimas yra skiriamas konkrečioms veikloms įgyvendinti ir konkrečioms tikslams pasiekti. Be to, jis yra trumpalaikis, nes ES investicijos skiriamos trumpalaikiams projektams, kur veiklų tęstinumas turėtų būti užtikrinamas iš valstybės ar savivaldybės biudžeto lėšų. 6 lentelėje pateiktais duomenimis, 2014 metais ES investicijos sudarė 60,7 tūkst. EUR. Tuo tarpu 2015 metais ES investicijų gauti neplanuota. Tačiau, kaip jau minėta, centro darbuotojai turi sukaupę nemenką projektų rengimo patirtį, todėl jie gali rengti paraišką ES investicijoms gauti siekiant įdiegti KV modelį.

Taip pat centras gauna gyventojų aukojamas lėšas, t.y. 2% nuo pajamų mokesčio (2014 metais gauta 273.82 EUR, 2015 metais - 648,7 EUR)..

• Vidaus kontrolės sistema. Biudžetinės įstaigos Klaipėdos miesto socialinės paramos centro struktūrinė schema numato pavaldumo lygius bei atsiskaitomybę. Visi skyriai tiesiogiai pavaldūs direktorei ar jos pavaduotojai. Savivaldybė yra įsteigusi biudžetinę įstaigą Klaipėdos miesto savivaldybės kontrolės tarnybą. Tarnyba vykdo išorinį savivaldybės finansinį ir veiklos auditą. Klaipėdos miesto savivaldybės kontrolės ir audito tarnyba nuo 1998-10-13 yra savivaldybių kontrolierių asociacijos narė. Savivaldybės kontrolierė Daiva Čeporiūtė yra Savivaldybių kontrolierių asociacijos valdybos narė. 2013-11-11 pasirašytas bendradarbiavimo susitarimas su Valstybės kontrole.

Apibendrinus centro vidinės aplinkos veiksnius, reikia pažymėti, jog veikla yra griežtai reglamentuota. Centre dirba kvalifikuoti, darbo patirtį turintys darbuotojai. Centro veikla finansuojama iš skirtingų finansavimo šaltinių. Centre veikia planavimo bei vidaus kontrolės sistemos.

Atlikta išorės veiksmų analizė atskleidė įstaigos galimybes ir grėsmes, o vidaus analizė – stiprybes ir silpnybes. Tad sugretinus išorės ir vidaus veiksmų analizės metu gautus duomenis, parengta SSGG (SWOT) analizė (žr. 7 lentelę). Ši analizė yra būtina priemonė ilgalaikių organizacijos tikslų pasiekimui. Naudojant ją galima nustatyti organizacijos tobulintinas sritis.

7 lentelė. **Klaipėdos miesto socialinės paramos centro SSGG analizė** (sudaryta autorės)

STIPRYBĖS	SILPNYBĖS
<ul style="list-style-type: none"> • Kompetentingi darbuotojai • Maža darbuotojų kaita • Patogi centro būveinės vieta • Aiški, struktūruota darbo tvarka • Efektyvi informacijos sklaida • Nuolatinis kvalifikacijos kėlimas • Pritraukiamos ES struktūrinių fondų investicijos 	<ul style="list-style-type: none"> • Nepakankamas finansavimas • Dideli darbuotojų darbo krūviai • Didelės socialinių paslaugų laukiančių asmenų eilės • Darbuotojų saugumo neužtikrinimas • Nusidėvėjusi kompiuterinė technika
GALIMYBĖS	GRĖSMĖS
<ul style="list-style-type: none"> • Galimybė pasinaudoti ES struktūrinių fondų investicijomis • Didėjantis dėmesys socialinių paslaugų kokybei politiniame lygmenyje • Didesni valstybės asignavimai socialiniai sričiai • Didėjantys šios srities darbuotojų atlyginimai 	<ul style="list-style-type: none"> • Artėjančių Seimo rinkimų pokyčiai • Visuomenės senėjimas • Didėjanti emigracija • Šeimos narių reintegracija į darbo rinką

SSGG analizuojamos organizacijos stiprybės, susijusios su centro vidaus veiksniais, kurie palankiai veikia visus įstaigoje vykstančius procesus, tame tarpe ir ketinimus diegti KV modelį. Problema organizacijos viduje kyla dėl lėšų trūkumo, kuris sąlygoja kitas silpnybes. Nesant pakankamai lėšų, negalima priimti daugiau darbuotojų, dėl to esami centro darbuotojai dirba dideliais darbo krūviais, o daliai potencialių paslaugų gavėjų tenka laukti eilėse, kol jiems bus suteiktos būtinos socialinės paslaugos. Taip pat dėl lėšų stokos neužtikrinamas socialinių paslaugų teikėjų saugumas darbo vietoje.

Organizacija gali išnaudoti tokias galimybes, kaip ES struktūrinių fondų investicijos bei palanki politinė situacija Lietuvoje. Šiuo metu LR Vyriausybės programoje ir strateginiuose dokumentuose vienas iš numatytų uždavinių yra socialinių paslaugų kokybės gerinimas. Tačiau yra grėsmė, kad po 2016 metų LR Seimo rinkimų, pasikeitus valdžiai, keisis Vyriausybės programa ir gali būti numatyti kiti uždaviniai.

Kaip jau minėta, socialinių paslaugų poreikio augimas dėl emigracijos (kurios pasekoje be priežiūros paliekami vaikai bei neįgalūs ar pagyvenę, priežiūros reikalaujantys tėvai), visuomenės senėjimo, šeimos narių reintegracijos į darbo rinką (kurie nebegali pasirūpinti vaikais, senais ar neįgaliais šeimos nariais), daro neigiamą įtaką socialinių paslaugų kokybei.

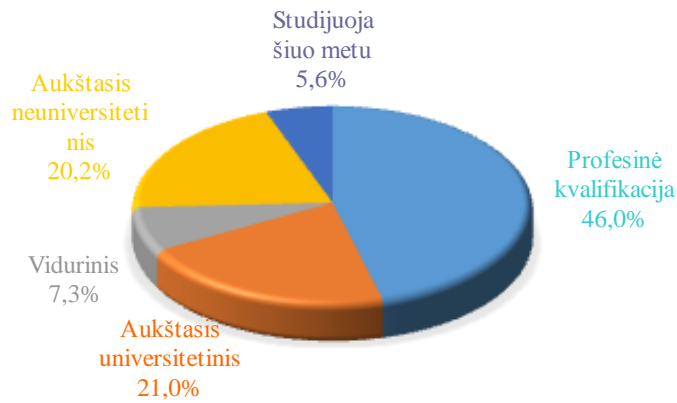
LR Socialinės apsaugos ir darbo ministerija 2016 m. yra įsipareigojusi padidinti socialiniame sektoriuje dirbančių darbuotojų darbo užmokestį. Tvirtinant 2016 metų biudžetą šiam tikslui numatyti asignavimai iš valstybės biudžeto. Tikėtina, jog didėjant darbo užmokesčiui, didės darbuotojų motyvacija ir teigiamos nuostatos diegiant organizacijoje KV modelį.

Apibendrinant atliktą KSPC vidaus ir išorės veiksnių analizę pažymėtina, jog įstaiga turi sukaupus nemenką socialinių paslaugų teikimo bei ES projektų rengimo patirtį, turi puikią kvalifikuotą darbuotojų komandą, gerai organizuotą darbą bei pakankamai aiškią struktūrą, numatančią pavaldumą bei atsiskaitomumą. Tačiau nepaisant šių organizacijos stiprybių, organizacijos veikla yra nepakankamai finansuojama, dėl ko kyla kitos neigiamos pasekmės: dideli darbuotojų darbo krūviai, nepakankamas socialinių paslaugų prienamumas bei darbuotojų saugumo neužtikrinimas. Esama politinė bei ekonominė šalies situacija yra pakankamai palanki diegti KV modelį organizacijoje, o tokie socialiniai veiksniai, kaip visuomenės senėjimas, emigracijos bei priklausomybių didėjimas daro neigiamą įtaką įstaigai, nes augant socialinių paslaugų poreikiui mažėja galimybės teikti kokybiškas paslaugas.

3.3. Klaipėdos miesto socialinės paramos centro anketinės darbuotojų apklausos duomenų analizė

Kaip jau minėta, centro darbuotojų apklausoje dalyvavo 124 respondentai, iš jų 96.0 proc. moterų ir tik 4.0 proc. vyrų. Tai paaiškinama tuo, kad socialinėje srityje dėl mažų atlyginimų bei nepakankamai aukšto profesinio prestižo daugiau linkę dirbti moterys nei vyrai. LITEXPO parodos „Studijos 2013“ metu vykusios apklausos rezultatų duomenimis, darbo užmokestis po studijų baigimo yra svarbesnis vyriškosios lyties atstovams: darbo užmokestį, kaip studijų pasirinkimą lemiantį veiksnių, nurodė 24 proc. vaikinių ir tik 7 proc. merginų. Kadangi socialinis darbas nėra gerai apmokamas, šią specialybę dažniau renkasi moterys (VU, 2013).

Socialinių paslaugų teikimą organizuoja kvalifikuoti socialiniai darbuotojai, o jas teikia socialinių darbuotojų padėjėjai. Organizacijos veiklą administruoja profesionali komanda. Centre dirba ir kiti darbuotojai, kaip pvz., vairuotojai, pagalbiniai darbuotojai ir pan. Kiekviena darbo pozicija iš darbuotojų reikalauja tam tikro išsilavinimo (žr. 10 pav.).

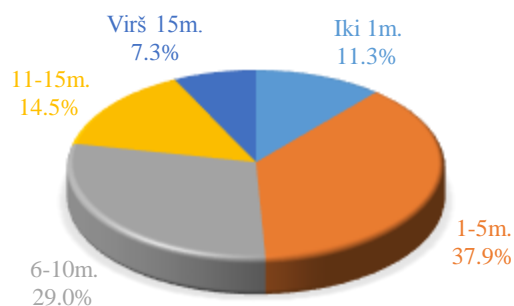


10 pav. KSPC darbuotojų pasiskirstymas pagal išsilavinimą, 2015

Beveik pusė (net 46.0 proc.) tyrime dalyvavusių respondentų yra įgyję profesinę kvalifikaciją, kiti turi aukštąjį universitetinį (21.0 proc.) arba neuniversitetinį (20.2 proc.) išsilavinimą. Vienas darbuotojas pažymėjo, jog studijuoja doktorantūroje.

Pagal amžiaus grupes respondentai pasiskirstė taip: daugiau nei trečdalis centro darbuotojų yra vyresni nei 50 metų amžiaus, kitas trečdalis – 41-50 metų amžiaus, nuo 30 iki 40 metų dirbančiųjų yra tik penktadalis (22.6 proc.) ir vos dešimtadalis yra jauni žmonės iki 30 m. Šie skaičiai rodo, jog jauni žmonės nėra linkę dirbti sudėtingo, mažai apmokamo, į pavojingų darbų sąrašą įrašyto darbo, todėl šį darbą dažniau atlieka vyresni žmonės. Be to, šie skaičiai atspindi bendrą šalies situaciją, kai dėl gimstamumo ir mirtingumo mažėjimo bei didelės emigracijos, kuomet darbingo amžiaus išsilavinę žmonės išvyksta į kitas šalis, visuomenė senėja.

Darbuotojų profesionalumą bei darbo kokybę lemia ne tik išsilavinimas, tačiau ir darbo patirtis. Ilgalaikis darbas vienoje organizacijoje yra susijęs su darbuotojų darbo rezultatais. Tyrime dalyvavusių respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą pateiktas 11 paveiksle.

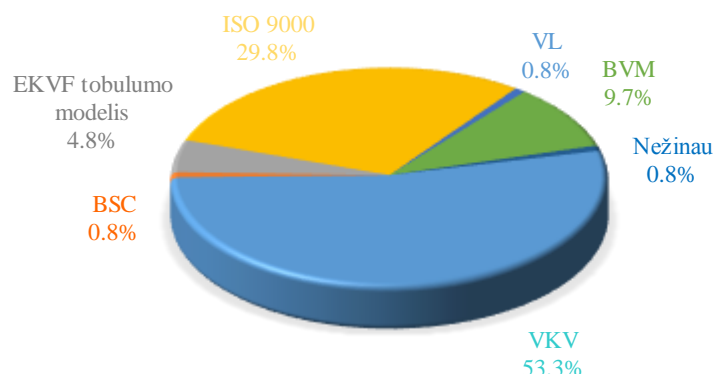


11 pav. KSPC darbuotojų pasiskirstymas pagal darbo stažą, 2015

Daugiau nei trečdalis organizacijos darbuotojų turi 1-5 metų darbo stažą, trečdalis organizacijoje dirba nuo 6 iki 10 metų ir tik 7,3 proc. centre dirba daugiau nei 15 metų.

Formuluojant atsakymų variantus į 5 anketos klausimą buvo remiamasi mokslinės literatūros analize bei suformuluoti KV apibrėžimai pagal pagrindinių, teorinėje darbo dalyje pristatytų, KV

modelių esmę bei principus. Pateiktos 6 KV sampratos atitiko šių KV modelių idėjas: 1 – VKV; 2 – ISO 9000 serijos standartų; 3 – BSC; 4 – EKVF tobulumo modelis; 5 – modelis „Vienas langelis“ ir 6 – BVM. Pasirinkdami vieną, labiausiai jų nuomonę atitinkantį atsakymo variantą, respondentai pritarė vieno ar kito KV modelio idėjoms. Respondentų atsakymų į 5 klausimą pasiskirstymas pateiktas 12 paveiksle.



12 pav. KSPC darbuotojų nuomonės pasiskirstymas pagal atitinkamo KV modelio pasirinkimą, 2015

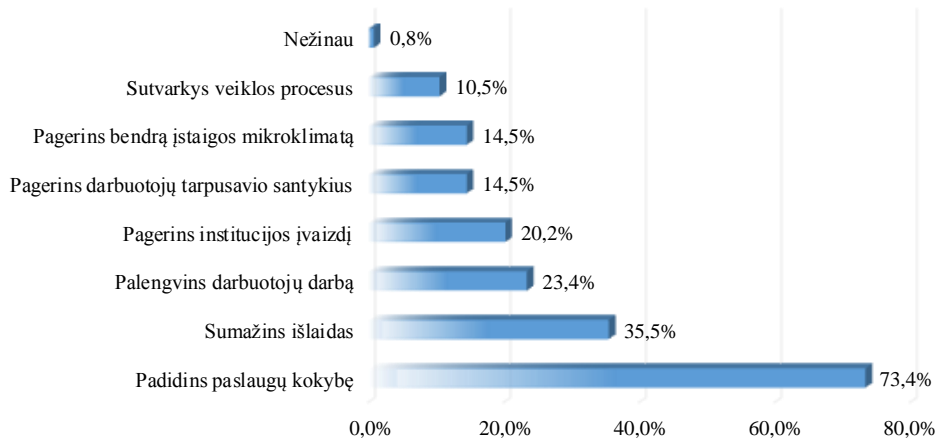
Paveikslo duomenimis, daugiau nei pusė centro darbuotojų KV apibūdina taip, kaip ji apibūdinama VKV modelyje. Trečdalis respondentų pritarė ISO 9000 serijos standartuose vyraujančioms idėjoms. BVM idėjoms pritarė vos 9,7 proc. apklausos dalyvių. Likusių modelių idėjoms (EKVF tobulumo modelis, VL bei BSC) pritarė menka dalis respondentų. Kaip jau minėta, tyrimo dalyviams nebuvo atskleistos kiekvieno iš pateiktų atsakymų variantų sąsajos su konkrečiu KV modeliu, tačiau jie savo pasirinkimu labiausiai palaikė VKV modelį.

Kitu anketos klausimu respondentų teirautasi apie KV modelius. Didžioji dauguma centro darbuotojų žino apie „Vieno langelio“ modelį. Kaip jau minėta anksčiau, KSPC šis modelis įdiegtas ir taikomas jau kurį laiką. Pusė centro darbuotojų žino apie BVM. Kiti modeliai (EKVF tobulumo modelis, BSC, VKV ir ISO 9000 serijos standartai) respondentams yra mažai žinomi (žr. 8 lentelė).

8 lentelė. KSPC darbuotojų turimos žinios apie KV modelius, 2015

	Taip (proc.)	Ne (proc.)
Bendrasis vertinimo modelis	51.6	48.4
Europos kokybės vadybos fondo tobulumo modelis	6.5	93.5
Subalansuotų rodiklių metodas	4.0	96.0
Visuotinės kokybės vadyba	8.1	91.9
ISO 9000 serijos standartai	15.3	84.7
Vieno langelio principas	83.9 %	16.1

Darbuotojai turi gana ribotą informaciją apie KV modelius. Informacijos stoka daro neigiamą įtaką KV modelių diegimui organizacijoje. Tačiau respondentai turi nuomonę apie tai, kaip KV galėtų pagerinti įstaigos veiklą (žr. 13 pav.). Respondentų prašyta pasirinkti du, jų nuomonę labiausiai atitinkančius, atsakymo variantus.



13 pav. KSPC darbuotojų nuomonė apie galimą KV įtaką organizacijos veiklai, 2015

Pagrindinis visų KV modelių tikslas – aukšta paslaugų kokybė. Beveik trys ketvirtadaliai (73,4%) respondentų mano, jog KV padidins paslaugų kokybę; daugiau nei trečdalis teigia, jog sumažės organizacijos išlaidos. Tik nedidelė dalis mano, jog KV modelių diegimas įstaigoje pagerins bendrą įstaigos mikroklimatą (14,5 proc.) ir sutvarkys veiklos procesus (10,5 proc.).

Kitu anketos klausimu centro darbuotojų buvo prašoma perskaityti su KV susijusius teiginius ir jiems pritarti arba ne. Respondentų atsakymų variantai pateikti 9 lentelėje. Apklauso dalyvių pritarimas ar nepritarimas vienam ar kitam teiginiui atskleidžia darbuotojų požiūrį į KV. Visiškai pritardami (62,9 proc.) arba iš dalies pritardami (37,1 proc.) teiginiui, jog kokybę nulemia tikslingi visų darbuotojų veiksmai ir mąstymas kokybės gerinimo linkme, darbuotojai demonstruoja supratimą, jog KV įstaigoje neįmanoma be visų darbuotojų įsitraukimo.

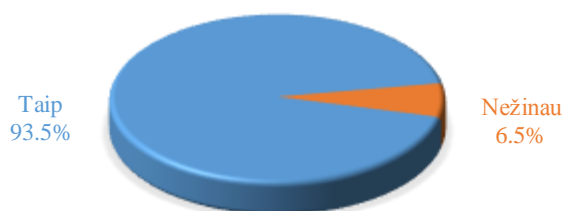
9 lentelė. KSPC darbuotojų (ne)pritarimas teiginiams, susijusiems su KV, proc., 2015

Teiginys	Visiškai sutinku	Iš dalies sutinku	Visiškai nesutinku	Neturiu nuomonės
Kokybę nulemia tinkamas vadovavimas visiems įstaigoje vykstantiems procesams	30.6	69.4	0	0
Kokybę nulemia tik tikslingi visų darbuotojų veiksmai bei mąstymas kokybės gerinimo linkme	62.9	37.1	0	0
Kokybę nulemia žinojimas, ką norime pasiekti ir koku būdu tai padaryti, t. y. aiškiai apibrėžta vizija, tikslai ir tinkamas veiklų suplanavimas	29.0	69.4	0	1.6
Aukšta kokybė bus tuomet, kai vyks nuolatinis veiklos tobulinimas: veiklos planavimas – vykdymas – įvertinimas – tobulinimas	78.2	21.8	0	0

Didžioji dauguma centro darbuotojų (78,2 proc.) visiškai sutinka, o likusi dalis (21,8 proc.) iš dalies sutinka su teiginiu, jog aukštą kokybę nulemia nuolatinis veiklos tobulinimas pagal E. Demingo kokybės ratą. 69,4 proc. respondentų iš dalies pritarė ir 30,6 proc. visiškai sutiko, jog tinkamas vadovavimas visiems įstaigoje vykstantiems procesams lemia aukštą kokybę. Taip pat didžioji dalis iš dalies sutiko (69,4 proc.) ir trečdalis visiškai sutiko su tuo, jog kokybę lemia aiškus žinojimas ko siekiame ir kaip to pasiekti. Atsakymai į šį anketos klausimą buvo suformuluoti vadovaujantis KV teorija bei pagrindiniais KV modelių principais: lyderystės, darbuotojų įtraukimo, nuolatinio

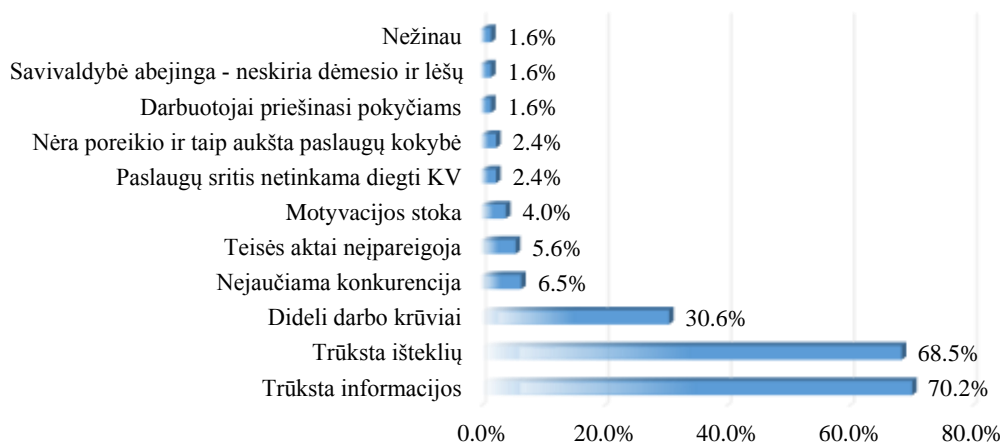
nepertraukiamo tobulinimo. Ruževičius (2006 p. 86-88), pristatydamas VKV principus, teigė, jog vienas iš esminių principų yra organizacijos narių mokymo ir švietimo principas, siekiant įdiegti KV filosofinę sampratą, metodologijos įvaldymą bei kokybės politikos įgyvendinimą į visų darbuotojų mąstyseną bei organizacijos kultūrą. Tai, jog darbuotojai visiškai ar iš dalies pritarė visiems KV teiginiams rodo, jog KSPC vyrauja KV kultūra, o darbuotojų mąstymas yra nukreiptas KV linkme.

Tik 6,5 proc. apklausos dalyvių abejojo, ar reikia diegti KV modelius viešojo sektoriaus organizacijose, tuo tarpu net 93,5 proc. respondentų mano, jog KV modelius šiose organizacijose diegti reikia. Neigiamai atsakiusio nebuvo nei vieno respondento. Respondentų nuomonės pasiskirstymas pateiktas 14 pav.



14 pav. KSPC darbuotojų nuomonė dėl KV modelių diegimo viešajame sektoriuje, 2015

Kyla klausimas, kodėl KSPC iki šiol neįdiegta KV? Pagrindinės priežastys, kurias įvardina respondentai – informacijos trūkumas (70,2 proc.), išteklių trūkumas (68,5 proc.) ir dideli darbuotojų darbo krūviai (30,6 proc.). Respondentų atsakymai į šį klausimą pateikti 15 pav.

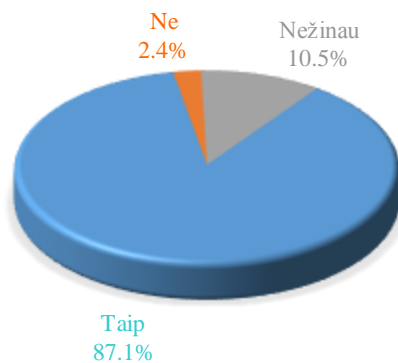


15 pav. KSPC darbuotojų nuomonė apie priežastis, kodėl KSPC iki šiol neįdiegta KV, 2015

Visos kitos priežastys, tokios, kaip konkurencijos nebuvimas, motyvacijos stoka ar darbuotojų pasipriešinimas pokyčiams, respondentų manymu, yra nereikšmingos, nes jas pažymėjo vos keli apklausos dalyviai. Viena iš KSPC veiklos SSGG analizėje aprašomų silpnųjų yra dideli darbuotojų darbo krūviai. Darbuotojai, suprasdami, jog kiekvienas iš jų turėtų aktyviai dalyvauti diegiant KV

modelį, kaip svarbią priežastį, kodėl iki šiol centre nėra įdiegta KV, įvardina didelius darbuotojų darbo krūvius.

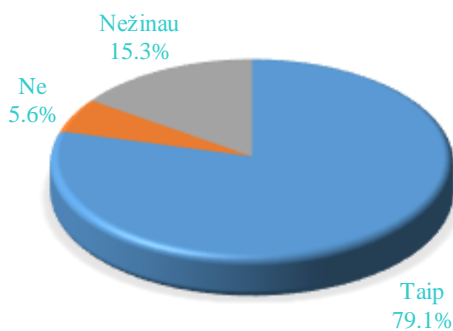
Kaip minėta, kokybės gerinimas yra visos organizacijos siekiamybė, todėl yra būtinas komunikavimas ieškant geriausių kokybės gerinimo būdų, sprendžiant kylančias problemas ir pan. Kolektyvinės diskusijos ne tik padeda surasti geriausius sprendimus, bet ir kuria palankų mikroklimatą KV modeliams organizacijoje diegti. Respondentų teirautasi, ar KSPC vadovai veda diskusijas kokybės gerinimo klausimais. Atsakymų pasiskirstymas pateiktas 16 paveiksle.



16 pav. KSPC darbuotojų nuomonės apie vedamas diskusijas įstaigoje kokybės gerinimo temomis pasiskirstymas, 2015

Didžioji dalis (net 87,1 proc.) darbuotojų teigė, jog administracija veda diskusijas kokybės gerinimo klausimais ir tik nedidelė dalis nežino (10,5 proc.) arba teigė, jog tokios diskusijos nebuvo vedamos. Galima daryti prielaidą, jog į diskusijas apie kokybės gerinimą kviečiami tik tiesiogiai su socialinių paslaugų teikimu susiję darbuotojai.

