

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
ŽMOGAUS IR VISUOMENĖS STUDIJŲ FAKULTETAS
EDUKOLOGIJOS IR SOCIALINIO DARBO INSTITUTAS

DAIVA IVANAUSKAITĖ
SOCIALINIO DARBO MAGISTRANTŪROS
IŠTĚSTINĖS STUDIJOS

SOCIALINIŲ PASLAUGŲ KOKYBĖS SISTEMOS DIEGIMAS
DIENOS CENTRUOSE, TEIKIANČIUOSE PASLAUGAS
SUAUGUSIEMS ASMENIMS TURINTIEMS INTELEKTO NEGALIĄ

Magistro baigiamasis darbas

Darbo vadovė:
Prof. dr. Valdonė Indrašienė

Vilnius, 2020 m.

TURINYS

ĮVADAS	3
SĄVOKŲ ŽODYNĖLIS	6
1. SOCIALINIŲ PASLAUGŲ KOKYBĖS UŽTIKRINIMO ASPEKTAI DIRBANT SU INTELEKTO NEGALIA TURINČIAIS ASMENIMIS	7
1.1. Negalią turinčių asmenų teisės į kokybiškas socialines paslaugas užtikrinimas Lietuvoje.....	7
1.2. Socialinių paslaugų kokybės reglamentavimas	11
1.3. Dienos centrų teikiamų paslaugų asmenims su negalia kokybės užtikrinimo ypatumai	13
2. SOCIALINIŲ PASLAUGŲ KOKYBĖS STANDARTŲ TAIKYMO YPATUMAI	17
2.1. Lietuvoje ir Europoje taikomi socialinių paslaugų kokybės vertinimo modeliai	17
2.2. EQUASS kokybės standarto taikymas Lietuvoje ir Europoje	20
2.3. EQUASS socialinių paslaugų kokybės principai socialiniame darbe	23
3. EQUASS DIEGIMO PROCESO VERTINIMAS SOCIALINIŲ DARBUOTOJŲ, DIRBANČIŲ DIENOS CENTRUOSE SU INTELEKTO NEGALIA TURINČIAIS SUAUGUSIAIS ASMENIMIS, POŽIŪRIU	28
3.1. Tyrimo metodologija	28
3.2. Tyrimo rezultatai.....	32
3.2.1. EQUASS diegimo proceso vertinimas.....	32
3.2.2. EQUASS diegimo proceso poveikio vertinimas	45
3.2.3. Rekomendacijos EQUASS diegimo proceso tobulinimui	60
DISKUSIJA	64
IŠVADOS	66
LITERATŪROS SĄRAŠAS	70
SANTRAUKA	79
SUMMARY	80
PRIEDAI	81
PATVIRTINIMAS APIE ATLIKTO DARBO SAVARANKIŠKUMĄ	84

IVADAS

Temos aktualumas ir naujumas. 2010-aisiais ratifikavus Jungtinių Tautų neįgaliųjų teisių konvenciją (2006) (toliau - Konvencija) Lietuva prisiėmė įsipareigojimus vadovaujantis jos nuostatomis rengti šalies įstatymus, praktiškai diegti principus, susijusius su lygybe ir nediskriminavimu, prieinamumu prie visuomenės resursų, gyvenimu savarankiškai, žmonių įtraukimu į bendruomenes (Ruškus, 2014). Konvencijos 26 straipsnis teigia, jog siekiant neįgaliųjų savarankiškumo, gebėjimų, įtraukties ir dalyvavimo visose gyvenimo srityse, turi būti organizuojamos, stiprinamos ir plečiamos gebėjimų ir funkcijų lavinimo, reabilitacijos paslaugos bei programos, didžiausią dėmesį skiriant sveikatos, užimtumo, švietimo ir socialinių paslaugų sričiai (Jungtinių Tautų neįgaliųjų teisių konvencija, 2006).

Konvencijos 26 straipsnyje įtvirtintus principus atitinka dienos socialinės globos centruose teikiamos socialinės paslaugos, kurios yra nestacionarios, bendruomeninės, skirtos užtikrinti suaugusių asmenų su negalia individualius poreikius, skatinti kasdienio gyvenimo įgūdžius (Fields, Anderson ir Dabelko-Schoeny, 2014). 2019 m. dienos centruose socialines paslaugas gavo 14,4 tūkst. darbingo amžiaus asmenų su negalia (Lietuvos statistikos departamentas, 2020). Nors dienos socialinės globos paslaugos institucijoje teigiamai veikia paslaugų gavėją – mažėja probleminis elgesys, didėja įsitraukimas, psichosocialinė gerovė, šeimos nariams suteikiamas atokvėpis, visapusiškai gerėja savijauta (Fields, Anderson ir Dabelko-Schoeny, 2014; Butler, 2019), tačiau šios paslaugos yra menkai išvystytos prieinamumo, pasiūlos ir kokybės požiūriu (Genienė ir Šumskienė, 2016). Pripažįstant dienos socialinės globos paslaugų reikšmę, jų plėtojimas ir kokybės gerinimas yra vienas iš svarbių tikslų, numatytų „Perėjimo nuo institucinės globos prie šeimoje ir bendruomenėje teikiamų paslaugų neįgaliesiems ir likusiems be tėvų globos vaikams 2014-2020 m. veiksmų plane“.

Didėjantys klientų ir visuomenės lūkesčiai viešojo sektoriaus organizacijoms (kurioms priskiriami ir dienos socialinės globos centrai) skatina jas keistis, prisitaikyti prie naujų iššūkių, siekti nuolat gerinti savo paslaugų kokybę (Gečienė ir Raišienė, 2018), kurti kokybiškas valdymo ir užtikrinimo sistemas, standartus (Adomaitytė – Subačienė, 2015). Vykdamas socialinių paslaugų sistemos plėtotę tampa svarbu įvertinti paslaugų kokybę bei paslaugų atitikimą klientų poreikiams (Gečienė ir Gudžinskienė, 2018).

Lietuvoje pagrindiniu privalomu socialinių paslaugų kokybės standartu laikomos Socialinės globos normos (2007), kurios, anot Adomaitytės – Subačienės (2015), dažnai taikomos fragmentiškai, įstaigos nepasirengę jas taikyti sistemiškai, nėra kompetentingos institucijos, kuri vertintų kriterijų taikymą.

Socialinių paslaugų kokybės vertinimo sistema Lietuvoje per daug akcentuoja objektyvius ir per mažai skiria dėmesio subjektyviems kokybės vertinimo rodikliams (Gečienė ir Raišienė, 2018).

Socialinių paslaugų srities darbuotojų profesinės kompetencijos tobulinimo tvarkos apraše (2006) yra įtvirtinta rekomendacija Lietuvos socialinių paslaugų įstaigose atlikti vidinius veiklos ir paslaugų kokybės įsivertinimus naudojant EQUASS (The European Quality in Social Services) sistemą, kuri yra specialus Europos socialinių paslaugų organizacijoms pritaikytas kokybės vadybos standartas (Melao ir kt., 2016). Lietuvoje EQUASS diegiamas nuo 2017 m. ir planuojama, kad 2022 m. sertifikatą įgys 120 organizacijų (EQUASS Lietuva, 2020).

Plėtojant bendruomenines socialines paslaugas, tarp jų ir dienos socialinę globą asmenims su intelekto negalia, tampa vis svarbiau naujai analizuoti šių paslaugų kokybės užtikrinimo įrankius, procesus. Sparčiai diegiant EQUASS kokybės standartą Lietuvoje tampa aktualu moksliai pagrįsti šio standarto diegimo procesus, įvertinti jų efektyvumą.

Temos iširtumas. Žalimienė (2001,2003, 2007), Žalimienė ir Lazutka (2009), Uzdilaitė (2018) nagrinėjo socialinių paslaugų vadybą, kokybę lemiančius veiksnius, standartizavimą. Iššūkius socialinių paslaugų sektoriui ir poreikį kurti kokybės valdymo bei užtikrinimo sistemas analizavo Adomaitytė – Subačienė (2015).

Paslaugų asmenims su intelekto negalia teikimo ir kokybės tyrimus atliko Šumskienė (2014), Labutyte (2015), Kučiauskienė (2017), Levickaitė (2018).

EQUASS kokybės standartas, jo sistemos diegimo ir taikymo procesai Lietuvoje mokslininkų mažai tyrinėti. Čižikienė (2019) tyrė lyderystės vaidmenį taikant EQUASS kokybės sistemą. Guus van Beek (2019) tyrė pilotinio EQUASS diegimo proceso Lietuvoje elementus. Kiti mokslininkai tyrinėjo įvairias paslaugų kokybės temas vadovaudamiesi EQUASS kokybės kriterijais (Gečienė ir Gudžinskienė, 2018; Gečienė ir Raišienė, 2019), tačiau netyrė paties standarto taikymo ypatumų.

Taigi, socialinių paslaugų sistemos procesai Lietuvoje nagrinėti fragmentiškai, nepakankamai tyrinėjant sistemos optimizavimo galimybes, veiksmingumo didinimą (Andrijauskaitė, 2015). Lietuvoje mažai socialinių paslaugų kokybės tyrimų, grįstų kokybiniu požiūriu ir metodais (Gečienė ir Raišienė, 2018).

Užsienio mokslininkai plačiau analizavo EQUASS kokybės sistemos taikymą organizacijose. Mannik-Sepp (2014) atliko EQUASS modelio diegimo ir taikymo Estijos organizacijose rezultatų tyrimą. Melao (2016); Melao ir kt. (2016) tyrė socialinių paslaugų teikėjų motyvaciją, pasitenkinimą EQUASS sertifikavimo procesu. Melao, Guia ir Amorim (2017) analizavo EQUASS taikymo ypatumus Europos nevyriausybinėse organizacijose. Melao, Bastida ir Marimon (2019) atliko išsamų EQUASS

modelio taikymo 32-jose Europos organizacijose tyrimą, vadovaudamiesi 339 išorinių auditų duomenimis. Melao ir kt. (2018); Marimon, Melao ir Bastida (2019) ištyrė EQUASS modelio taikymo motyvaciją ir naudą organizacijoms.

Mokslinė problema. Mokslininkai pabrėžia, kad trūksta socialinių paslaugų kokybės vadybos standartų tyrimų: reikia tirti jų efektyvumą, poveikį organizacijoms, klientams ir darbuotojams, siekiant sustiprinti jų naudą ir veiksmingai pritaikyti besikeičiančiai socialinių paslaugų aplinkai (Melao ir kt., 2016; Melao, Bastida ir Mirimon, 2019). EQUASS diegimo ir taikymo proceso sėkmė labai priklauso nuo darbuotojų įsitraukimo, motyvacijos, pozityvaus požiūrio (Melao ir kt., 2018), todėl Lietuvoje neseniai pradėjus sparčiai diegti šį standartą labai svarbu tirti kaip darbuotojai vertina diegimo procesą.

Tyrimo probleminiai klausimai:

- 1) kaip socialiniai darbuotojai vertina EQUASS diegimo procesą?
- 2) kaip socialiniai darbuotojai vertina EQUASS diegimo poveikį?
- 3) kokius EQUASS diegimo proceso tobulinimo kryptis išvelgia socialiniai darbuotojai?

Tyrimo objektas: socialinių paslaugų kokybės sistemos EQUASS diegimo procesas.

Darbo tikslas. Įvertinti socialinių paslaugų kokybės sistemos EQUASS diegimo procesą dienos centruose, teikiančiuose paslaugas suaugusiems asmenims su intelekto negalia.

Pagrindiniai uždaviniai:

- 1) išnagrinėti socialinių paslaugų kokybės suaugusiems asmenims su negalia užtikrinimo aspektus;
- 2) atskleisti socialinių paslaugų kokybės standartų taikymo ypatumus;
- 3) išanalizuoti kaip socialiniai darbuotojai, dirbantys dienos centruose su intelekto negalia turinčiais suaugusiais asmenimis, vertina EQUASS diegimo procesą.

Naudojami metodai. Teorinė mokslinė literatūros šaltinių, dokumentų, teisės aktų analizė panaudota siekiant išnagrinėti socialinių paslaugų kokybės asmenims su negalia užtikrinimo aspektus, paslaugų kokybės standartų taikymo ypatumus. Kokybinis tyrimas atliktas naudojant pusiau struktūruoto interviu metodą, siekiant išanalizuoti socialinių darbuotojų EQUASS diegimo proceso vertinimą.

SĄVOKŲ ŽODYNĖLIS

Asmenys su negalia – tai žmonės, turintys ilgalaikius psichikos, intelekto, fizinių, jutimo sutrikimus, kurie sąveikoje su tam tikromis kliūtimis gali trukdyti įvairiapusiškai ir efektyviai dalyvauti visuomenės gyvenime lygiaverčiai su kitais žmonėmis (Jungtinių Tautų neįgaliųjų teisių konvencija, 2006).

Deinstitucionalizacija – procesas, kurio metu žmonės iš institucijų (tokių kaip globos įstaigos, psichiatrijos ligoninės) perkeliama į bendruomenes (Šumskienė, 2014).

Įgalinimas – tai kokybiškai vykdomas socialinio darbo procesas, kurio metu siekiama kliento savarankiškumo, laisvo sprendimų priėmimo, atsakomybės prisiėmimo (Adomaitytė-Subačienė, 2019).

Intelektinė negalia – nuolatinė įgimta ar įgyta asmens būklė, pasižyminti žemesniais nei vidutiniai intelekto gebėjimais, pastebimais funkciniais apribojimais, elgesio ypatumais, išreikštais prisitaikymo įgūdžiais (Pundziūtė ir Stankuvienė, 2011).

Socialinių paslaugų teikimas – tai į socialinių paslaugų rėmus telpantys socialinių paslaugų teikėjo ir gavėjo santykiai (Andrijauskaitė, 2015).

Standartizacija – tai veikla, kuria siekiama tam tikroje srityje įvesti tvarką, vadovaujantis bendrosiomis nuostatomis ir reikalavimais (Adomaitytė-Subačienė, 2015).

Suaugusiųjų dienos socialinė globa – tai paslaugos, teikiamos dienos metu, grupės aplinkoje, skirtos užtikrinti suaugusių asmenų su negalia sveikatos, maitinimosi, socialinius poreikius, skatinti kasdienio gyvenimo įgūdžius (Fields, Anderson ir Dabelko-Schoeny, 2014).

1. SOCIALINIŲ PASLAUGŲ KOKYBĖS UŽTIKRINIMO ASPEKTAI DIRBANT SU INTELEKTO NEGALIĄ TURINČIAIS ASMENIMIS

Šiame skyriuje socialinių paslaugų kokybės suaugusiems asmenims su negalia užtikrinimo aspektai nagrinėjami analizuojant negalią turinčių asmenų teises į kokybiškas socialines paslaugas ir jų praktinį užtikrinimą Lietuvoje. Taip pat apžvelgiamas Lietuvoje veikiantis socialinių paslaugų kokybės reglamentavimas, aptariami dienos centrų teikiamų socialinių paslaugų asmenims su intelekto negalia kokybės užtikrinimo ypatumai.

1.1. Negalią turinčių asmenų teisės į kokybiškas socialines paslaugas užtikrinimas Lietuvoje

Negalią turinčių asmenų teisės į kokybiškas socialines paslaugas Europos Sąjungos lygmeniu yra įtvirtintos Jungtinių Tautų neįgaliųjų teisių konvencijoje (2006) 19 ir 26 straipsniuose. 19 straipsnis apibrėžia asmenų su negalia teisę gyventi savarankiškai ir būti įtrauktiems į bendruomenę (savarankiškai naudotis įvairiais patogumais ir paslaugomis, kurios teikiamos bendruomenėje, gauti asmeninę pagalbą, būti įtrauktiems į bendruomenę). Nors Lietuvoje yra numatyti tam tikri šių teisių užtikrinimo mechanizmai, jų praktinis įgyvendinimas turi trūkumų.

Anot Ruškaus (2017), nesugebama pritaikyti efektyvių strategijų, kurių pagalba būtų užtikrinama infrastruktūra ir paslaugų prieinamumas asmenims su negalia, nėra sudaromos tinkamos, kokybiškos, lygios sąlygos dirbti, mokytis, gyventi bendruomenėje, su visais bendruomenės nariais. Pažymima, kad asmenys su negalia turi mažiau galimybių dėl nepritaikytos viešosios, būsto, informacinės aplinkos, nepakankamai tenkinamų jų poreikiai studijų, darbo procesuose (Alčiauskaitė ir Šinkariova, 2018). Taip pat Lietuvoje yra ir kitų sisteminių problemų - nepakankamai vertinamas socialinių paslaugų asmenims su negalia išvystymo lygis, prieinamumas, nėra aiškių duomenų apie socialinių paslaugų gavėjų skaičių, paslaugų poreikį, biudžetų lėšas socialinėms paslaugoms asmenims su negalia teikti, kompleksiškai neįvertinami asmenų individualūs poreikiai (Valstybinio audito ataskaita. Asmenų su negalia socialinė integracija (2020)).

Daug kritikos sulaukia valstybinės investicijos į stacionarias socialinės globos paslaugas asmenims su negalia, nes jos neužtikrina klientų poreikių, o „tinkamai parengta ir valdoma globa, pagrįsta šeima ir

bendruomene, ir suderintos paramos sistemos užtikrina tinkamesnę ir kokybiškesnę neįgaliųjų poreikių patenkinimą.“ (Genienė ir Šumskienė, 2016, p. 75).

Jungtinių Tautų neįgaliųjų teisių konvencija (2006) nurodo sudaryti sąlygas asmenims gyventi bendruomenėje, tačiau tai nėra veiksmingai ir tinkamai įgyvendinama, nes vis dar statomos naujos, tik mažesnės institucijos, kuriomis įtvirtinama asmenų su negalia socialinė atskirtis, diskriminacija (Ruškus, 2017). Mokslininkai pažymi, kad turi būti pripažįstama bendruomeninių paslaugų kaip itin palankių asmenų su negalia savarankiškumo plėtotei, įvairovė, keičianti kliento vaidmenį socialinių paslaugų sistemos viduje ir įgalinanti jį tapti aktyviu partneriu paslaugų teikimo procese (Adomaitytė – Subačienė, 2019). Bendruomenės skatina žmones priimti bendrus sprendimus, spręsti problemas, sutelkti resursus bendrai gerovei pasiekti (Ruškus ir kt., 2014).

Lietuvoje nuo 2014 metų vyksta perėjimas nuo institucinės globos prie šeimoje ir bendruomenėje teikiamų paslaugų, kurio proceso metu siekiama sukurti kompleksinių paslaugų sistemą, sudarančią galimybes asmenims su negalia gauti jų poreikius atitinkančias paslaugas ir pagalbą bendruomenėje. Siekiant šio tikslo turi įvykti reikšmingi pokyčiai teisinėje bazėje ir visiškai uždarytos stacionarios socialinės globos įstaigos (Gečienė ir Gudžinskienė, 2018). Iššūkius kelia institucijų, jų finansų ir žmogiškų išteklių pertvarkymas, bendruomeninių paslaugų plėtojimas, visuomenės informavimas ir įtrauka, procesuose dalyvaujančių žmonių pasirengimas pasikeitimams (Griciūtė ir Senkevičiūtė – Doviltė, 2018).

Pertvarkos metu 2013 – 2014 metais pradėtos sparčiai vystyti naujos nestacionarios socialinių paslaugų įstaigos asmenims su negalia, tokios kaip bendruomeniniai centrai, grupiniai gyvenimo namai, dienos socialinės globos centrai ir savarankiško gyvenimo namai, tačiau šiose institucijose teikiamos paslaugos sulaukia kritikos, nes nepasižymi pastebimais, lengvai atpažįstamais bendruomeninių paslaugų bruožais (Levickaitė, 2018). Taip pat atsirado naujos inovatyvios socialinės paslaugos, tokios kaip integralios pagalbos, laikino atokvėpio, asmeninio asistento, apsaugoto būsto (Klidzienė, 2018). Plečiamos ir socialinės paslaugos asmens namuose, o tai vyksta dėl tikslingos Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos politikos, kuria norima pasiekti, kad kuo daugiau asmenų gautų paslaugas savo namuose, jiems artimoje aplinkoje (Andrijauskaitė, 2015). Tačiau net ir šiandieninės socialinės paslaugos namuose, anot Gečienės ir Gudžinskienės (2018), riboja asmenų su negalia pasirinkimus – jie turi keisti gyvenimo būdą ar tam tikrus svarbius jo aspektus, sumažėja asmenų privatumas, susitraukia asmeninė erdvė.

Jungtinių Tautų neįgaliųjų teisių konvencijos 26 straipsnis numato asmenų su negalia teisę į gebėjimų ir funkcijų lavinimą bei rehabilitaciją (naudotis efektyviomis valstybės vykdomomis

priemonėmis, kurios skirtos įgyti ir išlaikyti savarankiškumą, socialinius, fizinius, protinius, profesinius gebėjimus, būti visiškai įtrauktiems ir dalyvauti visose gyvenimo srityse). Lietuvoje neįgalieji pabrėžia esantys nepakankami įtraukiami į sprendimų apie jiems reikalingas paslaugas priėmimą, per mažai atsižvelgiama į jų nuomonę, už juos yra nusprendžiama apie jiems reikalingų paslaugų apimtį, rūšis ir pan. (Neįgaliųjų individualių specialiųjų poreikių tenkinimo tyrimas, įvertinant Jungtinių Tautų neįgaliųjų teisių konvencijos nuostatų įgyvendinimo efektyvumą Lietuvoje: apklausos rezultatų ataskaita, 2018)).