Vienas iš pirmų žingsnių diegiant KV yra organizacijos vadovų apsisprendimas bei informacijos apie savo ketinimus sklaida visam darbuotojų kolektyvui. KV diegimas lemia ne tik visus organizacijoje vykstančius procesus, bet ir tiesiogiai veikia kiekvieną darbuotoją, nes pozityvus jų nusiteikimas bei dalyvavimas diegiant KV yra sėkmės garantas. Apklauso dalyvių buvo klausta, ar centro vadovai išreiškė ketinimus diegti KV modelius (žr. 17 pav.).



17 pav. KSPC darbuotojų nuomonės apie vadovybės ketinimus diegti KV modelius pasiskirstymas, 2015

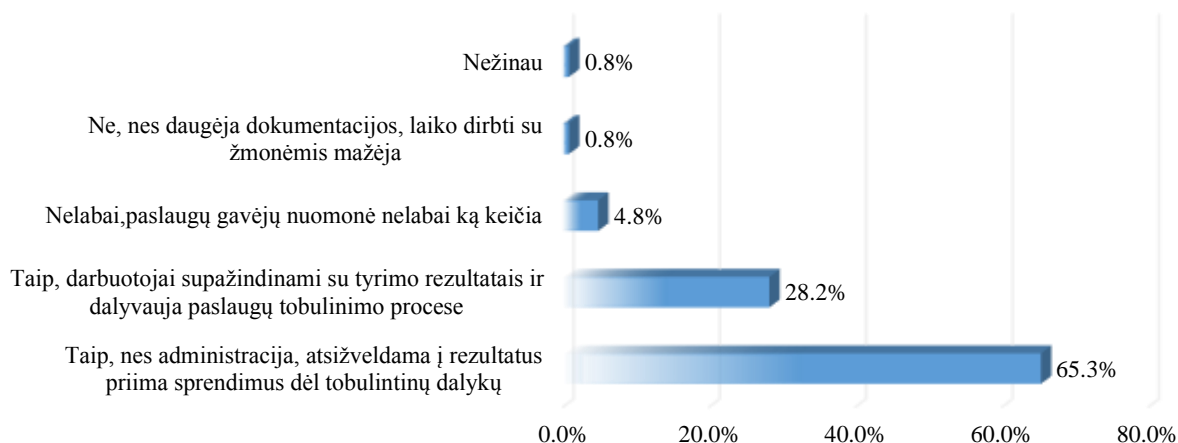
17 paveikslo duomenimis, didžioji dalis (79,1 proc.) darbuotojų yra girdėję apie vadovybės ketinimus diegti KV modelius organizacijoje. Pasak darbuotojų, centro administracija yra priėmusi sprendimą diegti KV ir apie tai informavusi darbuotojų kolektyvą.

Kaip teigia Löffler (2002, p. 14), socialinių paslaugų kokybę geriausiai galėtų įvertinti paslaugų gavėjai arba darbuotojai, teikiantys šias paslaugas. Darbuotojų teirautasi, ar organizacijoje vykdomos ir kaip dažnai vykdomos paslaugų gavėjų apklausos ir/ar išorės auditas. Respondentų atsakymai pateikti 10 lentelėje.

10 lentelė. **KSPC darbuotojų nuomonė apie centre vykdomų kokybės (paslaugų, veiklos) vertinimų dažnumą, 2015**

Dažnumas	Kelis kartus per metus	Kartą per metus	Kartą per 2 metus	Nevykdomi
Apklauskos rūšys				
Istaigoje organizuojamos paslaugų gavėjų anketinės apklausos apie paslaugų kokybę	7.3 %	83.9%	8.9 %	0
Atliekamas išorės auditas (pvz. savivaldybės administracijos organizuotas auditas)	3.2 %	16.1 %	80.6 %	0
Studentai atlieka centro paslaugų gavėjų apklausas paslaugų kokybės klausimais	18.5 %	29.8 %	8.9 %	42.7 %

Dauguma (83,9 proc.) respondentų teigia, jog centras vieną kartą per metus organizuoja paslaugų gavėjų anketines apklausas. Išorės auditas organizacijoje atliekamas vieną kartą per 2 metus (80,6 proc.). Beveik pusės (42,7 proc.) darbuotojų teigimu, studentai anketinių apklausų paslaugų kokybės klausimais nevykdo ir tik trečdalis apklauskos dalyvių teigė, jog vieną kartą per metus studentai tokias apklausas atlieka. Į klausimą „Ar šios apklauskos lemia paslaugų kokybę?“ respondentų atsakymai pateikti 18 paveiksle.

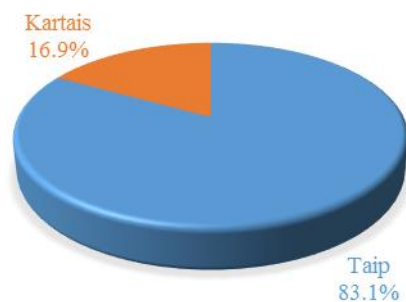


18 pav. **KSPC darbuotojų nuomonė apie kokybės vertinimų įtaką teikiamų paslaugų kokybei, 2015**

Daugiau nei pusė (65,3 proc.) respondentų mano, jog paslaugų gavėjų apklausų organizavimas ar išorės ekspertų vykdomi audita daro teigiamą įtaką paslaugų kokybei, nes administracija, atsižvelgiant į gautus rezultatus, priima sprendimus dėl tobulintinų dalykų. Beveik trečdalis darbuotojų teigia, jog

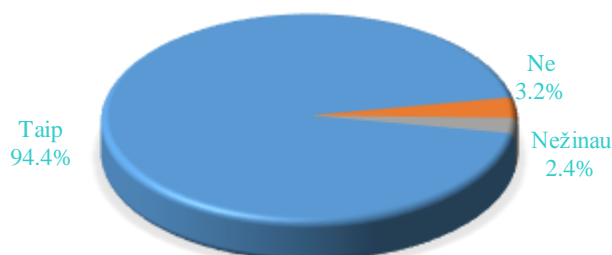
centro darbuotojai supažindinami su tyrimo rezultatais ir dalyvauja paslaugų tobulinimo procese. Tai, jog KSPC yra svarbi paslaugų gavėjų nuomonė, teigia ne tik darbuotojai, tai įrodo ir tas faktas, jog centre yra patvirtintos paslaugų gavėjų apklausos anketos.

Komandinis darbas ir specialistų, šiuo atveju socialinių darbuotojų bei jų padėjėjų, nuomonė dėl kokybės gerinimo yra ne mažiau svarbi nei paslaugų gavėjų. Respondentų klausta, ar iškilus problemoms įstaigoje kartu su vadovu ir kitais darbuotojais diskutuojama apie jų sprendimo būdus, nesėkmių priežastis. Daugumos (83,1 proc.) apklausos dalyvių teigimu organizacijoje organizuojami tokie pasitarimai (žr. 19 pav.). Tik nedidelė dalis (16,9 proc.) respondentų teigė, jog tokios diskusijos vyksta kartais. Įdiegus KV organizacijoje tokie pasitarimai dėl tobulintinų dalykų vykėtų nuolatos, nes veiklos ir kokybės tobulinimas turi būti nuolatinis, nenutrūkstamas procesas.



19 pav. KSPC darbuotojų nuomonės apie bendradaraviimą bei diskusijas sprendžiant įstaigoje iškilusias problemas pasiskirstymas, 2015

KV modelių vienas iš pagrindinių principų – besimokanti organizacija, t. y. nuolatinės investicijos į žmogiškąjį kapitalą. Darbuotojų kvalifikacijos kėlimas yra būtinas diegiant KV. Kaip jau minėta, sistemingo mokymosi tikslas – įdiegti KV filosofinę sampratą, įvaldyti metodologiją bei įgyvendinti kokybės politiką. 16 anketos klausimu respondentų teirautasi, ar organizacijoje sudaromos sąlygos darbuotojams dalyvauti seminaruose, mokymuose, konferencijose KV temomis. Didžioji dauguma respondentų pasisakė, kad tokios sąlygos yra jiems sudaromos (žr. 20 pav.).



20 pav. KSPC darbuotojų nuomonės apie sąlygų sudarymą jiems dalyvauti mokymuose pasiskirstymas, 2015

Diegiant KV modelius labai svarbu aiškiai suformuluoti organizacijos misiją, viziją, tikslus, numatyti būdus, kaip jų siekti bei vykdyti strateginį planavimą. Visa tai turi būti tinkamai įforminta bei laisvai prieinama kiekvienam įstaigos darbuotojui. Respondentų klausta apie centro veiklos dokumentus, kurie padeda užtikrinti aukštą paslaugų kokybę (žr. 11 lentelę).

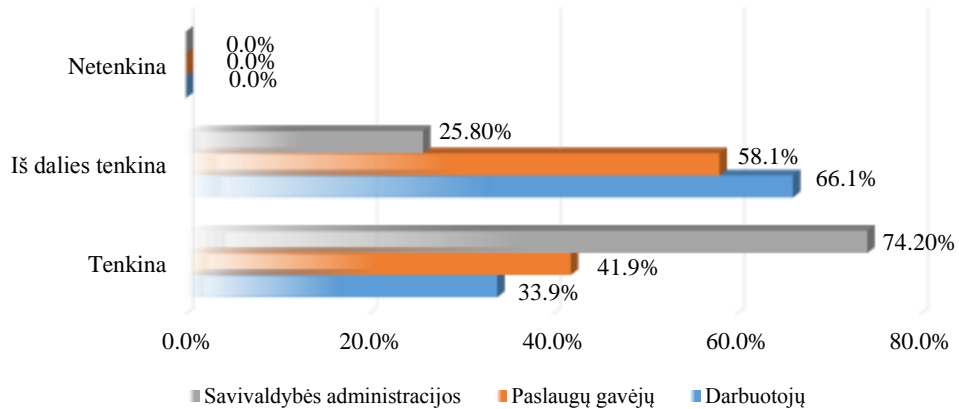
11 lentelė. **KSPC veiklos dokumentai, padedantys užtikrinti aukštą veiklos ir socialinių paslaugų kokybę, proc., 2015**

Dokumento rūšis	Taip	Ne	Nežinau
1. Įstaigos veiklos nuostatai, apibrėžiantys viziją, misiją, tikslą bei uždavinius	94.4	0	5.6
2. Paslaugų kokybę apibrėžiantys standartai	43.5	38.7	17.7
3. Procedūrų aprašai	95.2	0	4.8
4. Pareiginės instrukcijos	96.0	0	4.0
5. Teisės aktų, reglamentuojančių paslaugų teikimą, sąvadas	91.9	0	8.1
6. Įstaigoje atliktų tyrimų ir jų rezultatų analizės	88.7	0	11.3
7. Strateginis veiklos planas	93.5	0	6.5
8. Kokybės gerinimo planas	49.2	31.5	19.4

Dauguma darbuotojų teigia, jog centre yra tokie dokumentai, kaip: pareiginės instrukcijos (96 proc.), procedūrų aprašai (95,2 proc.), įstaigos veiklos nuostatai (94,4 proc.), strateginis veiklos planas (93,5 proc.), teisės aktų, reglamentuojančių paslaugų teikimą, sąvadas (97,9 proc.) bei centre atliktų tyrimų ir jų rezultatų analizės (88,7 proc.). Darbuotojų nuomonės dėl paslaugų kokybę apibrėžiančių standartų bei kokybės gerinimo plano išsiskyrė: vieni darbuotojai teigia, kad tokie dokumentai centre yra (43,5 proc. teigė, kad yra standartai ir 49,2 proc. - jog yra planas), antra grupė teigė, jog paslaugų standartų (38,7 proc.) bei kokybės gerinimo plano (31,5 proc.) įstaigoje nėra. Šio tyrimo autorė, vykdydama centre esančių dokumentų analizę, neaptiko paslaugų standartų ar atskiro kokybės gerinimo plano. Galima daryti prielaidą, jog darbuotojai, teigiantys, jog tokie dokumentai centre yra, tapatina šiuos dokumentus su kitais centre esančiais dokumentais, pvz., su socialinių paslaugų teikimo tvarkomis, atmintinėmis klientams, ar metiniais veiklos planais.

Organizacijos, kurių tikslas yra paslaugų kokybės tobulinimas, orientuojasi į paslaugų gavėjų poreikius bei lūkesčius, tačiau diegiant KV modelius ne tik svarbu tenkinti paslaugų gavėjų lūkesčius, nemažiau svarbūs yra ir darbuotojų bei kitų suinteresuotų grupių lūkesčiai. Respondentų teirautasi, ar centro teikiamos paslaugos tenkina suinteresuotų grupių lūkesčius (žr. 21 pav.).

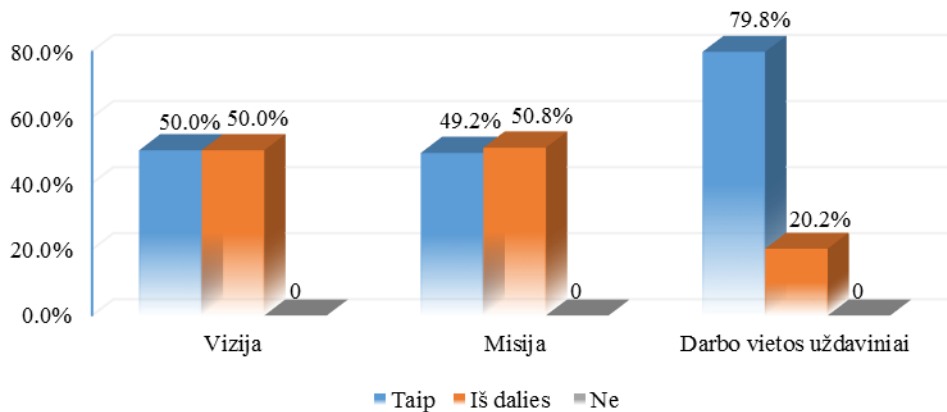
Dauguma darbuotojų (74,2 proc.) mano, jog centro teikiamos paslaugos visiškai tenkina savivaldybės administracijos lūkesčius. Daugiau nei pusė respondentų (66,1 proc.) teigia, jog teikiamos paslaugos visiškai tenkina darbuotojų lūkesčius. 58,1 proc. apklausos dalyvių mano, jog teikiamos paslaugos visiškai tenkina paslaugų gavėjus.



21 pav. KSPC darbuotojų nuomonė apie suinteresuotų grupių lūkesčių tenkinimą, 2015

Galima teigti, jog centro teikiamos paslaugos daugiau ar mažiau tenkina visų suinteresuotų grupių lūkesčius.

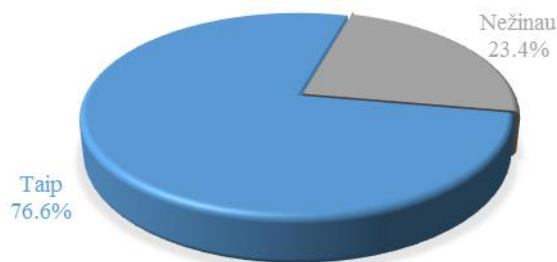
Siekiant tobulinti paslaugų kokybę, būtina žinoti, kokia yra organizacijos vizija, misija bei darbo vietos uždaviniai, todėl 19 klausimu respondentų teirautasi, ar jie galėtų tiksliai įvardinti KSPC viziją, misiją bei savo darbo vietos uždavinius. Visi respondentai gali tiksliai arba iš dalies įvardinti centro misiją, viziją ir savo darbo vietos uždavinius. Nėra nei vieno, kuris negalėtų jų įvardinti (žr. 22 pav.).



22 pav. KSPC darbuotojų galimybės tiksliai įvardinti organizacijos viziją, misiją bei savo darbo vietos uždavinius, 2015

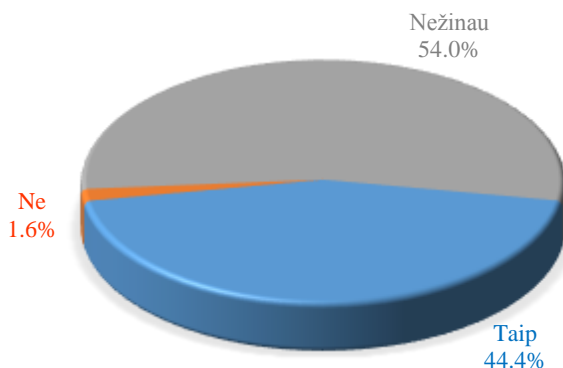
Maždaug po lygiai, t. y. pusė, respondentų gali tiksliai ir tiek pat gali iš dalies įvardinti centro misiją bei viziją. Savo darbo vietos uždavinius tiksliai gali įvardinti didesnė dalis darbuotojų (79,8 proc.). Tai, jog nėra nei vieno darbuotojo, kuris nežinotų vizijos, misijos ar darbo vietos uždavinių, tik patvirtina, kad organizacijoje vyrauja žinių vadyba ir darbuotojai yra gerai informuoti apie organizacijos strategiją.

Be darbuotojų palaikymo diegti KV modelius organizacijoje, ar esant jų pasipriešinimui, kyla didelės problemos, todėl būtina išsiaiškinti, ar centro darbuotojai palaikytų idėją diegti KV modelį centre (žr. 23 pav.).



23 pav. KSPC darbuotojų nuomonės apie pritarimą centre diegti kokybės vadybos modelius pasiskirstymas, 2015

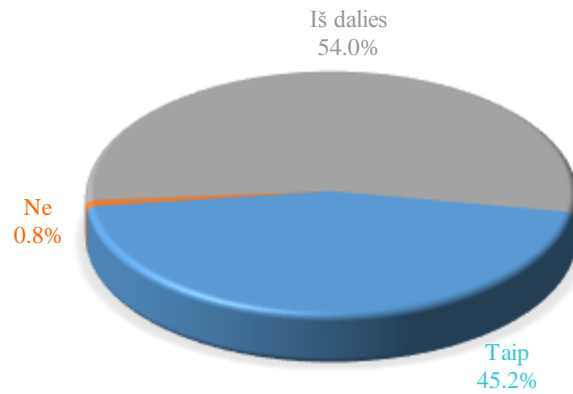
76,6 proc. visų centro darbuotojų pritarė, jei organizacijoje būtų diegiamas KV modelis. Trečdalis nėra apsisprendę šiuo klausimu. Tačiau neužtenka tik pritarti idėjai diegti KV modelį, reikia aktyviai dalyvauti visuose etapuose bei procesuose. Ar darbuotojai aktyviai dalyvautų diegiant KV modelį, atsakymų pasiskirstymas pateiktas 24 paveiksle.



24 pav. KSPC darbuotojų nuomonės apie jų aktyvumą dalyvavimą diegiant kokybės vadybos modelius pasiskirstymas, 2015

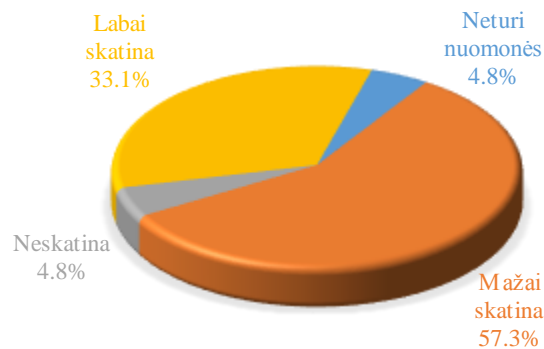
Beveik pusė (44,4 proc.) darbuotojų jau dabar yra tikri, jog būtų aktyvūs organizacijoje diegiant KV modelį. Kita pusė (54 proc.) nežino ar būtų aktyvūs diegiant KV modelį. Reikia pažymėti, jog kaip pagrindinę priežastį, kodėl iki šiol centre nėra įdiegtas KV modelis, respondentai įvardino informacijos stoką. Galima daryti prielaidą, jog būtent informacijos trūkumas trukdo darbuotojams apsispręsti, ar jie aktyviai dalyvautų diegiant KV. Be to, kaip vieną iš priežasčių darbuotojai įvardino didelius darbo krūvius, todėl galima teigti, jog darbuotojai negali tiksliai pasakyti, ar jie būtų aktyvūs dar ir dėl priežasties, jog jie galbūt fiziškai nebūtų pajėgūs dirbti dar didesniu darbo krūviu.

Darbuotojų suinteresuotumas gerinti savo darbo kokybę yra labai svarbus diegiant KV. Ar darbuotojai yra suinteresuoti gerinti savo darbo kokybę, atsakymų pasiskirstymas pateiktas 25 paveiksle.



25 pav. KSPC darbuotojų nuomonės apie suinteresuotumą gerinti savo darbo kokybę pasiskirstymas, 2015

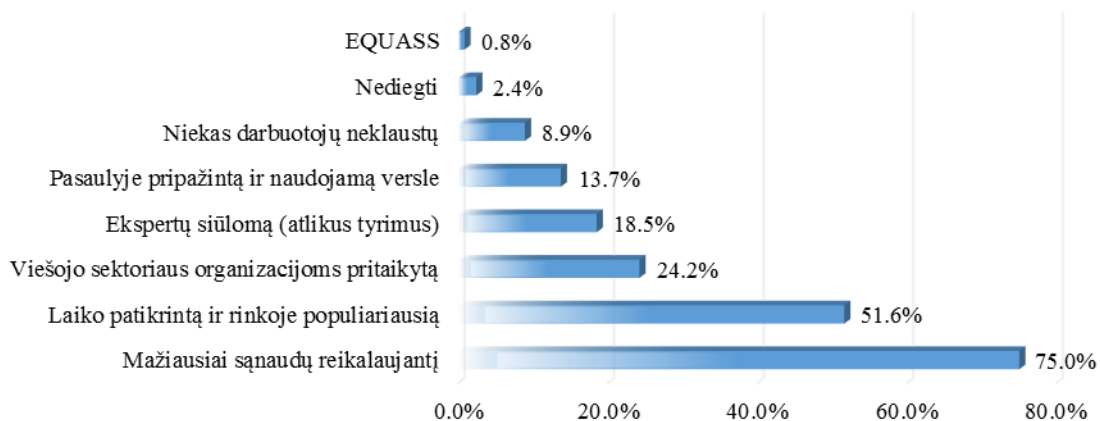
Beveik pusė (45,2 proc.) respondentų visiškai ir daugiau nei pusė (54 proc.) apklausos dalyvių iš dalies yra suinteresuoti didinti savo darbo kokybę. Tik vienas darbuotojas teigė, jog neturi suinteresuotumo gerinti savo darbo kokybę. Motyvaciją gerinti savo darbo kokybę skatina ir įstaigos vadovų pasitikėjimas darbuotojų profesionalumu, atsakingų užduočių priskirimas ir įgaliojimų bei sprendimų laisvės suteikimas. Ar KSPC vadovai taip motyvuoja darbuotojus gerinti savo darbo kokybę? Respondentų nuomonės šiuo klausimu pasiskirstymas pateiktas 26 paveiksle.



26 pav. KSPC darbuotojų nuomonės apie skatinimą suteikiant įgaliojimus bei pasitikint jų profesionalumu pasiskirstymas, 2015

Daugiau nei pusė (57,3 proc.) respondentų teigė, jog centro vadovų suteikti įgaliojimai bei pasitikėjimas jų profesionalumu mažai skatina juos geriau atlikti priskirtas užduotis. Trečdaliui darbuotojų toks vadovų pasitikėjimas jais labai skatina pasitempti ir atsakingiau atlikti priskirtus darbus.

Paskutiniu darbuotojų anketinės apklausos klausimu teirautasi, kokį KV modelį jie rekomenduotų diegti, jei jų būtų paprašyta išreikšti savo nuomonę. Respondentai galėjo pasirinkti 2 iš pateiktų atsakymų variantų arba įrašyti savo variantą (žr. 27 pav.).



27 pav. KSPC darbuotojų rekomendacijos dėl kokybės vadybos modelių diegimo, 2015

75 proc. respondentų rekomenduotų organizacijoje diegti mažiausiai sąnaudų reikalaujantį KV modelį. Mažiausiai sąnaudų reikalauja BVM, nes jis yra nemokamas, laisvai prieinamas ir nereikalauja išorinių vertintojų samdymo. Šiek tiek daugiau nei pusė (51,6 proc.) apklausos dalyvių rekomenduotų diegti laiko patikrintą ir rinkoje populiariausią KV modelį. Kaip žinia, laiko patikrinti ir rinkoje populiariausi yra ISO serijos standartai. Ketvirtadalis (24,2 proc.) teigė, jog rekomenduotų viešojo sektoriaus organizacijoms pritaikytą KV modelį. Toks modelis yra BVM.

Apibendrinant darbuotojų anketinės apklausos duomenis galima pastebėti, jog centro darbuotojai yra gana pozityvūs, motyvuoti bei iš esmės palaikantys KV modelio diegimo KSPC idėją. Organizacijoje, pasak darbuotojų, pakanka dokumentacijos, kuri padeda užtikrinti aukštą paslaugų kokybę. Daugumos darbuotojų nuomone, yra būtina diegti KV modelius, gerinti savo atliekamo darbo kokybę bei tobulėti patiems, dalyvaujant mokymuose, seminaruose ir pan. KSPC yra sukurta besimokančios organizacijos aplinka. Nepaisant visų privalumų, yra ir tam tikros spręstinos problemos, dėl kurių KSPC vis dar neįdiegta KV, tai: informacijos stoka, išteklių trūkumas bei dideli darbuotojų darbo krūviai.

3.4. Klaipėdos miesto socialinės paramos centro administracijos interviu analizė

Siekiant išsiaiškinti KSPC esamą situaciją ir esmines problemas, susijusias su KV diegimu organizacijoje, 2015 metų lapkričio 23 dieną įvyko interviu su centro vadovais: Klaipėdos socialinės paramos centro direktore Diana Stankaitiene (toliau tekste direktorė), Bendrųjų socialinių paslaugų skyriaus vadove Rasa Zeniauskiene (toliau tekste BSPS vadovė), Dienos socialinės globos skyriaus vadove Renata Kulbokaite (DSGS vadovė) ir Socialinio darbo ir programų skyriaus vadove Lina Šalpyte (SDPS vadovė) (pokalbio transkripcija pateikta 15 Priede).

Pirmame klausimų bloke, siekiant išsiaiškinti vadovų požiūrį į kokybę bei į kokybės tobulinimo organizacijoje planavimą (išteklių bei veiklų numatymą), respondentų teirautasi, kas, jų manymu, yra kokybiškos paslaugos; ar savivaldybė, kaip KSPC steigėja, yra suinteresuota, jog įstaigoje būtų gerinama teikiamų paslaugų kokybė; ar planuojant metinį biudžetą bei rengiant strateginį KSPC planą

yra numatomi ištekliai bei priemonės paslaugų kokybės gerinimui. Vadovų nuomonės pateiktos 12 lentelėje.

12 lentelė. **KSPC vadovų nuomonė apie kokybę bei jos gerinimą organizacijoje, 2015**

Tiriami reiškiniai	Respondentų požiūriai, nuostatos
Kokybiškų paslaugų samprata	Kokybiškos paslaugos, direktorės supratimu, yra paslaugos, užtikrinančios klientų poreikių patenkinimą, atitinkančios paslaugų finansuotojų reikalavimus bei pačios organizacijos požiūrį į paslaugų kokybę. BSPS vadovės manymu, kokybiškos paslaugos, tai paslaugų prieinamumas bei profesionalus jų teikimas. DSGS ir SDPS vadovės paantrino direktorei, jog kokybiškos paslaugos tai visiškas paslaugų gavėjų ir jų artimiausios aplinkos lūkesčių ir poreikių tenkinimas bei skundų nebūvimas.
Savivaldybės administracijos suinteresuotumas dėl kokybės tobulinimo KSPC	Direktorės teigimu, tai, jog savivaldybės administracijos parengtuose socialinių paslaugų aprašuose įstaiga įpareigota teikti kokybiškas socialines paslaugas bei atsakinga už šių paslaugų kokybės kontrolę, rodo savivaldybės administracijos suinteresuotumą, jog paslaugos būtų teikiamos kokybiškai. Kitos vadovės paantrino direktorės išsakytai nuomonei, tačiau jos paaiškino, jog centras neretai teikia pasiūlymus savivaldybės administracijai dėl paslaugų kokybės gerinimo, bet jei siūlomos priemonės reikalauja papildomo finansavimo, tokie pasiūlymai, dėl lėšų trūkumo, yra atmetami.
Kokybės tobulinimo priemonių įtraukimas į strateginius planus	Klaipėdos miesto savivaldybės administracijos strateginiame plane yra minimos socialinės paslaugos. Atskiro skyriaus apie paslaugų kokybę nėra, bet atskirose programose numatytas paslaugų kokybės gerinimas. KSPC taip pat turi parengęs strateginį planą, kuriame kalbama apie socialinių paslaugų kokybę, numatytos veiklos bei priemonės, jos yra vykdomos ir pasibaigus metams vertinamos. Tokiai centro direktorės nuomonei pritarė ir skyrių vadovės.
Kokybės tobulinimui skirtų lėšų įtraukimas į planuojamų metų biudžetą	Centro direktorė paaiškino, kad atskiros eilutės paslaugų kokybės gerinimui centro biudžete nėra, todėl lėšos nėra planuojamos. Anot pašnekovių, Klaipėdoje yra vykdoma Socialinės atskirties mažinimo programa, kurioje dalyvauja socialinių įstaigų darbuotojai. Šios programos rėmuose, darbuotojai vykdo paslaugų kokybės tikrinimus ir tai programai vykdyti savivaldybė skiria lėšas bei transportą. Tokių patikrinimų vykdymas įeina į darbuotojų pareigas, todėl papildomų lėšų darbo užmokesčiui ar priemokoms už papildomą darbą mokėti, biudžete numatyti nereikia. SDPS vadovė papildė sakydama, jog lėšos kokybės gerinimui iš savivaldybės biudžeto yra prašomos, tačiau dar nei karto šiam tikslui lėšos nebuvo skirtos.

Panašumai: Visos centre dirbančios vadovės kokybiškais paslaugomis įvardino paslaugas, orientuotas į paslaugų gavėjo lūkesčių tenkinimą, kaip svarbiausią rodiklį. Pasak jų, savivaldybės administracija yra suinteresuota, jog įstaigoje būtų teikiamos aukštos kokybės paslaugos, todėl į strateginius planus įtraukiamas paslaugų kokybės gerinimas. Centre vykdomos veiklos, susijusios su paslaugų kokybės gerinimu, kurios įrašytos į strateginius bei metinius veiklos planus.

Skirtumai: Centro direktorė, kaip aukštesnio lygio vadovė, į paslaugų kokybę žiūri plačiau, galvodama ne tik apie paslaugų gavėjus, bet apie visas suinteresuotas šalis: organizaciją bei steigėją. Ji dažniau bendrauja su savivaldybės administracijos atstovais, todėl geriau informuota apie savivaldybės nuostatas socialinių paslaugų kokybės gerinimo klausimais. Tuo tarpu padalinių vadovės išreiškė pastebėjimus, kad visi pasiūlymai, kurie siejasi su papildomų lėšų poreikiu, savivaldybės administracijos yra atmetami.

Interviu metu siekta išsiaiškinti, ką centro vadovės žino apie KV ir KV modelius bei ar jų manymu, KV gali būti diegiama socialinių paslaugų srityje. Kokią naudą organizacijai, steigėjams bei paslaugų gavėjams duotų KV modelių įdiegimas? Pokalbio apibendrinimas pateiktas 13 lentelėje.

13 lentelė. **KSPC vadovų nuomonė apie kokybės vadybą bei kokybės vadybos modelius, 2015**

Tiriami reiškiniai	Respondentų požiūriai, nuostatos
Kokybės vadybos samprata	<p>Kokybės vadyba, pasak centro direktorės, tai pačios organizacijos sukurta, arba pasinaudota jau sukurta sistema, kuri padeda užtikrinti teikiamų paslaugų kokybę. Tokią kokybę, kuri tenkintų paslaugų gavėjų poreikius, atitiktų išteklius ir finansuotojų keliamus reikalavimus. Anot jos, vadyba – tai yra procesas, kuomet stebi, planuoja, matuoja, tikrinasi, prižiūri, koreguoji, tvarkai, šalini pažeidimus, trūkumus, t.y. sistema, kuri yra aprašyta tam tikruose dokumentuose ir kuriais vadovaujama dirbant.</p> <p>BSPS vadovės nuomone kokybės vadyba yra organizacinė veikla, kuria siekiama aukštos produktų kokybės ar profesionalaus paslaugų teikimo, orientuojantis į paslaugų gavėjų lūkesčius.</p> <p>DSGS vadovės manymu, kokybės vadyba yra nuolatinis paslaugų kokybės gerinimas iš anksto numatytais veiksmais bei priemonėmis.</p> <p>SDPS vadovės teigimu, kokybės vadyba - tai siekimas tam tikrais būdais ir metodais gerinti paslaugų teikimą, atlikti įsivertinimus, tyrimus, kurių pagalba atsiskleisėtų veiklos plusai ir minusai.</p>
Kokybės vadybos diegimas socialinių paslaugų įstaigose	<p>Organizacijų vadovams bei politikams būtina suprasti, jog KV socialinių paslaugų įstaigose yra labai svarbi. Būtina numatyti lėšas KV diegimui, nes dažnai organizacijos susiduria su lėšų trūkumo problema. Tokią nuomonę išsakė centro direktorė. Anot jos, SADM išleistas įsakymas dėl darbuotojų kvalifikacijos kėlimo rekomenduoja socialines paslaugas teikiančioms įstaigoms diegti būtent joms sukurtą EQUASS sistemą, bet kaip jau minėta, jai diegti taip pat reikalingos lėšos, kurių niekas neskiria. Tam tikri teisiniai dokumentai, priimti ministerijose, neretai nepasiekia paslaugas teikiančių įstaigų, todėl labai sunku yra įrodyti savivaldybės politikams, kad ne tik organizacijos siekia diegti KV modelius, bet, kad tai rekomenduojama ministrės įsakyme ar kitame teisės akte.</p> <p>BSPS ir DSGS vadovės pritarė direktorei, jog KV socialinių paslaugų įstaigose yra būtina, nes tai pagerintų paslaugų prieinamumą ir padėtų kelti klientų pasitenkinimo lygį, o juk paslaugų gavėjai yra svarbiausi socialinių paslaugų teikime.</p> <p>SDPS vadovė teigė, jog būtina įdiegti kad ir patį paprasčiausią KV modelį, nes atsirastų galimybė įsivertinti paslaugų teikimo kokybę, gerinti jų teikimą identifikavus neatitikimus ir juos koreguojant.</p>
KV poveikis įstaigos veiklai	<p>Pagrindiniai privalumai ir teigiamas poveikis įstaigai, jei būtų įdiegta KV:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pagerėtų visos organizacijos veikla, jei visi darbuotojai aktyviai dalyvautų kokybės gerinimo procese, vadovautųsi etikos normomis, pareiginėmis nuostatomis, o vadovas tikrintų darbuotojų veiklos kokybę, aprašytą, kontroliuotą (centro direktorė); - išaugtų darbuotojų profesionalumas (BSPS vadovė); - padidėtų įstaigos prestižas (BSPS, DSGS vadovės); - būtų užtikrinamas paslaugų gavėjų lūkesčių tenkinimas, supaprastinant jiems paslaugų prieinamumą, ypač taikant Vieno langelio principą (BSPS, DSGS vadovės); - Pagerėtų įstaigos veikla, nes būtų įsivertinimas ir tobulintinų dalykų koregavimas (SDPS vadovė). <p>Centro direktorės teigimu, KV diegimas neabejotinai pagerintų veiklą, tačiau tai užimtų nemažai laiko, o esant per dideliems darbo krūviams, reiktų papildomo darbuotojo etato ar net viso kokybės vadybos skyriaus.</p>
Žinios apie VK modelius: VKV, ISO, VL, BVM	<p>Direktorė, šiuo metu studijuojanti doktorantūroje, teigė, jog 2002 metais ji gynėsi magistro darbą apie socialinių paslaugų kokybę. Daugumą iš KV modelių ji žino. Ji nuolat domisi šia tema, dalyvauja mokymuose, gilina žinias, nes tai yra įdomu bei aktualu. SDPS vadovė teigė taip pat girdėjusi apie visus išvardintus modelius.</p> <p>BSPS vadovė žino apie modelį „Vienas langelis“, o DSGS vadovė paminėjo žinanti keletą kokybės vadybos modelių, bet ne visus paminėtus.</p>

Panašumai: Apibūdinant KV, visos interviu dalyvės sutiko, jog tai organizacinis procesas, kurio metu numatomos veiklos ir priemonės paslaugų kokybei gerinti, atsižvelgiant į paslaugų gavėjų poreikius. Respondentės taip pat buvo vieningos teigdamos, jog būtina diegti KV modelius socialinių paslaugų įstaigose ir kad įdiegus KV modelius bus neabejotina nauda organizacijai: pagerės įstaigos įvaizdis, bus užtikrintas paslaugų gavėjų lūkesčių tenkinimas.

Skirtumai: Kaip ir kalbant apie kokybės sąvoką, taip ir kalbant apie KV, centro direktorė žvelgė giliau, t. y. ne tik iš paslaugų gavėjų perspektyvos, bet ir iš organizacijos turimų išteklių bei savivaldybės, kaip finansuotojos, perspektyvos. Centro direktorė apgailestavo, jog net suprantant, kad

KV modelį būtina diegti, labai sunku įveikti politikų, kurie skirsto lėšas, pasipriešinimą bei įrodyti KV modelio gerinant paslaugų kokybę svarbą, net jei tai įrašyta ministrės įsakyme.

Kalbėdama apie KV daromą teigiamą poveikį įstaigai, centro direktorė įvardino ne tik privalumą, jog pagerės organizacijos veikla apskritai, tačiau ji į klausimą pažiūrėjo kaip į visą procesą, įvardinant problemas ir grėsmes, kurios gali sutrukdyti diegti KV modelius, pvz., didelius darbuotojų darbo krūvius (šią problemą, beje, nurodė ir patys darbuotojai, anketinės apklausos metu). Taip pat direktorė, skirtingai nei skyrių vadovės, žino apie KV modelius ne tik iš nuogirdų, ji yra juos išsinagrinęjusi iš esmės ir toliau gilinasi į KV, nes tai jai yra įdomi ir naudinga sritis.

Interviu metu buvo teirautasi, ar KSPC kada nors buvo svarstoma galimybė diegti vieną iš kokybės vadybos modelių? Jei buvo svarstoma, kokį modelį planuota diegti ir kodėl? Ar buvo svarstomos kitos alternatyvos? Kokios priežastys sutrukdė įdiegti KV modelius?

Direktorės teigimu, centre buvo svarstoma galimybė diegti ISO standartus. LR Vidaus reikalų ministerijai paskelbus konkursą teikti paraiškas tema „Bendradarbiavimas su verslu“, centras su partneriais – VšĮ „Verslo valdymo sistemos“, kuri padeda organizacijoms diegti ISO standartus, parengė projektą ir teikė prašymą savivaldybei reikiamoms lėšoms gauti. Nežiūrint to, jog projektas, anot savivaldybės darbuotojų, buvo gerai parengtas, savivaldybė jam įgyvendinti lėšų neskyrė. Diegiant ISO standartus, vien paruošiamiesiems darbams reikia daugiau nei 3 tūkst. eurų. Direktorė taip pat prisiminė, jog neseniai centras rengė strateginį 2016-2018 m. planą, į kurį įtraukė EQUASS modelio diegimą bei būtinas lėšas jam diegti. Šis modelis, pasak centro direktorės, yra aktualus diegti todėl, kad jis pritaikytas būtent socialinių paslaugų kokybei gerinti. Pasak pašnekovės, savivaldybė ir ši sykių lėšų neskyrė. SADM ministrės įsakyme yra rekomenduojama socialinėse įstaigose diegti EQUASS. Šio KV modelio įdiegimas organizacijoje būtų didžiulis privalumas siekiant, jog įstaiga būtų atrinkta bei jai suteiktas metodinio centro vardas, ko ir siekia KSPC. Visų vadovių teigimu, pagrindinė priežastis, kodėl iki šiol centre neįdiegti KV modeliai – lėšų trūkumas.

Darbo autorės, atlikusios organizacijoje esančių dokumentų bei SSGG analizę, pastebėjimu, KSPC yra atlikta nemažai pasiruošimo darbų KV modelio diegimui. Tai patvirtino ir centro direktorė, kuri patikino, kad dar daug turi būti padaryta. Ji apgailestavo, kad visi KV modeliai reikalauja ne tik darbo, bet ir papildomų lėšų, kurių centras neturi, o savivaldybė neskiria. BSPS, DSGS vadovės priminė, jog KSPC yra įdiegtas KV modelis „Vienas langelis“ siekiant patogumo klientams.

Pasiteiravus, ar KSPC jau yra atliktos tam tikros užduotys, kurios padėtų diegti KV, centro direktorė teigė, jog įstaiga turi veiklos nuostatus, padalinių nuostatus, pareigybių aprašymus, kiekvienos paslaugos tvarkos aprašus, kuriuose yra išskirtas kokybės valdymas: numatyti tikrinimai, surašomi aktai, išvados, numatomos priemonės, su tolimesnėmis tobulinimo veiklomis. Kiekvieną ketvirtį įstaigos vadovas atrenka ir patikrina iki 5 proc. socialinių paslaugų gavėjų dokumentų, jei patikrinimo metu aptinkamos problemos, bandoma atrasti priežastis bei jas šalinti. Vadinasi

organizacijoje vyksta nuolatinis tobulinimas. Siekiant išsiaiškinti paslaugų gavėjų pasitenkinimo teikiamų paslaugų lygį, įstaigos vadovas kartu su socialiniais darbuotojais, slaugytojomis vyksta į paslaugų gavėjų namus, bendrauja su jais. Taip išsiaiškinamos problemos ir ieškoma būdų jas spręsti. Taip pat yra sukurtos klientų ir darbuotojų apklausos anketos. Apklausos organizuojamos vieną kartą metuose. Apklausos rezultatai aptariami skyrių posėdžiuose ir imamasi veiklos koregavimo veiksmų.

BSPS vadovė papildė, jog vieną kartą per ketvirtį atliekamos anoniminės klientų apklausos dėl paslaugų teikimo kokybės, kurios vėliau yra analizuojamos ir daromos išvados.

Iki šiol KSPC yra įdiegtas tik „Vieno langelio“ modelis, kuris nereikalauja didelių investicijų, ir nėra įdiegtas joks kitas KV modelis, tačiau centro vadovai aktyviai domisi galimybėmis diegti KV ir įtraukė KV modelio diegimą į strateginius planus. Centro direktorė teigė, kad tikisi, jog anksčiau ar vėliau lėšos iš savivaldybės biudžeto KV modelio diegimui KSPC bus skirtos, tačiau iki tol yra dirbama politiniame lygmenyje (organizuojami mokymai, diskusijos), siekiant supažindinti politikus su EUQASS, kad jie suprastų jo svarbą organizacijai. Pasak pašnekovės, kad jei politikai nesupras EQUASS svarbos, gali nutikti taip, jog kituose miestuose lėšos šio modelio diegimui bus skirtos, o Klaipėdoje – ne. Skyrių vadovės paantrino direktorės išsakytai nuomonei.

Yra daugiau nei 100 skirtingų KV modelių. Interviu metu dalyvių klausta, jei būtų pasiūlytas optimaliausias ir įstaigai tinkamiausias kokybės vadybos modelis, ar vadovai imtųsi veiksmų, kad jį įdiegti? KSPC direktorė teigė, kad imtųsi visų reikiamų veiksmų, kurie būtų reikalingi atitinkamo modelio diegimui. Tačiau ji paaiškino, kad jie jau yra apsisprendę ateityje diegti EQUASS, nes dalyvaudami keliuose mokymuose, suprato, jog tai tinkamiausias KSPC diegti KV modelis. Ji dar kartą priminė, jog modelis sukurtas specialiai socialinėms, reabilitacijos ir kvalifikacijos tobulinimo paslaugoms. Padalinių vadovės paantrino direktorei ir teigė, kad jų, kaip padalinių vadovių, pareiga būtų motyvuoti darbuotojus ir įrodyti, kad kokybės vadybos modelio diegimas turės naudą ir darbuotojams, ir klientams.

SDPS vadovė nuogaštavo, kad jei ir būtų pasiūlytas tinkamiausias diegti KV modelis, KSPC yra biudžetinė įstaiga ir priklausoma nuo savivaldybės, kuri skiria lėšas, todėl visi tolesni veiksmai priklausytų nuo savivaldybės sprendimo. Jei neskiriamos lėšos darbuotojų apsaugai ar higienos reikmėms (pirštinėms, šlapioms servetėlėms, paklotams ir pan.), tad lėšų iš savivaldybės biudžeto KV modelio įdiegimui nelabai reikėtų tikėtis.

KSPC, darbo autorės pastebėjimu, turi didelį įdirbį rengiant bei įgyvendinant projektus, kuriems skirtos investicijos iš ES struktūrinių fondų. Jei Klaipėdos miesto savivaldybė neskiria lėšų KV modelio diegimui, ar nebūtų tikslinga parengti projektą ES investicijoms gauti?

Direktorė teigė, kad SADM ketina rengti projektą, kurio paskirtis bus EQUASS modelio diegimas atrinktose įstaigose. Ji viliasi, jog KSPC pateks į tų atrinktų įstaigų sąrašą. Kita vertus, jei būtų toks fondas, kuris investuotų į ISO standartų, EQUASS ar kokio kito KV modelio diegimą,

vadovės teigė, jog rengtų projektą investicijoms pritraukti. BSPS vadovė teigė, jog tai būtų priimtinausias būdas išspręsti lėšų trūkumo problemą.

Taigi, lėšų trūkumo problemą galima būtų pamėginti išspręsti pritraukiant ES investicijas. Kita aktuali problema – dideli darbuotojų darbo krūviai, o juk diegiant KV modelius yra būtinas aktyvus darbuotojų įsitraukimas. Direktorės manymu, būtini darbuotojų mokymai, informacijos sklaida ir aiškinamasis darbas, kad visi, ypač žemiausioje grandyje dirbantieji, suprastų modelio diegimo tikslingumą, jo naudą organizacijai, nes žinojimas, jog ir taip dideli darbo krūviai dar didės, tikrai nėra geras motyvatorius. SDPS vadovė paantrino direktorei sakydama, jog jei bus darbuotojams suprantamai paaiškinta KV organizacijoje nauda, jie gal būtų motyvuoti dalyvauti KV modelių diegimo procese. BSPV vadovė taip pat mano, jog jei darbo krūviai didėtų, darbuotojai nebūtų aktyvūs. DSGS vadovė optimistiškai pareiškė, kad, jos manymu, darbuotojai būtų atyvūs jau vien dėl to, jog tai įtakotų geresnius atsiliepimus apie jų atliekamą darbą.

Taigi, direktorės bei BSPS ir DSGS vadovių teigimu, tik mokymai ir informacija darbuotojams padėtų suformuoti jų teigiamas nuostatas. Tačiau DSGS vadovė mano, jog mokymų buvo pakankamai ir daugiau jų nebereikia.

Lietuvoje yra didelė mokymų paslaugų pasiūla. Lietuvos viešojo administravimo institutas, Euro integracijos projektai, UAB „Ekonominės konsultacijos ir tyrimai“ ir kitos mokymų paslaugas teikiančios įstaigos organizuoja mokymus kokybės vadybos bei jos diegimo viešajame sektoriuje klausimais. Direktorė teigė, jog įstaigos darbuotojai dalyvavo keliuose Lietuvos viešojo administravimo instituto organizuojuose mokymuose, tačiau, pasak pašnekovės, informacijos niekada nebūna per daug, todėl diegiant KV modelį įstaigoje, tikrai dar pasinaudotų mokymus organizuojančių organizacijų paslaugomis. Skyrių vadovės taip pat mano, jog įstaigos darbuotojai ir ateityje dalyvaus mokymuose KV temomis. SDPS vadovė papildė, jog mokymuose dalyvaus, jei tam bus skirtos lėšos.

Apibendrinant interviu metu išsakytas nuomones būtina pažymėti, jog organizacijos vadovybė yra rimtai nusiteikusi diegti KV modelius, domisi šia tema ir yra pradėjusi paruošiamuosius darbus. KSPC vadovai yra apsisprendę dėl EQUASS modelio, kaip tinkamiausio įstaigai, diegimo. Tačiau esant problemoms, jie yra priversti modelio diegimą atidėti vėlesniam laikui bei ieško priimtinausių sprendimų iškilusioms problemoms spręsti, t. y. spręsti lėšų trūkumo problemą bei didinti darbuotojų motyvaciją, kuri dėl didelių darbo krūvių nėra aukšta. Kaip vieną iš problemų sprendimo būdų KSPC vadovai mato darbą (mokymus, pasitarimus ir pan.) su politikais, skirstančiais Klaipėdos miesto savivaldybės biudžeto lėšas. Kaip alternatyva yra svarstoma galimybė pritraukti ES struktūrinių fondų investicijas. Kitas problemos sprendimas, vadovų manymu, galėtų būti darbuotojų mokymai ir informacijos sklaida.

Apibendrinant skyrių būtina pažymėti, jog KSPC turi daug stiprių veiksmų, tokių kaip: profesionalus ir kvalifikuotas darbuotojų kolektyvas, kuris teigiamai vertina KV modelio diegimą organizacijoje; sukaupta projektų rengimo patirtis ir gebėjimas prisitraukti ES investicijas; aiškus veiklos reglamentavimas ir t.t., tačiau yra ir tam tikri minusai: lėšų trūkumas – pagrindinė problema, kuria įvardino KSPC darbuotojai apklausos metu, KSPC vadovai interviu metu ir kurią nustatė šio projekto autorė atliekant vidinių organizacijos veiksmų analizę; dideli darbuotojų darbo krūviai nemotyvuoja jų aktyviai dalyvauti diegimo procese; KSPC negebėjimas užtikrinti darbuotojų saugumo darbo vietoje. 2016 metai KSPC turėtų būti palankūs diegti KV modelius dėl augančios šalies ekonomikos bei palankaus politikų požiūrio į socialinių paslaugų kokybės gerinimą. Tikėtina, jog po 2016m. rinkimų, pasikeitus Vyriausybės programai, gali keistis ir joje numatyti uždaviniai, tačiau ilgalaikės strateginės programos bus vykdomos ir toliau. Taip pat bus tęsiama ES investicijų programa, todėl bus palankus metas rengti paraišką investicijoms pagal šią programą pritraukti.

Nežiūrint to, jog KSPC administracija siekia įdiegti EQUASS, darbuotojai rekomenduotų diegti mažiausiai sąnaudų reikalaujantį bei populiarų rinkoje ir laiko patikrintą KV modelį. KSPC vadovai yra susipažinę su įvairiais KV modeliais ir jų principais. Jie yra apsisprendę kokį modelį diegs ateityje, tačiau dar nėra numatę, kokiomis priemonėmis bei kada tiksliai tai įvyks.

IŠVADOS

1. Kokybė – tai atitikimo nustatytiems kriterijams laipsnis, kuriuo konkretus gaminys ar paslauga patenkina konkretaus vartotojo poreikius ir lūkesčius. KV modeliai, kurie diegiami versle (pvz: ISO serijos standartai), dėl viešojo sektoriaus specifiškumo: aiškaus teisinio reglamentavimo, griežtos hierarchijos, produkto intelektualumo ir pan., turi būti adaptuojami arba kuriami modeliai diegti būtent viešajame sektoriuje (kaip pvz., BVM). Visi KV modeliai apima pagrindinius principus: lyderystė, darbuotojų įsitraukimas, nuolatinis tobulinimas, ir t.t., tačiau vieni modeliai yra labiau orientuoti į procesą, kiti – į galutinį rezultatą. Kokį KV modelį bediegtų organizacijos ir nepriklausomai nuo to, kokioje srityje jis būtų diegiamas, pagrindinis yra vartotojas (klientas, paslaugų gavėjas), o pagrindinis tikslas yra – jo lūkesčių tenkinimas aukščiausiu laipsniu. Kadangi vartotojai yra svarbiausi, jie turi būti įtraukti į kokybės matavimus.