Neabejotina, kad neužtikrinta sprendimų priėmimo, pasirinkimo teisė mažina asmenų su negalia savarankiškumą. Anot Ruškaus ir Gudelytės (2019), pagalbos žmogui priimant sprendimus mechanizmai dar yra kūrimosi etape, neaišku kaip asmenys su intelekto negalia gali pareikšti savo valią, būti suprasti, neaiškus ir socialinio darbuotojo, kaip galimo pagalbos teikėjo sprendimų priėmimo, vaidmuo. Taip pat yra trūkumų dėl savarankiško gyvenimo galimybių. Pavyzdžiui, Vilniaus mieste yra mažas vietų skaičius savarankiško gyvenimo namuose, neišplėtotas ir neapskaitomas socialinis būstas, skirtas asmenims su proto ir psichosocialine negalia (Levickaitė, 2018). Taip pat Lietuvoje egzistuoja informacijos apie socialines paslaugas prieinamumo problema: asmenys su negalia nesikreipia dėl jiems reikalingų paslaugų, nes nežino apie jų egzistavimą, neaišku kur kreiptis, nepakanka informacijos mažiau išsilavinusiems, bedarbiams, skurstantiems, gyvenantiems kaimiškose vietovėse neįgaliesiems (Neįgaliųjų individualių specialiųjų poreikių tenkinimo tyrimas, įvertinant Jungtinių Tautų neįgaliųjų teisių konvencijos nuostatų įgyvendinimo efektyvumą Lietuvoje. Apklausos rezultatų ataskaita (2018)).

Svarbu pastebėti, kad Jungtinių Tautų neįgaliųjų teisių konvencijoje (2006) akcentuojama asmenų su negalia teisė į įvairių paslaugų prieinamumą (gauti lygiai tokios pačios kokybės socialines paslaugas, kurios atitiktų jų poreikius, taip pat gauti suprantamą informaciją apie šias paslaugas) (Neįgaliųjų socialinės integracijos veiklos rezultatų ir Jungtinių Tautų neįgaliųjų teisių konvencijos ir jos fakultatyvaus protokolo 2018 m. stebėsenos ataskaita, 2019). COVID-19 ligos pandemijos laikotarpiu dar labiau tapo akivaizdu, kad lygios galimybės ir tinkamos sąlygos asmenims su negalia gali būti užtikrintos tik esant paslaugų ir informacijos prieinamumui bei teikiant asmeninę pagalbą atsižvelgiant į individualius asmens su negalia poreikius (Valstybinio audito ataskaita. Asmenų su negalia socialinė integracija, 2020).

Ruškus (2017), Alčiauskaitė ir Šinkariova (2018) kritikuoja per mažą valstybės dėmesį į prieinamumą, tinkamų, įtraukių sąlygų sudarymą – darbo rinkoje, švietime, užimtume. Asmenims su negalia reikia daugiau individualios asmeninės pagalbos, kuri būtų teikiama jų namuose, dienos centruose, tam tikrų specialistų paslaugų, tačiau ypatingai kai kuriose kaimo vietovėse nėra dienos centrų

ir kitų galimybių gauti reikiamas paslaugas, o tai labai sumažina galimybes tapti savarankiškiems (Neįgaliųjų individualių specialiųjų poreikių tenkinimo tyrimas, įvertinant Jungtinių Tautų neįgaliųjų teisių konvencijos nuostatų įgyvendinimo efektyvumą Lietuvoje : apklausos rezultatų ataskaita, 2018). Su stacionarios globos alternatyva susijusios bendruomeninės paslaugos yra prastai išvystytos dėl jų menko prieinamumo, pasiūlos ir kokybės (Genienė ir Šumskienė, 2016). Taigi, dėl nepakankamų galimybių bendruomeninėje aplinkoje neįgalieji neretai orientuojami į institucines socialinės globos įstaigas (Klidzienė, 2018).

Kokybiškų paslaugų neįgaliesiems teisinis reglamentavimas taip pat turi trūkumų. Buginienė (2020) pastebi, kad Socialinių paslaugų įstatymas (2006) nenustato standartų kokybiškoms socialinėms paslaugoms ir nenumato jokių priemonių, kuriomis galėtų būti skatinama socialinių paslaugų kokybė. Socialinių paslaugų įstatymas (2006) taip pat turi trūkumų dėl to, kad socialinės paslaugos formuluojamos paternalistiškai (nėra siekiama savarankiško gyvenimo, asmeninio asistento teikiamos pagalbos), taip pat įtvirtinta ydinga nuostata dėl paslaugų skyrimo įvertinus tik asmens savarankiškumą, o ne jo asmeninį pasirinkimą, kuriuo būtų įgyvendinama savarankiškumo ir įsitraukimo į visuomenę teisė (Levickaitė, 2018).

Tam tikru socialinių paslaugų kokybės standartu Lietuvoje gali būti laikomas Socialinės globos normų aprašas (2007), nes jame plačiau apibrėžiami reikalavimai, kuriais vadovaujantis privalo būti teikiamos socialinės globos paslaugos (Gečienė ir Gudžinskienė, 2018). Anot Adomaitytės – Subačienės (2015), socialinės globos normose apibrėžtus kokybės kriterijus įstaigos taiko fragmentiškai, nes nėra parengtos jų sisteminiam taikymui, o taip pat nėra ir pakankamai kompetetingos institucijos, kuri vertintų kriterijų taikymą. Anot Gečienės ir Raišienės (2018), dabartinė socialinių paslaugų kokybės vertinimo sistema mažai orientuota į subjektyviąją paslaugų kokybę, o daugiau orientuota į objektyvius, technologinius, racionalumo, ekonominio efektyvumo parametrus, kurie nebūtinai užtikrina asmenų su negalia gyvenimo kokybę.

Apibendrinant galima teigti, kad Jungtinių Tautų neįgaliųjų teisių konvencijoje numatytos asmenų su negalia teisės į kokybiškas socialines paslaugas, gebėjimų ir funkcijų lavinimą bei reabilitaciją, savarankišką gyvenimą ir įtraukimą į bendruomenę bei paslaugų prieinamumą Lietuvoje yra įgyvendinamos nepakankamai. Asmenys su negalia vis dar gyvena didelėse socialinės globos įstaigose. Per menkai išvystytos ir mažai prieinamos bendruomeninės paslaugos, ypač kaimiškose vietovėse. Netinkamai vertinami asmens su negalia socialinių paslaugų poreikiai nesudaro prielaidų aukštos kokybės socialinėms paslaugoms teikti. Asmenys su negalia vis dar negali pilnavertiškai priimti sprendimų dėl savo gyvenimo.

1.2. Socialinių paslaugų kokybės reglamentavimas

Vienas didžiausių trukdžių įgyvendinant asmenų su negalia teises ir užtikrinant jiems kokybiškas socialines paslaugas – vis dar gana tvirtai įvairiuose valstybės teisės aktuose bei juos vykdančių specialistų sąmonėje įsitvirtinęs medicininis supratimas apie negalią ir globą, kai neįgalieji diskriminuojami jiems teikiant paslaugas specialiose įstaigose, kai jų poreikiai vis dar įvardijami kaip „specialieji“, nors turėtų būti suprantami kaip tokie patys, lygūs su kitais žmonėmis (Ruškus, 2017). Dar vienas trukdis įgyvendinant kokybiškas socialines paslaugas neįgaliesiems – tai iniciatyvų trūkumas, kuriomis būtų galima bendrai susitarti dėl sunkiai apibrėžiamos socialinių paslaugų kokybės sąvokos ir ją reglamentuoti visuotinai priimtinais būdais (Adomaitytė – Subačienė (2019). Taigi, siekiant teikti kokybiškas socialines paslaugas neįgaliesiems yra labai svarbu priėti prie vieningo, šiuolaikiškoms vertybėmis grįsto socialinių paslaugų kokybės supratimo ir teisinio reglamentavimo.

Išanalizavus Lietuvos teisinę bazę, kuri nustato socialinių paslaugų asmenims su negalia teikimą, būtų galima išskirti pagrindinius socialines paslaugas asmenims su negalia reglamentuojančius teisinius dokumentus – Socialinių paslaugų įstatymą (2006), Socialinės globos normų aprašą (2007), Neįgaliųjų socialinės integracijos įstatymą (1991), Nacionalinė neįgaliųjų socialinės integracijos 2013–2020 metų programa (2012), Perėjimo nuo institucinės globos prie šeimoje ir bendruomenėje teikiamų paslaugų neįgaliesiems ir likusiems be tėvų globos 2014–2020 metų veiksmų planas (2014). Šiuose dokumentuose yra tam tikrų vieningų užuominų apie socialinių paslaugų kokybę bei jos įgyvendinimo ypatumus.

Socialinių paslaugų įstatymas (2006) apibrėžia socialinių paslaugų sampratą ir tikslą, valdymo, skyrimo ir teikimo principus. Taip pat šis įstatymas numato subjektus, kurie turi atlikti paslaugų kokybės vertinimą, priežiūrą ir kontrolę, akredituoti socialinių paslaugų įstaigų teikiamą socialinę priežiūrą. Įstatyme įtvirtinto socialinio darbo apibrėžimas atskleidžia vieną iš socialinio darbo profesijos užduočių – gerinti žmonių gyvenimo kokybę. Neabejotina, kad ši socialinių darbuotojų užduotis reikšmingai prisideda prie socialinių paslaugų kokybės. Tačiau įstatymas konkrečiai ir detalai neapibrėžia nei socialinių paslaugų kokybės sampratos, nei principų, nei krypčių ar būdų kaip ji turi būti užtikrinama.

Neįgaliųjų socialinės integracijos įstatymas (1991) apibrėžia pagrindinius principus, kuriais vadovaujantis organizuojama neįgaliųjų socialinė integracija. Akcentuojamos lygios teisės ir galimybės, diskriminavimo prevencija, visapusiškas dalyvavimas, savarankiškumas ir pasirinkimo laisvė, prieinamumas, neįgalumo kompensavimas, decentralizacija, destigmatizacija, perimamumas ir lankstumas, skirtingų poreikių tenkinimas. Šių principų laikymasis neabejotinai padeda siekti socialinių

paslaugų kokybės neįgaliesiems. Paradoksalu, tačiau Neįgaliųjų socialinės integracijos įstatymas (1991) nenumato kas yra atsakingas už socialinių paslaugų teikimo neįgaliesiems kokybę, kai tuo tarpu už kitų paslaugų kokybę yra numatyti atskiri atsakingi subjektai: už sveikatos priežiūros paslaugų neįgaliesiems teikimą bei medicininės reabilitacijos organizavimą ir kokybę atsako Sveikatos apsaugos ministerija, už neįgaliųjų ugdymo kokybę – Švietimo, mokslo ir sporto ministerija bei kitos pagal kompetenciją valstybės ir savivaldybių institucijos bei įstaigos.

Nacionalinės neįgaliųjų socialinės integracijos 2013–2020 metų programos nuostatos pabrėžia ugdymo, sveikatos priežiūros, teisinės pagalbos, socialinės reabilitacijos paslaugų prieinamumo ir kokybės užtikrinimo svarbą. Akcentuojami šie paslaugų neįgaliesiems kokybės ypatumai – kompleksiskumas, bendruomeniškumas, alternatyvų galimybė, pasirinkimo teisė, individualumas, prieinamumas, orientacija į asmenų poreikius, veiksmingumo vertinimas, pritaikymas ir t.t. Tačiau Nacionalinėje neįgaliųjų socialinės integracijos 2013-2020 m. programoje nėra jokių tiesioginių nuostatų dėl socialinių paslaugų kokybės užtikrinimo.

Perėjimo nuo institucinės globos prie šeimoje ir bendruomenėje teikiamų paslaugų neįgaliesiems ir likusiems be tėvų globos 2014–2020 metų veiksmų plane (2014) skirta gana daug dėmesio socialinių paslaugų kokybei ir detaliau išdėstyta kaip ši kokybė turėtų pasireikšti. Apibrėžta, kad bendruomeninės paslaugos turi būti aukštos kokybės ir paaiškintos sąlygos, kurioms esant kokybę būtų galima atpažinti (kai paslaugos užtikrina ir skatina asmens savarankiškumą gyvenant bendruomenėje, teikiama asmens poreikius atitinkanti pagalba, skatinama socialinė įtrauktis). Įtvirtintas dėmesys naujų bendruomeninių paslaugų teikimo standartams ir kokybės reikalavimams – numatyta juos nustatyti pasitelkiant ekspertus. Numatyta kokybiškų paslaugų bei jų infrastruktūros plėtra bendruomenėse ir išvardintos naujos paslaugos bei jų teikimo sąlygos. Suplanuota kelti iš stacionarių įstaigų į bendruomenines paslaugas pereinančių dirbti darbuotojų kompetencijas bei jas vertinti pasitelkiant ne tik kiekybinius, bet ir kokybinius vertinimo metodus. Numatyta visuomenei, bendruomenėms pristatyti pertvarkos procesą, pristatyme naudojant kiekybinius ir kokybinius rodiklius, tyrimų rezultatus. Taip pat numatyta atlikti naujų paslaugų bendruomenėje kokybės vertinimus, į šį procesą įsitraukiant savivaldybes, mokymo įstaigas, nevyriausybinės organizacijas.

Socialinės globos normų apraše (2007) (toliau – Globos normos) išdėstytos normos yra taikytinos socialinės globos įstaigų teikiamoms ilgalaikės, trumpalaikės, dienos socialinės globos paslaugoms ir apima socialinių paslaugų kokybės reikalavimus, nuostatas, principus, kuriais turi būti vadovaujamosi paslaugų teikimo institucijose. Dokumente daugiausiai pabrėžiami šie socialinių paslaugų kokybės aspektai – tinkamų sąlygų paslaugų gavėjams sudarymas, asmens teisių ir orumo, privatumo

užtikrinimas, asmens įtraukimas į sprendimų priėmimą, asmens pasirinkimų užtikrinimas, visapusiškas paslaugų gavėjo dalyvavimas paslaugų teikime, savarankiškumo ir socialinės integracijos plėtotė, artimos šeimai ir namams aplinkos kūrimas, palanki institucijos aplinka ir pan. Galima būtų teigti, kad tinkamai įgyvendinami šie socialinių paslaugų kokybės aspektai suteiktų galimybes neįgaliesiems gauti aukštos kokybės, jų poreikius atitinkančias paslaugas institucijose.

Socialinės globos normų trūkumu galima laikyti tai, kad išdėstomi kai kurie reikalavimai paslaugų kokybei, tačiau nėra tinkamai apibrėžta nei kas yra kokybė, nei kaip konkrečiai šiuos reikalavimus reikėtų įgyvendinti. Taip pat reikėtų pabrėžti, kad socialinės globos normos nėra taikomos bendruomeninėms paslaugoms, tad bendruomeninių socialinių paslaugų kokybės užtikrinimas neįgaliesiems yra mažiau reglamentuotas.

Pagrindiniuose Lietuvos nacionaliniuose teisės aktuose, reglamentuojančiuose socialines paslaugas asmenims su negalia yra užuominų apie socialinių paslaugų kokybę bei jos įgyvendinimo ypatumus. Dokumentuose akcentuojami pagrindiniai kokybiškų socialinių paslaugų ypatumai – kompleksiskumas, individualumas, prieinamumas, asmenų savarankiškumo ir motyvacijos skatinimas, įtraukimas į sprendimų priėmimą, orientacija į asmenų poreikius, orumo užtikrinimas. Dokumentai turi trūkumų, nes juose nėra aiškiai apibrėžiama socialinių paslaugų kokybės samprata ir nėra konkrečiai įtvirtinti būdai kaip užtikrinti paslaugų kokybę, įvertinti ir išmatuoti paslaugų teikimo rezultatus.

1.3. Dienos centrų teikiamų paslaugų asmenims su negalia kokybės užtikrinimo ypatumai

Lietuvoje 2019 metais dienos centruose socialines paslaugas gavo 14,4 tūkst. darbingo amžiaus asmenų su negalia (Lietuvos statistikos departamentas, 2020). Tai reiškia, kad dienos centrų teikiamomis paslaugomis naudojasi nemaža dalis žmonių su negalia ir yra svarbu jiems užtikrinti kokybiškas, prieinamas dienos socialinės globos paslaugas, orias sąlygas. Dienos centrų plėtojimas ir juose teikiamų paslaugų kokybės gerinimas yra vienas iš svarbių tikslų, numatytų „Perėjimo nuo institucinės globos prie šeimoje ir bendruomenėje teikiamų paslaugų neįgaliesiems ir likusiems be tėvų globos vaikams 2014-2020 m. veiksmų plane“. Taigi, Lietuvos socialinė politika yra orientuota į kokybiškų socialinių paslaugų žmonėms su negalia užtikrinimą, tame tarpe ir dienos socialinės globos paslaugų.

Dienos centrų teikiamos dienos socialinės globos paslaugų kokybės atitikimas objektyviems reikalavimams ir standartams Lietuvoje gali būti suprantamas kaip atitikimas teisės aktams, iš kurių daugiausiai privalomų reikalavimų dienos centrų teikiamoms paslaugoms numato Socialinės globos

normos (2007). Taip pat gali būti vertinamas atitikimas EQUASS paslaugų kokybės standarto principams, tačiau jis yra neprivalomas, savanoriškas ir rekomendacinis.

Atitikimą Socialinės globos normų (2007) reikalavimams vertina ir kontroliuoja Socialinių paslaugų priežiūros departamentas prie Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministerijos. Taip pat pačios paslaugas teikiančios įstaigos atlieka savo kasmetinius įsivertinimus. Išanalizavus Socialinių paslaugų priežiūros departamento 2019 m. veiklos ataskaitą (2020), joje nepavyko rasti duomenų apie Lietuvoje veikiančių dienos centrų teikiamų paslaugų kokybę, jos privalumus ar trūkumus. Ataskaitoje pateikiamas tik patikrintų įstaigų skaičius ir tikrinimų metu dažniausiai užfiksuoti pažeidimai globos namuose, tačiau ne dienos centruose. Lietuvoje veikiančių dienos centrų internetinėse svetainėse galima susipažinti su atliekamos veiklos įsivertinimų rezultatais. Peržiūrėjus šiuos įsivertinimus, galima teigti, kad jiems atlikti naudojami skirtingi metodai, labai skiriasi analizės gilumas, kai kur nėra numatyti rezultatų gerinimo planai ir pan. Be to, nei Socialinės globos normose (2007), nei kituose teisės aktuose nėra numatyta kaip šiuos įsivertinimus įstaiga gali naudoti nuolatiniam tobulėjimui (Adomaitytė – Subačienė, 2015). Dienos centrai taip pat privalo turėti licencijas socialinių paslaugų teikimui, tačiau licencijos gavimui reikia atitikti tik formalius kiekybinius reikalavimus – personalo skaičiaus, struktūros, išsilavinimo, patalpų įrengimo, o planinis licencijos turėtojo patikrinimas atliekamas tik kartą per 5 metus (Socialinės globos įstaigų licencijavimo taisyklės, 2014).

EQUASS sertifikatas 2017-2020 m. laikotarpiu Lietuvoje suteiktas 31 įstaigai, iš kurių dalis yra dienos centrai suaugusiems asmenims su intelekto negalia (EQUASS Lietuva, 2020). Sertifikato suteikimas liudija, kad įstaigos dalyvavo beveik dvejus metus trunkančiame paslaugų kokybės diegimo procese, atliko vidaus ir išorės auditus ir galiausiai buvo patvirtinta, kad jos atitinka kokybinius paslaugų sertifikavimo kriterijus. Įstaiga sertifikuojama trejiems metams, yra įpareigojama kasmet pranešti apie veiklos efektyvumą, pažangumą, plėtrą, o EQUASS sistemą ir jos veikimą prižiūri EQUASS apdovanojimų komitetas bei tarptautinis įvairių Europos socialinio sektoriaus suinteresuotųjų šalių konsorciumas (EQUASS Lietuva, 2020). Tai reiškia, kad paslaugų kokybė yra nuolat periodiškai peržiūrima, skatinamas jos kokybinis plėtojimas, tobulinimas.

Dienos užimtumo centrai taip pat numato ir vykdo formalius reikalavimus savo teikiamoms paslaugoms. Įstaigos turi savo veiklos nuostatus, kuriuose reglamentuojamos teikiamos paslaugos, paslaugų gavėjų amžius, skaičius, aplinkos pritaikymas, specialistų kvalifikacija ir pan. Dienos centrai turi vidaus tvarkos taisykles, etikos kodeksą bei kitus dokumentus, juose veikia paslaugų gavėjų ir (ar) tėvų / globėjų tarybos. Paslaugų teikimo specialistai kiekvienais metais rengia metinius veiklų planus bei jų ataskaitas, kiekvienam paslaugų gavėjui sudaromas individualus planas bei nuolat, kartu asmeniui,

vykdoma jo peržiūra. Kiekviena įstaiga rengdama įvairias dokumentų formas, atsižvelgia į Socialinių paslaugų priežiūros departamento prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos teikiamas rekomendacijas.

Dienos centrų teikiamų paslaugų atitikimas subjektyviajai kokybės pusei gali būti vertinamas atsižvelgiant į tai, kaip yra patenkinami kliento lūkesčiai ir poreikiai.

Vienas iš numanomų žmonių su negalia lūkesčių – pilnavertiškai gyventi savo bendruomenėje. Jungtinių Tautų neįgaliųjų teisių konvencija (2006) akcentuoja bendruomeninių paslaugų užtikrinimo svarbą siekiant įgyvendinti asmenų su negalia teisę ir lūkestį gyventi bei gauti paslaugas bendruomenėje. Levickaitės (2018) nuomone, dienos centras nėra itin moderni bendruomeninių paslaugų forma. Moksliniai tyrimai paaiškina šį teiginį tuo, kad dienos centruose paslaugas gaunantys žmonės mažai laiko praleidžia bendruomenės aplinkoje ir mažiau naudojami bendruomenės ištekliams bei resursais. Badia ir kt. (2013), apžvelgdami kitų mokslininkų tyrimus, pastebi, kad dienos centrų teikiamos paslaugos nevisiškai užtikrina įtraukimą į bendruomenę, asmens su negalia lūkesčius ir interesus: dienos centruose paslaugas gaunantys suaugusieji su intelekto negalia mažiau dalyvauja veiklose bendruomenėje, panašiai kaip kad didelėse socialinės globos įstaigose gyvenantys asmenys turi mažiau integruoto laisvalaikio praleidimo galimybių nei bendruomeniniuose savarankiško gyvenimo namuose gyvenantys asmenys. Nors lankydami dienos centrus asmenims su negalia pajvairina savo laiką leidžiant jį ne namuose, kuria santykius su kitais žmonėmis, gauna reikalingas paslaugas, tačiau jie patys mano, kad šios veiklos ir paslaugos yra nutolusios nuo bendruomenės, kitokios ir dažnai nevisiškai patenkina jų poreikius (European Union Agency for Fundamental Rights, 2012). Dienos centruose suaugusieji neįgalieji dalyvauja jiems personalo organizuojamose, parinktose, pasiūlytose laisvalaikio veiklose, o tai nevisiškai atspindi jų asmeninius lūkesčius ir interesus (Badia ir kt., 2013). Tokiais atvejais žmonių su negalia lūkesčiai nėra patenkinami, jie patiria nuolatinę priklausomybę nuo dienos socialinės globos institucijų, jose dirbančio personalo.

Tyrimas (Neįgaliųjų individualių specialiųjų poreikių tenkinimo tyrimas, įvertinant Jungtinių Tautų neįgaliųjų teisių konvencijos nuostatų įgyvendinimo efektyvumą Lietuvoje: apklausos rezultatų ataskaita, 2018) parodė, kad būtina neįgaliuosius įtraukti į jiems svarbių paslaugų aptarimus, plėsti dienos centruose teikiamų paslaugų spektrą, sukurti daugiau įvairesnių užimtumo paslaugų. Neabejotina, kad paslaugų gavėjų įtraukimas į paslaugų planavimą sudaro plačias paslaugų tobulinimo galimybes.

Siekiant paslaugų kokybės labai svarbus paslaugas teikiančio personalo įsitraukimas ir dalyvavimas, tinkamų psichosocialinių sąlygų sudarymas darbe. Tyrimai rodo, kad dienos centruose tiesiogiai paslaugas suaugusiems su intelekto negalia teikiantys darbuotojai patiria stresą, nes trūksta

personalo, turi darbo sukeltų medicininių problemų (nugaros skausmas), sekina pamaininis darbas, darbe jaučiasi nekomfortabiliai, tarsi turintys nuolat būti viskam pasirengę (*angl. feeling that they were 'always on'*) (Ryan, Bergin ir Wells, 2019). Nustatyta, kad dienos socialinės globos paslaugų teikėjams kyla abejonių dėl jų teikiamų paslaugų kokybės ir gebėjimo patenkinti klientų poreikius, personalo profesinės kvalifikacijos kokybės (European Union Agency for Fundamental Rights, 2012). Taigi, personalo savijauta ir požiūris į paslaugų kokybės užtikrinimo aspektus yra svarbus tolesnių tyrinėjimų objektas siekiant socialinių paslaugų kokybės.

Lietuvoje yra ir sisteminių dienos socialinės globos paslaugų kokybės užtikrinimo trūkumų. Lietuvos neįgaliųjų forumo (2016) atlikta analizė parodė, kad socialinių paslaugų kokybė neįgaliesiems nevertinama paslaugų individualizacijos, kliento įgalinimo, įtraukimo į sprendimus aspektais, apskritai nėra pakankamų kokybės kriterijų, kontrolės procedūrų. Akivaizdu, kad netinkamai vertinant paslaugų kokybę nesudaro prielaidos ir jos tobulinimui. Taip pat Lietuvoje trūksta mokslinių tyrimų apie suaugusiųjų dienos centruose teikiamas paslaugas, jų kokybę, klientų savarankiškumo skatinimo, įsidarbinimo galimybes (Kučiauskienė, 2017). Mokslinių žinių trūkumas mažina galimybes teikti aukštos kokybės socialines paslaugas.

Taigi, dienos centruose teikiamų paslaugų kokybės siekiama ją Lietuvoje reglamentuojant privalomais vykdyti teisės aktais, iš kurių pagrindinis yra Socialinės globos normos (2007), ir prižiūrint Socialinių paslaugų priežiūros departamentui. Niekur nėra apibendrintų vertinimų ir informacijos apie Lietuvoje teikiamų dienos socialinės globos paslaugų kokybės atitikimą formaliems reikalavimams. Pačių teikėjų įsivertinimai yra atliekami labai skirtingai ir nesudaro galimybių palyginimui. Nors dienos centruose teikiamos paslaugos sukuria geras sąlygas žmonėms su negalia pajavairinti savo laiką, gauti reikiamą priežiūrą ir pagalbą, tačiau siekiant šių paslaugų kokybės ir pasitenkinimo iš klientų pusės, svarbu, kad paslaugos įgytų dar daugiau bendruomeninių bruožų, įvairovės, atspindėtų klientų individualius poreikius ir interesus.

2. SOCIALINIŲ PASLAUGŲ KOKYBĖS STANDARTŲ TAIKYMO YPATUMAI

Šiame skyriuje socialinių paslaugų kokybės standartų taikymo ypatumai atskleidžiami pristatant Lietuvoje ir Europoje taikomus socialinių paslaugų kokybės vertinimo modelius (Europos kokybės vadybos fondo modelis, Bendrojo vertinimo modelis, Paslaugų kokybės modelis, Europos socialinių paslaugų kokybės sistema), apžvelgiant EQUASS kokybės standarto taikymą Lietuvoje ir Europoje. Analizuojama kaip EQUASS kokybės principų įgyvendinimo ypatumai socialinių darbuotojų praktinėje veikloje.

2.1. Lietuvoje ir Europoje taikomi socialinių paslaugų kokybės vertinimo modeliai

Įsivertinimas, kaip tam tikras vadybinės veiklos procesas, yra susijęs su organizacijos sąlygų, pokyčių, siekių, rezultatų, procesų aprašymu, analize, įvertinimu, koregavimu ir tobulinimu, suteikia atskaitos tašką organizacijos kokybės tobulinimui, prisideda prie kokybės kultūros formavimo (Lukauskienė ir Ruževičius, 2013). Siekiant socialinių paslaugų kokybės labai svarbu nuolat planuoti, stebėti ir vertinti veiklą, tam pasitelkiant įvairias priemones ir modelius.

Poreikis taikyti socialinių paslaugų kokybės vertinimo ir įsivertinimo modelius, standartus kyla siekiant, kad paslaugos geriau patenkintų klientų poreikius ir pageidaujant racionalizuoti socialinių paslaugų organizacijos struktūrą (Gečienė ir Raišienė, 2018). Socialinių paslaugų gavėjų poreikiai yra labai skirtingi ir individualūs, paslaugas teikiančios organizacijos turi būti lanksčios ir juos atliepti paslaugų gavėjams palankiausiu būdu.

Moderni socialinių paslaugų organizacija turi suprasti kokybės valdymo sistemos svarbą darbuotojų žinių ir įgūdžių gerinimui, profesinių darbo metodų tobulinimui, motyvacijai, nes nuo šių veiksmų priklauso ar teikiamos paslaugos pasieks tikslą - įgalins klientą, padės jam tapti labiau nepriklausomu (Čižikienė, 2019). Taigi, geras socialinių paslaugų kokybės valdymas sukuria prielaidas socialinių paslaugų gavėjo gyvenimo kokybės gerinimui.

Pažymima, kad kokybės vadybos modelių taikymas ne tik tobulina paslaugų kokybę, bet ir gerina visos organizacijos veiklos rezultatus, įvaizdį, darbuotojų komunikaciją, didina paslaugų gavėjų pasitenkinimą paslaugomis, organizacijos veikla (Patapas ir Žilionytė, 2016). Suprantama, kad klientas

bus labiau motyvuotas rinktis tuos paslaugų teikėjus, kurie supranta paslaugų kokybės svarbą ir taiko visuotinai pripažintus paslaugų kokybės valdymo modelius. Tai sudaro prielaidas klientui gauti aukštesnės kokybės socialines paslaugas. Tikėtina, kad paslaugų kokybės valdymo modelius taikančios organizacijos yra labiau patrauklios ne tik klientams, bet ir kitoms suinteresuotoms šalims - kaip darbdaviai bei socialiniai partneriai.

Tyrėjų (Adomaitytė – Subačienė, 2019) teigimu, poreikis socialinių paslaugų kokybės užtikrinimo sistemoms ateityje augs, nes valstybė, vykdydama viešojo sektoriaus tobulinimo programą, užtikrins vienodą konkurenciją visiems socialinių paslaugų teikėjams, keis ribojančias teisės aktų nuostatas, įpareigos savivaldybes pirkti socialines paslaugas iš įvairių teikėjų (. Dėl didėjančių viešojo sektoriaus organizacijų klientų lūkesčių bei reikalavimų šios organizacijos keisis, prisitaikys prie naujų iššūkių ir sieks vis aukštesnės veiklos kokybės (Lukauskienė ir Ruževičius, 2013).

Viešojo sektoriaus organizacijose (tarp kurių ir socialines paslaugas teikiančiose įstaigose) dažniausiai taikomi socialinių paslaugų kokybės vertinimo modeliai – Europos kokybės vadybos fondo modelis, Bendrasis vertinimo modelis, Paslaugų kokybės modelis, Europos socialinių paslaugų kokybės sistema (Gečienė ir Gudžinskienė, 2018). Nors, pasak Gečienės ir Raišienės (2018), Lietuvoje šie modeliai taikomi gana retai, tačiau mokslininkų yra analizuojami. .

Bendrojo vertinimo modelis (BVM) yra Europos kokybės vadybos fondo Tobulumo modelio pagrindu sukurtas viešųjų paslaugų kokybės vadybos metodas, pažymintis, kad organizacija pasiekia veiklos rezultatų tinkamai valdant jos procesus ir išteklius bei įvairiais aspektais vertinant veiklą (BVM. Bendrasis vertinimo modelis, 2013). BVM metodas artimas su dauguma kokybės vadybos modelių, tačiau yra pritaikytas viešojo sektoriaus organizacijoms ir atsižvelgia į jų esminius skirtumus (Patapas ir Žilionytė, 2016). Įgyvendinant šį modelį svarbi ne kokybės modelio diegimo paslaugas, o organizacijos tikslas, kuris nurodo į vis aukštesnės kokybės siekimą, kuri atitiktų klientų lūkesčius ir būtų paremta naujausiais moksliniais laimėjimais (Lukauskienė ir Ruževičius, 2013).

Pagal BVM yra taikomi devyni paslaugų kokybės vertinimo kriterijai: lyderystė, veiklos planavimas, žmonės, partnerystė ir išteklių valdymas, procesai, į piliečius/klientus orientuoti rezultatai, darbuotojų rezultatai, socialinės atsakomybės rezultatai, pagrindinės veiklos rezultatai (Adomaitytė – Subačienė, 2019). Anot Gečienės ir Gudžinskienės (2018), BVM turi pranašumą dėl pagrįsto vertinimo, parodomų sąsajų tarp strategijų, tikslų ir procesų, sudaromų galimybių nustatyti pažangumo lygį, pasiekimus, tačiau formaliai pritaikius šią įsivertinimo priemonę dar neužtikrinami geresni veiklos rezultatai. Lietuvos institucijų patirtis rodo, kad Lietuvoje taikant šį modelį dažnai iškyla užsienio viešojo sektoriaus organizacijose mažai būdinga problema – žema darbuotojų motyvacija dalyvauti modelio

diegimo procesuose, tad į žmones orientuoti rezultatai yra įvardijama kaip šio modelio taikymo probleminė sritis (Lukauskienė ir Ruževičius, 2013).

Europos kokybės vadybos fondo tobulumo modelis (EKVF) (angl. European Foundation for Quality Management) vadovaujasi holistiniu požiūriu, yra orientuotas į paslaugų vartotojus, visas organizacijos veiklos sritis, nuolatinį veiklos procesų tobulinimą, visų darbuotojų įtraukimą į veiklos gerinimą (Gečienė ir Gudžinskienė, 2018). Šis modelis sukurtas XX a. aštuntajame dešimtmetyje atlikus JAV efektyviai veikiančių organizacijų patirties analizę ir skirtas didinti europietišκών organizacijų konkurencingumą, pritaikant bendruosius paslaugų kokybės valdymo bei gerinimo metodus, įtraukiant į kokybės gerinimą visus darbuotojus (Patapas ir Žilionytė, 2016). Anot Uzdilaitės (2018), šio modelio privalumai – nėra griežtų reikalavimų dokumentams, pati organizacija turi nusistatyti reikalavimus, tobulintinų sričių klausimynus, o trūkumai – diegimas reikalauja didelių išlaidų ir investicijų, kyla daug naiškumų dėl atitikimo aukščiausiems reikalavimams.

Paslaugų kokybės (SERVQUAL) modelio sukūrimo tikslas buvo įvertinti teikiamų paslaugų kokybę, vadovaujantis prielaida, kad klientas ją vertina lygindamas savo lūkesčius su patirtąja kokybe ir labai svarbu sužinoti kiek klientui svarbus konkretus kokybės kriterijus, o vėliau – kaip tas kriterijus įvykdomas (Gečienė ir Gudžinskienė, 2018). SERVQUAL kokybės kriterijai vertina patikimumą, reagavimą, kompetentingumą, prieinamumą, paslaugumą, komunikabilumą, pasitikėjimą, saugumą, vartotojo pažinimą, apčiuopiamumą (Bagdonienė ir Hopenienė, 2004). Lietuvos Respublikos socialinių paslaugų įstatymas (2006) numato kai kuriuos panašius socialinių paslaugų teikimo principus – bendradarbiavimo, dalyvavimo, kompleksišķumo, prieinamumo, tinkamumo, veiksmingumo, visapusiškumo. SERVQUAL metodika tinka socialinių paslaugų vertinimui ir, vadybos teoretikų požiūriu, yra viena populiariausių paslaugų teikimo vertinimo metodikų (Andrijauskaitė, 2015).

Europos socialinių paslaugų kokybės sistema (EQUASS) yra specialus Europos socialinių paslaugų organizacijoms pritaikytas kokybės vadybos standartas (Melao, Amorim, Marimon ir Alegre, 2018), vienintelis toks Europoje (Adomaitytė – Subačienė, 2015). Jis suteikia galimybę socialinių paslaugų teikėjams dalyvauti europinio lygio išorinio sertifikavimo procese, gauti patvirtinimą ir informuoti paslaugų gavėjus bei kitus suinteresuotus subjektus apie teikiamų paslaugų kokybės lygį (Dimitriadis ir kt., 2014). Siekiama, kad socialinis sektorius plėtotųsi ir gerintų paslaugų kokybę, garantuojant paslaugų gavėjams kokybiškas paslaugas visoje Europoje (EQUASS, 2017). Sistema pradėta vystyti Europos reabilitacijos platformos (European Rehabilitation Platform) iniciatyva, atsižvelgiant ir perėmus kai kuriuos principus iš kitų kokybės sistemų (Europos kokybės vadybos fondo modelio, ISO standartų, Visuotinės kokybės vadybos modelio), atstovaujant įvairias interesų grupes –

paslaugų gavėjus ir teikėjus, socialinius partnerius, finansuotojus, politikos formuotojus (Mannik-Sepp, 2014). EQUASS sistema sudaryta iš 10 paslaugų kokybės principų, kurių kiekvienas skaidomas į smulkesnius kokybinius kriterijus – lyderystė, nuolatinis gerinimas, orientavimasis į rezultatus, kompleksiškas, orientacija į žmogų, dalyvavimas, etika, teisės, partnerystė, personalas (EQUASS, 2017). Sistemos privalumai – aiškūs matavimo kriterijai bei savęs ir išorės vertinimo procedūros (Uzdilaitė, 2018). Sistemos trūkumais gali būti vadinama tai, kad matuojant rezultatus reikia remtis kiekybiniais duomenimis, juos lyginti, tačiau socialinio darbo, socialinių paslaugų kokybė negali būti matuojama vien tik kiekybiniu būdu (Adomaitytė – Subačienė, 2019). Kaip ir kiekvienas paslaugų kokybės standartas, EQUASS turi tiek privalumų, tiek ir trūkumų. Siekiant socialinių paslaugų kokybės labai svarbu toliau tyrinėti šio standarto taikymo ypatumus ir juos tobulinti įvairiomis priemonėmis.

Taigi, dėl didėjančių paslaugų gavėjų lūkesčių ir kitų veiksnių viešojo sektoriaus organizacijos turi būti modernios, lanksčios, nuolat analizuoti, vertinti ir tobulinti teikiamų paslaugų kokybę, kurti pasitikėjimą, gerinti darbuotojų žinias ir įgūdžius. Siekiant šio tikslo yra diegiami paslaugų kokybės vertinimo modeliai, tokie kaip Europos kokybės vadybos fondo modelis, Bendrasis vertinimo modelis, Paslaugų kokybės modelis, Europos socialinių paslaugų kokybės sistema. Europoje pripažįstamas unikalus ir efektyvus socialinių paslaugų kokybės vertinimo modelis – EQUASS (The European Quality in Social Services), taikomas išskirtinai socialines paslaugas teikiančių įstaigų veiklai, siekiant užtikrinti kokybiškas standartizuotas socialines paslaugas visoje Europoje.

2.2. EQUASS kokybės standarto taikymas Lietuvoje ir Europoje

EQUASS socialinių paslaugų kokybės standarto įgyvendinimas yra mažiau intensyvumo ir resursų reikalaujantis procesas, nei kitų Europoje plačiai paplitusių kokybės valdymo sistemų – ISO 9001, EFQM ir pan., ypač vertinant tokius aspektus kaip reikalavimai dokumentacijai, kurie nedideliems paslaugų teikėjams sukelia sunkumų (Melao ir kt., 2016). Taigi, nedidelius biudžetus ir mažai žmogiškųjų resursų turinčioms socialinių paslaugų teikimo organizacijoms EQUASS sistema gali būti pritaikoma patogiai ir efektyviai.

EQUASS poveikį Europos socialinių paslaugų organizacijoms tyrusių mokslininkų Melao ir kt. (2018) analizė rodo, kad diegimo procesu ir nauda yra patenkinti 85 proc. moksliniame tyrime dalyvavusių skirtingų sertifikatą įgijusių organizacijų Europoje. Šio tyrimo rezultatai taip pat atskleidė, kad: organizacijos apsisprendė dalyvauti diegimo procese dėl vidinių priešasčių; EQUASS principus praktiškai taiko kasdieniame darbe; pastebi efektyviau veikiančius veiklos procesus ir didesnę klientų

pasitenkinimą; kaip pagrindines problemas įvardija padidėjusią biurokratiją ir darbo krūvį. Vadinasi, EQUASS yra įgyvendinamas savanoriškai, o tai rodo organizacijų pasirengimą ir siekį tobulinti savo teikiamas socialines paslaugas. Labai svarbu, kad standarto reikalavimai pritaikomi praktikoje ir jaučiamas jų efektyvumas. Tai reiškia, kad standarto diegimas ir įgyvendinimas nėra tik formalių procesų vykdymas siekiant gauti paslaugų kokybę liudijantį sertifikatą.

Estijos socialinių paslaugų organizacijų tyrimas parodė, kad EQUASS įsidedusios organizacijos: sėkmingai identifiko savo tobulintinas veiklos sritis; atrado vidines galimybes tolimesniam vystymuisi ir tobulėjimui; įgijo daugiau teorinių žinių apie paslaugų kokybės principus ir sugebėjo jomis pasinaudoti praktinėje veikloje; pradėjo teikti labiau į klientą orientuotas paslaugas ir geriau suprato savo teikiamų paslaugų reikšmę; geriau susistemino visus veiklos procesus; tapo geriau atpažįstamos ir patikimesnės išorės partneriams; pastebėjo, jog klientai turi daugiau žinių apie savo teises ir pareigas; personalas suprato, kad kiekvienas darbuotojas yra atsakingas už socialinių paslaugų kokybę, kuri yra glaudžiai ir tiesiogiai susijusi su jų kasdiene veikla ir t.t. (Mannik-Sepp, 2014). Vadinasi, EQUASS sertifikato įdiegimas turėjo pozityvios įtakos įvairioms organizacijos veiklos sritims bei visoms suinteresuotoms pusėms – darbuotojams, paslaugų gavėjams, partneriams.

Tyrimas (Melao, 2016), kuriame dalyvavo 196 Europos šalių socialinių paslaugų organizacijos iš devynių šalių atskleidė, kad EQUASS nauda geriausiai pastebima veiklos procesų lygmenyje (veiklos tapo labiau sistemingos, standartizuotos, daugiau apmąstomos organizacijos viduje, siekiama nuolatinio tobulėjimo) ir kliento lygmenyje (daugiau dėmesio skiriama etikai ir klientų teisėms, pagerėjo klientui teikiamų paslaugų kokybė). Labai svarbu, kad organizacijos identifikuoja pagerėjusią socialinių paslaugų kokybę, kuri ir yra vienas iš pagrindinių EQUASS standarto diegimo tikslų.

Melao, Guia ir Amorim (2016) tyrė EQUASS diegimo poveikį nevyriausybinėse socialinių paslaugų organizacijose. Tyrimas parodė, kad daugiausiai organizacijos pažymėjo pastebėjusios teigiamus pokyčius veiklos procesų lygmenyje, kai tuo tarpu paslaugų kokybės pagerėjimas ar padidėjusi ekonominė nauda nebuvo aiškiai pastebima. Panašiai kaip ir Melao (2016), Mannik-Sepp (2014) ir Melao ir kt. (2018) tyrimuose, šio Melao, Guia ir Amorim (2016) tyrimo išvadose buvo atskleista, kad dėl EQUASS sistemos diegimo reikšmingai padidėja darbo krūvis ir biurokratiniai procesai. Šių pastebėjimų pasikartojimas daugelyje tyrimų leidžia daryti išvadą, kad EQUASS diegimas reikalauja daugiau žmogiškųjų išteklių ir darbo su dokumentais, dalyvavimo biurokratinuose procesuose.

Marimon, Melao ir Bastida (2019) atliktas EQUASS sertifikuotų organizacijų tyrimas parodė, kad EQUASS sistemos taikymo rezultatai yra naudingi visuomenei, klientui, gerina organizacijos veiklos procesus, didina darbuotojų gerovę, suteikia ekonominę naudą. Vadinasi, EQUASS sistemos taikymo

rezultatus galima apibūdinti kaip kompleksiškus. Taip pat tyrėjai pažymi, kad siekiant efektyvių EQUASS rezultatų ir didesnės naudos labai svarbi diegime dalyvaujančių organizacijų, jose dirbančio personalo vidinė ir išorinė motyvacija (Marimon, Melao ir Bastida (2019)). Taigi, sistemą diegiančios organizacijos turėtų siekti maksimalaus darbuotojų įsitraukimo ir didelės motyvacijos, sulaukti palaikymo iš išorės.