2. ES nėra direktyvų ar reglamentų, kurie būtų tiesiogiai susiję su KV diegimu viešojo sektoriaus organizacijose, tačiau yra direktyvos, reglamentuojančios veiklas įvairiose srityse, kur skatinama KV arba keliami konkretūs reikalavimai įmonėms/įstaigoms turėti įdiegtą KV sistemą. Kokybės vadybos diegimas skatinamas ES strateginiame dokumente „Europa 2020“ ir Lietuvos pažangos strategijoje „Lietuva 2030“ bei *Viešojo valdymo tobulinimo 2012–2020 metų programoje*. ES ir Lietuvoje KV diegimas nėra privalomas (išskyrus kai kuriuos atvejus, kai būtina užtikrinti produktų saugumą vartoti), tačiau daugumoje teisės aktų vis dažniau atsiranda rekomendacijos dėl KV diegimo, pvz: LR Socialinės apsaugos ir darbo ministrė 2015 m. vasario 13 dienos įsakyme Nr. A1-75 rekomenduoja socialinių paslaugų įstaigoms diegti EQUASS kokybės sistemą.

3. Lietuvoje socialinių paslaugų įstaigos vangiai diegia KV modelius. Tos organizacijos, kurios jau yra įdiegusios KV modelius nepasinaudojo ES investicijomis. Tai, jog socialines paslaugas teikia savivaldybių įsteigtos viešosios ar biudžetinės įstaigos ir praktiškai nėra konkurencijos rinkoje teikiant socialines paslaugas, neskatina Lietuvos socialinių įstaigų vadovų diegti KV modelius, todėl daugiau nei 70 proc. Lietuvos socialinių įstaigų vadovų teigia, kad ateityje neketina diegti KV modelius.

4. Biudžetinės įstaigos Klaipėdos miesto socialinės paramos centro administracija yra priėmusi sprendimą diegti EQUASS kokybės vadybos modelį ir apie savo ketinimus yra informavusi darbuotojus. Darbuotojai palaiko KV modelio organizacijoje diegimo idėją, tačiau nėra tikri, ar aktyviai dalyvautų diegiant KV.

5. Tyrimo metu nustatyta, jog Klaipėdos miesto socialinės paramos centras yra pasirengęs diegti KV modelius. Centre yra aiški ir reglamentuota veikla, kvalifikuoti ir savo darbo uždavinius suprantantys darbuotojai, į KV orientuota centro vadovybė. Viena iš organizacijos stiprybių - gebėjimas pritraukti ES struktūrinių fondų investicijas. Tačiau yra ir kelios spręstinos problemos: lėšų KV modelio diegimui stoka bei informacijos stoka. Šias problemas būtina spręsti.

REKOMENDACIJOS

Klaipėdos miesto socialinės paramos centro administracija yra nusprendusi diegti EQUASS KV modelį, tačiau susiduria su problemomis, dėl kurių diegimo procesas vis atidedamas. Siekiant įdiegti šį KV modelį organizacijoje, rekomenduojama:

KSPC administracija turėtų parengti KV diegimo organizacijoje priemonių planą bei jame numatyti, kokios veiklos ir kada turėtų būti vykdomos, kokių sanaudu jos reikalauja, ir kas atsakingas už veiklos vykdymo priežiūrą.

KSPC direktorės įsakymu sudarytai darbo grupei surinkti informaciją apie BVM bei įdiegti BVM organizacijoje. Šio modelio privalumai: modelis lengvai prieinamas, visiškai nemokamas ir padeda įstaigai įsivertinti savo veiklą, atrandant tobulintinas sritis. BVM diegimas būtų tik pirma pakopa diegiant KV organizacijoje. Tai lyg „namų darbai“ prieš diegiant EQUASS. Visa BVM diegimo metu įgyta patirtis bei parengta dokumentacija neabejotinai pravers diegiant EQUASS. Be to, centro darbuotojai susipažins su KV modelio diegimo procesu. BVM yra diegiamas daugumoje Lietuvos viešųjų įstaigų, todėl rekomenduotina nuvykti į vieną ar keletą organizacijų įgyti patirties.

KSPC darbuotojams, atsakingiems už paraiškų rengimą ES investicijoms gauti, parengti paraišką ES struktūrinių fondų investicijoms pritraukti pagal 2014-2020 Europos Sąjungos fondų investicijos Lietuvoje programos Paslaugų ir asmenų aptarnavimo kokybės gerinimas savivaldybėse priemonės Nr. 10.1.3-ESFA-R-920 veiklas:

projektų vykdytojų ir partnerių veiklos organizavimo procedūrų (veiklos procesų), susijusių su paslaugų teikimu ir (ar) asmenų aptarnavimu, kūrimas, tobulinimas, diegimas (įskaitant vieno langelio principui įgyvendinti reikalingų veiksmų vykdymą); kokybės vadybos metodų / sistemų, skirtų gerinti paslaugų teikimo ir (ar) asmenų aptarnavimo kokybę, diegimas;

projektų vykdytojų ir partnerių darbuotojų kompetencijų, reikalingų gerinti paslaugų ir (ar) asmenų aptarnavimo kokybę, stiprinimas (mokymo programų rengimas, mokymas, keitimasis gerąja patirtimi).

Rengiant paraišką rekomenduojama ne tik numatyti veiklas, susijusias su KV modelio diegimu, bet ir darbuotojų mokymus, informacijos sklaidą ir t.t.

KSPC direktorės pavaduotojai, atsakingai už viešuosius pirkimus, organizuoti viešuosius pirkimus dėl mokymo darbuotojams paslaugų pirkimo bei organizuoti darbuotojams mokymus.

Įdiegus KV modelius organizacijoje, rekomenduojama KSPC įgyta gerąja patirtimi pasidalinti su kitomis Lietuvos socialinėmis įstaigomis, skatinant KV diegimą socialinių paslaugų įstaigose.

LITERATŪRA

1. Adomaitytė-Subačienė, I. (2015). Socialinių paslaugų kokybės standartizavimas Lietuvoje. *Socialinė teorija, empirija, politika ir praktika* 11, pp. 54-65.
2. Barczyk, C. C. (1999). *Visuotinės kokybės vadyba*. Vilnius: Eugrimas.
3. Bitinas, A., Guogis, A., Migun, L., & Važgytė, G. (2010). Socialinių paslaugų administravimo tobulinimas Lietuvos savivaldybėse: Vilniaus ir Varėnos rajonų atvejų tyrimai. *Socialinis darbas* 9 (1), pp.18-26.
4. Butkus, F. S. (2002). Viešojo administravimo organizacijų valdymo ypatybės. *Viešoji politika ir administravimas* 1. pp. 47-50.
5. CGI (2005). Single-Window Government: Using the new generation of e-government to transform government operations. [žiūrėta 2015-11-04]. *Prieiga per internetą*: <http://www.cgi.com/sites/default/files/pdf/cgi_whpr_62_new_gen_egov_e.pdf>
6. Civinskas, R., & Kaselis, G. (2008). Kokybės vadybos iniciatyvų taikymo Lietuvos viešajame sektoriuje priežastys ir paskatos: administracinių laukų veikėjai ir jų interesai. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos* 1 (10), pp. 25-30.
7. Čekerevac, Z., Davidovič, B., & Čekerevac, P. (2010). Total Quality Management in Public Administration - The Case of Municipal Government. *Ekonomicky a Socialny Rozvoj Slovenska* (p. 113-125). Bratislava: crr.sk s.r.o.
8. Černiauskiene, N. (2011). Sisteminiis viešojo sektoriaus institucijų veiklos valdymo tobulinimas taikant kokybės vadybos metodus. *Management theory and studies for rural business and infrastructure development* 3 (27), pp. 49-57.
9. Dale, B. G., Wiele, T., & Iwaarden, J. (2007). *Managing quality*. Oxford: Blackwell Publishing Ltd.
10. Dikavičius, V., & Stoškus, S. (2003). *Visuotinės kokybės vadyba. Mokomoji knyga*. Kaunas: Technologija.
11. Dilts, D. M, Five Ways of Looking at Quality Definitions. Quality management: An Introduction to Quality Management: Quality definition on the web-site for teachers and learners of English as a secondary language from a German point of view providing teaching and learning strategies in schools and seminars. [žiūrėta 2015-11-04]. *Prieiga per internetą*: <<http://www.kfmaas.de/qualidef.html>>
12. Ebken, C. (2014). Single Window Services in Social Protection: rationale and design features in developing country contexts. *Discussion Papers on Social Protection*. [žiūrėta 2015-11-15]. *Prieiga per internetą*: <<https://www.giz.de/expertise/downloads/giz2014-en-single-window-services-in-social-protection.pdf>>
13. EIPA, & EUPAN. (2013). The Common Assessment Framework (CAF) Improving Public Organisations Through Self-Assessment [žiūrėta 2015-10-04]. *Prieiga per internetą* <http://www.eipa.eu/files/File/CAF/CAF_2013.pdf>
14. Engel, C. (2003). *Quality management tools in CEE candidate countries*. Maastricht: Eipa.
15. European Institute of Public Administration. *Bendrojo vertinimo modelis (BVM). Organizacijos tobulinimas taikant įsivertinimą*. [žiūrėta 2015-10-10]. *Prieiga per internetą*: <https://www.eipa.eu/files/File/CAF/Brochure2006/Lithuanian_2006.pdf>

16. European Institute of Public Administration. *Registered CAF users in Europe and abroad, Situation May 2015*. [žiūrėta 2015-10-14]. Prieiga per internetą: <<http://www.eipa.eu/files/File/CAF/CAF%20overviewMay2015.pdf>>
17. European Platform of Rehabilitation (2015). EQUASS Annual Report 2014. [žiūrėta 2015-11-04]. Prieiga per internetą: <http://issuu.com/eprehab/docs/equass_annual_report_2014_web>
18. Filipiak, B. (2007). Viešųjų paslaugų kokybės gerinimo prielaidos ir kryptys. *Viešasis administravimas 4 (16)*, pp. 73-76.
19. Forex.lt (2015). Lietuvai prognozuoja 2,1 proc. BVP augimą. [žiūrėta 2015-12-10]. Prieiga per internetą: <<http://www.forex.lt/index.php/latest-news/lietuvos-ekonomika/item/29203-lietuvai-prognozuoja-21-proc-bvp-augim%C4%85>>
20. Guogis, A. (2000). *Socialinės politikos modeliai*. Vilnius: Eugrimas.
21. International Organization for Standardization. *ISO 2014 survey*. [žiūrėta 2015-10-14]. Prieiga per internetą: <<http://www.iso.org/iso/home/standards/certification/iso-survey.htm?certificate=ISO%209001&countrycode=AF>>
22. Išoraitė, M. (2008). Bendrojo vertinimo modelio taikymas Lietuvos viešojo sektoriaus institucijose. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos 1 (10)*, pp. 39-46.
23. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard. Translating Strategy into Action*. Boston: Harvard Business School Press.
24. Kardelis, K. (2002). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. 2-asis leidimas*. Kaunas: Judex.
25. Kaziliūnas, A. (2007). *Kokybės vadyba*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.
26. Kaziliūnas, A. (2003). Teisinis kokybės reglamentavimas Europos Sąjungoje ir Lietuvoje. *Jurisprudencija*. 46 (38), pp. 29-40
27. Klaipėdos miesto savivaldybės tarybos 2012 m. gruodžio 20 d sprendimas Nr. T2-315 „Dėl Klaipėdos miesto 2013-2020 m. strateginio veiklos plano koncepcijos patvirtinimo“ [žiūrėta 2015-10-10] Prieiga per internetą: <<http://www.klaipeda.lt/index.php?344359013>>
28. Klaipėdos miesto savivaldybės tarybos 2014 m. gruodžio 18 d. sprendimas Nr. T2-322 „Dėl Klaipėdos miesto savivaldybės 2015 m. socialinių paslaugų plano patvirtinimo“ [žiūrėta 2015-10-10] Prieiga per internetą: <<http://www.klaipeda.lt/index.php?1105513311>>
29. Klaipėdos miesto savivaldybės Tarybos 2014 m. gruodžio 18 d sprendimas Nr. T2-336 „Dėl Klaipėdos miesto savivaldybės 2015-2017 metų strateginio veiklos plano“ [žiūrėta 2015-10-10] Prieiga per internetą: <<http://www.klaipeda.lt/index.php?-243791963>>
30. Kriauzaitė, E. (2007). Socialinių paslaugų kokybės vertinimas [žiūrėta 2015-10-15]. Prieiga per internetą: <www.lzuu.lt/jaunasis_mokslininkas/smk_2007/kaimo_pletra/Kriauzaite_Elena.pdf>
31. Lancer Julnes, P.D; Berry, F. S; Aristigueta, M. P; Yang, K. (2008). *Handbook of Practice-Based Performance Management*. Los Angeles, London, New Dehli, Singapore: Sage Publications Ltd.
32. Lehmuskallio, M. (2014). Improving Social and Health Care Services Through CAF. *7th Quality Conference* (p. 11-12). Vilnius: VRM.
33. Lietuvos Respublikos Konstitucija. *Žin.*, 1992, Nr. 33-1014

34. Lietuvos Respublikos Seimo 2012 m. gruodžio 13 d. nutarimas Nr. XII-51 „Dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės programos“. *Žin.*, 2012, Nr. 149-7630
35. Lietuvos Respublikos Seimo 2012 m. gegužės 15 d. nutarimas Nr. XI-2015 „Dėl Valstybės pažangos strategijos „Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“ patvirtinimo“. *Žin.*, 2012, Nr. 61-3050
36. Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministerija. *Kas yra socialinės paslaugos?* [žiūrėta 2015-10-10]. *Prieiga per internetą:* <<http://www.socmin.lt/lt/socialine-integracija/socialines-paslaugos-ir-dca9/kas-yra-socialines-paslaugos.html>>
37. Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministerija. Statistika. [žiūrėta 2015-12-10]. *Prieiga per internetą:* <<http://www.socmin.lt/lt/seima-ir-vaikai/vaiko-teisiu-apsauga/statistika-vta.html>>
38. Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministerija. Neįgalumo statistika ir dinamika. [žiūrėta 2015-12-10]. *Prieiga per internetą:* <<http://www.socmin.lt/lt/socialine-integracija/neigaliuju-socialine-integracija/statistika.html>>
39. Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministerija. *Socialinių paslaugų teikimas*. [žiūrėta 2015-09-25]. *Prieiga per internetą:* <<http://www.socmin.lt/lt/socialine-integracija/socialines-paslaugos-ir-dca9/socialiniu-paslaugu-teikimas.html>>
40. Lietuvos Respublikos Viešojo administravimo įstatymas Nr. VIII-1234. *Žin.*, 1999, Nr. 60-1945
41. Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerija. *Bendrojo Vertinimo Modelio esmė 2006, 2013 metų versijos*. [žiūrėta 2015-10-13]. *Prieiga per internetą:* <<http://vakokybe.vrm.lt/lt/bendrojo-vertinimo-modelio-esme>>
42. Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerija. (2008). *Kokybės vadybos metodų taikymo Lietuvos viešojo administravimo ir kitose institucijose stebėseną*. [žiūrėta 05-10-2015]. *Prieiga per internetą:* <<http://vakokybe.vrm.lt/lt/kokybes-vadybos-metodu-diegimo-viesojo-administravimo-institucijose-ir-istaigose-stebesena>>
43. Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerija. (2013). *Kokybės vadybos metodų taikymo Lietuvos viešojo administravimo ir kitose institucijose/ įstaigose stebėseną*. [žiūrėta 05-10-2015]. *Prieiga per internetą:* <<http://vakokybe.vrm.lt/lt/kokybes-vadybos-metodu-diegimo-viesojo-administravimo-institucijose-ir-istaigose-stebesena>>
44. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2012 m. vasario 7 d. nutarimas Nr. 171 „Dėl viešojo valdymo tobulinimo 2012–2020 metų programos patvirtinimo“. *Žin.*, 2012, Nr. 22-1009
45. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2012 m. lapkričio 28 d. nutarimas Nr. 1482 „Dėl 2014-2020 metų Nacionalinės pažangos programos patvirtinimo“. *Žin.*, 2012, Nr. 144-7430
46. Lietuvos statistikos departamentas (2015). *Demografinės senatvės koeficientas metų pradžioje*. [žiūrėta 2015-12-10]. *Prieiga per internetą:* <<http://osp.stat.gov.lt/web/guest/statistiniu-rodikliu-analize?portletFormName=visualization&hash=2e7565c8-052c-4b44-ab29-724fa32ee154>>
47. Lietuvos statistikos departamentas (2015). *Namų ūkiai, turintys asmeninį kompiuterį* [žiūrėta 2015-12-10]. *Prieiga per internetą:* <http://osp.stat.gov.lt/web/guest/statistiniu-rodikliu-analize?portletFormName=visualization&hash=b37c5887-f571-4816-a141-019d39770389>

48. Lietuvos statistikos departamentas (2015). *Asmenys, kurie naudojami informacinėmis technologijomis pagal amžiaus grupes* [žiūrėta 2015-12-10]. Prieiga per internetą: <http://osp.stat.gov.lt/web/guest/statistiniu-rodikliu-analize?portletFormName=visualization&hash=631de7a1-469e-48f0-8f4b-a2844b8f7637>
49. Lietuvos statistikos departamentas (2015). *Registruoti bedarbiai*. [žiūrėta 2015-12-10]. Prieiga per internetą: <http://osp.stat.gov.lt/web/guest/statistiniu-rodikliu-analize?portletFormName=visualization&hash=db4051e1-fb1d-4612-adcc-91d7547b4fad> >
50. Löffler, E. (2002). Defining Quality in Public Administration. *Paper for the Session on Quality in Public Administration: Basic Concepts and Comparative Perspective. NISPAcee Conference P. 15*. Latvia: Ryga.
51. Lukauskienė, A., & Ruževičius, J. (2013). Bendrojo vertinimo modelio veiksmingumo didinimo galimybių tyrimas. *Verslo ir teisės aktualijos* (8), p. 92.
52. Lukoševičienė, I. (1996). Profesinio socialinio darbo pagrindai. Kaunas: Caritas.
53. Mazzei, M. I. (2005). *Kokybės vadybos sistemos mažoms ir vidutinėms įmonėms*. [žiūrėta 2015-11-03]. Prieiga per internetą: <http://www.ueapme.com/business-support%20II/Training%20Tools/CNA/Quality%20Management/LT-Quality%20Management%20System.pdf>>
54. Mikšys, A. (2008). Kokybės vadyba pagal ISO 9000 principus. Sertifikavimo procesas ir jo nauda. Bendrojo vertinimo modelis ir kitos kokybės vadybos iniciatyvos. Patirtis ir galimybės. Vilnius: UAB "Bureau Veritas Lit".
55. Mikulis, J. (2007). Pažangūs vadybos principai. Visuotinė kokybės vadyba. Vilnius: Ciklonas.
56. Muitinės departamentas prie Lietuvos Respublikos Finansų ministerijos. (2010). *Galimybių pertvarkyti prekių importo, eksporto ir tranzito formalumų atlikimo tvarką pagal „Vieno langelio“ principą analizė*. [žiūrėta 10-11-2015]. Prieiga per internetą: http://www.cust.lt/mport/failai/verslui/apribojimai_ir_draudimai/Analize_Pagrind_Publikuot_internete_gera.doc >
57. Pociūtė, D. (2002). Kokybės valdymo ypatumai viešajame sektoriuje. *Viešoji politika ir administravimas* (2), pp. 18-25.
58. Ruževičius, J. (2006). *Kokybės vadybos metodai ir modeliai*. Vilnius: Vilniaus universitetas.
59. Šemetulskytė, L., & Virbickas, Š. (2009). Vidaus reikalų ministerijos iniciatyvos ir ateities planai siekiant efektyvesnio viešojo administravimo kokybės valdymo. *Viešasis administravimas Lietuvoje*, pp. 9-16.
60. Salvendy, G. (Ed). (2001). *Handbook of Industrial Engineering: Technology and Operations Management*. 3th ed. JAV: John Wiley & Sons.
61. Serafinas, D. (2011). *Kokybės vadybos teorijos praktinis taikymas. Mokomoji knyga*. Vilnius: Vilniaus Universitetas.
62. Serafinas, D., & Ruževičius, J. (2009). Aukštųjų mokyklų veiklos tobulinimo pokyčių kontekste įžvalgos. *Ekonomika ir vadyba* 14, p. 1093.
63. Suarez, G. J. (1992). *Three Experts on Quality Management: Philip B. Crosby, W. Edwards Deming, Joseph M. Juran*. Washington: Department of The Navy TQL Office.
64. Sudnickas, T. (2005). Subalansuotų rodiklių sistemos taikymo aspektai Lietuvos viešajame sektoriuje. *Viešoji politika ir administravimas* 12, p. 39.












65. Tonkūnaitė, A. (2011). Kokybės vadyba Lietuvos viešojo sektoriaus institucijose. *Viešasis administravimas* 3 (31), p. 87.
66. UN/CEFACT, (2003). *The Single Window Concept*. [žiūrėta 2015-11-03]. Prieiga per internetą: <http://www.unece.org/fileadmin/DAM/trade/ctied/ctied7/ece_trade_324e.pdf >
67. Valakupių reabilitacijos centras (2010). EQUASS Lietuvoje. [žiūrėta 2015-11-23]. Prieiga per internetą: <<http://www.reabilitacija.lt/lt/equass-lietuvoje/>>
68. Vasiliauskas, A. (2006). *Strateginis valdymas*. Kaunas: Technologija.
69. Vanagas, P. (2006). *Visuotinės kokybės vadyba*. Kaunas: Technologija.
70. Vanagas, P. (2008). *Visuotinės kokybės vadyba: vadovėlis*. Kaunas: Technologija.
71. Vilkelis, R. (2000). *Prekių kokybės vadyba: mokymo priemonė*. Vilnius: UAB "Vaibra".
72. Vitkienė, E. (2004). *Paslaugų marketingas*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
73. Vilniaus Universitetas (2013). *Studijų pasirinkimą lemia profesinės karjeros galimybės ir specialybės poreikis darbo rinkoje*. [žiūrėta 2015-11-23]. Prieiga per internetą: <<http://www.vu.lt/kviecia/naujienos/visos-naujienos/rinkis-studijas/item/372-studiju-pasirinkima-lemia-profesines-karjeros-galimybes-ir-specialybes-poreikis-darbo-rinkoje> >
74. Zeithaml, V., Parasuraman, A., & Berry, L. (1990). *Delivering Quality Service: Balancing Customer Perceptions and Expectations*. New York: The Free Press.
75. Žalimienė, L. (2005). *Socialinės globos pagyvenusiems asmenims kokybė ir jos vertinimas*. Vilnius: VU.
76. Žalimienė, L. (2003). *Socialinės paslaugos*. Vilnius: VU Specialiosios psichologijos laboratorija.
77. Žalimienė, L., Dunajėvas, (2015). E. *Socialinės paramos dilema - tarp autonomijos ir paternalizmo*. Vilnius: Vilniaus Universiteto leidykla.
78. Webster, M. (1999). *Webster's New World College Dictionary*. Agnes M. (Ed). 4th ed. Foster: IDG Books Worldwide, Inc.
79. 2010 m. kovo 3 d. Europos Komisijos komunikatas, 2020m. Europa, Pažangaus, tvaraus bei integracinio augimo strategija, Briuselis KOM(2010) 2020
80. 2013 m. gruodžio 17 d. Europos Parlamento ir Tarybos Reglamentas (ES) Nr. 1301/2013 „Dėl Europos regioninės plėtros fondo ir dėl konkrečių su investicijų į ekonomikos augimą ir darbo vietų kūrimą tikslu susijusių nuostatų, kuriuo panaikinamas Reglamentas (EB) Nr. 1080/2006“. OL 2013, L 347/289

PRIEDAI

ISO 9000 šeima (Dikavičius, Stoškus, 2003, p. 98-99)

ISO 8402 Kokybės vadyba ir kokybės užtikrinimas	Apibrėžia pagrindinius terminus naudojamus ISO 9000 serijos standartuose
ISO 9000-1 Kokybės vadybos (KV) ir kokybės užtikrinimo (KU) standartai – Dalis 1: Gairės pasirinkimui ar naudojimui	Pateikia pirmą tašką suprasti ir tuos standartus pasirinkti, kurie labiausiai atitinka jūsų poreikius
ISO 9000-2 KV ir KU standartas, Dalis 2: Pagrindinės gairės panaudojant ISO 9001, 9002, 9003	Padėti jums interpretuoti ir pritaikyti ISO 9001, 9002, 9003
ISO 9000-3 KV ir KU standartas, Dalis 3: Gairės ISO 9001 – 9004 standartams pritaikyti vystant, pateikiant, diegiant ir naudojant kompiuterių programinę įrangą	Pateikia jums specifinę ISO 9001 standarto reikalavimų interpretaciją kompiuterinėms programoms panaudoti
ISO 9000-4 KV ir KU, Dalis 4: Planavimo valdymo patikimumo vadovas	Pateikiamos rekomendacijos kaip planuoti, organizuoti ir valdyti išteklius, kad gamintume patikimą ir lengvai naudojamą gaminį
ISO 9001 Kokybės sistemos (KS) – Kokybės užtikrinimo projektuojant, tobulinant, gaminant, įrengiant ir prižiūrint, modelis	Tai reikalavimų standartas, kai jūs norite demonstruoti savo gebėjimus projektuojant/ tobulinant jūsų gaminius ar patarnavimus, taip pat gaminant, įrengiant ir prižiūrint.
ISO 9002 KS – Kokybės užtikrinimo, gaminant, įrengiant, prižiūrint, modelis	Tai reikalavimų standartas. Naudojamas, kai jums reikia projektavimo / tobulinimo. Jūs demonstruojate gebėjimą gaminti, įrengti, prižiūrėti.
ISO 9003 KS – Kokybės užtikrinimo, atliekant galutinę kontrolę ir bandymus, modelis	Tai reikalavimų standartas. Naudojamas, kai jūs norite demonstruoti sugebėjimą valdyti produktą ar patarnavimą, atliekant galutinę kontrolę ir bandymą
ISO 9004-1 KV ir KS elementai. Dalis 1: Gairės	Tai reikalavimų standartas. Jame pateikiamos gairės kaip įgyvendinti KS, kad patenkintų jūsų organizacijos bei jūsų klientų poreikius
ISO 9004-2 KV ir KS elementai. Dalis 2: Gairės patarnavimams	Panašus į 9004-1, tačiau duodamos gairės, specifinėms aptarnavimo sritims
ISO 9004-3 KV ir KS elementai. Dalis 3: Gairės perdirbamųjų medžiagų gamintojams	Duoda gaires, jei jūs esate perdirbamųjų medžiagų gamintojas
ISO 9004-4, KV ir KS elementai. Dalis 4: Rekomendacijos kokybei tobulinti	Pateikia rekomendacijas, kaip nuolat tobulinti kokybę jūsų organizacijoje, naudojant metodiką, paremtą duomenų rinkimu ir analize.
ISO 1005. KV – rekomendacijos kokybei planuoti	Kaip parengti kokybės planus specifinėms produktų, projektų ar sutartims valdyti
ISO 1006, Projekto vadybos kokybė. Rekomendacijos	Rekomendacijos, padedančios jums užtikrinti kokybę kaip projektavimo proceso, taip ir galutinio rezultato
ISO 1007. Konfigūracijos vadyba. Rekomendacijos	Pateikia rekomendacijas, kaip užtikrinti sudėtingo gaminio veikimą, kai komponentai yra individualiai keičiami
ISO 10011-1. Kokybės sistemų auditas. Dalis 1 : Auditas. Rekomendacijos	Pateikia rekomendacijas, kaip audituoti kokybės sistemas ir patikrinti sistemos gebą pasiekti užsibrėžtus kokybės tikslus. Standartą galima naudoti organizacijos viduje arba jūsų tiekėjų auditavimui
ISO 10011-2. Rekomendacijos KS auditui. Dalis 2: KS auditorių kvalifikacijai keliami reikalavimai	Pateikia rekomendacijas auditoriams mokytis, treniruoti, asmeniniams atributams ir auditorių vadovavimo sąvybėms, reikalingoms auditui atlikti.
ISO 10011-3. Rekomendacijos KS auditavimui. Dalis 3: Audito programų vadyba	Pateikia pagrindines gaires KS auditui programuoti
ISO 10012-1. Kokybės užtikrinimo reikalavimai matavimo įrenginiams	Pateikia rekomendacijas pagrindinėms kalibravimo sistemų sąvybėms, kad užtikrintų matavimų atlikimą su reikiamu tikslumu
ISO 10012-2. Kokybės užtikrinimo reikalavimai matavimo įrenginiams. Dalis 2: Rekomendacijos matavimo proceso valdymui	Pateikia papildomas nuorodas dėl statistinės kontrolės, kai tai svarbu, pasiekiant to paties standarto Dalis 1 tikslus
ISO 10013. Rekomendacijos tobulinant kokybės vadovus	Pateikiamos rekomendacijos kokybės vadovui tobulinti, parengti ir kontroliuoti, kurie yra parengti pagal Jūsų specifinius poreikius.