Nors EQUASS diegimas Lietuvoje yra jau įsibėgėjęs procesas, šalies nacionaliniuose teisės aktuose nėra numatytas privalomas kokybės sistemų diegimas. Socialinių paslaugų srities darbuotojų profesinės kompetencijos tobulinimo tvarkos apraše (2006) yra įtvirtinta rekomendacija Lietuvos socialinių paslaugų įstaigose atlikti vidinius veiklos ir paslaugų kokybės įsivertinimus naudojant EQUASS (The European Quality in Social Services) sistemą. Tačiau šiuo metu tokie įsivertinimai nėra privalomi, tik rekomendacinio pobūdžio. Lietuvoje neskiriama lėšų ar kitomis priemonėmis nėra skatinamos diegti socialinių paslaugų kokybės vertinimo sistemos (Buginienė, 2020). Vadinasi, socialinių paslaugų organizacijos gali diegti kokybės sistemas savanoriškais pagrindais, individualiai ir nepriklausomai siekdamos savo teikiamų socialinių paslaugų kokybės.

Nors Lietuvoje iki šiol atlikta labai mažai tyrimų siekiant išanalizuoti EQUASS diegimo procesą, vertinimą, sistemos taikymo ypatumus, tačiau yra akcentuojamas šios sistemos tinkamumas siekiant paslaugų kokybės. Pabrėžiamas išskirtinis šio modelio pritaikymas socialinio sektoriaus organizacijoms (Gečienė ir Raišienė, 2018), tinkamumas dėl kokybės kriterijais ir veiklos rodikliais grįsto požiūrio, savęs vertinimo klausimyno naudojimo (Gečienė ir Gudžinskienė, 2018).

Guus van Beek (2019) vertino projekto „Socialinių paslaugų kokybės gerinimas, taikant EQUASS kokybės sistemą“ vykdymą ir EQUASS diegimo sėkmę devyniolikoje pilotinių plataus spektro socialines paslaugas teikiančių įstaigų Lietuvoje. Surinktos kiekybinės ir kokybinės informacijos analizė parodė, kad sistemos diegimas vertinant įvairiais požiūriais buvo sėkmingas – projekto dalyviai įgijo vertingos mokymosi patirties, gavo efektyvią konsultantų pagalbą, išmėgino, pritaikė ir tobulino EQUASS principais pagrįstos veiklos įsivertinimą, planavimą, įgyvendinimą, taikymą ir vertinimą (Guus van Beek, 2019).

Čižikienė (2019) tyrė lyderystės vaidmenį įgyvendinant EQUASS kokybės sistemą socialinio sektoriaus organizacijose. Tyrimo rezultatai parodė, kad įgyvendinant EQUASS kokybės sistemą išryškėja pokyčių ir komandinė lyderystė. Tai padeda pagerinti organizacijos veiklos procesus, darbuotojų ir vadovų tarpusavio santykius.

Kai kurie mokslininkai socialinių paslaugų kokybę vertina ir tyrimo klausimyną sudaro vadovaujantis EQUASS metodika (Gečienė ir Gudžinskienė, 2018; Gečienė ir Raišienė, 2018), tačiau pats EQUASS taikymas Lietuvoje dar mažai tyrinėtas.

Taigi, EQUASS poveikio tyrimai įvairiose Europos socialinių paslaugų organizacijose rodo teigiamus rezultatus – organizacijos patenkintos standarto diegimu, taiko praktiškai ir jaučia naudą, pastebi gerėjančius darbo procesus, didėjančių klientų ir darbuotojų pasitenkinimą.

Lietuvoje EQUASS modelio diegimas vykdomas savanoriškai, organizacijoms individualiai ir nepriklausomai siekiant savo teikiamų socialinių paslaugų kokybės. Lietuvoje iki šiol atlikta labai mažai tyrimų siekiant išanalizuoti EQUASS diegimo procesą, vertinimą, sistemos taikymo ypatumus.

2.3. EQUASS socialinių paslaugų kokybės principai socialiniame darbe

EQUASS paslaugų kokybės sistemą sudaro 10 kokybės principų, į kuriuos reikia atsižvelgti siekiant įgyvendinti EQUASS kriterijus ir gauti rezultatus (EQUASS, 2017), yra pagrįsti visuotinėmis vertybėmis (Gečienė ir Gudžinskienė, 2018). Šiais kokybės principais siekiama ne tik įkūnyti bendras pripažįstamas vertybes, bet ir suvienodinti supratimą apie socialinių paslaugų kokybę, skleisti gerąją praktiką (Adomaitytė – Subačienė, 2015). Pasak Melao (2016), paslaugų teikėjai, siekiantys gauti kokybės sertifikatą, turi įdiegti šiuos kokybės principus į savo kasdienį darbą ir naudoti praktinėje veikloje. Taigi, socialiniai darbuotojai, kaip pagrindiniai socialinių paslaugų teikėjai, kasdienėje praktinėje veikloje vienaip ar kitaip susiduria su šių principų įgyvendinimu. Todėl toliau, kiekvienas iš šių principų bus aptartas plačiau.

Lyderystės principas nurodo, kad socialinių paslaugų teikėjai turi užtikrinti tinkamą valdymą, lyderystę, kelti ambicingus tikslus, skatinti gerąją praktiką, būti socialiai atsakingais, skatinti socialinį teisingumą, didinti integraciją į visuomenę, nuolat mokytis ir būti inovatyviais (EQUASS, 2017). Galima pastebėti, kad šis principas labai aiškiai atspindi esmines socialinio darbo profesijos užduotis. Pagal Lietuvos Respublikos socialinių paslaugų įstatymą (2006) socialinio darbo profesinė veikla skatina socialinę kaitą, gerina žmonių gyvenimo kokybę, stiprina solidarumą ir socialinį teisingumą. Nuolatinis mokymasis ir tobulėjimas taip pat yra socialinio darbuotojo profesinis uždavinys, įtvirtintas tiek Lietuvos socialinių darbuotojų etikos kodekse (2017), tiek Socialinių paslaugų srities darbuotojų profesinės kompetencijos tobulinimo tvarkos apraše (2006). Lietuvos socialinių darbuotojų etikos kodeksas (2017) pabrėžia tokias socialinio darbo vertybes kaip siekis nuolat tobulinti savo profesines kompetencijas ir dalintis gerąja patirtimi. Socialinių paslaugų srities darbuotojų profesinės kompetencijos tobulinimo

tvarkos aprašas (2006) detaliai numato socialinių darbuotojų profesinės kompetencijos tobulinimo užduotis, principus ir reikalavimus, praktinės veiklos vertinimo ir įsivertinimo tvarką. Taigi, galima teigti, kad EQUASS lyderystės principas socialiniams darbuotojams turėtų būti gerai suprantamas ir efektyviai įgyvendinamas, nes atitinka socialinio darbo profesijos uždavinius. Nors lyderystės principas yra artimas socialinio darbo profesijai, tačiau jo praktinis įgyvendinimas makro lygmenyje nėra pakankamai efektyvus. Andrijauskaitė (2015) teigia, kad viena iš Lietuvos socialinių paslaugų sistemos funkcionalumo problemų - lyderystės ir analitinio mąstymo kompetencijų stoka. Tarp socialinių paslaugų teikėjų trūksta lyderystės, egzistuoja suvokimas, kad inovacijos yra sunkiai pritaikomos praktinėje veikloje, kurioje jau veikia patikrinti metodai (Adomaitytė – Subačienė, 2019). Taigi, praktinis EQUASS lyderystės principo įgyvendinimas gali efektyviai pakeisti ir pagerinti Lietuvoje teikiamų socialinių paslaugų kokybę, padidinti socialinių darbuotojų profesinę kompetenciją.

Personalo principas reiškia, kad socialinių paslaugų organizacijų personalas yra įvairus, kvalifikuotas, turi reikiamų žinių, įgūdžių ir gebėjimų, siekia organizacijos tikslų, teikia į klientus orientuotas paslaugas, yra aktyvus ir įsitraukęs, nuolat kelia kvalifikaciją, turi sveikas, saugias ir tinkamas darbo sąlygas. Socialinių paslaugų įstaigų darbuotojų darbo krūviai ir darbo sąlygos yra apibrėžtos įvairiais Lietuvos Respublikos teisės aktais – Lietuvos Respublikos darbuotojų saugos ir sveikatos įstatymu (2003), Socialinę globą teikiančių darbuotojų darbo laiko sąnaudų normatyvais (2006), Profesinės rizikos vertinimo bendraisiais nuostatais (2012) ir kt. dokumentais. Tačiau net ir esant teisiniam socialinių paslaugų teikėjų darbo sąlygų reglamentavimui, realybėje susiduriama su kai kuriomis problemomis. Buginienės (2020) tyrime dalyvavę socialiniai darbuotojai atskleidžia tam tikrus darbinėje aplinkoje kylančius sunkumus dėl didelių darbo krūvių, mažo darbo užmokesčio, prasto organizacijos mikroklimato, neefektyvios socialinių paslaugų teikimo personalo atrankos. Siekiant gerinti su negalią turinčiais žmonėmis dirbančių socialinių paslaugų teikėjų kompetenciją, viena iš „Perėjimo nuo institucinės globos prie šeimoje ir bendruomenėje teikiamų paslaugų neįgaliesiems ir likusiems be tėvų globos vaikams 2014–2020 metų veiksmų plano“ įgyvendinimo priemonių yra šių specialistų supervizijos ir mokymai, skirti įgyti žinių, įgūdžių ir gebėjimų apie suaugusių neįgaliųjų įgalinimą, savarankiškumo didinimą. Pažymėtina, kad, praktinis EQUASS personalo principo įgyvendinimas galėtų veiksmingai prisidėti prie Lietuvos socialinės politikos siekiamybės kelti socialinių paslaugų teikėjų kvalifikaciją. Taip pat padėtų pagerinti socialinių paslaugų teikėjų darbo organizavimą, organizacijų mikroklimatą.

Teisių principas EQUASS sistemoje sukuria išipareigojimą ginti ir puoselėti klientų lygias teises ir galimybes, sudaryti jiems sprendimų ir pasirinkimo laisvę (EQUASS, 2017). Šis principas taip pat

glaudžiai siejasi su socialiniu darbu. Pripažįstama, kad socialinio darbo profesija yra artima ir neatsiejama nuo žmogaus teisių (Rimkus, 2015; Gudelytė ir Ruškus, 2019). Lietuvos socialinių darbuotojų etikos kodeksas (2017) įvardija, kad žmogaus teisės ir socialinis teisingumas turi būti socialinio darbo esmė, o socialinis darbuotojas savo veiklą įprasmina siekdamas įgyvendinti žmonių teises gyventi oriai. Socialiniame darbe siekiant asmenų su proto negalia mokymosi, veikimo progreso, turi būti ne tik teikiama specialistų pagalba, bet ir praktiškai palaikomos socialinės bei politinės žmogaus teisės (Kandratavičienė, 2013). Taigi, EQUASS teisių principas yra glaudžiai susijęs su socialinio darbo profesijos vertybėmis, o praktinis jo užtikrinimas prisideda prie Jungtinių Tautų neįgaliųjų teisių konvencijoje (2006) 1 straipsnyje įtvirtintos siekiamybės skatinti pagarbą prigimtiniam žmonių su negalia orumui, užtikrinti naudojimąsi visomis žmogaus teisėmis ir laisvėmis.

Etikos principas reiškia, kad socialinių paslaugų organizacijose veikia etikos gairės, kuriose numatyta, kad yra gerbiama personalo, paslaugų gavėjų ir jų artimųjų orumas bei gerovė, paslaugų teikėjų darbe remiamasi tokiomis vertybėmis kaip pasitikėjimas, konfidencialumas, sąžiningumas (EQUASS, 2017). Etikos principas aiškiai atsispindi kasdienėje socialinio darbuotojo veikloje. Socialiniame darbe teikiama socialinė pagalba turi būti paremta tam tikra technika, profesine etika ir būdais, kurie padėtų žmogui tenkinti jo poreikius, spręsti kylančius sunkumus, sudarytų gyvenimo kokybės sąlygas ir pašalintų kylančias problemas (Adomaitienė ir Balčiūnienė, 2017). Lietuvos Respublikos socialinių paslaugų įstatymas (2006) nurodo universalius socialinių paslaugų principus – bendradarbiavimas, dalyvavimas, kompleksiskumas, prieinamumas, socialinis teisingumas, tinkamumas, veiksmingumas, visapusiškumas. Galima teigti, kad šių principų įtvirtinimas įstatymu sukuria įpareigojimą jų laikytis socialiniame darbe, o EQUASS sistema sukuria prielaidas planuoti, vertinti, kokybiškai ir efektyviai juos įgyvendinti.

Partnerystės principas EQUASS sistemoje reiškia, kad socialinių paslaugų teikėjai, siekdami įgyvendinti organizacijos misiją ir viziją, vysto partnerystes su suinteresuotomis šalimis, kurių dėka užtikrinamas kompleksinių ir į klientą orientuotų paslaugų teikimas, paslaugų gavėjų integracija į visuomenę (EQUASS, 2017). Socialiniame darbe partnerystės principas pasitelkiamas siekiant veiksmingo kliento įgalinimo. Pagarba, tolerantiškumu ir nuoširdumu paremti prasmingi socialiniai ryšiai, keitimasis žiniomis, bendravimas, dialogas ir partnerystė apibūdina įgalinimo turinį socialiniame darbe (Venclovienė, 2015). Anot Adomaitytės – Subačienės (2019), įgalinimas socialiniame darbe prasideda nuo efektyvių partnerystės santykių tarp klientų ir specialistų, kuriuose pabrėžiamas kliento lemiamas balsas priimant sprendimus. Ruškės (2014) tyrime dalyvavę žmonės su negalia pabrėžė, kad jų orumas reikšmingai priklauso nuo žmonių bendrystės, kuri pasižymi lygiaverčiais, visaverčiais

santykiais, yra paremta dialogu, draugyste, partneryste. Galima teigti, kad EQUASS partnerystės principo įgyvendinimas gali veiksmingai prisidėti prie pagrindinių socialinio darbo vertybių – kliento įgalinimo, integracijos, orumo užtikrinimo.

Dalyvavimo principas vykdant EQUASS reiškia, kad paslaugų teikėjai įtraukia paslaugų gavėjus į aktyvų dalyvavimą teikiant paslaugas, savo interesų atstovavimą, sprendimų priėmimą visuose organizacijos ir bendruomenės lygmenyse (EQUASS, 2017). Šis principas labai aiškiai atitinka Jungtinių Tautų neįgaliųjų teisių konvencijos (2006) nuostatas, kurios pabrėžia neįgaliųjų dalyvavimo ir įtraukties į bendruomenę svarbą, paslaugų prieinamumą, dalyvavimą politiniame, visuomenės ir kultūriniame gyvenime. Ruškaus (2013) tyrimas atskleidė, jog paslaugų gavėjai labiau pasisako už aktyvesnę žmonių su negalia dalyvavimą paslaugų teikime nei paslaugų teikėjai. Taigi, EQUASS principai būtent ir įpareigoja paslaugų teikėjus labiau užtikrinti ir akcentuoti žmonių su negalia dalyvavimą socialinių paslaugų teikime. Socialiniai darbuotojai turi pakankamai žinių, įgūdžių ir gebėjimų tarpininkauti tarp kliento ir kitų sistemų siekiant veiksmingai užtikrinti žmogaus su negalia dalyvavimą jam svarbių paslaugų teikime.

Orientacijos į asmenį principas EQUASS sistemoje reiškia, kad kokybiškos socialinės paslaugos turi būti teikiamos siekiant gerinti žmonių gyvenimo kokybę, orientuojantis į paslaugų gavėją, jo poreikius, gebėjimus, turimus lūkesčius, supančią fizinę ir socialinę aplinką (EQUASS, 2017). Visi šie kokybiškų socialinių paslaugų aspektai neatsiejami nuo socialinio darbuotojo vaidmens, jo atliekamų funkcijų. Adomaitytė – Subačienė (2019) pabrėžia, kad siekiant išmatuoti socialinio darbo rezultatus svarbu analizuoti kaip konkreti socialinio veikla yra susijusi su kliento gyvenimo kokybe ir subjektyvia gerove. EQUASS sistemoje veikiantis orientacijos į asmenį principas socialiniam darbuotojui suteikia prielaidas įvertinti paslaugų teikimo rezultatus ir tokiu būdu gerinti klientų gyvenimo kokybę, atsižvelgiant į jo individualius poreikius ir situaciją.

Kompleksiškumas EQUASS sistemoje svarbus siekiant užtikrinti paslaugų gavėjams koordinuotas, multidiscipliniškas paslaugas, užtikrinant paslaugų tęstinumą, pagrįstą visuminiu, bendruomeniniu požiūriu, pradedant nuo ankstyvos intervencijos, ir suteikiant paramą, palaikymą pasibaigus paslaugos teikimui (EQUASS, 2017). Šiuolaikinis socialinis darbuotojas, anot Rimkaus (2015), susiduria su kompleksinėmis problemomis ir aplinkybėmis, besiplečiančiu socialinių problemų spektru ir mastu, todėl jam būtina nuolat peržiūrėti savo žinias ir patirtį, kritiškai įvertinti savo pasirengimą, gebėti efektyviai pasitelkti kitus specialistus ir institucijas. Socialinė pagalba žmogui visuomet sukuria prielaidas multidisciplininės, skirtingų profesijų, sričių, institucijų, komandų, specialistų bendradarbiavimui (Eidukevičiūtė ir Večkienė, 2014). Socialinis darbuotojas,

besivadovaujantis EQUASS kompleksiško principu, galėtų veiksmingai prisidėti prie paslaugų teikimo koordinavimo, tęstinumo, holistinio požiūrio į asmenį skatinimo.

EQUASS orientacijos į rezultatus principas nurodo, kad siekiama rezultatų, naudos, pridėtinės vertės, matuojamas paslaugų poveikis, vyksta nuolatinis paslaugų kokybės gerinimas (EQUASS, 2017). EQUASS sistemoje įtvirtintas rezultatų siekimas socialiniame darbe gali būti diskutuotinas. Anot Gečienės ir Gudžinskienės (2018), socialinių paslaugų kokybė geriau atsiskleidžia ne kaip tam tikras rezultatas, o kaip procesas, kurio metu teikiamos paslaugos, patenkinami paslaugų gavėjų poreikiai, vadovaujamosi holistiniu požiūriu, nuolat tobulinama veikla. Negalima sukurti visiems tinkančių socialinio darbo rezultato matavimo įrankių, nes socialinis darbas yra jautri profesija, reikalaujanti lankstaus mąstymo, prisitaikančių sistemų (Adomaitytė – Subačienė, 2019). EQUASS sistema nesūlo konkrečių socialinio darbo, socialinių paslaugų rezultatų matavimo įrankių, tačiau skatina organizacijas stebėti ir analizuoti paslaugų teikimą, jo procesą bei išvelgti tam tikrus reikšmingus rezultatus.

Nuolatinio gerinimo principas EQUASS sistemoje reiškia nuolat vykstantį organizacijos mokymąsi, paslaugų gerinimą, lankstų suinteresuotų šalių (klientų, darbuotojų, finansuotojų ir t.t.) poreikių patenkinimą, efektyvumo siekimą (EQUASS, 2017). Socialiniai darbuotojai savo darbe neretai susiduria su neapibrėžtumu, kurį svarbu įveikti kritiškai mąstant, nuolat analizuojant ir vertinant gaunamas žinias, reflektuojant savo patirtį (Rimkus, 2015). Vadinasi, EQUASS sistema sukuria prielaidas išvengti neapibrėžtumo socialiniame darbe, susikoncentruojant į nuolatinę veiklos analizę, gerinimą, mokymąsi.

Taigi, dešimt EQUASS socialinių paslaugų kokybės principų glaudžiai susiję su socialiniu darbu, atspindi socialinio darbo profesijos esmines, pamatines vertybes. EQUASS kokybės sistemos diegimas organizacijose sukuria prielaidas efektyviai panaudoti socialinio darbo žinias, įgūdžius, gebėjimus ir vertybes, siekti nuolatinio tobulėjimo, mokymosi, socialinių paslaugų kokybės gerinimo, orientuotis į individualius kliento poreikius, lūkesčius, veiksmingai įgalinti.

3. EQUASS DIEGIMO PROCESO VERTINIMAS SOCIALINIŲ DARBUOTOJŲ, DIRBANČIŲ DIENOS CENTRUOSE SU INTELEKTO NEGALIĄ TURINČIAIS SUAUGUSIAIS ASMENIMIS, POŽIŪRIU

Šiame skyriuje pristatomas empirinis tyrimas, kuriame analizuojama kaip socialiniai darbuotojai, dirbantys dienos centruose su intelekto negalią turinčiais asmenimis, vertina EQUASS diegimo procesą. Tyrimas atskleidžia socialinių darbuotojų požiūrį į įvairius EQUASS diegimo proceso elementus, EQUASS poveikio įvairioms organizacijos sritims vertinimą, išryškina socialinių darbuotojų idėjas dėl EQUASS diegimo tobulinimo.

3.1. Tyrimo metodologija

Šiuo tyrimu siekiama pagilinti ir papildyti mokslines žinias apie praktinį EQUASS modelio diegimo procesą socialinių paslaugų įstaigose, konkrečiai – dienos centruose, kuriuose teikiamos paslaugos žmonėms su intelekto negalia. Nors daugėja naujų mokslinių publikacijų apie kokybės vadybos modelių taikymą socialinio sektoriaus organizacijose, tačiau vis dar jaučiamas empirinių mokslinių tyrimų trūkumas šia tema (Melao, Bastida ir Marimon, 2019).

Šio tyrimo dalyviai yra socialiniai darbuotojai, dirbantys įvairiuose Lietuvos dienos užimtumo centruose su intelekto negalią turinčiais žmonėmis. Labai svarbu išsiaiškinti jų patirtis, susijusias su EQUASS diegimo procesu, sužinoti kaip socialiniai darbuotojai jį vertina, kokius vaidmenis atlieka, kaip modelis atitinka jų nuostatas, vertybes, kaip yra įsitraukę į kokybės gerinimo procesus. Iki šiol atliktų mokslinių tyrimų išvadose akcentuojama, kad EQUASS diegimo ir taikymo proceso sėkmei itin didelę įtaką turi darbuotojų įsitraukimas, motyvacija, pozityvus požiūris (Mannikk-Sepp, 2014; Melao, 2016). Taip pat teigiama, kad socialinių paslaugų kokybė labai didele dalimi priklauso nuo socialinio darbuotojo kvalifikacijos, vertybių, asmeninių bei profesinių savybių, kompetencijos, išsilavinimo, profesinių žinių ir įgūdžių (Andrijauskaitė, 2015). Taigi, labai svarbu tirti kaip socialinių paslaugų kokybę supranta ir užtikrina tiesioginiai paslaugų teikėjai – socialiniai darbuotojai.

Tyrimo metodas. Kokybiniai tyrimai ankščiau buvo nuvertinami, laikomi nemoksliškais, nerimtais, tačiau pastaruoju metu kokybinių tyrimų tradicija socialiniuose moksluose atgimsta (Paurienė, 2014). Kokybinio tyrimo metodas tinkamas siekiant atskleisti tiriamąjį reiškinių įprastoje aplinkoje, plėtoti empiriniais faktais pagrįstą teoriją, pamatyti tyrimo dalyvių perspektyvas, išsiaiškinti subjektyvias

sampratas ir patirtis, kasdienius kontekstus (Gaižauskaitė ir Valavičienė, 2016), gauti duomenų apie mažai tirtus reiškinius (Bitinas, 2013).

Šiame tyrime kokybinio tyrimo metodas buvo pasirinktas siekiant išanalizuoti kaip socialiniai darbuotojai, dirbantys dienos centruose su intelekto negalią turinčiais asmenimis vertina EQUASS diegimo procesą. Reikia pastebėti, kad Lietuvoje EQUASS diegimo proceso vertinimas beveik nenagrinėtas, todėl šį reiškinį aktualu tirti kokybiniu metodu, kuris labai tinka mažai pažintiems reiškiniams analizuoti.

Tyrimo imties dydis nebuvo numatytas iš anksto ar ribojamas. Kiekvienas atvejis tiriamas išsamiai tol, kol gaunamas pakankamas kiekis duomenų tyrimo tikslui įgyvendinti (Gaižauskaitė ir Valavičienė, 2016). Kitaip tariant, vadovaujamosi „prisotinimo“ dėsniumi (Prakapas ir Butvilas, 2011, Paurienė, 2014). Interviu buvo atliekami, duomenys analizuojami tol, kol gaunama informacija pradėjo kartotis ir nebuvo naujų, tyrimo tikslui pasiekti reikšmingų duomenų.

Tyrimo pasirinktas netikimybinės tikslinės atrankos tipas, atvejai atrenkami vadovaujantis konkrečiais apibrėžtais kriterijais (Gaižauskaitė ir Valavičienė, 2016). Kriterinė atranka veiksminga, nes leidžia surinkti kokybiškus duomenis (Rupšienė, 2007).

Tyrimui buvo atrinkti informantai, kurie atitiko šiuos kriterijus – yra socialiniai darbuotojai, dirba dienos centre su intelekto negalią turinčiais suaugusiais asmenimis ir dalyvavo EQUASS diegimo procese. Šie kriterijai leido atrinkti informatyviausius asmenis, kurių dalyvavimas svarbus siekiant tiriamojo reiškinio atskleidimo. Tyrimo dalyvių pasirinkimas nebuvo platus, nes EQUASS sertifikatą turi ir diegimo procese Lietuvoje nuo 2017 metų dalyvavo tik 31 organizacija, o dienos užimtumo centrų jų tarpe yra dar mažiau.

Lentelėje pateikiamos informantų demografinės charakteristikos (žr. 1 lentelę).

1 lentelė. *Informantų demografinės charakteristikos*

Vardas (pakeistas)	Išsilavinimas	Socialinio darbo profesinė patirtis metais
Raminta	Aukštasis socialinio darbo	16
Žana	Aukštasis socialinio darbo	9
Violeta	Aukštasis socialinio darbo	5
Mėta	Aukštasis socialinio darbo	6
Gerda	Aukštasis socialinio darbo	4

Empirinių **duomenų rinkimo instrumentas**. Duomenys rinkti iš dalies struktūruoto kokybinio interviu metodu, vedant pokalbį pagal tam tikras iš anksto parengtas gaires (1 priedas). Toks instrumentas leidžia iš anksto apsvarstyti pagrindines pokalbio temas, suformuluoti kiekvienos temos klausimus, tačiau realaus interviu eigoje galima keisti klausimyno struktūrą, klausimų tvarką, formuluotes, užduoti papildomų klausimų (Gaižauskaitė ir Valavičienė, 2016). Iš dalies struktūruotas interviu buvo pasirinktas siekiant ne tik plačiau išsiaiškinti nagrinėjamą reiškinį, bet ir sužinoti unikalių, netikėtų atradimų, patirčių, požiūrių, vertinimų, interpretacijų.

Interviu gairės buvo sudarytos iš tokių sričių:

- EQUASS diegimo proceso vertinimas (EQUASS diegimo proceso metu patirti sunkumai ir jų įveikos strategijos; sėkmingos EQUASS diegimo momentai ir jų sėkmės prielaidos; efektyvaus bendradarbiavimo su komanda ypatumai; bendradarbiavimo su paslaugų gavėjais atradimai ir nusivylimai, išorės konsultantų, auditorių komunikacijos, pagalbos, palaikymo vertinimas; EQUASS diegimo proceso valdymo elementų raiška; EQUASS kokybės principų diegimo sėkmių ir iššūkių identifikavimas).
- EQUASS diegimo poveikio vertinimas (profesinės veiklos pasikeitimai įvairiais aspektais, naujų žinių, gebėjimų, įgūdžių taikymas; EQUASS poveikis komandiniam darbui, organizacijai, klientams, asmeninėms socialinio darbuotojo vertybėms).
- EQUASS diegimo proceso tobulinimas (socialinių darbuotojų rekomendacijos EQUASS diegimo proceso efektyvumui didinti įvairiais lygmenimis – kliento, komandos, organizacijos, išorės konsultantų, audito proceso).

Informantams buvo užduodami atviri klausimai, prašoma savo pasakojimą iliustruoti konkrečiais pavyzdžiais, analizuoti kylančias patirtis, požiūrį, skatinama papildyti pačiam informantui svarbiomis mintimis.

Empirinio **tyrimo organizavimas** buvo vykdomas 2020 m. spalio - lapkričio mėnesiais. Į tyrimą buvo įtraukti tyrėjui pažįstami asmenys, su kuriais tyrėjas bendradarbiavimo diegiant EQUASS kokybės sistemą savo darbinėje praktinėje veikloje. Dėl interviu su informantais iš pradžių buvo tartasi tiesiogiai. Visi entuziastingai sutiko ir buvo linkę dalyvauti tyrime. Kai kurie tyrimo dalyviai išsakė, jog tokio pobūdžio tyrimai labai svarbūs siekiant gerinti socialinių paslaugų kokybę Lietuvoje. Nors tyrimo dalyviai patikino, kad jų vadovai tikrai neprieštaraus jų dalyvavimui tyrime, tačiau laikantis akademinės etikos principų buvo susisiepta su įstaigų vadovais ir gautas jų sutikimas dėl darbuotojų dalyvavimo tyrime.

Interviu buvo atliekamas tyrimo dalyviams patogiu metu, tyrėjui prisiderinus prie jų. Atlikti 5 interviu su dienos centruose dirbančiais socialiniais darbuotojais. Visi interviu buvo vykdomi nuotoliniu būdu, nes dėl karantino ribojimų gyvi susitikimai negalėjo įvykti. Vidutinė interviu trukmė – 40 minučių (ilgiausias interviu truko 58 minutes, trumpiausias – 28 minutes).

Kadangi tyrėjas buvo pažįstamas su tyrimo dalyviais, interviu metu didelis dėmesys buvo skiriamas siekiant išlaikyti neutralią poziciją. Ši pozicija buvo kuriama laikantis Bitino (2013) pateiktų reikalavimų: kiekvienas tyrimo dalyvis informuojamas apie tyrėją ir interviu tikslą, jam teikiami klausimai, kurie išklausomi, taip pat viso pokalbio metu laikomasi bendravimo taisyklių. Taip pat prieš pokalbį gautas tyrimo dalyvių sutikimas dėl garso įrašo darymo.

Tyrimo duomenų apdorojimas. Tyrimo duomenys apdorojami kokybinės duomenų analizės metu, grupuojant duomenis pagal būdingus, tipiškus požymius (Kardelis, 2002).

Tyrimas buvo organizuojamas vadovaujantis Gaižauskaitės ir Valavičienės (2016) pateikiamu planu: interviu duomenys užfiksuojami teksto pavidalu, sisteminamos tyrėjo pastabos, atliekama preliminari interviu analizė po kiekvieno interviu bei atlikus visus interviu, vyksta palyginimas, analizuojama, interpretuojama, formuluojami ir tikslinami teoriniai teiginiai.

Kokybinių duomenų analizė buvo atlikta naudojant specializuotą duomenų analizės programą „ATLAS.ti“. Speciali kompiuterinė programa sudaro sąlygas lengviau pažinti reiškinius, kuriuos nusako surinkti duomenys (Bitinas, 2013).

Tyrimo etika. Tyrimo etikai buvo skiriamas didelis dėmesys. Tyrimo planavimo etape buvo apgalvota, jog tyrimo rezultatai gali būti naudojami plačiau nei tik pristatant magistro darbe, nes jie bus nauji ir itin naudingi analizuojant EQUASS diegimo sėkmę Lietuvoje.

Interviu atlikimo metu vykstant sąveikai tarp tyrėjo ir tyrimo dalyvio buvo siekiama išvengti šių Gaižauskaitės ir Valavičienės (2016) įvardintų galinčių kilti iššūkių: išlikti neutraliam, nevertinti informanto, nediskutuoti, vengti bet kokių traumuojančių klausimų, reflektuoti, reaguoti, valdyti, skatinti interviu procesą.

Buvo laikomasi šių svarbiausių tyrimo etikos principų (Gaižauskaitė ir Valavičienė, 2016):

- pripažįstama ir gerbiama asmens nepriklausomybė, laisvė dalyvauti arba nedalyvauti tyrime (informantai tyrime dalyvavo laisva valia, palaikė tyrimo tikslą, idėjas, išreiškė norą susipažinti su gautais tyrimo rezultatais. Tyrėjas įsipareigojo informantams persiųsti galutinę tyrimo analizę ir rezultatus);
- potencialiam tyrimo dalyviui suteikiama pakankama informacija apie tyrimą (derinant dėl tyrimo atlikimo buvo pristatytas tyrimo tikslas, uždaviniai, pasiūlyta atsiųsti interviu

klausimus. Apie galimas tyrimo rezultatų panaudojimo perspektyvas tiriamieji buvo informuoti prieš atliekant tyrimą ir pritarė, jog rezultatų sklaida labai svarbi);

- saugoti tyrimo dalyvio konfidencialumą ir privatumą (dėl tiriamųjų duomenų apsaugos ir konfidencialumo atskleidžiama mažiau demografinių charakteristikų, tik informantų išsilavinimas ir profesinė patirtis socialiniame darbe. Tyrimo analizėje naudojami informantų vardai yra pakeisti. Analizuojant tyrimo duomenis buvo pašalinta informacija, kuri leistų atpažinti konkretų asmenį. Tyrimo dalyviai buvo supažindinti su konfidencialumo užtikrinimo būdais ir jiems pritarė.).

Tyrimo ribotumai gali būti susiję su nedidele tiriamųjų grupe. EQUASS kokybės sistema Lietuvoje yra ganėtinai nauja, besiformuojanti, prisitaikanti, todėl tyrimo išvados gali nebūtinai turėti ilgalaikę vertę. Paslaugų kokybė vystosi labai sparčiai, todėl svarbūs nuolatiniai jos tyrimai ir lanksčių instrumentų paieška.

Taip pat tyrimo ribotumas gali būti susijęs su vienpusišku požiūriu į socialinių paslaugų kokybę, t.y. subjektyviu, nes analizuojamos tik subjektyvios socialinių paslaugų teikėjų - socialinių darbuotojų patirtys. Nėra analizuojama objektyvioji kokybės sistemos taikymo pusė – organizacijos atitikimas EQUASS reikalavimams. Taip pat tyrime atskleidžiamas tik socialinių darbuotojų EQUASS diegimo proceso vertinimas, nors EQUASS glaudžiai susijęs ir su kitais kokybės sistemos dalyviais – paslaugų gavėjais, jų artimaisiais, organizacija, komanda. Kitų sistemos dalyvių patirtys šiame tyrime nėra analizuojamos.

3.2. Tyrimo rezultatai

3.2.1. EQUASS diegimo proceso vertinimas

Analizuojant informantų pasisakymus apie EQUASS diegimą, išryškėjo kaip jie vertina įvairius šio proceso elementus. Socialinių darbuotojų EQUASS diegimo proceso vertinimą galima atskleisti pagal šias išskirtas kategorijas: „EQUASS diegimo sunkumai“ ir „EQUASS diegimo sėkmės, geroji patirtis“.

Kategoriją „EQUASS diegimo sunkumai“ atskleidžia šios subkategorijos: *darbuotojų pasipriešinimas pokyčiams, sudėtingas rezultatų išmatavimas, sudėtingas dokumentų rengimas, supratimo apie EQUASS procesą stoka, iš anksto nenumatyta paslaugų gavėjų reakcija* (žr. 1 pav.).

1 pav. EQUASS diegimo sunkumai

**EQUASS
diegimo
sunkumai**

Darbuotojų pasipriešinimas pokyčiams

Sudėtingas rezultatų išmatavimas

Sudėtingas dokumentų rengimas

Supratimo apie EQUASS procesą stoka

Iš anksto nenumatyta paslaugų gavėjų reakcija

Vienas iš aiškiai informantų išreikštų EQUASS diegimo proceso metu išryškėjusių sunkumų – ***darbuotojų pasipriešinimas pokyčiams***, su kuriuo susidūrė visi penki informantai. Kalbėdami apie darbuotojų pasipriešinimą, informantai pastebi, kad jis kilo EQUASS diegimo pradžioje ir buvo susijęs su darbuotojų išankstiniu neigiamu nusistatymu, jaučiama nežinomybe, būsimo kokybės diegimo proceso nesupratimu, pokyčių vengimu:

„[...] Bendra atmosfera jautėsi, kad kai kurių darbuotojų toks kaip ir priešinimasis tam, galbūt nesupratimas kas tai yra ir matė, kad reikės padirbėti prie to ir tas toks buvo šiek tiek pasipriešinimas, nu tiesiog su ta pačia teisių chartija irgi buvo įvairiausių komentarų ir tokių kad kaip čia tos teisės, pareigos, reikia ir pareigų chartiją kurti. [...] Kitus baugino, kad reikės daug ką keist.“ (Raminta).

Taip pat darbuotojų pasipriešinimas buvo jaučiamas dėl nenoro keisti savo atliekamą veiklą, dirbti papildomai. EQUASS procesas atrodė būsiąs nenaudingas, nevertas papildomos darbo, o labiau biurokратиškąs:

„[...] kam čia reikia, kodėl reikia, vėl tas popierizmas, kaip visi sakydavo, papildomas.“ (Žana).

Kitas informantas pažymi panašias darbuotojų pasipriešinimo priežastis, tik papildo tuo, kad darbuotojai, ypač vyresnio amžiaus, abejojo EQUASS diegimo prasme, daugiau kėlė klausimus dėl būsimo papildomo darbo ir jo apmokėjimo. Informantas pastebi, kad dėl darbuotojų nepasitikėjimo būsimu EQUASS diegimo procesu jo pradžioje buvo sudėtinga suformuoti diegimo komandą:

„Kai visus jau supažindinau su tuo, kas mūsų laukia, ką reikės padaryt, tai ir prasidėjo – kam to reikia, papildomas darbas, ar už jį bus mokama, kas pasikeis. O kai patys darbuotojai iš pradžių dar tuo

netikėjo, tai sudėtinga buvo labai surinktą komandą, žinai, ir tikėtis iš tos komandos gerų rezultatų, kuri kaip ir netikėjo tuo ką reikės daryt. [...] pirmiausia su šituo požiūriu neigiamu daugiausiai aš pastebėjau jį iš personalo, kuris yra jau truputį vyresnis.“ (Violeta).

Kitas informantas taip pat mini diegimo pradžioje buvusius sunkumus kai formuojant diegimo komandą reikėjo atpažinti kurie darbuotojai motyvuoti, o kurie priešinasi ir dalyvauja galimai tik dėl privalomumo:

„[...] sunkumas buvo iš tikrųjų gal išsiaiškinti, kad nori, o ne ateina tiesiog kad oj, bijau, o ką čia pasakys, kad neateisiu. Tai kai išsigryninom, kai liko komandoje tie žmonės, kurie nori dalyvauti ir aktyviai dalyvauti, tai tada ir pradėjo važiuot mūsų visas darbas į priekį. Tai čia gal ir sunkiausia buvo.“ (Gerda).

Dar vienas informantas darbuotojų pasipriešinimą siekė įveikti juos nukreipdamas nuo klausimų kėlimo, prasmės paieškų ir motyvuodamas pradėti diegimo procesą:

„Tai tas personalo, tos komandos motyvavimas, kad davaj, darom. O kam, o kodėl, kad neklausiam ir daugiau darom.“ (Mėta).

Darbuotojų pasipriešinimas organizacijoje vykstant pokyčiams, anot Videikienės ir Šimanskienės (2014), yra pakankamai natūralus veiksmas, kuriuo siekiama išlaikyti organizaciją nepakitusią arba atsakyti, sureaguoti į artėjančius pokyčius. Šiuo atveju informantai pastebėjo įvairiomis formomis pasireiškusią natūralią darbuotojų pasipriešinimo reakciją ir priskyre ją prie EQUASS diegimo sunkumų. Panašiai sunkumai dėl darbuotojų pasipriešinimo ir motyvacijos problemų kyla įvairiose Europos šalyse, tarp jų ir Lietuvoje vykdant institucinės socialinės globos pertvarką (Griciūtė ir Senkevičiūtė – Doviltė, 2018).

Visgi visi informantai pastebi, kad darbuotojų pasipriešinimas buvo tik pradinė reakcija, o vėliau jų nuostatos bei elgesys keitėsi. Tai galima pagrįsti tuo, kad darbuotojams reikia tam tikro laiko, per kurį jie galėtų suprasti ir įvertinti dėl pokyčių galimai būsiančius nuostolius, netekimus ir naudą (Videikienė ir Šimanskienė, 2014). Natūralu, kad pokyčių situacijoje darbuotojai patiria mažiau galimybių, o daugiau reikalavimų, tam tikrų suvaržymų (Kiaunytė ir Večkienė, 2011).

Kitas informantų apibūdintas EQUASS diegimo sunkumas kilo dėl **sudėtingo paslaugų teikimo rezultatų įvertinimo**. Kaip teigia informantai, rezultatus sudėtinga įvertinti dėl įvairių priežasčių. Viena iš jų – įprastai taikoma praktika ir supratimas, kad socialinis darbas yra labiau orientuotas į procesą ir jo vertinimą, nei į konkrečių rezultatų siekimą ir vertinimą:

„[...] galbūt sunkiausiai, kas įgyvendinama, kad reikalauja daugiau tolesnio dėmesio, tai gal ta orientacija į rezultatą, nes iš tikrųjų taip kartais sunku tą.. Labiau mes būnam orientuoti į procesą savo

kasdieniam darbe, tai ta orientacija į rezultatą, bent jau man asmeniškai yra sudėtingesnis dalykas – kaip jį apsibrėžti, kas tas rezultatas, koks.“ (Raminta).

„Rezultatai buvo iššūkis. Nes mes savo darbe daugiau procesinius dalykus, na procesus žiūrim, savijautą, emocijas, o ne matuojam rezultatus. Rezultatai daugiau būdavo tose formaliose ataskaitose, metinėse ir panašiai.“ (Mėta).

Taip pat rezultatus buvo sudėtinga išmatuoti todėl, kad tai informantams buvo naujas dalykas, kurio iki šiol jie savo praktinėje veikloje netaikė. Informantai susidūrė su sudėtingais ieškojimais, kylančiais klausimais, o rezultatų išmatavimas net sukeldavo kliūčių užbaigti vieną ar kitą EQUASS diegimo proceso etapą:

„[...] sunkiausia buvo suvokti kaip išmatuoti tą kokybę. Žinot, mes gi taip įpratę buvom – jis nusišypsojo, mums to užtenka. Gerą žodį pasakė, mums to užtenka, bet kaip išmatuoti tuos dalykus, tai... Ir pats tas kokybės apibrėžimas ir kol mes jį išsigryninom tai mes kančios kelius praėjom. Ir kai atrodo išsigrynini – tai aha, kaip matuosim? Ir tada vėl iš naujo. Tas buvo pats sunkiausias momentas.“ (Gerda).

„[...] Ir ta pati pabaiga buvo kad tuos rezultatus skaičiuoti reikėjo ir išgauti iš tam tikrų duomenų. Tai buvo toks sudėtingas dalykas.“ (Žana).

Orientacija į rezultatus yra vienas iš dešimt EQUASS paslaugų kokybės sistemos principų, nuo kurio neatsiejami visi kiti principai. Jų įgyvendinimas turi būti atspindėtas tam tikrais išmatuotais rezultatais. Pripažįstama, kad siekiant socialinių paslaugų kokybės orientuotis į teikiamų paslaugų rezultatus labai svarbu. Reikia fiksuoti rezultatus, stebėti kaip vyksta nuolatinis gerinimas, kokią naudą gauna paslaugų gavėjai, taip pat reikia teikti duomenimis pagrįstą informaciją darbuotojams ir paslaugų gavėjams apie paslaugų efektyvumą (Gečienė ir Gudžinskienė, 2018).

Taigi, informantai EQUASS diegimo procese susidūrė su sunkumais dėl tinkamo rezultatų išmatavimo. Adomaitytė – Subačienė (2019) pažymi, kad rezultatų matavimas ir lyginimas remiantis kiekybiniais duomenimis yra vienas iš EQUASS standarto trūkumų, nes rezultatai socialiniame darbe negali būti matuojami vien tik kiekybiškai. Informantai būtent panašiai ir pabrėžia, kad sudėtingiausias yra objektyvus kiekybinis rezultatų vertinimas, nes jie buvo įpratę rezultatus daugiau vertinti subjektyviai – pagal paslaugų gavėjų emocijas, elgesį, pasisakymus.