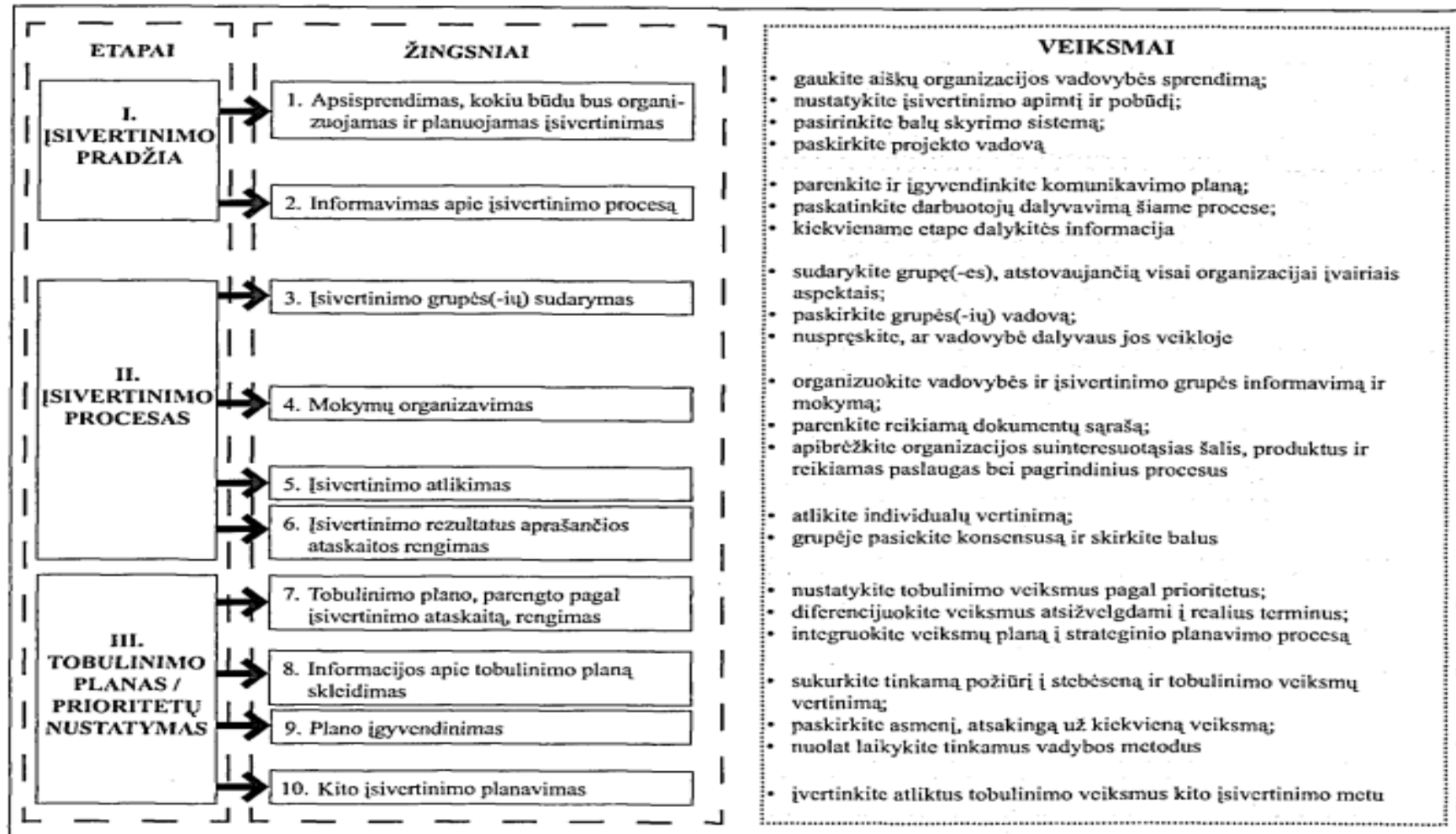
Žingsniai įgyvendinant ISO – 9000 (Dikavičius, Stoškus, 2003, p. 100-101)

ŽINGSNIAI		Gairės, rekomendacijos
	Įvardinkite tikslus, kuriuos norite pasiekti 	Tipiniai tikslai gali būti: <ul style="list-style-type: none"> • Būti efektyvesniam ir pelningesniam • Geriau pagaminti gaminius ar patarnavimus • Pasiekti klientų pasitenkinimą • Padidinti rinkos dalį • Patobulinti bendravimą ir kultūrą organizacijoje • Sumažinti kainą ir skolas
	Išsiaiškinkite ko kiti tikisi iš jūsų 	Tai yra suinteresuotų pusių lūkesčiai, tokių kaip: <ul style="list-style-type: none"> • Klientai ir galutiniai vartotojai • Tiekėjai • Akcininkai • Visuomenė • Darbuotojai
	Įvertinkite savo dabartinę būklę 	Jūs galite vieną ar daugiau iš šių: <ul style="list-style-type: none"> • Paties savęs įvertinimas • Įvertinimas, atliktas išorinės organizacijos • Klientų grįžtamasis ryšys
	Gaukite informaciją apie ISO 9000 serijos standartus 	Detalesnei informacijai žiūrėkite ISO 9000-1 Terminologiją žiūrėkite ISO 8402 Kai kuriais atvejais Jūs norėsite pasinaudoti vienu ar keliais ISO 9000 serijos standartais, kurie atitinka Jūsų poreikius
	Panaudokite ISO 9000 standartą savo vadybos sistemos 	Naudokite ISO 9004-1 kaip bazinį Kur reikia, apsvarstykite reikalavimus iš: ISO 9001, jei Jūs susieti su bet kokio gaminio tobulinimu arba ISO 9002, jei Jūs gaminate gaminius ar paslaugas be jų tobulinimo arba ISO 900, jei Jūs susiduriate tik su galutine kontrole ar bandymais
	Naudokite sektoriaus specifines arba bendras rekomendacijas 	Kaip bendras rekomendacijas naudokite: <ul style="list-style-type: none"> • ISO 9000-2 Kaip specifines rekomendacijas naudokite: <ul style="list-style-type: none"> • ISO 9000-3 – kompiuterinei programinei įrangai • ISO 9004-2 – aptarnavimui • ISO 9004-3 – apdorojančioje pramonėje • ISO 9000 mažam bizniui • Svarbius atitinkamus nacionalinius standartus ir pramonės sektoriaus gaires Kaip patikimumo gaires naudokite: <ul style="list-style-type: none"> • ISO 9000-4 – patikimumo programų vadyba
	Gaukite rekomendacijas tam tikromis temomis KVS apimtyje 	Specifinės tematikos standartai” <ul style="list-style-type: none"> • ISO 10005 – kokybės planavimas • ISO 10007 – konfigūracijos vadyba • ISO 10011 – auditas • ISO 10012 – matavimo sistemom • ISO 10013 – kokybės vadovams
	Ar Jūs norite demonstruoti atitiktį? 	Gal Jūs norite demonstruoti atitiktį (sertifikavimas) dėl tokių priasčių: <ul style="list-style-type: none"> • Sutarties reikalavimai • Rinkos priežastys • Reguliuojantys reikalavimai (reglamentai)
	NE  TAIP 	
	Pereinate nepriklausomą auditą 	Naudokite visas ISO 10011 dalis su rekomendacijomis suditui, auditoriui ir t.t. Naudokite ISO 9001, 9002, 9003 kaip KU specifikaciją
0	Toliau tobulinkite savo veiklą	Peržiūrėkite savo vadybos tinkamumą ir efektyvumą ISO 9000-4 pateiks rekomendacijas kokybės tobulinimui

BVM diegimo gairės (Vidaus reikalų ministerija, 2010, p. 15)

1 etapas. Įsivertinimo pradžia
1 žingsnis. Apsispręskite, koku būdu organizuosite ir planuosite įsivertinimą. 2 žingsnis. Praneškite apie įsivertinimo procesą.
2 etapas. Įsivertinimo procesas
3 žingsnis. Sudarykite vieną ar kelias įsivertinimo grupes. 4 žingsnis. Organizuokite mokymus. 5 žingsnis. Atlikite įsivertinimą. 6 žingsnis. Parenkite įsivertinimo rezultatus aprašančią ataskaitą.
3 etapas. Tobulinimo planas (prioritetų nustatymas)
7 žingsnis. Tobulinimo plano, parengto įsivertinimo ataskaitos pagrindu, rengimas. 8 žingsnis. Paskleiskite informaciją apie tobulinimo planą. 9 žingsnis. Įgyvendinkite tobulinimo planą. 10 žingsnis. Planuokite kitą įsivertinimą.

BVM diegimo etapai (Išoraitė, 2008, p. 42)



Kokybės vadybos modelių taikymas Lietuvos socialinių paslaugų įstaigose - esamos situacijos analizė

Gerbiamas respondente,

Esu Raimonda Freitakienė, Kauno Technologijos universiteto, Socialinių, humanitarinių mokslų ir menų fakulteto Viešojo administravimo studijų programos magistrantė. Šiuo metu atlieku tyrimą, susijusį su kokybės vadybos modelių taikymu socialinės paramos įstaigose.

Šios anketinės apklausos tikslas - surinkti tikslius duomenis apie kokybės modelių taikymą socialinių paslaugų įstaigose Lietuvoje.

Anketos pildymas užtruks vos 5-10min., tačiau surinkta informacija yra labai vertinga tiek moksliniu teoriniu, tiek taikomuoju aspektais. Ačiū visų įstaigų vadovams, nelikusiems abejingiems ir sudalyvavusiems apklausoje.

Pagarbiai,

Raimonda Freitakienė

1. Koks yra Jūsų įstaigos statusas?

1. Valstybės biudžetinė įstaiga
2. Savivaldybės biudžetinė įstaiga
3. Viešoji įstaiga (dalininkė valstybė)
4. Viešoji įstaiga (dalininkė savivaldybė)
5. Nevyriausybinių organizacija
6. Privataus asmens įsteigta įstaiga

2. Jūsų užimamos pareigos įstaigoje?

1. Įstaigos vadovas/pavaduotojas
2. Administracijos darbuotojas (sekretorius, padalinio vadovas, finansininkas, personal vadovas ir pan.)
3. Atsakingas už kokybės vadybą darbuotojas
4. Specialistas, socialinis darbuotojas


3. Ar Jums teko girdėti apie kokybės vadybą?

Jei į šį klausimą atsakėte "Ne", į sekančius klausimus atsakyti nebereikia

1. Taip
2. Ne

4. Ar žinote apie kokybės vadybos modelius? (pažymėkite visus, kuriuos žinote)

1. Visuotinės kokybės vadyba
2. ISO serijos standartai (pvz: ISO 9000)
3. Bendrojo Vertinimo Modelis (BMV)
4. Subalansuotų rodiklių sistema (BSC)
5. Vieno langelio principas
6. Europos kokybės vadybos fondo tobulumo modelis
7. Kita
8. Nežinau

5. Ar Jūsų organizacijoje diegiamas vienas iš aukščiau minėtų kokybės vadybos modelių? 

Jei į šį klausimą atsakėte "Ne", į sekančius klausimus atsakyti nebereikia

1. Taip
2. Ne

6. Kuriais metais Jūsų orgainzacijoje buvo pradėtas diegti kokybės vadybos modelis (įrašykite)?

7. Prašau pažymėti, kurį kokybės vadybos modelį diegiate ar planuojate diegti

	Taikomas	Ketinamas taikyti ateityje	Netaikomas ir neketinamas taikyti
Visuotinės kokybės vadyba	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ISO serijos standartai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bendrasis vertinimo modelis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Subalansuotų rodiklių sistema	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vieno langelio principas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Europos kokybės vadybos fondo tobulumo modelis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. Ar diegiant/planuojant diegti kokybės vadybos modelius pasinaudojote/ketinate pasinaudoti ES parama?

	Taip	Ne
Visuotinės kokybės vadyba	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
ISO serijos standartai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bendrojo vertinimo modelis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Subalansuotų rodiklių sistema	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Taip	Ne
Vieno langelio principas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Europos kokybės vadybos fondo tobulumo modelis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. Jei Jūsų orgainzacijoje įdiegta kokybės vadybos modelis, kokių rezultatų sulaukta? (pažymėkite tris jums labiausiai tinkamus atsakymų variantus)

- Padidėjo paslaugų gavėjų pasitenkinimo lygis
- Padėjo įgyti naudingų žinių apie organizacijos veiklą
- Pagerino bendradarbiavimą su kitomis organizacijomis
- Padėjo sutaupyti lėšų
- Pagerino santykius su politikais
- Pagerino organizacijos įvaizdį
- Pagerino paslaugų kokybę
- Palengvino darbuotojų darbą
- Niekas nepasikeitė

Socialinių paslaugų organizacijos, pakviestos dalyvauti apklausoje Kokybės vadybos diegimo esamos situacijos Lietuvoje įvertinimui

Nr.	Organizacijos pavadinimas	Vietovė	El. pašto adresas
1	- 10 talentų, vaikų socialinės pagalbos centro darbštumo ugdymo mokykla	Klaipėda	<i>vitalijus19620@gmail.com</i>
2	- Gustonių socialinės globos namai, Panevėžio socialinių paslaugų centras	Panevėžio raj.	<i>gustoniuspc@gmail.com</i>
3	1000 svajonių, VšĮ	Jurbarkas	<i>stanislovaitis@hotmail.com</i>
4	A. Bandzos kūdikių ir vaikų globos namai	Panevėžys	<i>sigitas.panvgn@is.lt</i>
5	Adakavo socialinės globos namai	Tauragės raj.	<i>adakavas@adakavas.w3.lt</i>
6	Aknystos socialinės globos namai	Anykščių raj.	<i>aknysta@gmail.com</i>
7	Alytaus apskrities sutrikusio vystymosi kūdikių namai	Alytus	<i>kudikiai@zebra.lt</i>
8	Alytaus m. socialinių paslaugų centras, VšĮ	Alytus	<i>alytausspc@gmail.com</i>
9	Alytaus nakvynės namai	Alytus	<i>alnaknam@takas.lt</i>
10	Alytaus r. savivaldybės Miroslovo globos namai	Alytaus raj.	<i>globosnamai@gmail.com</i>
11	Alytaus valstybiniai vaikų globos namai	Alytus	<i>alytusvgn@zebra.lt</i>
12	Alzheimerio globos ir slaugos namai, VšĮ "Amžiaus žiedas"	Kaunas	<i>alzheimerioglobosnamai@gmail.com</i>
13	Antazavės vaikų globos namai	Zarasų raj.	<i>antazaves.vgn@gmail.com</i>
14	Anykėčių rajono socialinių paslaugų centras	Anykščiai	<i>info@socialinespaslaugos.lt</i>
15	Apsisprendimas, socialinės reabilitacijos ir integracijos centras, VšĮ	Ukmergės raj.	<i>apsisprendimas@gmail.com</i>
16	Atgaiva, dienos centras	Vilnius	<i>dalia.kiausiene@vilnius.lt</i>
17	Atsigręžk į vaikus, vaikų laikinosios globos namai, VšĮ	Vilnius	<i>atsigręzk@centras.lt</i>
18	Atžalynas, Kauno vaikų globos namai	Kaunas	<i>atzalynaskaunas@gmail.com</i>
19	Aukštaitijos senjorų namai, VšĮ	Panevėžys	<i>egidijus@drapas.lt</i>
20	Aukštelkės socialinės globos namai	Šiaulių raj.	<i>info@aukstelkesgn.lt</i>
21	Aukštųjų Panerių dienos centras	Vilnius	<i>info@spcentras.lt</i>
22	Auleliu vaiku globos namai	Anykščių raj.	<i>auleliai@takas.lt</i>
23	Baltažiedė Ielija, vaikų laikinosios globos namai, VšĮ	Molėtų raj.	<i>kbs@super.lt</i>
24	Beičionių vaikų globos namai	Elektrėnai	<i>vaikugloba@beicionys.lt</i>
25	Biržų parapijos Šv. Vincento Pauliečio globos namai, VšĮ	Biržai	<i>paulietis@gmail.com</i>
26	Biržų r. Legailių globos namai	Biržų raj.	<i>legailiai@takas.lt</i>
27	Biržų r. socialinių paslaugų centras	Biržų raj.	<i>birzai.socpaslaugos@nkm.lt</i>
28	Blinstrubiškių senelių globos namai	Raseinių raj.	<i>blinstrub@is.lt</i>
29	Bukime drauge VSI	Kaunas	<i>bukimedrauge@gmail.com</i>
30	Čekiškės socialinės globos ir priežiūros namai, BĮ	Kauno raj.	<i>cekiskegloba@zebra.lt</i>
31	Čiužiakampio senelių globos namai	Šalčininkų raj.	<i>globosnamai@konet.lt</i>
32	Čižiūnų socialinių paslaugų centras	Trakų raj.	<i>ciziumucentras@gmail.com</i>
33	Dailusis ornamentas, VšĮ	Panevėžys	<i>dailorn@gmail.com</i>
34	Dainavos dienos globos centras	Kaunas	a.vaitkeviciene@kaunospc.lt
35	Dane, Klaipėdos vaiku globos namai	Klaipėda	<i>dane@is.lt</i>
36	Dėl vaikų ateities, VšĮ	Alytus	<i>paulius.sakalis@gmail.com</i>
37	Dianos socialinių paslaugų centras, VšĮ	Vilnius	<i>diana.centras@gmail.com</i>
38	Didvyžių socialinės globos namai	Vilkaviškio raj.	<i>info@dsgn.lt</i>
39	Didžiasalio vaikų globos ir socialinės paramos šeimai centras	Ignalinos raj.	<i>sala@ignalina.lt</i>
40	Dienos centras sutrikusio intelekto asmenims, VšĮ	Šiaulių raj.	<i>dienoscentras.kursenai@gmail.com</i>
41	Dienos veiklos centras	Kretinga	<i>dienosveikla@takas.lt</i>
42	Dotnuvos slaugos namai	Kėdainių raj.	<i>slaugosnamai.dotnuva@kedainiai.lt</i>
43	Dovainonių darbo terapijos centro paramos ir labdaros fondas	Kaišiadorių raj.	<i>dovainonys.dtc@gmail.com</i>

Nr.	Organizacijos pavadinimas	Vietovė	El. pašto adresas
44	Draugaukime, VšĮ	Kaunas	kristinai.rasyk@gmail.com
45	Druskininkų savivaldybės socialinių paslaugų centras	Druskininkai	druskininkuspc@gmail.com
46	Dūkšto globos namai	Ignalinos raj.	dsn@zebra.lt
47	Dūseikių socialinės globos namai	Telšių raj.	r.simkus@erdves.lt
48	Eimanta, slaugos namai, VšĮ	Kauno raj.	slaugaeimanta@gmail.com
49	Elektrėnų socialinės globos namai	Elektrėnai	elektrenai.globosnamai@gmail.com
50	Elektrėnų socialinės reabilitacijos centras	Elektrėnai	esrc@gmail.com
51	Elektrėnų socialinių paslaugų centras	Elektrėnai	info@soc.elektrenai.lt
52	Elektrėnų vaikų globos namai	Elektrėnai	vida.rakauskiene@gmail.com
53	Ežerėlio slaugos namai, VšĮ	Kauno raj.	slauga@ezerelis.lt
54	Fabijoniškių socialinių paslaugų namai, BĮ	Vilnius	pensionas@senoliai.lt
55	Gargždų socialinių paslaugų centras	Klaipėdos raj.	socpaslaugucentras@yahoo.com
56	Gedrimų savanoriško gyvenimo namai	Telšių raj.	gsgn.02@gmail.com
57	Gerontologijos ir reabilitacijos centras	Vilnius	grc@grcentras.lt
58	Gilė, vaikų globos namai	Vilnius	gile@lsga.lt
59	Globos ir priežiūros centras, VšĮ	Kaunas	aiste.pranskaityte@gmail.com
60	Gyvenimo namai sutrikusio intelekto asmenims, VšĮ	Kėdainiai	gyvenimonamai@gmail.com
61	Ignalinos r. neįgalųjų draugija	Ignalinos raj.	r.slabad@gmail.com
62	Ilguvos socialinės globos namai	Šakių raj.	ilguvosp@erdves.lt
63	Jiezno vaikų globos namai	Prienų raj.	jieznovgn@gmail.com
64	Jonavos globos namai	Jonava	pensionatas@jonava.net
65	Jonavos r. neįgalųjų veiklos centras	Jonava	veikloscentras@gmail.com
66	Jonavos r. vaikų globos namai	Jonava	jonavosvaikai@gmail.com
67	Jonavos rajono socialinių paslaugų centras	Jonavos raj.	soc.centras@jonava.lt
68	Jonavos socialinių paslaugų centras	Jonava	agnelaikas@hotmail.com
69	Joniškio krizių centras - nakvynės namai	Joniškis	paslaugu.centras@inbox.lt
70	Joniškio socialinės pagalbos centras, VšĮ	Joniškis	aidasm66@gmail.com
71	Josvainių socialinis ir ugdymo centras	Jonava	info@jsuc.lt
72	Jotainių socialinės globos namai	Panevėžio raj.	jotainiupensionatas@takas.lt
73	Juodšilių seniūnijos bendruomenės socialinių paslaugų centras	Vilniaus	bozencia@gmail.com
74	Jurbarko socialinės paslaugos, VšĮ	Jurbarkas	info@jurbarkosp.lt
75	Jurdaičių socialinės globos namai	Joniškio raj.	jurdaiciu.sgn@zebra.lt
76	Jusnė, paslaugų centras, VšĮ	Alytus	paslaugucentras.jusne@gmail.com
77	Kaišiadorių socialinių paslaugų centras	Kaišiadorys	ksdsoccentras@takas.lt
78	Kaltinėnų parapijos senelių globos namai	Šilutės raj.	kaltinenaigloba@zebra.lt
79	Kalvarijos globos ir užimtumo centras	Kalvarija	uzimtumocentras@gmail.com
80	Kalvarijos savivaldybės vaikų laikinosios globos namai	Kalvarija	vaikugloba@one.lt
81	Kalvarijos socialinės globos namai	Kalvarija	k.pensionatas@gmail.com
82	Kapčiamiesčio globos namai, VšĮ	Lazdijų raj.	gerumonamai@gmail.com
83	Kartų namai, Marijampolės socialinės pagalbos	Marijampolė	centras@mssp.lt
84	Kauno neįgaliojo jaunimo užimtumo centras	Kaunas	nju@takas.lt
85	Kauno Panemunės senelių namai, BĮ	Kaunas	info@kaunoseneliai.lt
86	Kauno r. savivaldybės Pagynės vaikų globos namai	Kauno raj.	pagyne@krs.lt
87	Kauno r. socialinių paslaugų centras, BĮ	Kauno raj.	centras@kaunorspc.lt
88	Kauno savivaldybės vaikų globos namai	Kaunas	svgn@svgn.kaunas.lm.lt
89	Kauno socialinis paslaugų centras	Kaunas	info@kaunospc.lt
90	Kazlų Rūdos socialinės paramos centras, VšĮ	Kazlų Rūda	r.andriusiene@gmail.com
91	Kėdainių r. moterų krizių centras	Kėdainių raj.	mkcentras@gmail.com
92	Kėdainių socialinės globos namai	Kėdainių raj.	kedpens@freemail.lt