Informantai pažymi, kad sunkumai diegiant EQUASS kilo dėl **sudėtingo dokumentų rengimo**:

„Tai sunkiausi momentai [...] ta pradžia ir kai kurių dokumentų rengimai.“ (Žana).

„Kai pagalvoji tai ne tiek daug ir reikėjo kažko padaryt, popierių daug, dokumentų.“ (Raminta).

Visgi dokumentų rengimo procesai atrodė sudėtingi ir trikdantys diegimo pradžioje, tačiau vėliau atsiskleidė jų prasmė ir praktinė pritaikymo reikšmė. Dokumentais nustatytos veiklos tvarkos ir procedūros pritaikius jas praktinėje veikloje suteikė galimybę augti ir tobulėti:

„[...] nes jeigu iš pat pradžių kada pradėjom diegtis – labai daug popierizmo, mes tiek jo neturėjom. Bet kada pabaigėm diegtis, mes supratom, kad ne viskas ten yra blogai ir su tom tvarkom, kurių mums trūko, kurias mes tikrai pasidarėm. Ir taip tu gali augti toliau.“ (Gerda).

Šis informanto pasisakymas parodo, kad EQUASS kokybės sistema gali suteikti galimybę patirti, kad tokie procesai, kaip dokumentų rengimas yra svarbūs bei prasmingi socialinių paslaugų kokybės gerinimui. Tikėtina, kad EQUASS kokybės sistemos diegimas gali veiksmingai prisidėti prie neretai institucijose dominuojančio biurokratinio klimato mažinimo ir suteikti galimybę kuriant ir įgyvendinant įvairius dokumentus realiai gerinti socialinių paslaugų kokybę.

Analizuojant šį informantams kilusį sunkumą verta palyginti gautus duomenis su kitų mokslinių darbų rezultatais. Tyrimai rodo, kad padidėjęs darbo krūvis diegiant kokybės vadybos sistemas yra fiksuojamas itin dažnai ir yra viena didžiausių kliūčių siekiant efektyvaus kokybės vadybos sistemų pritaikymo (Patapas ir Žilionytė, 2016). EQUASS diegimo procesai Estijos socialinių paslaugų institucijų darbuotojų nuomone pareikalavo daug žmogiškųjų resursų ir laiko, darbuotojų ir koordinatorių atsakomybės (Mannik – Sepp, 2014). Melao (2016) tyrime dalyvavę įvairių Europos socialinių paslaugų organizacijų, kurios jau įgijo EQUASS sertifikatą, darbuotojų nuomone, biurokratija ir padidėjęs darbo krūvis yra du didžiausi nepasitenkinimą sukėlę dalykai, kuriuos jautė EQUASS diegimo metu. Melao (2016) tyrimas buvo kokybinis, tad jame dalyvavę respondentai negalėjo plačiau paaiškinti su koku konkrečiai nepasitenkinimu susidūrė ir kaip sekėsi jį įveikti. Šiame kokybiniame tyrime dalyvavę informantai turėjo galimybę plačiau paaiškinti tokį reiškinį ir iš jų pasisakymų buvo galima suprasti, kad nors biurokratiniai procesai ir dideli krūviai diegiant EQUASS nekėlė jiems pasitenkinimo, tačiau tai lieka suprantamai svarbiais veiksniais siekiant kokybiškų socialinių paslaugų teikimo rezultatų. Taip pat pažymėjo ir Estijos socialinių paslaugų institucijų darbuotojai – nepaisant panaudotų didelių resursų, gauta EQUASS diegimo ir taikymo nauda yra svarbesnė (Mannik – Sepp, 2014).

Diegiant EQUASS informantams kilo sunkumų dėl *supratimo apie EQUASS procesą Stokes*. Buvo svarbu pasiekti, kad tam tikrus EQUASS diegimo procesus panašiai suprastų visi darbuotojai – kiek kvalifikuoti, tiek ir nekvalifikuoti, kurie įprastai savo darbe mažai susiduria su nauja, besikeičiančia informacija, dokumentais. Dėl to reikėjo sukurti ir perteikti visiems darbuotojams tokią informaciją, kad jie ją suprastų.

„[...] kaip pasiekt tuos žemesnės grandies darbuotojus, socialinio darbuotojo padėjėjus, virtuvės darbuotojus, pastatų priežiūros. Kad jie ne tiek susiduria su tokiais dokumentais, kuriems sunku skaityt, gal irgi tuos kažkaip reikėjo suprantamai pateikti. Tas vienas iš didžiausių iššūkių kaip pasiekti juos, kad ir jiems būtų aiškūs tie dalykai. [...] Tas išsilavinimo trūkumas tai labai lemiamas veiksnys susikalbėjimui.“ (Raminta).

„[...] buvo svarbu, kad tą kiekvienas darbuotojas suprastų, kas tas per daiktas tas EQUASS, kaip tą dalyką, tą kokybę įgyvendinti.“ (Mėta).

Visi EQUASS paslaugų kokybės sistemos principai yra orientuoti ne tik į darbuotojų žinojimą ir žinių turėjimą, bet ir į kokybišką jų supratimą, įsisąmoninimą. Pvz. siekiant gauti EQUASS Assurance sertifikatą, organizacija turi įrodyti, kad darbuotojai ne tik žino, bet ir supranta etikos ir gerovės politiką, etikos kodeksą, fizinio ir psichologinio smurto prieš paslaugų gavėjus prevencijos procedūras, sveikatos ir saugos užtikrinimo planą bei kitas organizacijos nustatytas tvarkas (EQUASS, 2017). Taigi, iš informantų pasisakymų galima spręsti, kad jie siekė didinti visų darbuotojų supratimą. Šie atradimai sutampa su Mannikk – Sepp (2014) tyrimo rezultatais, kurie parodė, kad socialinių paslaugų institucijų darbuotojai ne tik įgavo daugiau žinių ir supratimo apie socialinių paslaugų kokybę, bet ir gebėjo ją užtikrinti, gerinti, pritaikyti gautas žinias praktinėje veikloje, atliekant darbo funkcijas.

Stokojant supratimo apie EQUASS procesą, diegimo pradžioje informantai susidūrė su įvairiais neaiškumais. Nežinomybė buvo kilusi dėl nesupratimo kaip vyks kokybės diegimo procesas, kodėl jis reikalingas, negalėjimo įsivaizduoti kokie bus jo rezultatai, nauda, prasmė:

„Sunkiausia buvo turbūt ta pradžia. Kam reikia, kodėl reikia, nes dar ir pati nelabai suvokiau, jei atvirai. Lyg ir supratau, kad gerinsim tą kokybę, bet kaip. O pradžiai pati nelabai žinojau kaip bus apčiuopiama, kurioj pusėj mes čia pagerėsime.“ (Žana).

Susipažinimas su EQUASS sukėlė ypatingą nustebimą socialiniam darbuotojui, kuris anksčiau nėra domėjęsis paslaugų kokybės standartais:

„[...] apskritai praktiškai nieko nežinojau kas yra EQUASS, kas yra ta kokybė pagal europinius standartus. [...] toks lengvas šokas buvo.“ (Gerda).

Natūralu, kad dėl nežinomybės kilusi tokia reakcija, kurią informantas vadina „šoku“ gali apsunkinti EQUASS diegimo proceso pradžią ir sumažinti darbuotojų motyvaciją. Jaučiama nežinomybė gali būti vienas iš pokyčių organizacijoje trukdžių, kuris sudaro prielaidas darbuotojams vengti pokyčių ir dėl jų galimai atsirasiančios rizikos (Videikienė ir Šimanskienė, 2014). Dėl to svarbu plėsti socialinių paslaugų teikėjų žinomumą apie socialinių paslaugų kokybės standartus, jų reikalavimus, įgyvendinimą,

dalintis ir viešinti gerąsias patirtis. Tikėtina, kad darbuotojų akiračio išplėtimas sudarytų prielaidas drąsiau priimti pokyčius, nevengti galimos rizikos.

Informantai teigia susidūrę su pradiniu nežinojimu kaip įgyvendinti gausybę EQUASS reikalavimų. Tokioje nežinomybės situacijoje kilo dar didesnis iššūkis apmokyti ir perteikti tam tikras žinias darbuotojų komandai:

„Nesuprantam ir konsultuojamės ir toks atsiduri į akligatvį, kada pati nelabai suprantu, to proceso, reikėjo to nuolatinio mokymosi aprašą, atsimenu, parengti. Ir pati nelabai supratau kaip viskas vyksta. Ir kaip tą savo komandą apmokyti, jei pati nelabai žinai. [...] Pradžioj buvo sunku, kai padarė tą tokį planą, kada mes ką turim padaryti ir tu skaitai tą 70 aprašų, pastabų ir supranti, kad nežinai net nuo ko pradėti.“ (Žana).

Dar informantai atskleidžia, kad EQUASS diegimo proceso metu jiems kilo sunkumų dėl **iš anksto nenumatytos paslaugų gavėjų reakcijos** tam tikrose situacijose. Informantai teigia, kad siekdami efektyvaus paslaugų gavėjų įtraukimo į įvairias organizacijos veiklas ir procesus, jie susidūrė su situacijomis, kuriose paslaugų gavėjų įsitraukimas tapo veiklos trikdžiu. Dėl to nukrypta nuo pradinio darbuotojų sumanymo:

„Susikūrėm skundų tvarką, pakabinom dėžutę ir pasakėm jaunuoliams ir darbuotojams ir tėveliams, kad jūs galit skųstis. Po to turėjom bėdą, tai net su X (konsultanto vardas) konsultavausi, kad jie pradėjo vienas kitą skųsti jaunuoliai mūsų. Sako – jis su manim nedraugauja, ji man pasakė ne tokį žodį. Nu ir ten dėžutėj kiekvieną dieną traukdavom tuos skundus. Tai kol išsigryninom, kad tik dėl paslaugų kokybės galima skųstis [...].“ (Gerda).

Kaip pastebi šis informantas, įrengiant skundų teikimo dėžutę nebuvo iš anksto apmąstyta skundų teikimo procedūra. Siekiant išvengti tokių nesusipratimų svarbu iš anksto numatyti ir aptarti kas gali teikti skundus, kokio pobūdžio skundai priimami, kaip jie nagrinėjami.

Kitas informantas pateikia situaciją, kuri rodo, kad nebuvo iš anksto numatytas galimas paslaugų gavėjų elgesys, jų reakcijos į naujas, savarankiškumą skatinančias veiklas. Nebuvo tinkamai numatyti paslaugų gavėjų įtraukimo būdai. Dėl to įsitraukimo rezultatai neatliepė iškelto tikslo:

„[...] mes jau tiek juos įtraukėm į visą procesą, skatinam jų tą savarankiškumą ir jau jie pradėjo išlydėti vieni kitus, aprenkti, perimti darbuotojo pareigas. [...] toks dviprasmiškas jausmas, nes mes lyg skatinam, kad jie nori padėti, tai kas čia blogo, bet kai jau pradėjo darbuotojui sakyti – tu pasitrauk, aš padėsiu ir tėveliai skundžiasi, kad tas užtrauktukas sugadintas ir vienas ir kitas, na tai vėl paskui grįžom prie to, kad gal padėk darbuotojui palydėti, nuvesti, bet aprenkti paliekam taip.“ (Žana).

Informantai pastebi, kad visgi abiejose situacijose buvo rastas tinkamas sprendimas. Vienu atveju buvo tartasi su EQUASS konsultantu, kitu atveju darbuotojai patys priėmė sprendimą. Taigi, galima teigti, kad diegiant EQUASS ir įgyvendinant naujas užduotis, vykdant naujas veiklas, labai svarbu iš anksto numatyti galimą paslaugų gavėjų reakciją, elgesį. Įtvirtintos naujų veiklų įgyvendinimo taisyklės gali padėti išvengti nenumatytų reakcijų.

Informantų EQUASS diegimo proceso vertinimą taip pat atskleidžia kategorija „EQUASS diegimo sėkmės, geroji patirtis“, kurią plačiau apibūdina šios subkategorijos: *paskatintos kūrybiškos veiklos, sėkmingas darbuotojų prisitaikymas, pasiektas rezultatas, orientacija į paslaugų gavėjus, išryškėjusi paslaugų gavėjų galia, supratimas, kad EQUASS veikia praktinėje veikloje, nuolatinis tobulėjimo jausmas* (žr. 2 pav.).

2 pav. Kategorija „EQUASS diegimo sėkmės, geroji patirtis“

EQUASS diegimo sėkmės, geroji patirtis	Paskatintos kūrybiškos veiklos
	Sėkmingas darbuotojų prisitaikymas
	Pasiektas rezultatas
	Orientacija į paslaugų gavėjus
	Išryškėjusi paslaugų gavėjų galia
	Supratimas, kad EQUASS veikia praktinėje veikloje
	Nuolatinis tobulėjimo jausmas

Informantai, kalbėdami apie EQUASS diegimo proceso pasisekimus, pažymėjo esantys labai patenkinti, kad EQUASS diegimo procesas paskatino juos vykdyti *kūrybiškas EQUASS diegimo veiklas*:

„Man patiko kad mes labai kūrybingi pasidarėm, ten visokius filmukus kūrėm, kad įdomiau būtų, kad patraukliau, kad susidomėtų.“ (Mėta).

„Darėm ten tarkim konkursą – kaip savo vertybes mes matome. [...] Atsirado tas norų išsakymas šviesoforo principu.“ (Žana).

„[...] toks pavykęs renginys, visi buvo supažindinti [...] buvo tas etikos kodekso pristatymas, irgi taip vizualiai pristatyta ir pristatinėjo patys lankytojai, tai man atrodo toks geras buvo pristatymas [...]“ (Raminta).

Vertinant šias informantų patirtis būtų galima teigti, kad EQUASS diegimas skatina paslaugų teikėjų ir paslaugų gavėjų kūrybiškumą. Kūrybiškumas yra labai svarbus socialinių darbuotojų gebėjimas, ypač dirbant su žmonėmis, turinčiais negalią. Reikia atkreipti dėmesį į individualias žmonių savybes ir gebėjimus, kūrybiškai ieškoti ir pritaikyti jų išraiškai svarbias priemones (Gudelytė ir Ruškus, 2019). Kūrybiškumas taip pat turi labai didelę įtaką žmogaus su negalia socializacijos rezultatams (Kandratavičienė, 2013).

Taip pat mokslinėje literatūroje pabrėžiama, kad gerinant teikiamas socialines paslaugas bei vykdam pertvarkymus, šių procesų eiga didele dalimi priklauso nuo darbuotojų kūrybiškumo (Gečienė ir Gudžinskienė, 2018). Šį mokslinį teiginį informantų pasisakymai patvirtino. Informantai pabrėžė, kad dėl EQUASS diegimo metu vykdytų užduočių atsiskleidė jų kūrybiškumas, o kūrybiškas suorganizuotos veiklos reikšmingai prisidėjo prie EQUASS įgyvendinimo sėkmės ir rezultatų. Kūrybiški užsiėmimai, EQUASS principų pristatymai sudomino paslaugų gavėjus, kurie ne tik suprato ką norima perteikti šių veiklų metu, bet ir jose dalyvavo, pasiekė tam tikrų rezultatų, veiklų tęstinumo (pvz. atsiradęs ir nuolat naudojamas pageidavimų išsakymas šviesoforo principu).

Informantai atskleidė, kad prie EQUASS diegimo sėkmės prisidėjo tai, kad **darbuotojai priėmė pokyčius**, kurie atsirado pradėjus diegti standartą. Informantų pasisakymai rodo, kad priimti pokyčius darbuotojams padėjo šie veiksniai: laikas, pasiskirstymas darbais ir atsakomybėmis, susipažinimas su būsimomis diegimo veiklomis, diegimo veiklų supratimas, pokyčių pajautimas.

Laiko faktorius savaime prisidėjo prie lengvesnio pokyčių priėmimo. Darbuotojai tarsi susitaikė su būsimais pokyčiais ir adaptavosi prie besikeičiančios situacijos:

„[...] kažkaip po to po truputį tiesiog susitaikė su tuo, kad bus diegiama ir jau reikės kažkaip priimti tai. Tiesiog. [...] Reikia laiko, tiesiog palaiptiui [...] galų gale reikėjo prisitaikyti.“ (Raminta).

„[...] laikui bėgant kažkaip tai po to kai prasidėjo tas jau visas diegimas [...]“ (Violeta).

Darbų pasiskirstymas ir numatytos aiškios atsakomybės taip pat padėjo priimti pokyčius. Tikėtina, kad sumažėjo darbuotojų nežinomybės jausmas ir dėl to jie galėjo geriau įsijungti į naujas veiklas:

„[...] pamatė, kad [...] visi pasiskirstė savo darbais ir tiesiog reikia ir palaikyt, prisidėt.“ (Raminta).

Anot informantų, pozityviam pokyčių priėmimui įtakos turėjo proceso eigoje įvykęs susipažinimas su diegimo veiklomis ir jų supratimas. Tai rodo, kad svarbu neturėti išankstinių nuostatų, nes jos gali reikšmingai keistis.

„[...] po to kažkaip sakyčiau vidury viso proceso lyg ir viską suvokėm, kad taip turi būti, turim padaryti. [...] kai viskas įsivažiuoja, supranti, kad viskas padaroma.“ (Žana).

Pozityviai priimti EQUASS diegimo proceso pradžią padėjo tai, kad įvyko nedidelių pokyčių ir jie buvo darbuotojams jie pasirodė teigiami. Natūralu, kad tai paskatino labiau įsitraukti į diegimo procesą:

„[...] kai prasidėjo tas jau visas diegimas, kai pasimatė kažkokie minimalūs pokyčiai, jau ir kiti darbuotojai visai kitaip pradėjo žiūrėt. Ir taip po truputį įsitraukė kiti.“ (Violeta).

Informantų pasisakymuose galima išvelgti tam tikrus etapus, per kuriuos darbuotojai priima pokyčius organizacijoje. Anot Kiaunytės ir Večkienės (2011), įprastai pradžioje darbuotojai susiduria su neigiamais reiškiniais (informacijos stoka, profesinio vaidmens identiškumo, veiklos prasmės praradimais, paramos ir palaikymo trūkumu), o vėliau gali trūkti nebent informacijos ir struktūravimo, tačiau atsiranda noras veikti, prisiimti įsipareigojimus ir atsakomybes, įvaldyti naujas profesines kompetencijas. Informantų pasisakymai rodo, kad pradinis neigiamas reakcijos į pokyčius etapas buvo sėkmingai įveiktas ir darbuotojai pradėjo įsitraukti, veikti, rodyti iniciatyvą.

Informantai atskleidė dar vieną EQUASS diegimo sėkmę, kuri jiems buvo netikėtu atradimu – tai ***pasiekti rezultatai***. Anot vieno iš informantų, šis atradimas buvo netikėtas, nes įprastai rezultatyvumo siekiama versle:

„[...] niekada nebūčiau pagalvojus, kad galima iš kažkokių socialinių paslaugų teikimo kažkokius rezultatus dar išgauti, kur atrodo tik verslas ir visa kita.“ (Žana).

Kitas informantas visą EQUASS diegimo procesą laiko sėkme sau ir savo komandai, nes susivienijus kartu buvo pasiektas pagrindinis tikslas – gautas socialinių paslaugų kokybę patvirtinantis sertifikatas:

„[...] aš galvoju kadangi mes jau gavom tą patvirtinimą, tai mes pasiekėm savo tikslo, o tai yra vis tiek proceso dalykas [...].“ (Raminta).

Gali būti keliama prielaida, kad informantai labai džiaugiasi ir akcentuoja rezultatus, nes jų išmatavimas ir pasiekimas buvo labai sudėtingas ir reikalaujantis daug naujų, iki šiol neįgytų įgūdžių. Tai rodo prieš tai pristatyta kategorijos „EQUASS sunkumai“ subkategorija „Sudėtingas rezultatų išmatavimas“.

Orientacija į rezultatus taip pat yra vienas iš EQUASS paslaugų kokybės principų. Anot Rimkaus (2015), rinkos dėsniai pabrėžia išleistų lėšų efektyvumą, tad netikėtina, jog ateityje nebus finansuojamos

paslaugos, kurios neduos tam tikrų rezultatų. Vadinasi, EQUASS paslaugų kokybės sistema sukurta vadovaujantis ateities socialinių paslaugų kokybės siekiamybėmis ir jau dabar sėkmingai orientuoja socialinių paslaugų teikėjus į rezultatų planavimą, siekimą, vertinimą.

Informantų pasisakymuose taip pat atsiskleidė dar viena EQUASS diegimo proceso sėkmė. Kaip gerą patirtį informantai nurodo padidėjusią darbuotojų **orientaciją į paslaugų gavėjus**, kuri pasireiškė tuo, kad darbuotojai pradėjo daugiau bendrauti su paslaugų gavėjais, gilintis į jų nuomonę, poreikius, prioritetus, įtraukti juos į sprendimų priėmimą. Darbuotojai neužėmė dominuojančios pozicijos ir suteikė galimybę paslaugų gavėjams spręsti kas svarbu jiems patiems:

„[...] su pačiais lankytojais kalbėjom, išskyrėm teises [...] diskutavom kodėl, kaip [...] gimė tos kelios teisės pagrindinės, kurios iš tikrųjų svarbios patiems lankytojams. [...] Kad ne darbuotojai sugalvojo [...] Išsigryninom, kad tai turi būti tikslas labai konkretus, aiškus, suprantamas žmogui, nereikia kažkokių labai ten didelių tikslų gražių, bet tai turi būt kas tam žmogui svarbu.“ (Raminta).

„[...] pamatėm, kad viską darom žmogui, kad tik jam įdomu būtų, kad tik susidomėtu, kad pritraukti jį [...] kalbam su juo, rodom, visokius variantus svarstom, išsikeliam tikslus, paskui peržvelgiam po to ir tas tampa normalia kasdienybe, net įdomiau nei kad socialinė kabinete surašydavo daug maž ką ji galvoja.“ (Mėta).