Nr.	Organizacijos pavadinimas	Vietovė	El. pašto adresas
93	Kelmės r. socialinių paslaugų tarnyba, BĮ	Kelmės raj.	<i>socpaslaugos@kelme.lt</i>
94	Klaipėdos m. nakvynės namai	Klaipėdos raj.	<i>nakvynesnamai@zmail.lt</i>
95	Klaipėdos miesto globos namai, BĮ	Klaipėda	<i>info@kgnamai.lt</i>
96	Klaipėdos r. paramos šeimai centras	Klaipėdos raj.	<i>paramoscentras@gmail.com</i>
97	Klaipėdos socialinės ir psichologinės pagalbos centras, VŠĮ	Klaipėda	<i>kmn@moteriai.lt</i>
98	Klaipėdos socialines paramos centras, BĮ	Klaipėda	<i>spc@takas.lt</i>
99	Kretingos socialinių paslaugų centras	Kretinga	<i>vgnamai@vgnamai.kretinga.lm.lt</i>
100	Kukarskės globos namai	Šakių raj.	<i>kukarskesgloba@gmail.com</i>
101	Kupiškio rajono Šv. Kazimiero vaikų globos namai	Kupiškio raj.	<i>kupvnamai@gmail.com</i>
102	Kupiškio socialinės globos namai	Kupiškio raj.	<i>kuppen@takas.lt</i>
103	Kupiškio socialinių paslaugų centras, krizių centras	Kupiškis	<i>pcentras@gmail.com</i>
104	Kvėdarnos parapijos senelių globos namai	Šilalės raj.	<i>kved.sgn@gmail.com</i>
105	Kvietiški bendruomenės ir šeimos centras, VŠĮ	Marijampolė	<i>kvietiskiobendruomene@gmail.com</i>
106	Lavėnų socialinės globos namai	Pasvalio raj.	<i>kriksciunas@is.lt</i>
107	Lazdijų socialinių paslaugų centras, VŠĮ	Lazdijai	<i>direktore.spc@lazdijai.lt</i>
108	Lentvario vaikų globos namai	Trakų raj.	<i>globalent@takas.lt</i>
109	Lietuvos slaugos ir globos centras, VŠĮ	Kretinga	<i>info@slaugos-centras.lt</i>
110	Linkuvos socialinių paslaugų centras	Pakruojo raj.	<i>linkuvos.s.g.n@erdves.lt</i>
111	Liolių socialinės globos namai, BĮ	Kelmės raj.	<i>lioliuseneliunamai@mail.lt</i>
112	Mažeikių krizių centras, VO	Mažeikiai	<i>viktorijadrun@gmail.com</i>
113	Mažeikių nakvynės namai	Mažeikiai	<i>nakvynes_namai@mail.ru</i>
114	Mažeikių r. vaikų našlaičių ir senelių globos namai	Mažeikų raj.	<i>direkt@globnam.harvista.lt</i>
115	Mažeikių šeimos gerovės centras, VŠĮ	Mažeikiai	<i>e.zakiene@gmail.com</i>
116	Molėtų r. Alantos senelių globos namai	Molėtų raj.	<i>info@seneliunamai.eu</i>
117	Molėtų socialinės paramos centras	Molėtai	<i>info@moletuspc.lt</i>
118	Mosėdžio parapijos vaikų globos namai, VŠĮ	Skuodo raj.	<i>mosedziopvgn@gmail.com</i>
119	Moterų krizių centras	Vilnius	<i>vmotnam@vmotnam.lt</i>
120	Mozaika, socialinių paslaugų ir užimtumo centras, VŠĮ	Ukmergė	<i>asta.puzariene@gmail.com</i>
121	Nakvynės namai	Vilnius	<i>info@vmnn.lt</i>
122	Nakvynės namai	Kaunas	<i>nakvyne@takas.lt</i>
123	Namai prie šventosios, VŠĮ	Utena	<i>info@privatigloba.lt</i>
124	Namų židinys, vaikų globos namai	Kaunas	<i>namuzidiny24@gmail.com</i>
125	Naujojo Daugėliškių vaikų globos namai	Ignalinos raj.	<i>dgn@ignalina.lt</i>
126	Neįgaliųjų integracijos centras	Panevėžys	<i>nic.panevezys@gmail.com</i>
127	Neringos socialinių paslaugų centras	Neringa	<i>valdone.eimutiene@neringospc.lt</i>
128	Nykštukas, vaikų globos namai	Radviliškis	<i>globos_namai_nykstukas@takas.lt</i>
129	O. Milienės senelių globos namai, VŠĮ	Biržų raj.	<i>barkauske@hotmail.lt</i>
130	Obelių vaikų globos namai	Rokiškio raj.	<i>obeliuvgn@gmail.com</i>
131	Paberžės socialinės globos namai	Vilniaus raj.	<i>paberzes.namai@gmail.com</i>
132	Pabradės socialinės globos namai	Švenčionių raj.	<i>pabrade.socgloba@zebra.lt</i>
133	Pabradės vaikų globos namai	Švenčionių raj.	<i>pvgn@is.lt</i>
134	Padvarių socialinės globos namai	Kretingos raj.	<i>padvariaip@is.lt</i>
135	Pagalbos centras	Biržai	<i>panpagalboscentras@gmail.com</i>
136	Pagalbos ir informacijos šeimai tarnyba, VŠĮ	Vilnius	<i>pagalba.seimai@zebra.lt</i>
137	Pagėgių palaikomojo gydymo, slaugos ir senelių globos namai	Pagėgiai	<i>psgn@takas.lt</i>
138	Pakruojo nestacionarių socialinių paslaugų centras	Pakruojis	<i>ncentras@gmail.com</i>
139	Pal. J. Matulaičio šeimos pagalbos centras, VŠĮ	Vilnius	<i>Matulaitis.seimos@gmail.com</i>
140	Pal. J. Matulaičio socialinis centras, VŠĮ	Kaunas	<i>soc.centras@takas.lt</i>
141	Palangos miesto globos namai, VŠĮ	Palanga	<i>administracija@palangosgnamai.lt</i>

Nr.	Organizacijos pavadinimas	Vietovė	El. pašto adresas
142	Palangos miesto socialinių paslaugų tarnyba	Palanga	<i>tarnyba@pspt.lt</i>
143	Pamūšio vaikų globos namai	Pakruojo raj.	<i>pamusioparapija@gmail.com</i>
144	Panevėžio jaunuolių dienos centras	Panevėžys	<i>dienos_centras@yahoo.com</i>
145	Panevėžio r. vaikų globos namai	Panevėžio raj.	<i>linkauciai.vgn@gmail.com</i>
146	Panevėžio rajono socialinių paslaugų centras	Panevėžio raj.	<i>centras@panspc.lt</i>
147	Panevėžio socialinių paslaugų centras	Panevėžys	<i>centras@panspc.lt</i>
148	Paparčių Šv. Juozapo vaikų globos namai, VšĮ	Kaišiadorių raj.	<i>globosnamudirektorius@erdves.lt</i>
149	Paramos šeimai tarnyba	Elektrėnai	<i>pstelektrenai@yahoo.com</i>
150	Pastogė, vaikų gerovės centras	Kaunas	<i>pastoge@kalnieciai.lt</i>
151	Pasvalio r. Grūžių vaikų globos namai	Pasvalio raj.	<i>gruziugn@pasvalys.lt</i>
152	Pasvalio r. paslaugų ir užimtumo centras pagyvenusiems ir neįgaliesiems	Pasvalys	<i>rasa@pasvalys.lt</i>
153	Petrašiūnų gailėstingumo namai	Kaunas	<i>vincentas@takas.lt</i>
154	Petrašiūnų vaikų dienos centras	Kaunas	<u><i>petrasiunai.vdc@kaunospc.lt</i></u>
155	Pivašiūnų parapijos globos namai	Alytaus raj.	<i>pivasiumuglobosnamai@erdves.lt</i>
156	Plungės nakvynės namai	Plungė	<i>g.armalis@gmail.com</i>
157	Plungės parapijos senelių globos namai	Plungė	<i>plunge_seneliai@inbox.lt</i>
158	Plungės socialinių paslaugų centras	Plungė	<i>soc.par.centras@gmail.com</i>
159	Plungės vaikų globos namai	Plungė	<i>plunge.vaikai@gmail.com</i>
160	Polekėlės globos namai	Radvilškio raj.	<i>romaldas.nyderis@gmail.com</i>
161	Priekulės socialinių paslaugų centras	Klaipėdos raj.	<i>priekulespc@gmail.com</i>
162	Prienų globos namai	Prienai	<i>info@pgn.lt</i>
163	Prienų rajono savivaldybės socialinių paslaugų centras	Prienai	<i>soc.paslaugacentras@prienuspc.lt</i>
164	Prūdiškių socialinės globos namai	Vilniaus raj.	<i>sekretore@prudiskiusgn.lt</i>
165	Putinas, Marijampolės vaikų globos namai	Marijampolė	<i>putinas.globa@gmail.com</i>
166	Radviliškio parapijos bendruomenės socialinių paslaugų centras	Radviliškis	<i>rita.vilimaite@gmail.com</i>
167	Raguvos socialinės globos namai, Panevėžio socialinių paslaugų centras	Panevėžio raj.	<i>seneliunamai@gmail.com</i>
168	Raseinių neįgaliųjų dienos užimtumo centras, VšĮ	Raseiniai	<i>nduc@raseiniai.lt</i>
169	Raseinių socialinių paslaugų centras, VšĮ	Raseiniai	<i>soc.paslaugos@raseiniai.lt</i>
170	Raseinių vaikų globos namai	Raseiniai	<i>vaikunamai@raseiniai.lt</i>
171	Rietavo seneliu namai	Rietavas	<i>rietavoseneliunamai@gmail.com</i>
172	Rietavo socialinių paslaugų centras	Rietavas	<i>rspcentras@gmail.com</i>
173	Rokiškio socialinės paramos centras	Rokiškio raj.	<i>socparama@rokiskyje.lt</i>
174	Rokiškio Šv. Apaštalo evangelisto Mato parapijos senelių globos namai	Rokiškis	<i>senelis@zebra.lt</i>
175	Rozalimo Švč. M. Marijos Vardo parapijos senjorų namai	Pakruojo raj.	<i>rozalimoseniorai@gmail.com</i>
176	Rytas, Kalipėdos vaikų globos namai	Klaipėda	<i>sekretore@vgnrytas.lt</i>
177	Šakių socialinių paslaugų centras	Šakiai	<i>sakiau.spcentras@gmail.com</i>
178	Šalčininkų r. vaikų globos namai	Šalčininkai	<u><i>oksana.oblocinska@etanetas.lt</i></u>
179	Šalčininkų socialinių paslaugų centras	Šalčininkai	<u><i>kristina.spc@etanetas.lt</i></u>
180	Šaltinėlis, Tauragės vaikų globos namai	Tauragė	<i>saltinelis.vaiku@gmail.com</i>
181	Šaltinėlis, vaikų globos namai	Marijampolė	<i>g.n.saltinelis@gmail.com</i>
182	Šaltinis, vaikų globos namai	Šiauliai	<i>vaikunamai@splius.lt</i>
183	Santara, Joniškio Švč. Mergelės Marijos parapijos senelių globos namai	Joniškis	<i>joniskis.santara@gmail.com</i>
184	Sasnavos vaiko dienos centras, VšĮ	Marijampolė	<i>sasnavosvdc@gmail.com</i>
185	Šateikių vaikų dienos centras, VšĮ	Šateikiai	<i>gediminasnorvilas@gmail.com</i>
186	Saugų vaikų globos namai	Šilutės raj.	<i>saugos@vgn.silute.lm.lt</i>
187	Saulutė, Kėdainių vaikų globos namai	Kėdainiai	<i>saulute@kedainiai.lt</i>

Nr.	Organizacijos pavadinimas	Vietovė	El. pašto adresas
188	Savarankiško gyvenimo namai, VŠĮ	Vilniaus raj.	<i>info@vpscentras.lt</i>
189	Šeduvos globos namai	Šeduva	<i>seduvosgloba@gmail.com</i>
190	Senamiesčio vaikų dienos centras, VŠĮ	Kaunas	<i>senvdc@takas.lt</i>
191	Senelių rojus, VŠĮ	Kauno raj.	<i>seneliurojuss@gmail.com</i>
192	Senjorų Eldoradas, VŠĮ	Šilutės raj.	<i>info@senjorueldoradas.lt</i>
193	Senjorų globa, VŠĮ	Klaipėda	<i>senjorugloba@gmail.com</i>
194	Senjorų vila, globos namai, VŠĮ	Kauno raj.	<i>info@senjoruvila.lt</i>
195	Seredžiaus senelių globos namai	Jurbarko raj.	<i>z.zakaras@takas.lt</i>
196	Šėtos socialinis ir ugdymo centras	Šėta, Kėdainių raj.	<i>setos.soc-centras@kedainiai.lt</i>
197	Sevilis, senelių namai, VŠĮ	Vilniaus raj.	<i>sevilis@info.lt</i>
198	Šiaulių kurčiųjų reabilitacijos centras, VŠĮ	Šiauliai	<i>lkd.siauliai@gmail.com</i>
199	Šiaulių miesto labdaros centras	Šiauliai	<i>spc@siauliai.lt</i>
200	Šiaulių miesto savivaldybės socialinio paslaugų centro paramos tarnyba	Šiauliai	<i>spc@siauliai.lt</i>
201	Šiaulių miesto savivaldybės vaikų globos namai	Šiauliai	<i>svgn.direktorius@splius.lt</i>
202	Sidabrinė sruoga VŠĮ	Mažeikiai	<i>sidabrinėsruoga@gmail.com</i>
203	Šilalės r. savivaldybės Pajūrio vaikų globos namai	Pajūris, Šilalės raj.	<i>pajuriovaikai@takas.lt</i>
204	Šilalės r. savivaldybės Pajūrio vaikų globos namai	Pajūris, Šilalės raj.	<i>pajuriovaikai@takas.lt</i>
205	Šilalės rajono socialinių paslaugų namai	Šilalė	<i>uzimtumo.centras@zebra.lt</i>
206	Šilutės socialinių paslaugų centras	Šilutė	<i>silutesspc@gmail.com</i>
207	Širvintų r. savivaldybės socialinių paslaugų centras	Širvintos	<i>a.bubeleviciute@sirvintuspc.lt</i>
208	Skemų socialinės globos namai	Rokiškio raj.	<i>skemu.p@wood.lt</i>
209	Skuodo r. savivaldybės Barstyčių vaikų globos namai	Skuodo raj.	<i>bvgnamai@gmail.com</i>
210	Skuodo socialinių paslaugų šeimai centras	Skuodas	<i>svdcentras@gmail.com</i>
211	Smalininkų senjorų namai, VŠĮ	Smalininkai, Jurbarko raj.	<i>milda@senjorunamai.eu</i>
212	Smiltelė, Klaipėdos vaikų globos namai	Klaipėda	<i>vgnsmiltele@is.lt</i>
213	Smiltelė, senelių namai	Prienų raj.	<i>info@smiltelesnamai.lt</i>
214	Socialinės paramos centras, Vilniaus m. savivaldybės biudžetinė įstaiga	Vilnius	<i>info@spcentras.lt</i>
215	Socialinės plėtros ir konsultacijų centras, VŠĮ	Klaipėda	<i>spkc.projects@gmail.com</i>
216	Specializuoti Muniškių socialinės globos namai, VŠĮ	Muniškiai, Kauno raj.	<i>direktoremsn@gmail.com</i>
217	Spengla, Valkininkų vaikų globos namai	Varėnos raj.	<i>spengla@takas.lt</i>
218	Stonaičių socialinės globos namai	Stonaičiai, Plungės raj.	<i>elena@stonpensionat.eu</i>
219	Strūnos socialinės globos namai	Švenčionių raj.	<i>alina.jurkuvenaite@strunosgn.lt</i>
220	Suvalkijos socialinės globos namai	Katiliškiai, Marijampolės raj.	<i>suv_p@mail.lt</i>
221	Švč. Marijos globos namai, VŠĮ	Marijampolė	<i>marglona@gmail.com</i>
222	Svėdasų senelių globos namai	Sėvadsai, Anykščių raj.	<i>sgn94739@gmail.com</i>
223	Švenčionių socialinių paslaugų centras	Švenčionys	<i>svencioniuspc@zebra.lt</i>
224	Tauragės r. savivaldybės Lauksargių globos namai	Tauragės raj.	<i>gl.namai@erdves.lt</i>
225	Tauragės r. savivaldybės socialinių paslaugų centras, BĮ	Tauragės raj.	<i>paslauga@taurage.lt</i>
226	Telšių r. senelių globos namai	Telšiai	<i>seneliu.nam@andernetas.lt</i>

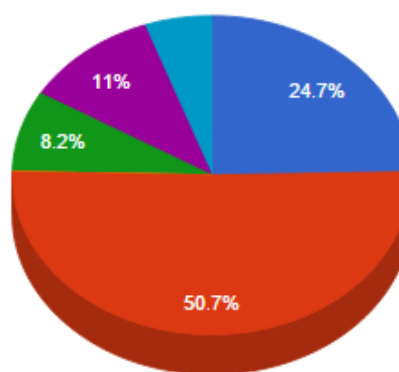
Nr.	Organizacijos pavadinimas	Vietovė	El. pašto adresas
227	Telšių socialinių paslaugų centras	Telšiai	<i>centras.direktore@andernetas.lt</i>
228	Trakų globos ir socialinių paslaugų centras	Trakai	<i>soc.paslaugos@trakai.lt</i>
229	Trakų neįgalųjų užimtumo centras, VŠĮ	Trakai	<i>trakucentras@gmail.com</i>
230	<u>Trakų rajono paramos šeimai ir vaikams centras</u>	Trakai	<i>seimai.vaikams@gmail.com</i>
231	Tverų dienos centras, VŠĮ	Rietavo sav.	<i>juditagr@gmail.com</i>
232	Ukmergės r. neįgalųjų draugija	Ukmergės raj.	<i>ukmergesneigaliujudraugija@yahoo.com</i>
233	Ukmergės vaikų globos namai	Ukmergė	<i>rastine@vgn.ukmerge.lm.lt</i>
234	<u>Utenos r. savivaldybės Leliūnų socialinės globos namai</u>	Leliūnai, Utenos raj.	<i>sgnamai@gmail.com</i>
235	Utenos r. socialinių paslaugų centras	Utena	<i>info@utenospc.lt</i>
236	<u>Utenos socialinės globos namai</u>	Utena	<i>utenossgn@utenossgn.lt</i>
237	Utenos vaikų globos namai	Utena	<i>ucentras@ugdymas.utenal.m.lt</i>
238	<u>Užimtumo terapijos centras, VŠĮ</u>	Vilnius	<i>utcentras@gmail.com</i>
239	Užuovėja, vaiko ir motinos globos namai	Vilnius	<i>gyte.bekstiene@uzuovėja.lt</i>
240	<u>Užusaliai, senelių namai, VŠĮ</u>	Jonavos raj.	<i>almaemilija@gmail.com</i>
241	Vaiko labui, VŠĮ	Vilnius	<i>info@vaikolabui.lt</i>
242	<u>Vaikų ir paauglių socialinis centras</u>	Vilniaus raj.	<i>aiste.zelenkovaite@gmail.com</i>
243	<u>Varėnos globos namai</u>	Varėna	<i>varenos.gl.namai@zaibas.lt</i>
244	Varėnos rajono savivaldybės biudžetinė įstaiga	Varėnos raj.	<i>info@merkinesglobosnamai.lt</i>
245	<u>Varėnos socialinių paslaugų centras</u>	Varėna	<i>direktore@varenospc.lt</i>
246	Veisiejų socialinės globos namai	Kailiniai, Lazdijų raj.	<i>pensionatas@gmail.com</i>
247	<u>Vėliučionių vaikų socializacijos centras</u>	Vilniaus raj.	<i>administracija@vvsc.lt</i>
248	<u>Ventos socialinės globos namai</u>	Venta Akmenės raj.	<i>ventagloba@is.lt</i>
249	Viešvilės vaikų globos namai	Viešvilė, Jurbarko raj.	<i>algimantas.liaudaitis@gmail.com</i>
250	Viliaus Gaigalaičio globos namai	Klaipėdos raj.	<i>info@gaigalaitis.lt</i>
251	Vilijampolės socialinės globos namai	Kaunas	<i>audrone.kasperaviciene@gmail.com</i>
252	Vilijampolės vaikų dienos ir krizių centras	Kaunas	<i>vilijampole.vdc@kaunospc.lt</i>
253	<u>Vilkaviškio r. Kybartų vaikų globos namai</u>	Kybartai	<i>kybartu.vgn@gmail.com</i>
254	<u>Vilkaviškio r. savivaldybės Gudkaimio globos namai</u>	Vilkaviškio raj.	<i>gudkaimioglobosnamai@gmail.com</i>
255	<u>Vilkaviškio socialinės pagalbos centras</u>	Vilkaviškis	<i>soc.pagalba@gmail.com</i>
256	<u>Vilkpėdės bendruomenės socialinių paslaugų centras, VŠĮ</u>	Vilnius	<i>vilkpede@lass.lt</i>
257	Vilniaus 1-ieji vaikų globos namai	Vilnius	<i>zolynas@zebra.lt</i>
258	Vilniaus Antakalnio vaikų socialinės globos namai	Vilnius	<i>faustina@takas.lt</i>
259	<u>Vilniaus apskrities sutrikusio vystymosi kūdikių namai</u>	Vilnius	<i>viktoria@kudikiunamai.lt</i>
260	<u>Vilniaus kurčiųjų reabilitacijos centras, VŠĮ</u>	Vilnius	<i>vilniauskrc@gmail.com</i>
261	<u>Vilniaus m. nakvynės namai</u>	Vilnius	<i>info@vmn.lt</i>
262	<u>Vilniaus miesto krizių centras, BI</u>	Vilnius	<i>n.dirsiene@vmkc.lt</i>
263	<u>Vilniaus miesto vaikų ir jaunimo pensionas, BI</u>	Vilnius	<i>pensionas@takas.lt</i>
264	<u>Vilniaus Minties vaikų socialinės globos namai</u>	Vilnius	<i>info@mintiesnamai.lt</i>
265	<u>Vilniaus rajono pedagoginė psichologinė tarnyba</u>	Vilnius	<i>r.j@info.lt</i>
266	<u>Vilniaus rajono šeimos ir vaiko krizių centras</u>	Vilniaus raj.	<i>info@seimoskc.lt</i>
267	<u>Vilniaus vaikų socializacijos centras</u>	Vilnius	<i>info@mergaiciucentras.lt</i>
268	<u>Vilties kelias, socialinės pagalbos centras, VŠĮ</u>	Vilnius	<i>i.pateckiene@gmail.com</i>
269	<u>Vilties namai, pensionas, BI</u>	Vilnius	<i>danutel@delfi.lt</i>
270	Viltis, Pasvalio r. sutrikusio intelekto žmonių užimtumo centras	Pasvalio raj.	<i>kunskiene@pasvalys.lt</i>
271	<u>Visagino paramos vaikui centras</u>	Visaginas	<i>vpvc@vpvc.lt</i>

Nr.	Organizacijos pavadinimas	Vietovė	El. pašto adresas
272	Visagino socialinės globos namai	Visagino sav.	<i>globa@dka.lt</i>
273	Vyrų krizių centras	Kauno raj.	<i>info@vyrukrc.lt</i>
274	<u>Vyrų krizių ir informacijos centras, VšĮ</u>	Vilnius	<i>vyrukrc@gmail.com</i>
275	Ylakių globos namai VšĮ	Skuodo raj. Ylakiai	<i>ylakiuglobosnamai@gmail.com</i>
276	Žagarės socialinių paslaugų centras	Joniškio raj. Žagarė	<i>raimonda.doviltiene@gmail.com</i>
277	Zarasų socialinės globos namai	Zarasai	<i>zararusgn@zararusgn.lt</i>
278	Žemaičių Kalvarijos Caritas skyriaus globos namai	Kalvarija	<i>globosnamai.info@gmail.com</i>

Kokybės vadybos modelių taikymo situacija Lietuvos socialinių paslaugų įstaigose apklausos rezultatai

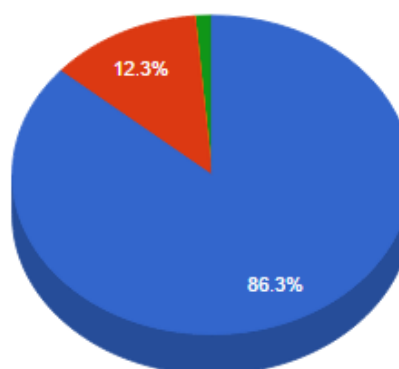
Koks yra Jūsų įstaigos statusas?

- Valstybės biudžetinė įstaiga
- Savivaldybės biudžetinė įstaiga
- Viešoji įstaiga (dalininkė valstybė)
- Viešoji įstaiga (dalininkė savivaldybė)
- Nevyriausybinių organizacija
- Privataus asmens įsteigta įstaiga



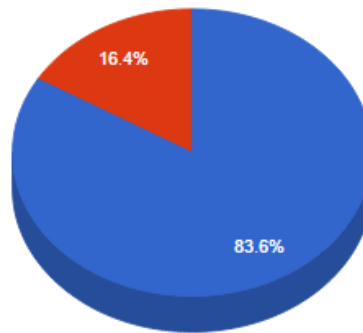
Jūsų užimamos pareigos įstaigoje?

- Įstaigos vadovas/pavaduotojas
- Administracijos darbuotojas (sekretorius, padalinio vadovas, finansininkas, personal vadovas ir pan.)
- Atsakingas už kokybės vadybą darbuotojas
- Specialistas, socialinis darbuotojas



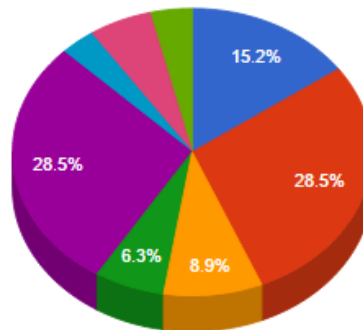
Ar Jums teko girdėti apie kokybės vadybą?

- Taip
- Ne



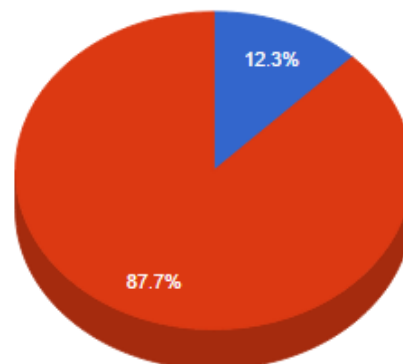
Ar žinote apie kokybės vadybos modelius? (pažymėkite visus, kuriuos žinote)

- Visuotinės kokybės vadyba
- ISO serijos standartai (pvz: ISO 9000)
- Bendrojo Vertinimo Modelis (BMV)
- Subalansuotų rodiklių sistema (BSC)
- Vieno langelio principas
- Europos kokybės vadybos fondo tobulumo modelis
- Kita
- Nežinau



Ar Jūsų organizacijoje diegiamas vienas iš aukščiau minėtų kokybės vadybos modelių?

- Taip
- Ne





**BIUDŽETINĖ ĮSTAIGA KLAIPĖDOS MIESTO SOCIALINĖS PARAMOS CENTRAS
KLAIPĖDA CITY SOCIAL SUPPORT CENTRE**

Kauno Technologijos universiteto
socialinių, humanitarinių mokslo
ir menų fakultetui

2015-11-20 Nr. 1.33- 408

DĖL LEIDIMO RAIMONDAI FREITAKIENEI ATLIKTI TYRIMĄ

Informuojame, kad Centras sudarys galimybę Kauno Technologijos universiteto socialinių, humanitarinių mokslų ir menų fakulteto viešojo administravimo magistratūros studijų studentei Raimondai Freitakienei atlikti tyrimą magistro baigiamajam projektui tema: „Kokybės vadybos modelių taikymas viešajame sektoriuje: Biudžetinės įstaigos Klaipėdos miesto socialinės paramos centro atvejis“, nes jis yra svarbus mūsų įstaigai.

Taip pat prašysime, kad studentė Raimonda Freitakienė tyrimo apibendrinimą pateiktų Centrai, pristatydama jį Centro darbuotojų pasitarimuose.

Direktorė

Diana Stankaitienė

KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ, HUMANITARINIŲ MOKSLŲ IR MENŲ FAKULTETAS
Viešosios politikos ir administravimo institutas

ANKETA

**„Kokybės vadybos modelių taikymas viešajame sektoriuje:
 Klaipėdos miesto Socialinės paramos centro atvejis“**

Kauno Technologijos Universiteto Viešojo administravimo magistrantūros studijų studentė atlieka tyrimą, kurio **tikslas** nustatyti darbuotojų pasirengimą kokybės vadybos modelio diegimui jūsų įstaigoje.

Anketa yra anoniminė. Apibendrinti jos rezultatai bus naudojami magistro baigiamajame darbe. Atlikdama tyrimą užtikrinu šių duomenų konfidencialumą.

Jūsų nuomonę atitinkančius atsakymų variantus žymėkite tam skirtuose langeliuose, o neradę tinkamo atsakymo varianto, įrašykite jį tam skirtoje vietoje.

Iš anksto dėkoju už Jūsų sugaištą laiką.

1. Jūsų lytis:

- Vyras
 Moteris

2. Jūsų išsilavinimas:

- Vidurinis
 Profesinis
 Aukštasis neuniversitetinis
 Aukštasis universitetinis
 Šiuo metu studijuoju

3. Jūsų amžius:

- Iki 30 m.
 30 - 40 m.
 41 - 50 m.
 Virš 50 m.

4. Jūsų darbo stažas Klaipėdos miesto Socialinės paramos centre:

- Iki 1 m.
 1 - 5 m.
 6 - 10 m.
 11 - 15 m.
 Virš 15 m.

5. Jūsų nuomone, kokybės vadyba – tai (pasirinkite vieną jums labiausiai priimtina atsakymo variantą):

- tai struktūrizuota paslaugos gavėjo reikalavimų bei lūkesčių patenkinimo ir viršijimo sistema, užtikrinanti visos organizacijos dalyvavimą planuojant ir įgyvendinant nuolatinį gerinimą
- tai procesinio požiūrio taikymas visoms organizacijos viduje vykstančioms veikloms, ko pasekoje gimsta kokybiškos paslaugos ir visos suinteresuotos šalys (paslaugų gavėjai, darbuotojai, vadovai ir savininkai (akcininkai)) gauna naudą
- tai strateginių tikslų formulavimas, procesų planavimas ir vėliau kokybės matavimai, siekiant pamatuoti ir palyginti veiklos rodiklius su strateginių tikslų rodikliais
- tai efektyvus paslaugų kokybės valdymo ir gerinimo metodų taikymas, į veiklos gerinimą įtraukiant visus organizacijos darbuotojus
- tai biurokratinių procedūrų mažinimas, sudarant galimybes paslaugos gavėjams dėl visų problemų sprendimo kreiptis į vieną vietą
- tai nuolatinis organizacijoje vykstančių procesų ir rezultatų vertinimas, lyginimas su kitomis tos pačios srities organizacijomis ir tobulinimas, siekiant aukštos paslaugų kokybės
- Kita (įrašykite savo apibrėžimą) _____

6. Ar Jūs žinote šiuos kokybės vadybos modelius?

	Taip	Ne
Bendrasis vertinimo modelis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Europos kokybės vadybos fondo tobulumo modelis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Subalansuotų rodiklių metodas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Visuotinės kokybės vadyba	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ISO 9000 serijos standartai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vieno langelio principas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7. Kaip, Jūsų nuomone, kokybės vadyba gali pagerinti institucijos veiklą (pažymėkite 2 Jūsų nuomonę labiausiai atitinkančius atsakymų variantus)?

- Sumažinti išlaidas
- Padidinti teikiamų paslaugų kokybę
- Pagerinti institucijos įvaizdį visuomenėje
- Sutvarkyti veiklos procesus
- Palengvinti darbuotojų darbą
- Pagerinti darbuotojų tarpusavio santykius
- Pagerinti bendrą įstaigos mikroklimatą
- Nemanau, kad gali pagerinti įstaigos veiklą
- Kita (įrašykite) _____

8. Ar Jūs sutinkate su šiais teiginiais?

	Visiškai sutinku	Iš dalies sutinku	Visiškai nesutinku	Neturiu nuomonės
Kokybę nulemia tinkamas vadovavimas visiems įstaigoje vykstantiems procesams	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kokybę nulemia tik tikslingi visų darbuotojų veiksmai bei mąstymas kokybės gerinimo linkme	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kokybę nulemia žinojimas, ką norime pasiekti ir koku būdu tai padaryti, t. y. aiškiai apibrėžta vizija, tikslai ir tinkamas veiklų suplanavimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aukšta kokybė bus tuomet, kai vyks nuolatinis veiklos tobulinimas: veiklos planavimas – vykdymas – įvertinimas – tobulinimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

9. Kaip Jūs manote, ar reikalinga viešojo sektoriaus institucijose diegti kokybės vadybos modelius?

- Taip
- Ne
- Nežinau

10. Kodėl, Jūsų nuomone, iki šiol nėra įdiegtas kokybės vadybos modelis Jūsų įstaigoje (pažymėkite 2 Jūsų nuomonę labiausiai atitinkančius atsakymus)?

- Todėl, kad socialinių paslaugų įstaigos nejaučia konkurencijos paslaugų rinkoje
- Kadangi nėra teisės aktų, kurie įpareigotų socialinių paslaugų įstaigas diegti kokybės vadybą
- Todėl, kad mūsų centro administracija nėra suinteresuota diegti kokybės vadybą
- Nes yra dideli darbo krūviai ir visi centro darbuotojai nėra pajėgūs dirbti dar didesniais
- Kadangi nėra motyvacijos: tiek įstaigos administracijos, tiek darbuotojų
- Todėl, kad veiklos specifika (paslaugų teikimas) nelabai tinkama kokybės vadybos modeliams diegti
- Nes darbuotojai priešinasi pokyčiams, o vien administracijos noro nepakanka
- Kadangi nėra poreikio - mūsų centro teikiamų paslaugų kokybė ir taip yra aukšta
- Todėl, kad trūksta informacijos šiuo klausimu
- Dėl finansinių bei žmogiškųjų išteklių trūkumo
- Kita (įrašykite): _____

11. Ar Jūsų įstaigos administracija vedė/veda diskusijas su darbuotojais kokybės gerinimo klausimais?

- Taip
 Ne
 Nežinau

12. Ar Jūsų įstaigos administracija yra išreiškusi ketinimus diegti kokybės vadybos modelius institucijoje?

- Taip
 Ne
 Nežinau

13. Kaip dažnai Jūsų įstaigoje vykdomi kokybės (paslaugų, veiklos) vertinimai?

	Kelis kartus per metus	Kartą per metus	Kartą per 2 metus	Nevykdomi*
Įstaigoje organizuojamos paslaugų gavėjų anketinės apklausos apie paslaugų kokybę	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Atliekamas išorės auditas (pvz. savivaldybės administracijos organizuotas auditas)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Studentai atlieka centro paslaugų gavėjų apklausas paslaugų kokybės klausimais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

*Jei visi trys atsakymai yra „nevykdomi“, pereikite prie 15 klausimo

14. Ar, Jūsų manymu, šie vykdomi kokybės patikrinimai įtakoja paslaugų kokybę (pažymėkite vieną jūsų nuomonę labiausiai atitinkantį atsakymo variantą)?

- Taip, nes atlikus apklausos duomenų analizę, administracijoje daromos išvados, priimai sprendimai dėl tobulintinių dalykų ir imamasi priemonių, kaip veiklas pagerinti
 Taip, nes visada visi darbuotojai yra supažindinami su tyrimų duomenimis ir visi dalyvauja paslaugų tobulinimo procese: teikiami pasiūlymai dėl veiklų tobulinimo, stengiamės taisyti klaidas
 Nelabai didelę, nes dėmesys į tobulintinas sritis padidėja tuomet, kai iškyla didelės problemos (pvz.: po neigiamų išorės auditorių išvadų), dažniausiai paslaugų gavėjų nuomonė nelabai ką keičia
 Ne, niekas nesužino apie apklausų rezultatus, su jais nesame supažindinami
 Ne, nes manau tai tik formalumas, po kurio neseka jokie konkretūs veiksmai
 Kita (įrašykite savo variantą) _____

15. Ar iškilus problemoms Jūsų įstaigoje kartu su vadovu ir kitais darbuotojais diskutuojama apie jų sprendimo būdus, nesėkmių priežastis?

- Taip
 Kartais
 Ne

16. Ar Jūsų įstaigoje sudaromos galimybės dalyvauti įvairiuose mokymuose, seminaruose ir pan., susijusiuose su kokybės vadyba?

- Taip
 Ne
 Nežinau

17. Ar Jūsų įstaigoje yra priimti ir patvirtinti dokumentai, kurie padeda užtikrinti aukštą veiklos ir teikiamų socialinių paslaugų kokybę?

	Taip	Ne	Nežinau
1. Įstaigos veiklos nuostatai, apibrėžiantys viziją, misiją, tikslą bei uždavinius	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Paslaugų kokybę apibrėžiantys standartai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Procedūrų aprašai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Pareiginių instrukcijos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Teisės aktų, reglamentuojančių paslaugų teikimą, sąvadas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Įstaigoje atliktų tyrimų ir jų rezultatų analizės	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Strateginis veiklos planas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Veiklos kokybės gerinimo planas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

18. Jūsų nuomone, ar įstaigos teikiamos paslaugos tenkina darbuotojų/suinteresuotųjų asmenų norus ir lūkesčius?

	Tenkina	Iš dalies	Netenkina
Darbuotojų	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Paslaugų gavėjų	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Savivaldybės administracijos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

19. Ar galėtumėte tiksliai įvardinti:

	Taip	Iš dalies	Ne
Jūsų įstaigos viziją	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jūsų įstaigos misiją	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jūsų darbo vietos uždavinius	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

20. Ar Jūs palaikytumėte kokybės vadybos modelio diegimo Jūsų įstaigoje idėją?

- Taip
- Ne
- Nežinau

21. Ar Jūs aktyviai dalyvautumėte diegiant kokybės vadybos modelius?

- Taip
- Ne
- Nežinau

22. Ar Jūs pats esate suinteresuotas (-a) didinti savo darbo kokybę?

- Taip
- Iš dalies
- Ne
- Manau, kad dirbu kokybiškai ir man nebėra ką tobulinti

23. Ar Jus skatina vadovai geriau atlikti pavestas užduotis Jums suteikiami įgaliojimai ir sprendimo priėmimo laisvė, kitaip tariant visiškai pasitikėjimas Jūsų profesionalumu?

- Visiškai neskatina
- Mažai skatina
- Labai skatina
- Neturiu nuomonės

24. Kokybės vadyboje yra daug modelių, kurie yra siūlomi diegti įstaigose, siekiančiose tobulinti savo veiklos procesus bei rezultatus. Jei centro administracija paklaustų Jūsų patarimo, kokį kokybės vadybos modelį geriausia būtų diegti, ką patartumėte (pasirinkite 2 atsakymų variantus)?

- Mažiausiai sąnaudų reikalaujantį;
- Viešojo sektoriaus organizacijoms specialiai pritaikytą
- Laiko patikrintą ir rinkoje populiariausią
- Pasaulyje pripažintą ir naudojamą versle
- Ekspertų siūlomą (atlikus tyrimus)
- Patarčiau nediegti nei vieno
- Manęs niekas neklaustų
- Kita (įrašykite) _____

**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ, HUMANITARINIŲ MOKSLŲ IR MENŲ FAKULTETAS
Viešosios politikos ir administravimo institutas**

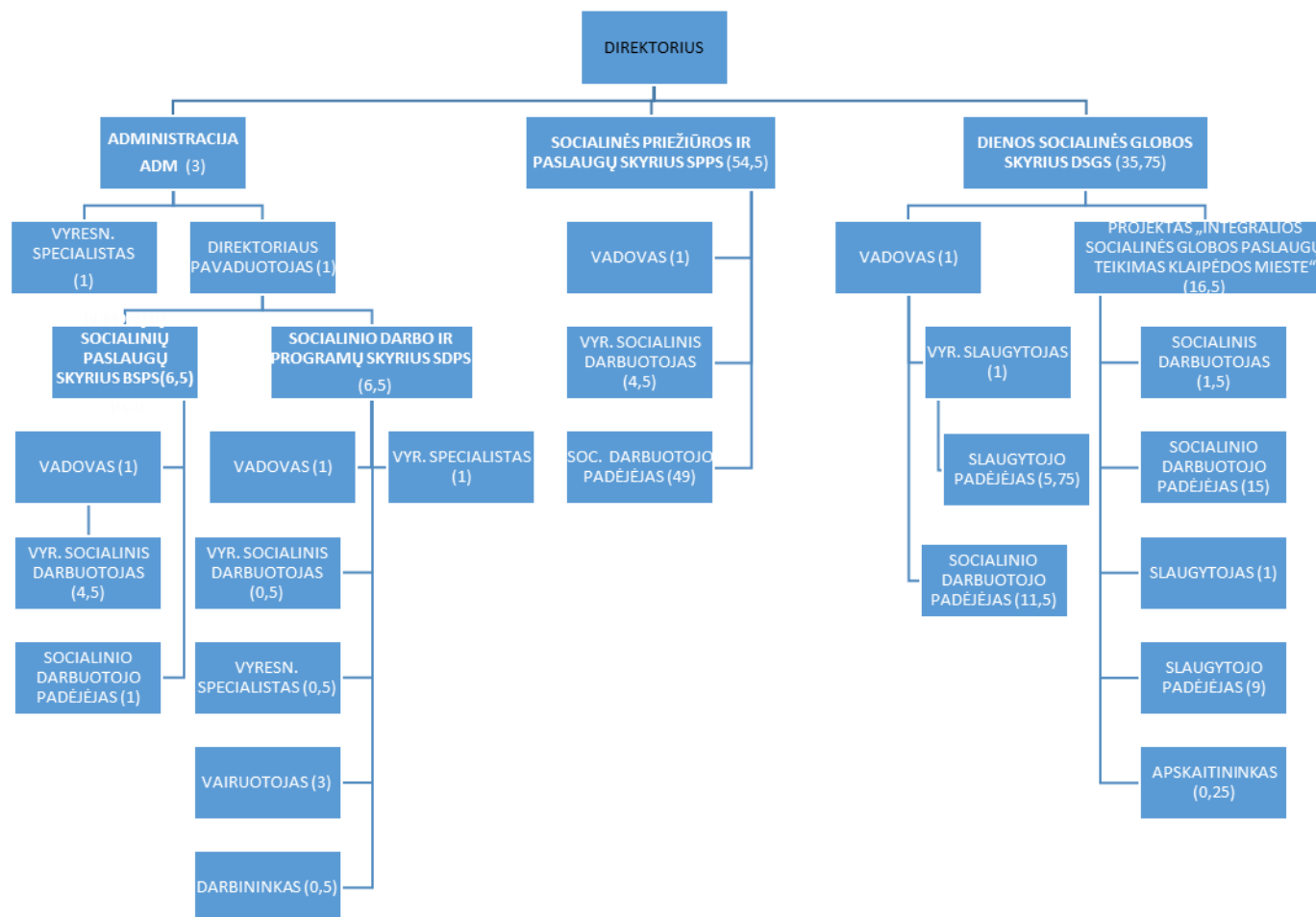
Interviu klausimynas

**„Kokybės vadybos modelių taikymas viešajame sektoriuje:
Klaipėdos miesto Socialinės paramos centro atvejis“**

Esu Kauno Technologijos Universiteto Viešojo administravimo magistrantūros studijų studentė Raimonda Freitakienė. Atlieku tyrimą, kurio tikslas – nustatyti situaciją (pasirengimą, kliūtys, galimybes) dėl KV diegimo KSPC.

Interviu metu gauti atsakymai apibendrinti bus pateikiami magistro baigiamajame darbe. Atlikdama tyrimą aš užtikrinu šių duomenų konfidencialumą.

1. Prašau Jūsų prisistatyti ir pasakyti savo pareigas organizacijoje.
 2. Kas, Jūsų nuomone, yra kokybiškos paslaugos?
 3. Jūsų atstaujamas Socialinės paramos centras yra savivaldybės administracijos įsteigta biudžetinė įstaiga. Ar jaučiate steigėjo suinteresuotumą gerinti teikiamų socialinių paslaugų kokybę?
 4. Ar viešųjų paslaugų kokybės gerinimas yra įrašytas į savivaldybės veiklos strateginį planą? O įstaigos strateginį planą?
 5. Ar planuojant Jūsų įstaigos metinį biudžetą yra numatomos lėšos paslaugų kokybės gerinimui?
 6. Kas, Jūsų manymu, yra kokybės vadyba?
 7. Kaip manote, ar būtina diegti kokybės vadybą socialines paslaugas teikiančiose įstaigose? Kodėl?
 8. Kaip, Jūsų nuomone, kokybės vadyba gali pagerinti įstaigos veiklą?
 9. Ar Jūs žinote kokybės vadybos modelius, tokius, kaip: Visuotinės kokybės vadyba, ISO serijos, standartai, Vieno langelio principas ar Bendrasis vertinimo modelis?
 10. Ar kada nors buvo svarstoma galimybė vieną iš kokybės vadybos modelių diegti Socialinės paramos centre? (Jei taip - Kokį? Kodėl būtent šį? Ar nesvarstėte alternatyvių modelių? Kodėl pasirinkote būtent šį modelį?).
 11. A) Jei svarstėte, dėl kokių priežasčių neįdiegėte?
B) Jei nesvarstėte, kodėl?
 12. Ar jau esate atlikę tam tikras užduotis, kurios padėtų diegti kokybės vadybą centre (pvz.: parengę socialinių paslaugų teikimo aprašaus, nustatę paslaugų kokybės vertinimo kriterijus, parengę strateginį planą, apmokę darbuotojus ir pan.)?
 13. Ar Jūs šiuo metu esate suinteresuoti diegti kokybės vadybą?
 14. Jei Jums būtų pasiūlytas optimaliausias ir įstaigai tinkamiausias kokybės vadybos modelis, ar imtumėtės veiksmų, kad jį įdiegti? Jei taip – kokių? Jei ne – kodėl?
 15. Jūsų įstaiga (savarankiškai ar su socialiniais partneriais) yra parengusi nemažai projektų, kurie sulaukė investicijų iš įvairių Europos Sąjungos struktūrinių fondų (Pabėgėlių, socialinio ir kt.). Jei nuspręstumėte įstaigoje diegti kokybės vadybą, ar rengtumėte projektą ES investicijoms gauti?
 16. Kaip manote, ar Jūsų centro darbuotojai aktyviai dalyvautų diegiant kokybės vadybą? Kodėl?
 17. Ar manote, kad Jums ir/ar centro darbuotojams reikalingi mokymai, papildoma informacija apie kokybės vadybos modelius?
 18. Ar žinote, jog Lietuvos viešojo administravimo institutas, Euro integracijos projektai, UAB „Ekonominės konsultacijos ir tyrimai“ ir kitos mokymų paslaugas teikiančios įstaigos organizuoja mokymus kokybės vadybos bei jos diegimo viešajame sektoriuje klausimais? Ar pasinaudotumėte jų paslaugomis diegiant kokybės vadybos modelį (-ius)?
- Ačiū.

BIUDŽETINĖS ĮSTAIGOS KLAIPĖDOS MIESTO SOCIALINĖS PARAMOS CENTRO ORGANIZACINĖ VALDYMO STRUKTŪRA, GALIOJANTI NUO 2015 02 01

Viso: patvirtinta 106,25 etato. Projekte „Integralios socialinės globos paslaugų teikimas Klaipėdos mieste“ įkurta 10,25 pareigybių.

Klaipėdos miesto socialinės paramos centre esantys dokumentai (sudaryta autorės)

Dokumento pavadinimas	Dokumentas patvirtintas	Dokumento turinys	Pastaba
Dėl Klaipėdos miesto savivaldybės socialinės rūpybos skyriaus reorganizavimo	Klaipėdos miesto Tarybos 1999-12-23 sprendimu Nr.262	Įsakymas steigti BĮ Klaipėdos miesto socialinės paramos centrą bei patvirtinti centro veiklos nuostatus	
Centro veiklos nuostatai	Klaipėdos miesto Tarybos 2007-12-20 sprendimu Nr. T2-425 (Keistas 2009-01-30 Nr. T2-43 ir 2010-09-08 Nr. T2-241)	Centro tikslai, uždaviniai, teisės, darbo organizavimas, valdymas, centro turtas ir lėšos, darbuotojų priėmimo ir apmokėjimo tvarka bei veiklos kontrolė	Viešai prieinama http://parama.klaipeda.lt/a/piemus.htm
Dėl centro direktorės paskyrimo ir Centro direktorės pareiginiai nuostatai	Klaipėdos miesto Tarybos 2000-05-01 sprendimu Nr. 01-7550	Įsakymas paskirti centro direktore Dianą Stankaitienę. Centro direktorės pareigos, teisės, atsakomybės	
Dėl centro etatų sąrašo patvirtinimo	Klaipėdos miesto Tarybos 2014-03-15 sprendimu Nr. AD1-842	Centro etatų sąrašas	
Centro struktūra	Centro direktorės 2014-04-01 įsakymu Nr. V-314	Centro struktūrinė schema, numatant atsiskaitomumą	Viešai prieinama http://parama.klaipeda.lt/a/piemus.htm
Centro darbuotojų pareiginiai nuostatai	Centro direktorės įsakymais: 2009-08-24 V-596, V-597, V-598, V-599, V-600, V-601	Centro darbuotojų pareigos, teisės bei atsakomybės	
Centro strateginis 2015-2017 planas	Klaipėdos miesto savivaldybės administracijos direktoriaus 2014-01-28 įsakymu Nr. AD1-59	Veiklos kontekstas, teikiamos paslaugos, plėtros poreikis, problemos, žmogiškieji ištekliai, jų plėtra ir problemos, sauga darbe, materialieji ištekliai, jų priežiūros poreikis ir plėtra, projektinė ir metodinė veikla, centro uždaviniai ir priemonės uždaviniams įgyvendinti.	
Centro praėjusių biudžetinių metų veiklos ataskaita	Centro direktorės 2004-02-15 įsakymu V-147	Praėjusių biudžetinių metų veiklos rodikliai, palyginimas su planuotais bei ankstesnių metų rodikliais. Analizė, prognozės.	
Socialinių paslaugų aprašai (vidinio naudojimo – darbuotojams)	Centro direktorės įsakymais: 2008-08-01 Nr. V-298, 2008-09-13 Nr. V-331 bei 2008-12-14 V-453	Kreipimosi dėl paslaugos tvarka, reikiami dokumentai, paslaugos poreikio nustatymo tvarka, finansinių galimybių mokėti už paslaugas įvertinimo tvarka, sprendimo teikti paslaugas tvarka, įrašymo į eilę tvarka, sutarties pasirašymo su klientu bei paslaugų teikimo organizavimo tvarka, mokėjimo už paslaugas tvarka, paslaugų sutarties nutraukimo tvarka. Dokumentų judėjimo schemos.	

Dokumento pavadinimas	Dokumentas patvirtintas	Dokumento turinys	Pastaba
Viešųjų pirkimų planas	Centro direktorės 2015-05-26 įsakymu Nr. V-426	2015 m. viešųjų pirkimų planas: prekės pavadinimas, planuojamas isigyti kiekis/apimtys, numatoma pirkimų data ir būdas.	Viešai prieinama http://parama.klaipeda.lt/a/piemus.htm
Klaipėdos miesto gyventojų ir kitų asmenų aptarnavimo Klaipėdos miesto socialinės paramos centre taisyklės	Centro direktorės 2013-12-31 Įsakymu Nr. V-1072	Prašymų, skundų pateikimo, priėmimo, registravimo, nagrinėjimo tvarka. Asmenų priėmimo centre tvarka: priėmimo laikas. Prašymų dėl socialinių paslaugų nagrinėjimo tvarka. Aptarnavimo kokybės vertinimas. (priedai: skundo forma, anketa apie asmenų aptarnavimo kokybę, anketa dėl socialinių paslaugų kokybės gerinimo)	Viešai prieinama http://parama.klaipeda.lt/a/piemus.htm
Socialinių paslaugų teikimo tvarkos (informacija klientams)	Klaipėdos m. savivaldybės tarybos sprendimais: 2008-12-23 Nr. T2 – 416 (keistas 2010-11-25 Nr. T2-333); 2009-07-23 Nr. T2 – 287 (keistas 2010-12-23 Nr. T2-351 ir 2011-04-07 Nr. T2-113); 2007-11-29 Nr. T2-395 (keistas 2009-07-23 Nr. T2-289 ir 2010-07-02 Nr. T2-176	Asmenims su sunkia negalia dienos socialinės globos asmens namuose skyrimo, teikimo ir mokėjimo tvarkos aprašas; Pagalbos į namus skyrimo, teikimo ir mokėjimo už paslaugą tvarkos aprašas; Transporto paslaugos teikimo bei mokėjimo tvarkos aprašas.	Viešai prieinama http://parama.klaipeda.lt/a/piemus.htm
KSPC direktorės veiklos atsakaita už 2013 metus	Suderinta su darbuotojų taryba 2014-03-07	Ataskaita apie praėjusių metų veiklas, išlaidas, gautas rėmėjų lėšas, vykdytus projektus/programas, auditus.	Viešai prieinama http://parama.klaipeda.lt/a/piemus.htm



ANKETA APIE ASMENŲ APTARNAVIMO KOKYBĘ

Centras atlieka tyrimą dėl socialinių paslaugų kokybės užtikrinimo ir gerinimo. Anketa yra anoniminė ir skirta BĮ Klaipėdos miesto socialinės paramos centro klientams, kurie atvyksta į Centrą dėl įvairių socialinių paslaugų teikimo. Prašome pabraukti Jums tinkamą variantą.