Galima teigti, kad informantų pasisakymuose atsiskleidžia itin reikšminga EQUASS proceso diegimo sėkmė. Diegimo procesas ir jo metu vykstančios tam tikros veiklos suteikia galimybę ne tik daugiau orientotis į dienos centro lankytojų poreikius, bet tuo pačiu ir atsiranda prielaidos mažėti darbuotojų paternalistiniam, nugalinančiam požiūriui į paslaugų gavėjus. Tyrimai rodo, kad į žmones su intelekto negalia neretai žiūrima paternalistiškai - tiek paslaugų teikėjai, tiek artimieji stengiasi būti šiems žmonėms globėjiški, nuvertina jų gebėjimus, vienašališkai priima jiems atrodančius geriausius sprendimus (European Union Agency for Fundamental Rights, 2012).

Dar viena EQUASS diegimo sėkmė, kurią galima identifikuoti informantų pasisakymuose – **išryškėjusi paslaugų gavėjų galia**. Informantai išskiria kai kuriuos paslaugų gavėjų poelgius, veiksmus, nuotaikas, kurie darbuotojus netikėtai nustebino, galbūt net viršijo darbuotojų lūkesčius ir įsivaizdavimus:

„[...] visą laiką nustebino tokia gera prasme. Įdomu kaip galvoja, ką mąsto, tikrai turi minčių [...]“ (Raminta).

„[...] ir jų nuotaika mums nematyta, jie tokie svarbūs jaučiasi procese“ (Žana).

„[...] pastebėjom, kad lankytojai patys gali puikiai priimti sprendimus be mūsų įsikišimo. Mes tik kaip ant kelio užvedėjai būdavom.“ (Violeta).

Vadinasi, tam tikros EQUASS diegimo veiklos gali paskatinti organizacijos pokyčius, išryškinti ir atskleisti paslaugų gavėjų gebėjimus, juos įgalinti. Iš kitos pusės gali būti, kad EQUASS veiklų ir principų įgyvendinimas paskatino darbuotojus geriau pažinti paslaugų gavėjus, įsigilinti į jų nuomones, mąstymą, pastebėti nuotaikas, elgesio ypatumus.

Supratimas, kad EQUASS veikia praktinėje veikloje yra dar viena geroji patirtis, kurią atskleidė informantai. Šiam supratimui ateiti prireikė tam tikro laiko ir įsigilinimo. Vienas informantas teigia pastebėjęs, kad kitus darbuotojus nustebino, jog EQUASS inicijuoti procesai veikia praktiškai. Iš pradžių procesai atrodė būsiantys tik formalūs:

„Svarbiausia tai nėra popierinis dalykas. [...] Kai pradedi gilintis, supranti, kad iš tikrųjų veikia [...] ir darbuotojai ten kažkokios veiklos ataskaitos ar kvalifikacijos poreikiai, jei anksčiau sakydavo – kam to reikia, vis tiek leisit kur norit. Paskui paaiškėjo, kad jie eina į mokymus, turi atsiskaityti ir pasakyti kokia nauda iš jų.“ (Žana).

Kitas informantas taip pat pabrėžia, kad EQUASS efektyvumas praktinėje veikloje viršijo lūkesčius ir pakeitė išankstinę nuomonę. Kaip labai svarbų rezultatą būtų galima išskirti tai, kad informantas jaučia susitapatinimą su EQUASS kokybės sistemos elementais (*„mes jį jau jaučiam [...] ir juo jau gyvenam*). Tai rodo, kad EQUASS kokybės sistema tapo įstaigos dalimi, integruota į praktinę veiklą:

„[...] per laiką pamatai, kad veikia, veikia tie parodyti filmukai, tiek kartais atrodo žaidimai, tokie gal net menkaverčiai, bet jie labai tobulina. Realiai mes tą, kas iš pradžių atrodė, kad bus toks tarkim biškį formalus reikalas, tai mes jį jau jaučiam, jau mes jį taikom savo darbe ir jau juo gyvenam.“ (Mėta).

Šios informantų įžvalgos sutampa su Mannikk – Sepp (2014) tyrimo, kuriame dalyvavo Estijos socialinių paslaugų įstaigų darbuotojai, rezultatais. Tyrimo išvadose teigiama, kad diegiant EQUASS darbuotojai pradėjo suprasti, jog socialinių paslaugų kokybė nėra tolimas, teorinis konceptas, ji kyla iš pačių darbuotojų ir yra jų kasdienės praktinės veiklos dalis. Darbuotojai suprato, kad kiekvienas iš jų yra labai svarbi socialinių paslaugų kokybės užtikrinimo dalis.

EQUASS efektyvumą praktinėje veikloje pabrėžia ir Melao (2016) tyrime dalyvavę įvairių Europos socialinių paslaugų organizacijų atstovai, kurių didžioji dauguma patvirtino, kad EQUASS principai ir praktikos naudojamos organizacijų kasdienėje veikloje. Nepaisant, kad vieni elementai plačiau naudojami praktikoje, kiti siauriau, tačiau bendrai galima vertinti, kad kokybės sistema funkcionuoja praktiniame lauke.

Informantai entuziastingai pasakoja apie ***nuolatinį tobulėjimo jausmą*** diegiant EQUASS. Tobulėjant, anot informantų, nejaučiamos ribos:

„Mes viso proceso metu, aš pati jutau tą jausmą, kad kažkas nepadaryta. Visą laiką tobulini tobulini ir kaip sakydavo mūsų konsultantė – viskas, užbaikit, padarykit, kaip bus, taip bus. Tas nuolatinis tobulėjimas, tu visad matydavai, kad tų ribų nėra [...]“. (Žana).

Taip pat tobulėjimas pasižymi tuo, kad neturi baigtinio tikslo. Pastebimi tam tikri paslaugų teikimo kokybės trūkumai, tačiau ieškoma jų gerinimo būdų, sprendimų:

„[...] tikslas kaip ir baigtinis, kaip ir ne baigtinis – tai įdiegti EQUASS socialinių paslaugų kokybės sistemą įstaigoje gaunant sertifikatą ir pripažinimą. Na ir toliau dirbti siekiant prisidėti prie paslaugų gavėjų gyvenimo kokybės gerinimo. [...] Nes mes patys matom, kad žiūrėdami į EQUASS vis tobulėjam, vis ten atrandam ko nežinojom, ką darėm ne visai taip.“ (Mėta).

Nuolatinį tobulėjimo jausmą iliustruoja vienos informantės pasisakymas, kuriame ji teigia, kad turėjo baimių galvodama ar užteks motyvacijos gavus sertifikatą toliau taip pat efektyviai taikyti EQUASS praktinėje veikloje. Tačiau net įdiegus sertifikatą EQUASS paslaugų kokybės gerinimo veikla nesustojo ir yra sėkmingai įgyvendinama organizacijoje:

„Viena iš baimių mano pačios buvo kad gausim mes tą sertifikatą ir užmiršim ir užmigsim. Turėjau aš tokią baimę, kad to neatsitiktų. Bet žiūriu ne. Mes taip įsivažiavom.“ (Gerda).

Nuolatinis tobulėjimas yra susijęs su organizacijos kokybės kultūra, kai siekiama geresnės veiklos, ji reflektuojama ir tobulinama, kartu su paslaugų gavėjais atliekamas veiklos kokybės įsivertinimas (Adomaitytė – Subačienė, 2019). Nuolatinis tobulėjimas taip yra vienas iš dešimt EQUASS socialinių paslaugų kokybės principų. Informantų pasisakymai rodo, kad EQUASS diegimo procesų dėka organizacijoje vyksta pokyčiai, siekiama teikti kokybiškas paslaugas ir palaipsniui formuojasi kokybės kultūra.

Taigi, informantų pasisakymuose atsiskleidė, kad EQUASS diegimo procesą jie vertina apibūdindami diegimo sunkumus ir išskirdami diegimo sėkmes bei gerąsias patirtis. Diegimo procesas sukėlė sunkumų dėl darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams, sudėtingo rezultatų išmatavimo, sudėtingų dokumentų rengimo procesų. Sunkumų kilo ir dėl supratimo apie EQUASS procesą stokos bei tam tikrų situacijų, kuriose pasireiškė neplanuota paslaugų gavėjų reakcija į veiklų pokyčius. Diegimo proceso sėkmės atsiskleidė kuomet buvo paskatintos kūrybiškos veiklos, darbuotojai sėkmingai prisitaikė prie pokyčių, buvo pasiekti tam tikri rezultatai, padidėjo orientacija į paslaugų gavėjus, išryškėjo paslaugų gavėjų galia, atėjo supratimas, kad EQUASS veikia praktinėje veikloje, jaučiamas nuolatinis tobulėjimo jausmas.

3.2.2. EQUASS diegimo proceso poveikio vertinimas

Analizuojant informantų pasisakymus apie EQUASS diegimo metu įvykusius pokyčius ir pastebėtus rezultatus, išryškėjo kaip informantai vertina EQUASS diegimo proceso poveikį trimis lygmenimis: darbuotojų, paslaugų gavėjų ir organizacijos.

Reiškinį galima atskleisti pagal šias išskirtas kategorijas: „**Darbuotojų tarpusavio sąveikos stiprėjimas ir augimas**“, „**Darbuotojų kompetencijų plėtojimas**“, „**Darbuotojų profesinės veiklos įprasminimas**“, „**Paslaugų gavėjų įsitraukimas**“, „**Organizacijos tobulėjimas**“.

Kategoriją „**Darbuotojų tarpusavio sąveikos stiprėjimas ir augimas**“ atskleidžia šios tarpusavyje susijusios subkategorijos: *didesnis susitelkimas, stipresnis bendrumo jausmas ir bendros vertybės* (žr. 3 pav.).

3 pav. Kategorija „Darbuotojų tarpusavio sąveikos stiprėjimas ir augimas“

Darbuotojų tarpusavio sąveikos stiprėjimas ir augimas	Didesnis susitelkimas
	Stipresnis bendrumo jausmas ir bendros vertybės

Informantų pasisakymuose išryškėjo, kad dėl EQUASS diegimo buvo jaučiamas *didesnis darbuotojų susitelkimas*, kuris pasireiškė darbuotojų įsiklausymu į vienas kitą, pasitikėjimu, susivienijimu dėl bendrų tikslų, dažnesniu bendravimu, susitikimais, komandiniu darbu:

„[...] ganėtinai gerai visi susiklausėm, visi vienas tą pasakė, kitas tą [...] labai tas suvienijo ir socialinius darbuotojus.“ (Raminta).

„Matymas vienas kitą, girdėjimas, išklausymas. Ir toks tikslo siekimas kartu.“ (Mėta).

„[...] visi taip pat pradėjo daugiau bendrauti, pasitikėt vieni kitais [...] mes ir apsikeisdavom kabinetais, ir bendri susirinkimai, po dvi grupes, tai atsirado toks didesnis pasitikėjimas tarp darbuotojų, geresnis komandinis darbas.“ (Violeta).

Darbuotojų pasitikėjimas vieni kitais yra labai svarbus siekiant veiksmingai dirbti šiuolaikinėje itin greitai kintančioje, daugialypėje socialinių paslaugų aplinkoje, multiprofesinėje specialistų komandoje. Anot Kiaunytės ir Večkienės (2011), žmonių pasitikėjimas vieni kitais leidžia priešintis įvairioms grėsmėms ir veiksmingai reaguoti. Palaikančioje darbuotojų komandoje kuriamas teigiamas vystymasis,

vienijanti aplinka, vyksta veiksmingas tarpdisciplininis bendradarbiavimas, o kolegų palaikymą gaunantis darbuotojas labiau pasitiki savo galimybėmis, gali efektyviau veikti sudėtingose, kintančiose sąlygose (Večkienė, Brunevičiūtė ir Eidukevičiūtė, 2018). Taigi, vertinant informantų pasisakymus, būtų galima teigti, kad EQUASS kokybės sistemos diegimas ir jo metu vykdomos bendros užduotys, veiklos sukūrė galimybes dienos centruose dirbantiems darbuotojams daugiau bendrauti vieniems su kitais, išmokė klausytis ir girdėti vieni kitų, dalintis patirtimi. Visa tai gali reikšmingai prisidėti prie didesnio darbuotojų susitelkimo ir tolimesnio asmeninio, profesinio tobulėjimo, socialinių paslaugų kokybės gerinimo.

EQUASS sistemos diegimas suteikė galimybę informantams patirti *stipresnį bendrumo jausmą ir bendras vertybes*. Vienas iš informantų pasakoja jam įstrigusią akimirką kai pasibaigus EQUASS diegimo procesui visi darbuotojai džiaugėsi pasiekę tikslą. Siekis gauti paslaugų kokybės sertifikatą darbuotojus suvienijo ir buvo tapęs visiems bendru tikslu. Informantas taip pat pabrėžia, kad tikslas ir pasiekimai priklausė ne vadovui, o visiems darbuotojams:

„Kai buvo tas vienas etapas, kai perėjom tą auditą tai visi džiaugėsi, toks bendras tikslas pasiektas, ne tai, kad čia vadovės tikslas ar prestižas, bet tiesiog visiems buvo smagu tame dalyvaut.“ (Raminta).

Visų darbuotojų bendro tikslo pajautimas atskleidžia, kad organizacijoje yra susiformavę lygiaverčiai darbuotojų ir vadovų santykiai. Anot Kiaunytės ir Ruškaus (2010), lygiaverčiai santykiai tarp darbuotojų ir vadovų sudaro prielaidas darbuotojų kūrybiškumui, energijai, entuziazmui, aktyvumui, įsitraukimui į pokyčius, bendradarbiavimui, kurio metu laimi visi – tiek darbuotojai, tiek vadovai, tiek organizacija. Iš informanto pasisakymo nėra aišku ar tokie santykiai organizacijoje jau buvo susiformavę iki EQUASS diegimo, tačiau tikėtina, kad EQUASS diegimo procesas ir užduotys paskatino ar prisidėjo prie šių santykių puoselėjimo.

Kitas informantas, kalbėdamas apie EQUASS diegimo metu įvykusius pokyčius, pastebi, kad įstaigos bendruomenė turėjo progą peržiūrėti savo viziją ir misiją:

„[...] nes tiesiog prisiminėm, pasikartojom dar kartą savo misiją, kurią vykdom, viziją, kurią matom.“ (Violeta).

Organizacijos vizijos ir misijos nusistatymas bei nuolatinis peržiūrėjimas yra labai svarbus tobulinant socialinių paslaugų kokybę. Bendri susitarimai dėl tikslo, vertybių, vienijančios vizijos ir misijos lemia kaip sėkmingai darbuotojai veiks ir bendradarbiaus komandoje (Večkienė, Brunevičiūtė ir Eidukevičiūtė, 2018). Informanto pasisakymas rodo, kad organizacijoje jau buvo numatyti šie dalykai, tačiau EQUASS paskatino visus darbuotojus kartu prisiminti, peržvelgti, apmąstyti.

Dar vienas informantas pastebi, kad diegiant EQUASS jis ir kiti darbuotojai turėjo galimybę peržiūrėti, pasitikrinti ir patvirtinti savo nuostatas ir vertybes, taip pat ir suformavo naujas. EQUASS diegimo metu išryškėjo tokios vertybės kaip žmogaus orumas, gilus pažinimas, holistinis požiūris, pozityvumas, kitų žmonių nuomonės priėmimas, lygiavertiškumo santykiai:

„Dalinai ir naujų vertybių ir nuostatų suformavo, o dalinai ir senąsias patvirtino, tas žmogiškąsias, amžinąsias. Dabar tapo aktualiai tokios vertybės kaip tas tikrasis žmogaus orumas, tas toks gilesnis žmogaus pažinimas, holistinis požiūris, kad žmogus yra visuma ir ji nedaloma. Nuostatos labiau pozityvios tapo, teigiamesnės į žmogų, į kitus žmones, toks ramesnis jų nuomonės priėmimas, kad kito žmogaus nuomonė yra labai labai svarbi. Tai to mus visus išmokė EQUASS [...]“. (Mėta).

Tikėtina, kad panašų vertybių permąstymą pajuto ir kiti šios informanto organizacijos darbuotojai. Tokios vertybės kaip teigiamas požiūris į žmogų, nuomonės priėmimas yra labai svarbios kolektyviniu, komandiniu požiūriu ir gali kurti pozityvų santykį ir bendrumo jausmą tarp darbuotojų. Iš informanto pasisakymo galima manyti, kad EQUASS diegimas paskatino tiek bendrų, tiek kolektyvinių vertybių vystymąsi, augimą.

Dar vienas informantas pasakoja istoriją, kuomet po EQUASS diegimo proceso teko atsisveikinti su vienu darbuotoju, nes visi suprato, kad jam nebuvo svarbus bendras organizacijos tikslas ir jis nerimtai įvertino EQUASS diegimo metu tekusias atsakomybes:

„Mūsų jaunuoliai negebėjo atsakyti kas ji yra tokia, paklausus auditoriui. Ir dar kas baisiausia kai paklausė auditorė mūsų darbuotojos kas ji tokia yra, tai net pati ta darbuotoja užmiršo, kad ji yra atsakinga už neįgaliųjų teises. [...] toks truputį buvo nusivylimas. Nu vadinasi jai tas nebuvo labai labai svarbu [...] Tai pakeitėm mes tą darbuotoją, su ja padiskutavom, sako, nu jo, gal ne man.“ (Gerda).

Taigi, organizacijos darbuotojai jautė bendrumo jausmą, buvo susivieniję bendram tikslui. Dėl to juos labai sutrikdė tai, kad vienas darbuotojas akivaizdžiai šio tikslo nepripažino ir neįgyvendino. Buvo priimtas bendras sprendimas su darbuotoju atsisveikinti. Ši istorija iliustruoja, kad EQUASS procese tampa labai svarbus be išimties visų darbuotojų dalyvavimas ir susitelkimas. Atsiradęs stipresnis bendrumo jausmas ir bendros vertybės gali išryškinti tuos darbuotojus, kurie jų nepripažįsta ir nėra pasiryžę siekti bendrų tikslų.

Kategoriją **„Darbuotojų kompetencijų plėtojimas“** atskleidžia šios keturios subkategorijos: **komunikaciniai gebėjimai, socialiniai gebėjimai, pažinimo gebėjimai ir poreikių vertinimo gebėjimai** (žr. 4 pav.).

4 pav. Kategorija „Darbuotojų kompetencijų plėtojimas“

Darbuotojų kompetencijų plėtojimas	Komunikaciniai gebėjimai
	Socialiniai gebėjimai
	Pažinimo gebėjimai
	Poreikių vertinimo gebėjimai

Interviu metu atsiskleidė EQUASS diegimo procesų paskatinti darbuotojų **komunikaciniai gebėjimai**. Vienas informantas pastebi, kad pagerėjo jo bendravimas, komunikacija, įgijo daugiau dokumentų rengimo įgūdžių ir patirties:

„[...] aš tiesiog patobulėjau per šį procesą, ir bendravimo, ir derybiniai, ir komunikaciniai procesai patobulėjo. Raštingumas, nes reikėjo daug ką sukurti nuo nulio.“ (Violeta).

Komunikacinė kompetencija socialiniame darbe, kaip pagalbos žmogui profesijoje, yra labai svarbi, nes sukuria prielaidas skirtingų specialistų bendradarbiavimui, atliepiamas socialinio darbo kompleksiskumas pagalbos žmogui procese (Večkienė ir Eidukevičiūtė, 2016). Prasta komunikacija gali būti viena iš kertinių pokyčių organizacijoje įgyvendinimo kliūčių (Videikienė ir Šimanskienė, 2014). Tikėtina, kad dėl EQUASS diegimo metu vykusių procesų pagerėję darbuotojų komunikaciniai gebėjimai sudarys palankias sąlygas tolesniems paslaugų kokybės gerinimo pokyčiams.

Interviu metu taip pat atsiskleidė EQUASS diegimo procesų paskatinti darbuotojų **socialiniai gebėjimai**. Informantai pasakoja, kad EQUASS diegimo veiklos suteikė realias galimybes praktinės veiklos lauke tobulinti savo kompetencijas, tokias kaip gebėjimas suprantamai pateikti informaciją kitiems, išsiaiškinti ir gerbti žmonių poreikius, išklausti ir įsiklausti, padėti kitiems:

„[...] kvalifikacija mano tikrai pakilo, nes tikrai gavau daug daugiau nei iš mokymų ir konferencijų, kur tu būni daugiau pasyvus dalyvis, nori klausai, nori ne. Išmokau kaip geriau pateikti informaciją, kad suprantama ir aiški ji būtų, kaip išsiaiškinti žmonių tikruosius poreikius, kaip tą suprasti, kaip per tą organizuoti darbus ir veiklas.“ (Mėta).

„Tikrai labiau įsiklausėm į paslaugų gavėjus, išmokom, tapo jau natūralus procesas – atėjus paklausti, kad parodytu, išsakytu. Daug kur mes giliau pradėjom į tai žiūrėti.“ (Žana).

Socialinė kompetencija parodo darbuotojo socialinio elgesio efektyvumą, kuris priklauso nuo asmeninių kompetencijų, bendravimo ir bendradarbiavimo gebėjimų (Kandratavičienė, 2013).

Socialiniai darbuotojai, anot Adomaitienės ir Balčiūnienės (2017), visą laiką dirbantys tarp žmonių, privalo turėti gerus bendravimo įgūdžius ir psichologijos žinių, nuolat ugdyti savo psichologinę kultūrą, tobulinti gebėjimus suprasti žmones, tinkamai elgtis ir jiems padėti. Taigi, iš informantų pasisakymų galima spręsti, kad EQUASS veiksmingai skatina socialinių darbuotojų socialinę kompetenciją. Tokiu būdu sudaromos sąlygos bendradarbiaujančiam, į žmonių poreikius orientuotam kokybiškų socialinių paslaugų teikimui.

Informantai pasakoja, kad EQUASS diegimo metu jie nuolat vieni kitų klausė ir ieškojo atsakymų, stebėjo procesus, darė išvadas, plėtojo akiratį, buvo atkaklūs ieškodami geriausių sprendimų. Visa tai rodo, kad EQUASS diegimas sudarė prielaidas plėtotis informantų *pažinimo gebėjimams*:

„[...] mes susijungiam ir šnekam – kur mums kyla problemos, ką mums daryti, kaip tą padaryti, kaip aną.“ (Gerda).

„[...] Visada iš konsultanto gaudavome pagalbą, visko klausėm, tą viską suteikė mums, jei kokie neaiškumai.“ (Mėta).