1. Ar Jūs pakankamai informuoti apie įstaigos darbo laiką ?

Taip

Ne

2. Ar Jums patogus įstaigos nustatytas asmenų priėmimo laikas ?

Taip

Ne

3. Ar Jums tenka ilgai laukti priėmimo ?

Taip

Ne

4. Ar Centro darbuotojas Jus mandagiai aptarnavo ?

Taip

Ne

5. Ar Jums rūpimi klausimai išspręsti pakankamai kvalifikuotai?

Taip

Ne

6. Ar Jus patenkino atsakymo į prašymą pateikimo terminas?

Taip

Ne

7. Ar Jūs buvote informuoti apie veiksmus, kurių Centras ėmėsi sprendamas Jūsų problemą?

Taip

Ne

Jeigu turite pasiūlymų, pastebėjimų dėl socialinių paslaugų kokybės gerinimo, galite juos parašyti čia

Dėkojame už atsakymus. Anketą prašome įmesti į dėžutę, skirtą klientų pageidavimams, pasiūlymams ir skundams arba grąžinti tyrėjui!



ANKETA DĖL SOCIALINIŲ PASLAUGŲ KOKYBĖS GERINIMO

Centras atlieka tyrimą dėl socialinių paslaugų kokybės užtikrinimo ir gerinimo. Anketa yra anoniminė ir skirta BĮ Klaipėdos miesto socialinės paramos centro darbuotojams. Prašome Jūsų pareikšti savo nuomonę dėl teikiamų socialinių paslaugų kokybės. Prašome pabraukti Jums tinkamą variantą.

1. Ar Jūs pakankamai informuoti apie įstaigos teikiamų socialinių paslaugų organizavimą?

Taip

Ne

Jūsų komentarai _____

2. Kaip manote, ar patogus įstaigos nustatytas klientų priėmimo ir paslaugų teikimo laikas ?

Taip

Ne

Jūsų komentarai _____

3. Ar Jums teko kreiptis į skyriaus vyr. socialinius darbuotojus, vadovą ar administraciją dėl problemų, susijusių su socialinių paslaugų teikimu?

Taip, žodžiu

Taip, raštu

Neteko

Jūsų komentarai _____

4. Ar Jums rūpimi socialinių paslaugų teikimo klausimai sprendžiami pakankamai kvalifikuotai?

Taip

Ne

Jūsų komentarai _____

5. Ar Jums tenka bendradarbiauti su kitų įstaigos padalinių socialiniais darbuotojais ?

Taip

Ne

Jūsų komentarai _____

6. Jeigu 3 klausime atsakėte taip, ar tenkina kitų padalinių darbuotojų aptarnavimo kokybė?

Taip, tenkina

Labiau tenkina, nei netenkina

Labiau netenkina, nei tenkina

Netenkina

Jūsų komentarai _____

7. Ar Jūs buvote informuoti apie veiksmus, kurių Centras ėmėsi sprenddamas Jūsų, kaip darbuotojo, teikiančio socialines paslaugas, problemas ?

Taip

Ne

Jūsų komentarai _____

Jeigu turite pasiūlymų, pastebėjimų dėl socialinių paslaugų kokybės gerinimo, galite juos parašyti čia

Dėkojame už atsakymus. Anketą prašome įmesti į dėžutę, skirtą klientų pageidavimams, pasiūlymams ir skundams arba grąžinti tyrėjui!

INTERVIU TRANSKRIPCIA

Interviu data: 2015-11-23

Vieta: Klaipėdos miesto socialinės paramos centras, pasitarimų kambarys

Dalyviai: BĮ Klaipėdos socialinės paramos centro direktorė Diana Stankaitienė (toliau tekste Diana), Bendrųjų socialinių paslaugų skyriaus vadovė Rasa Zeniauskienė (toliau tekste Rasa), Dienos socialinės globos skyriaus vadovė Renata Kulbokaitė (toliau tekste Renata) ir Socialinio darbo ir programų skyriaus vadovė Lina Šalpytė (toliau tekste Lina).

Tyrėja: Prašau Jūsų prisistatyti ir pasakyti savo pareigas organizacijoje.

Diana: - Esu biudžetinės įstaigos Klaipėdos socialinės paramos centras direktorė Diana Stankaitienė.

Rasa: - Esu Bendrųjų socialinių paslaugų skyriaus vadovė Rasa Zeniauskienė.

Renata: - Esu Dienos socialinės globos skyriaus vadovė Renata Kulbokaitė.

Lina: - Esu Socialinio darbo ir programų skyriaus vadovė Lina Šalpytė.

Tyrėja: Kas, Jūsų nuomone, yra kokybiškos paslaugos?

Diana: - Tai tokios paslaugos, kurios užtikrina klientų poreikius, finansuotojų, kurie skiria paramą, lėšas, tai paslaugai teikti iškeltus reikalavimus, ir, aišku, kurios atitinka organizacijos požiūrį į paslaugų kokybę. Šiuo atveju, klientai, finansuotojai ir paslaugų teikėjai turi sutelkti savo interesus ties paslaugų kokybe.

Rasa: - Kokybiškos paslaugos, tai, kai klientams jos yra prieinamos, o paslaugas teikia profesionalūs darbuotojai.

Renata: - Kokybiškos paslaugos yra tokios, kurios visiškai patenkina klientų lūkesčius bei poreikius.

Lina: - Kokybiškos paslaugos tai - patenkinti klientai, jų artimieji ir darbuotojai, skundų, pasipiktinimo nebuvimas.

Tyrėja: Jūsų atstaujamas Socialinės paramos centras yra savivaldybės administracijos įsteigta biudžetinė įstaiga. Ar jaučiate steigėjo suinteresuotumą gerinti teikiamų socialinių paslaugų kokybę?

Diana: - Didžioji dalis socialinių paslaugų yra aptartos savivaldybės parengtuose aprašuose, yra numatyta, kad įstaiga, teikianti socialines paslaugas atsako už jų kokybę. Yra priimta, jog, jei teiki paslaugas, jas turi teikti kokybiškai.

Rasa: - Įstaiga savivaldybei teikia pasiūlymus paslaugų kokybės gerinimo klausimais, ir kartais jie būna priimami, o kartais atmetami, bet dažniau dėl lėšų stygiaus.

Renata: - Steigėjo susidomėjimas tikrai jaučiamas, bet nevisada atsiranda galimybių įgyvendinti veną ar kitą iškeltą idėją.

Lina: - Savivaldybę tenkina įstaigos paslaugų kokybės gerinimo siekimas, bet prašant tam papildomų lėšų, dažnai jaučiamas steigėjo nepasitenkinimas.

Tyrėja: Ar viešųjų paslaugų kokybės gerinimas yra įrašytas į savivaldybės veiklos strateginį planą? O įstaigos strateginį planą?

Diana: - Taip, kadangi savivaldybės strateginiame plane yra paminėta daug socialinių paslaugų, tad kiekvienoj programoj kalbama ir apie jų kokybę. Gal nėra išskirto atskiro punkto, kad siekti paslaugų kokybės, bet atskirose (ar tai būtų sveikatos paslaugos, ar socialinės pasl.) programose apie tai yra kalbama (tiksluose, uždaviniuose). Taip pat ir įstaigos strateginiame plane kalbama apie socialinių paslaugų kokybę, yra numatytos tam priemonės, taip pat įstaiga turi metinį veiklos planą, kuriame taip pat yra numatytos priemonės, jos yra taikomos ir po to vertinamas jų įgyvendinimas.

Rasa: - Taip, įrašytas.

Renata: - Taip, įrašytas.

Lina: - Taip, pritariu Dianos išsakytai informacijai.

Tyrėja: Ar planuojant Jūsų įstaigos metinį biudžetą yra numatomos lėšos paslaugų kokybės gerinimui?

Diana: - Atskirai lėšų nenumatoma, tačiau yra socialinės atskirties mažinimo programa, kurioje dalyvauja daug socialinių įstaigų. Yra numatytos lėšos vykdyti tikrinimus, yra duodamas transportas. Ne tik direktorė bei pavaduotoja, bet ir padalinių vadovai, kurie vykdo tuos tikrinimus atsako ir kontroliuoja

teikiamų paslaugų kokybę, tai tam yra skiriamos lėšos, bet atskiros eilutės paslaugų kokybės gerinimui skirti lėšas nėra.

Tyrėjo papildomas klausimas: ar tokie patikrinimai yra darbuotojų pareigybė ar tai yra papildoma funkcija, kuriai reikalingas papildomas apmokėjimas?

Diana: - Taip, tai įeina į darbuotojo pareigybes, tai numatyta jo pareiginiuose nuostatuose, kad tai jis privalo daryti. Atskiros punkto, kad atitinkamos lėšos yra skiriamos butent kokybei gerinti nėra.

Rasa: - Yra skiriamos lėšos, kurios skiriamos ir kokybės gerinimui.

Renata: - Sutinku su Dianos išsakyta informacija.

Lina: - Kiekvienais metais rengiant strateginį planą, jo sąmatas, lėšos tam yra planuojamos ir prašoma savivaldybės šių lėšų, kurių deja, nėra iki šiol skyrę.

Tyrėja: Kas, Jūsų manymu, yra kokybės vadyba?

Dijana: - Kokybės vadyba yra sistema, kurią sisikuria patys ar pasiima iš „kitur“. Sistema, pagal kurią dirbant yra užtikrinama teikiamų paslaugų kokybė: kad tenkintų kliento poreikius, atitiktų išteklius, finansuotojų keliamus reikalavimus. Vadyba – tai, kai stebi, planuoja, matuoja, tikriniesi, prižiūri, koreguoji, tvarkai, šalini pažeidimus, trūkumus. T.y. sistema, kuri yra aprašyta tam tikruose dokumentuose, kuriais vadovaujamesi dirbant.

Rasa: - Kokybės vadyba yra produkto ar paslaugos profesionalaus teikimo organizavimas orientuotas į klientų norus.

Renata: - Kokybės vadyba yra nuolatinis paslaugų kokybės gerinimas iš anksto numatytais veiksmais bei priemonėmis.

Lina: - Kokybės vadyba - tai siekimas tam tikrais būdais ir metodais gerinti paslaugų teikimą, atlikti įsivertinimus, tyrimus, kurių pagalba atsiskleistų veiklos plusai ir minusai.

Tyrėja: Kaip manote, ar būtina diegti kokybės vadybą socialines paslaugas teikiančiose įstaigose? Kodėl?

Diana: - Būtina, ypač, kad organizacijos vadovai suprastų, kaip tai yra būtina, kad ir politinis vaidmuo suprastų, kaip tai yra svarbu, nes tam reikalingi struktūruoti finansiniai ištekliai, kurių dažnai nėra, nors SADM išleistas įsakymas dėl darbuotojų kvalifikacijos kėlimo numato socialines paslaugas teikiančioms įstaigoms taikyti EQUASS sistemą, kuri susijusi su socialinių paslaugų kokybės vertinimu. Dažnai aukšto lygio teisiniai dokumentai nenuveina iki žemesnio lygio t.y. pačių organizacijų, kad jose įvesti kokybės vadybos sistemas ir skirti tam lėšas, dėl ko būna sunku įrodyti, kad reikia tam papildomų lėšų.

Rasa: - Sutinku, kad būtina, nes tai pagerintų ne tik paslaugų prieinamumą, bet ir padėtų kelti klientų pasitenkinimo lygį.

Renata: - Kokybės vadyba būtina, nes kokybės vadyba yra orientuota į kliento tenkinimą, taip kaip socialinių paslaugų teikime svarbiausias dalyvis yra klientas.

Lina: - Būtina įsidedti, kad ir pačią paprasčiausią ir priimtinausią kokybės vadybos modelį, nes tuomet galima įsivertinti paslaugų teikimo kokybę, gerinti jų teikimą identifikavus neatitikimus.

Tyrėja: Kaip, Jūsų nuomone, kokybės vadyba gali pagerinti įstaigos veiklą?

Diana: - Iš esmės kokybės vadyba gali pagerinti įstaigos veiklą, bet turi būti visoje organizacijoje susitarimas, kas visi darbuotojai, nuo žemiausio lygio iki aukščiausio, yra atsakingi už savo veiklos kokybę, vadovautųsi etikos normomis, pareiginėmis nuostatomis, o vadovas tikrintų darbuotojų veiklos kokybę, aprašytų, kontroliuotų, kas užimtų nemažai laiko. Tam nepakanka žmogiškųjų išteklių, nes visi darbuotojai turi intensyvų darbo krūvį, o jei reikia daugiau laiko, tai reikia ir daugiau žmonių, kurie atliktų su kokybės gerinimu susijusias funkcijas. Gal net reiktų atskiros žmogaus, o gal net ir atskiros papildomo skyriaus.

Rasa: - Kokybės vadybos modelių diegimas didintų darbuotojų profesionalumą, kas keltų įstaigos prestižą, tenkintų klientų lūkesčius supaprastinant jiems paslaugų prieinamumą, ypač taikant Vieno langelio principą.

Renata: - Pakilus klientų aptarnavimo kokybei būtų daugiau geresnių klientų atsiliepimų, kas gerintų įstaigos įvaizdį visuomenėje.

Lina: - Kokybės vadyba gali pagerinti įstaigos veiklą per paslaugų teikimo kokybės įsivertinimą, tuomet galima ieškoti tinkamų veiklos gerinimo būdų.

Tyrėja: Ar Jūs žinote kokybės vadybos modelius, tokius, kaip: Visuotinės kokybės vadyba, ISO serijos, standartai, Vieno langelio principas ar Bendrasis vertinimo modelis?

Diana: - Man pačiai teko 2002 metais rašyti magistro darbą apie socialinių paslaugų kokybę, tad su šiais modeliais esu tikrai susipažinusi. Ir šiuo metu labai tuo domiuosi ir vykstu į įvairius mokymus.

Rasa: - Girdėjau apie Vieno langelio principą.

Lina: - Žinau keletą paminėtų kokybės vadybos modelių.

Renata: - Girdėjau apie visus išvardintus modelius.

Tyrėja: Ar kada nors buvo svarstoma galimybė vieną iš kokybės vadybos modelių diegti Socialinės paramos centre? (Jei taip - Kokį? Kodėl būtent šį? Ar nesvarstėte alternatyvių modelių? Kodėl pasirinkote būtent šį modelį?).

Diana: - Pradžioje galvojom apie ISO standartų diegimą. Net pagal VRM programos vieną punktą „Bendradarbiavimas su verslu“ rengėme projektą su viešąja įstaiga „Verslo valdymo sistemos“, kuri veikia butent su ISO standartais ir padeda norinčioms organizacijoms tuos standartus įsidiesti. Teikėme savivaldybei prašymą reikiamoms lėšoms gauti, tačiau lėšų nebuvo skirta, nors buvo gautas atsakymas, jog projektas yra geras, bet akcentuota, kad trūksta lėšų. O, kad įsivesti ISO standartus, reikia vien pasiruošimui daugiau nei 3 tūkst. eurų. Dabar teikėm paraišką strateginiam 2016 - 2018 m. planui paprašydami lėšų dėl EQUASS sistemos diegimo, kuri dabar yra diegiama socialinės reabilitacijos centruose, kadangi ši sistema siejama butent su socialinių paslaugų kokybe. Tačiau buvo gautas atsakymas, kad lėšos bus skirtos vėliau, bet tiksliai nenumatyta kada. Kadangi SADM ministro įsakyme yra numatyta socialinėms įstaigoms įsivesti EQUASS sistemą kokybei gerinti, tad turime didžiulį norą tame projekte dalyvauti, ir nežinome ar būsime atrinkti. Turime daug pasidarę, nors dar reiktų pagal šios sistemos reikalavimus daug padirbėti. Na, bet kuriai licenzijai gauti, reikia pinigų, bet vis dėl to norėtusi, kaip ir sveikatos priežiūros įstaigos, gauti licenciją, juolab, kad mūsų darbas teikiant socialines paslaugas yra geras ir kokybiškas.

Rasa: - Taip pat įstaigoje taikomas Vieno langelio principas.

Renata: - Taip buvo nuspręsta vardan klientų patogumo, suteikiant galimybę kelias paslaugas gauti vienoje vietoje.

Lina: - Pritariu, kad įstaigoje buvo siekta diegti ISO 9000 standratą ir lėšų tam nebuvo gauta.

Tyrėja: Jei svarstėte, dėl kokių priežasčių neįdiegėte?

Diana: - Didžiausia kliūtis buvo lėšų trūkumas.

Rasa: - Pritariu, dėl lėšų trūkumo.

Renata: - Taip, sutinku su šia nuomone.

Lina: - Taip, niekada nebuvo tam skirta pinigų.

Tyrėja: Ar jau esate atlikę tam tikras užduotis, kurios padėtų diegti kokybės vadybą centre (pvz.: parengę socialinių paslaugų teikimo aprašaus, nustatę paslaugų kokybės vertinimo kriterijus, parengę strateginį planą, apmokę darbuotojus ir pan.)?

Diana: - Turime įstaigos nuostatus, yra padalinių nuostatai, pareigybių aprašymai, kiekvienos paslaugos tvarkos aprašai, kuriuose yra išskirtas kokybės valdymas: numatyti tikrinimai, surašomi aktai, išvados, numatomos priemonės, kaip toliau veikti. Kiekvieną ketvirtį įstaigos vadovas pasirenka iki 5 % dokumentų ir patikrina, ar viskas yra tvarkoj, jei ne, prašoma raštu paaiškinti - dėl kokių priežasčių nebuvo kažkas atlikta ir pan. Reiškia, kad yra nuolat gilinamasi, kas ir kaip vyksta. Tai labiau susiję su dokumentacija, o jei žiūrėti iš klientų pasitenkinimo lygio, tai įstaigos vadovas kartu su socialiniais darbuotojais, slaugytojomis vyksta pas klientus, kalbasi, teiraujasi bei aprašo ar jie yra patenkinti paslaugų teikimu, kas netenkina, kokios priežastys ir t.t. Taip pat yra sukurta klientų ir darbuotojų anketa, kuriose vieną kart į metus išsakytos nuomonės yra tiriamos, vėliau aptariamoms skyrių posėdžiuose ir imamasi veiklos koregavimo veiksmų.

Rasa: - Pritariu Dianai. Vieną kartą metų ketvirtyje atliekamos anoniminės klientų apklausos dėl paslaugų teikimo kokybės, kurios vėliau yra analizuojamos ir daromos išvados.

Lina: - Taip pat pritariu tam, ką Diana išvardino.

Renata: - Tikrai, esame nemažai jau padarę dėl kokybės vadybos diegimo.

Tyrėja: Ar Jūs šiuo metu esate suinteresuoti diegti kokybės vadybą?

Diana: - Labai norėtumėme ir apie tai jau esame apsitarę, net įtraukėme tai ir į įstaigos strateginį planą, kurį paviešinom įstaigoje bei pateikėm savivaldybei tikintis, kad nors ir vėliau bus skirta tam lėšų. Taip yra informuojamas politinis lygis: kad yra vykdomi informaciniai kursai, mokymai apie EQUASS sistemą, kad butent jie suprastų, kaip tai svarbu ir, jei jie neskirs tam lėšų, tai gali nutikti taip, kad visi kiti miestai gaus lėšų, o Klaipėda ne.

Renata: - Įstaiga suinteresuota diegti kokybės vadybą.

Lina: - Taip, tam pritariu.

Rasa: - To reikia siekiant savo darbo profesionalumo kėlimo bei klientų pasitenkinimo lygio didinimo.

Tyrėja: Jei Jums būtų pasiūlytas optimaliausias ir įstaigai tinkamiausias kokybės vadybos modelis, ar imtumėtės veiksmų, kad jį įdiegti? Jei taip – kokių? Jei ne – kodėl?

Diana: - Imtumėmės visų reikiamų veiksmų, kuriuos įtakotų atitinkamo modelio reikalavimai. Šiuo metu apsisprendėm dėl EQUASS sistemos, nes dalyvavome keliuose mokymuose ir matome prasmę, nes ši paslauga yra sukurta socialinėms, reabilitacinėms ir kvalifikacijos tobulinimo paslaugoms.

Rasa: - Mūsų, kaip padalinių vadovų, pareiga būtų motyvuoti darbuotojus ir įrodyti, kad kokybės vadybos modelio diegimas turės naudą ir darbuotojams, ir klientams.

Renata: - Taip, imtumėmės tam visų reikiamų priemonių ir veiksmų.

Lina: - Manau, kad veiksmų būtų imtasi, tačiau ši įstaiga yra biudžetinė ir priklausoma nuo savivaldybės, kuri skiria lėšas. Jei neskiriamos net menkiausias lėšos darbuotojų apsaugai ar higienos reikmėms (pirštinėms, šlapioms servetėlėms, paklotas ir pan.), tad apie lėšas kokybės vadybos modelio įsdiegimui galima tik pasvajoti.

Tyrėja: Jūsų įstaiga (savarankiškai ar su socialiniais partneriais) yra parengusi nemažai projektų, kurie sulaukė investicijų iš įvairių Europos Sąjungos struktūrinių fondų (Pabėgėlių, socialinio ir kt.). Jei nuspręstumėte įstaigoje diegti kokybės vadybą, ar rengtumėte projektą ES investicijoms gauti?

Diana: - SADM greičiausiai pati rengs projektą, kad atrinkti „pilotines“ įstaigas šios sistemos išbandymui, tad labai norėtūsi patekti tarp jų, bet jei rastumėme fondą, kuris finansuotų ISO ar EQUASS sistemų ar tiesiog, pasirinktos sistemos diegimą, tai tikrai rengtumėme, nes kitos išeities nematome. Arba savivaldybė turi skirti tam lėšas, arba ieškoti jų iš „šono“.

Rasa: - Tikrai, rengtumėme ir prisidėtumėme prie šio proceso, nes lėšų tūkumas, šiuo atveju, yra kliūtis ir , kad ją pašalinti šis kelias yra priimtinas.

Renata: - Taip, bandytumėme ieškoti tam lėšų.

Lina: - Visiškai sutinku su Dianos išsakyta nuomone.

Tyrėja: Kaip manote, ar Jūsų centro darbuotojai aktyviai dalyvautų diegiant kokybės vadybą? Kodėl?

Diana: - Kad aktyviai dalyvautų centro darbuotojai, jiems reikėtų daug paaiškinti, ypač žemiausiam lygiui, kad ruošiamės kokybės modelio įdiegimui, kad reikės atitinkamai veikti. Būtina išsamiai paaiškinti, kokią naudą tai atneš patiems darbuotojams, nes jei motyvacija bus tai, kad jiems teks didesnis darbo krūvis, jų tikrai nemotyvuos aktyviai dalyvauti šiame procese.

Rasa: - Tikrai, centro darbuotojai aktyviai dalyvautų kokybės vadybos diegime, jei tai nepridėtų dar didesnio darbo krūvio.

Renata: - Mano nuomone, darbuotojai aktyviai dalyvautų kokybės vadybos diegime, nes tai įtakotų geresnius atsiliepimus apie darbuotojų atliktą darbą.

Lina: - Paantrinu Dianai, kad labai svarbi darbuotojų motyvacija pateikus realią jiems teikiamą naudą.

Tyrėja: Ar manote, kad Jums ir/ar centro darbuotojams reikalingi mokymai, papildoma informacija apie kokybės vadybos modelius?

Diana: - Manau, kad centro darbuotojams tikrai yra reikalinga papildoma informacija bei mokymai apie kokybės vadybos modelius. Nes tik žinios gali įtikinti, kodėl to reikia.

Rasa: - Sutinku, kad reikia.

Renata: - Manau, kad tokie mokymai ir papildoma informacija apie kokybės vadybos modelius būtų, kaip įrankis motyvuoti darbuotojus pasirinkto modelio diegimui.

Lina: - Mano nuomone, tokiuose mokymuose įstaigos vadovai yra dalyvavę ir didelio poreikio dabar neįžvelgiu.

Tyrėja: Ar žinote, jog Lietuvos viešojo administravimo institutas, Euro integracijos projektai, UAB „Ekonominės konsultacijos ir tyrimai“ ir kitos mokymų paslaugas teikiančios įstaigos organizuoja mokymus kokybės vadybos bei jos diegimo viešajame sektoriuje klausimais? Ar pasinaudotumėte jų paslaugomis diegiant kokybės vadybos modelį (-ius)?

Diana: - Įstaiga yra dalyvavusi ne viename iš viešojo administravimo instituto mokymų, tačiau informacijos nebūna per daug ir diegiant kokybės vadybos modelį įstaigoje, tikrai dar pasinaudotumėme išvardintų organizacijų paslaugomis.

Renata: - Pritariu, pasinaudotumėm mokymų paslaugas teikiančių įstaigų paslaugomis diegiant kokybės vadybos modelį oragnizacijoje.

Lina: - Manau, kad įstaiga būtinai pasinaudotų šiomis paslaugomis jei būtų tam skirtas finansavimas.

Rasa: - Taip, pritariu išsakytom nuomonėm, pasinaudotumėm minėtom paslaugom.