„[...] bet kokiais klausimais, bet kada galėdavom susisiekti ir jeigu jau sakydavau – jau viskas, nesuprantu apie ką čia yra kalba, tada sėdėdavom, kalbėdavom, susitikdavom, bandydavo aiškinti, pavyzdžių rodydavo. [...] Asmeniškai patobulėjau tikrai. Tų ir žinių įgijau. Tikrai jas ir naudoju ir praktikoju. Prasiplėtė žinios ir.... Akiratis prasiplėtė pačio to socialinio darbo, tokio suvokimo platesnio.“ (Žana).

Socialinio darbo, kaip pagalbos žmogui profesijos išpildymas priklauso nuo aplinkos konteksto, susiklosčiusių aplinkybių, todėl šiandienos socialinis darbuotojas turi mąstyti kompleksiskai, nuolat pervertinti savo žinias ir patirtį, reflektuoti (Naujanienė, Eidukevičiūtė ir Ruškus, 2018). Socialiniame darbe labai svarbu nuolat formuoti šiandieninį kontekstą atspindinčias žinias, keisti nusistovėjusias paradigmas, nuolat mąstyti, kelti klausimus, mokytis iš klaidų, suprasti, kad gali būti neįmanoma turėti visą informaciją ar žinoti absoliučią tiesą (Rimkus, 2015).

Šiuo atveju informantų pasakojimai būtent ir atspindi, jog EQUASS diegimas suteikė progą formotis ir vystytis jų kritiniam mąstymui. Dar šiose informantų atskleidžiamose situacijose matyti, kad darbuotojams kylantys klausimai buvo palaikomi ir pastiprinami EQUASS išorės konsultanto. Anot Kiaunytės ir Večkienės (2011), organizacijoje vykstant pokyčiams labai svarbu gauti paramą iš išorės, kuri padėtų sumažinti profesinės veiklos neaiškumo požymius ir skatintų pokyčių proceso vystymąsi. Įprastoje veikloje socialiniai darbuotojai paramą iš išorės gauna supervizijų metu, o šiuo atveju profesinė, palaikanti parama buvo suteikta išorės konsultanto. Taigi, galima teigti, kad EQUASS diegimo metu

socialinių plėtojosi socialinių darbuotojų pažinimo gebėjimai, kurie buvo efektyviai pastiprinti pagalbos iš išorės.

Dar vienas EQUASS diegimo procesų metu paskatintas ir išplėtotas dalykas, kuris atsiskleidė iš informantų pasakojimų – tai **poreikių vertinimo gebėjimai**. Vienas informantas pasakoja, kad negalėjo EQUASS užduočių ir veiklų pritaikyti universaliai. Dėl to reikėjo EQUASS kokybės reikalavimus analizuoti, adaptuoti ir pritaikyti konkrečios įstaigos paslaugų gavėjų poreikiams patenkinti:

„Bet tada supranti, kad reikia padaryt, bet nesupranti kaip tą padaryt, kad tiktų mums. Atrodo reikia pritaikyt prie savo lankytojų, kad galėtum, juos reikiamai išanalizuot, įvertint. Sunkiausia buvo tas dalykas, kad suprastum ir pritaikytum prie savo lankytojų, padarytum taip, kaip reikia.“ (Violeta).

Kitas informantas pasakoja kaip dėl EQUASS diegimo metu vykusių pokyčių patobulėjo paslaugų gavėjų poreikių vertinimas ir darbuotojų įgūdžiai atidžiai fiksuoti paslaugų gavėjų poreikius, analizuoti jų įgyvendinimą, apsvastyti įgyvendinimo ir neįgyvendinimo priežastis:

„Ir tų jaunuolių pasiūlymai, mes juos įgyvendindavom ir atrodydavo – kas čia tokio? Kai suskaičiuoji įgyvendintus, neįgyvendintus ir analizuoji kodėl neįgyvendinai, tai visai įdomu. Ir pasižiūri, kad gal tiesiog neišgirdai. Ankščiau tai dar gal ir pamiršdavai, o dabar kai užsirašai – įgyvendinti pasiūlymai, neįgyvendinti pasiūlymai.“ (Žana).

Išties, paslaugų gavėjo poreikių vertinimas yra vienas svarbiausių socialinių paslaugų teikimo etapų, nuo kurio priklauso ar bus tinkamai atskleisti paslaugų gavėjo poreikiai, išsiaiškinta esama padėtis ir numatytos efektyvios socialinių paslaugų teikimo veiklos (Adomaitienė ir Balčiūnienė, 2017). Teigiama, kad nors ir vadovaujantis tam tikrais instrumentais, kelių socialinių darbuotojų atliekami to paties asmens poreikio vertinimai gali skirtis, nes poreikių vertinimo procesui turi įtakos tiek konkretaus kliento situacija, tiek ir darbuotojo vertybės (Rimkus, 2015). Galima kelti prielaidą, kad EQUASS principus ir vertybes suprantantis ir įsigilinęs socialinis darbuotojas turi daugiau galimybių geriau atlikti paslaugų gavėjų poreikių vertinimą, nei su EQUASS sistema nesusipažinę, nesusidūrę socialiniai darbuotojai.

Kitas informantas pabrėžia pagerėjusius komandinius darbuotojų gebėjimus vertinti paslaugų gavėjų poreikius, įsiklausyti, klausti nuomonės:

„Komanda taip pasakyčiau – tapo labiau orientuota kaip prisidėti prie mūsų lankytojų gyvenimo kokybės gerinimo. [...] EQUASS labai juos pastiprino, kaip ir mus pastiprino, kad į juos įsiklausytume. Kad nebūtinais jei tu sugalvojai kokį dalyką, tai patiks jiems. Pirma viskas prasideda nuo jų, tu gali tik įsikišti, pakreipti, nukreipti, esi tam, kad galimybes įvertintum, realiai kad būtų.“ (Mėta).

Taip pat šio informanto pasisakyme atsispindi, kad asmens poreikio vertinimas prasideda ne nuo vertinančio darbuotojo nuomonės ar įsivaizdavimo, o prioritetas pirmiausiai teikiamas paslaugų gavėjo nuomonei, galimybėms, lūkesčiams ir pasirinkimams. Šiuo požiūriu informantas pabrėžia, kad EQUASS diegimo procesas efektyviai prisidėjo prie darbuotojų poreikių vertinimo gebėjimų – jie patobulėjo, perėjo į aukštesnį lygmenį, nebeliko ankstesnių asmenį nugalinančių įsivaizdavimų, kad paslaugų teikėjas gali nuspręsti kas paslaugų gavėjui geriausia, parinkti įdomiausias veiklas ir geriausias paslaugas.

Kito informanto pasisakymas patvirtina panašiai patobulėjusį poreikių vertinimo tikslą, kuomet įvertinus poreikius keliamas paslaugų gavėjo pasirinktas, jam priimtinausias tikslas. Galima manyti, kad tokiu būdu siekiama ne tik gerai įvertinti paslaugų gavėjo poreikį, bet ir motyvuoti, įgalinti jį siekti jo paties pasirinkto tikslo :

„[...] mes kelsim tokį tikslą, aptardami su savo jaunuoliais – kokio jisai nori. Kad jį pritraukt.“
(Gerda).

Vadinasi, EQUASS sudarė palankias sąlygas dienos centrų darbuotojams patobulinti paslaugų gavėjų poreikių vertinimo įgūdžius, perkelti juos į aukštesnį, paslaugų gavėjų pasirinkimus puoselėjantį, įgalinantį lygmenį.

Kategoriją „**Darbuotojų profesinės veiklos įprasminimas**“ atskleidžia šios dvi subkategorijos: *vertybinis susipratimas* ir *veiklos tikslingumo pajautimas* (žr. 5 pav.).

5 pav. Kategorija „Darbuotojų profesinės veiklos įprasminimas“

Darbuotojų profesinės veiklos įprasminimas	Vertybinis susipratimas
	Veiklos tikslingumo pajautimas

Interviu metu informantai išsakė, kad EQUASS diegimo proceso metu ir vėliau jie patyrė, pajautė *vertybinį susipratimą*, kuris atsiskleidė įvairiose situacijose. Vienas informantas prisimena situaciją, kurioje suprato, kad EQUASS principai ir vertybės jo organizacijos darbuotojus išskiria nuo kitų socialinės srities atstovų ir pabrėžia tam tikrą vertybinį, kokybišką pranašumą:

„[...] sėdim renginyje ir vienas pranešėjas sako „klientai“ ir mums visiems taip užkliuvo. Čia gi paslaugų gavėjai. Ir apie tuos kažkokius rezultatus kai pristato, tai jau supranti – mhm, ir jie jau žino. Ir darbuotojai tikrai pajuto, kad tapo normalu kažkokie tai principai, ką mes išmokom, ką mes naudojame [...]“. (Žana).

Panašu, kad šis informantas pabrėžia, jog EQUASS diegimo metu jis ir jo kolegės išmoko ne tik naujų dalykų, bet ir suformavo naujų, kiek kitokių profesinių vertybių. Išties, šiame tyrime informantai ne kartą pasisakė, kad EQUASS diegimo procesas susijęs su nuolatiniu mokymusi ir tobulėjimu. Natūralu, kad mokymosi proceso metu žmonės plėtoja ne tik profesines žinias, bet ir ugdo supratimą, sugebėjimus, puoselėja ir tobulina vertybes, formuoja tam tikrus požiūrius, kaupia patirtį (Večkienė ir Eidukevičiūtė, 2016). Vienas iš EQUASS socialinių paslaugų kokybės užtikrinimo principų – nuolatinis gerinimas, kuris reiškia, kad socialinių paslaugų teikėjai yra pasiryžę nuolat mokytis, tobulėti ir tai įgyvendina vadovaudamiesi organizacijoje patvirtinta nuolatinio mokymosi ir gerinimo sistema (EQUASS, 2017).

Kitas informantas pabrėžia, kad organizacijoje įdiegus EQUASS jis pradėjo geriau suprasti organizacijos vertybes, misiją, darbas tapo geriau organizuotas, atsirado aiški ir suprantama darbo struktūra. Tai informantui leido save sustiprinti, susikoncentruoti į bendrą organizacijos tikslą, pajauti vertybinį bendrumą ir tarpusavio supratimą su kitais kolektyvo nariais:

„Gal pasakyčiau, kad labai gera dirbti organizacijoje, kur yra gerai viskas organizuota, kur aiškios vertybės, aiški vizija, misija, kas ką daro [...]. Suprast, kad [...] tavo vertybės atitinka ir centro vertybes, tu gali tiesiog neieškoti jėgų ten, kur jų nereikia ir susitelkti į bendrą tikslą. Ta EQUASS struktūra duoda aiškumo, konkretumo, saugumo vertybinio, kad nu visi apie tą patį.“ (Raminta).

Interviu metu visi informantai atskleidė, kad EQUASS diegimo proceso metu ir vėliau praktinėje veikloje **pajautė savo atliekamos veiklos tikslingumą**.

Vienas informantas pastebėjo, kad EQUASS išmokė visus darbuotojus susitelkti į vieną bendrą siekiamybę – t.y. į gyventojų gyvenimo kokybę, o ne į atskiras, pavienes jos gerinimo iniciatyvas:

„Mes dabar turim bendrą galvojimą – kaip padaryti, kad lankytojai gyventojų geriau? Kaip daryti, kad jiems kokybė būtų.“ (Mėta).

Panašiai pastebi ir kitas informantas - EQUASS suteikė galimybę giliau suprasti savo atliekamos veiklos tikslingumą susiejant ją su socialine pagalba negalia turinčiam žmogui, jo savijautos ir gyvenimo kokybės gerinimu:

„[...] tam tikri dalykai atsivėrė ne dokumentų prasme, o ta giliaja prasme – kam tai yra reikalinga, būtent tam žmogui su negalia, dėl to viskas, kodėl jam bus geriau nuo to.“ (Raminta).

Kitas informantas džiaugiasi pagerėjusiu komandiniu darbu ir geru tarpusavio sutarimu tarp darbuotojų. Tai, anot jo, lėmė dažnesni susitikimai, susirinkimai, nuolatinis bendravimas, kuris buvo tikslingas ir sukūrė prielaidas teigiamiems komandinio darbo pokyčiams:

„[...] komandinis darbas žymiai labiau pagerėjo, nes kiekvieną savaitę susirinkimai, tarp grupių penkiaminučiai pasitarimai, bendri susirinkimai su administracija, visa tai ir privedė prie geresnio komandinio darbo ir prie sutarimo [...]“ (Violeta).

Komandinę atliekamos veiklos tikslingumo pajautimą pristato ir dar vienas informantas. Anot jo, įprastiniai susirinkimai įgavo didesnę prasmę, tapo įdomesni darbuotojams, atsirado poreikis tikslingai susitikti, bendrauti. Į įprastus darbuotojų veiklos aptarimus įsitraukė ir administracija, kuri anksčiau juose nedalyvaudavo:

„Tapo dažnesni tokie susirinkimai, pristatymai darbuotojams metinių rezultatų, kur anksčiau atrodydavo nei jiems įdomu, nei kažką. Ir tarkim savo veiklos pristatymas būtent. Tai kad ir susirinkimai. Mes tokių darydavom tarp darbuotojų, bet administracijos nebūdavo, atrodydavo kam reikia, viską mes čia susikalbam ir telefonu.“ (Žana).

Dar vienas informantas teigia, jog darbuotojai pajuto tokių veiklų, kurios iki šiol atrodė formalios, prasmę ir tikslingumą. Pavyzdžiui, ataskaitų ruošimas, rezultatų skaičiavimas įgavo reikšmę, nes šių veiklų metu darbuotojai pajuto bendrystę, pasitenkinimą vykstančiais mąstymo, tobulėjimo, savęs įsivertinimo procesais:

„Iš pradžių darbuotojai nesuprato kam juos reikia skaičiuoti, kokia prasmė iš to skaičiavimo, bet paskui mes pamatėm to prasmę, gilesnę kažkokią nei tik ataskaita. Vis tiek tu skaičiuojant aptari, apgalvoji, pasidalini ir save įsivertini tuo pačiu.“ (Mėta).

Šios informantų išvalgos labai svarbios, nes rodo, kad socialines paslaugas teikiantys darbuotojai gerai pajuto savo atliekamos veiklos tikslingumą. Tai labai svarbi kokybiškų socialinių paslaugų sąlyga. Anot Andrijauskaitės (2015), konkrečiai nuo tikslingos socialinių paslaugų organizacijos darbuotojų veiklos priklauso socialinės paslaugos kokybė, paslaugos tikslo pasiekimo lygis.

Kategoriją „**Paslaugų gavėjų įsitraukimas**“ atskleidžia šios trys subkategorijos: *efektyvus informacijos supratimas ir įsisavinimas, dalyvavimas sprendimų priėmime, išsiplėtęs įtraukiamų paslaugų gavėjų ratas* (žr. 6 pav.).

6 pav. Kategorija „Pasiektas paslaugų gavėjų įsitraukimas“

Pasiektas paslaugų gavėjų įsitraukimas	Efektyvus informacijos supratimas ir įsisavinimas
	Dalyvavimas sprendimų priėmime
	Išsiplėtęs įtraukiamų paslaugų gavėjų ratas

Informantai, kalbėdami apie EQUASS sistemos diegimo pokyčius ir poveikį paslaugų gavėjams, pabrėžė, kad EQUASS dėka paslaugų gavėjai pradėjo *efektyviai įsisavinti ir suprasti informaciją*. Šį teiginį įrodo tokie informantų pasisakymai:

„[...] lankytojai tikrai susipažino su savo teisėmis, tie, kurie, ir gali verbaliai pasakyt, manau, kad dauguma ir pasakytų apie ką tai yra. [...] tikrai suprato kas tos teisės yra, kad turi tas teises, anksčiau tiek daug niekas neakcentuodavo, labiau pareigas.“ [...] suprantama kalba kad būtų, kad žmonėms su negalia būtų suprantama. Kurie neskaito, tarkim, kad būtų vaizdų pagalba. [...] buvo padarytos piktogramos kiekvienai teisei, tai tokių 50 piktogramų [...] buvo padaryti tokie mini etiudai kiekvienai teisei, įsitraukė patys lankytojai ir kitų grupių darbuotojai.“ (Raminta).

„Tai dėl to, kad jiems tapo daug kas aiškiau, ir teisės, ir pareigos, ir jų veiklos, ir darbai, ir jų vertė žmogiška.“ (Mėta).

Intelektu ar kitų kognityvinių sutrikimų turintiems žmonėms labai svarbus informacijos pateikimas lengvai suprantama kalba (Ruškus, 2017). Svarbu kritiškai vertinti žmonėms su negalia teikiamų paslaugų aplinką ir siekti padaryti ją suprantamesnę, pvz. darbe su neįgaliaisiais plačiai taikomos piktogramos naudojant „Sclera“ simbolių sistemą ne visuomet yra aiškios neįgaliesiems asmenims (Gudelytė ir Ruškus, 2019). Šiuo atveju informantai teigia, kad EQUASS paskatino juos bendrauti ir dirbti su negalia turinčiais žmonėmis naudojant aiškia, paprastą, suprantamą kalbą, kūrybiškai interpretuoti perduodamą informaciją. Dėl to informantai jaučia, kad paslaugų gavėjai gerai suprato EQUASS diegimo metu perduotą informaciją

Informantų pasisakymai atskleidė, kad EQUASS sistemos diegimas prisidėjo prie to, jog paslaugų gavėjai pradėjo geriau suprasti naujus dalykus, kurie atsirado ir buvo jiems aiškiai bei nuosekliai perteikiami diegiant EQUASS. Tai susiję su geresniu informacijos ir užduočių supratimu, prisidėjusiu prie to, kad paslaugų gavėjai pradėjo geriau suprasti ir įvardinti savo teises, tapo atsakingesni, aktyviau

dalyvavo įvairiuose užsiėmimuose, diskusijose, teikė pasiūlymus ir įžvalgas, rodė iniciatyvą, padidėjusi savarankiškumą. Ši teiginį įrodo tokie informantų pasisakymai:

„[...] grupelėmis susirinkdavo ir kalbėdavosi, tai labai daug tokių pasiūlymų ir tokių įžvalgų būdavo. Mes pamatėm – kaip jie supranta. [...] pasakom ko mes norime ir jie jau dirba.“ (Žana).

„Manau, kad jiems prasiplėtė akiratis labai, atsivėrė akys [...] jie tikrai patobulėjo, tapo labiau savarankiškesni, pradėjo jaust atsakomybę už savo veiksmus, už draugus, už darbuotojus.“ (Violeta).

„Bet yra tie dalykai, pvz. neįgaliųjų teisės. Jie ir po šiai dienai žino ir apšneka, ir aptaria.“ (Gerda).

Vertinant šiuos informantų pasisakymus galima teigti, kad EQUASS diegimas padidino paslaugų gavėjų supratimą, informacijos įsisavinimą ir dėl to įvairiomis formomis įgalino juos dalyvauti savo gyvenimo kokybės gerinime. Šie pokyčiai rodo vieno iš svarbiausių socialinio darbo praktikos kokybės kriterijų įgyvendinimą. Anot Adomaitytės – Subačienės (2019) organizaciją tobulėjimo link veda orientacija į klientą, jo poreikių supratimas ir kliento įtraukimas į sprendimų priėmimą. Tikėtina, kad įvairiomis formomis pateikta aiški ir suprantama informacija, nuolatinis bendravimas su paslaugų gavėjais padėjo pasiekti šių kokybės elementų įgyvendinimo.

Šie rezultatai sutampa su Mannik – Sepp (2014), Melao (2016) tyrimų rezultatais, kur taip pat pabrėžiama, kad EQUASS diegimas padėjo paslaugų gavėjams daugiau sužinoti apie savo teises ir pareigas bei jas suprasti ir įgyvendinti. Šie pasiekimai yra susiję su EQUASS paslaugų kokybės standarto reikalavimais, kurie numato, kad kokybės standarto siekianti organizacija turi turėti aiškius įrodymus, kad paslaugų gavėjai yra informuojami jų teisių klausimais, informacija jiems teikiama prieinamai ir suprantamai – taip, kad jie žinotų savo pagrindines teises (EQUASS, 2017).

Informantai, kalbėdami apie EQUASS sistemos diegimo pokyčius ir poveikį paslaugų gavėjams, pabrėžė, kad EQUASS dėka paslaugų gavėjai pradėjo veiksmingiau **dalyvauti sprendimų priėmimo procesuose**. Vienas iš labai aiškiai pastebėtų dalyvavimo sprendimų priėmimo momentų – paslaugų gavėjų tarybų veiklos suaktyvėjimas:

„Buvo ir prieš tai, vykdavo susirinkimai, seniūnų, grupių, tas visas vyko, bet tai buvo taip įvardinta, kad tai labai svarbu ir kad jie prisideda prie centro viso valdymo, kad ten seniūnų susirinkimas teikia pasiūlymus vadovei, reiškia, kad jie tiesiog irgi kaip lygiavertiškai, pagal galimybes dalyvauja centro valdyme. Tai aš manau, kad tą suprast jiems buvo labai svarbu.“ (Raminta).

„Mes turim mūsų paslaugų gavėjų tarybą ir jie visą laiką teikdavo siūlymus. [...] teko jiems aiškinti, kad tai yra geras dalykas. Tai kai pasakėm, kad geras dalykas, tai jau tada sugalvojo labai daug.“ (Gerda).

Šių informantų pasisakymuose atsiskleidžia, kad lankytojų tarybų veikla suaktyvėjo dėl to, kad darbuotojai pabrėžė lankytojams jų tarybų veiklos reikšmę ir svarbą, akcentavo jų indėlį organizacijos valdymui, sprendimų priėmimui. Tikėtina, kad lankytojai pajautė lygiavertį santykį ir tai lėmė, kad jie pradėjo daugiau dalyvauti priimant sprendimus.

Kito informanto pasisakymas rodo panašią tendenciją – lankytojų tarybos veiklos suaktyvėjimą, kurio iki šiol nebuvo stebima. Tarybos veikė tarsi labiau formalūs subjektai, kurie institucijoje privalomi. Tačiau jų veikla nebuvo taip įprasminta, kaip tai buvo padaryta EQUASS diegimo proceso metu:

„[...] apie lankytojų tarybą. Ji pas mus veikė jau turbūt daugiau nei 10 metų atgal, bet pradėjus diegtis šitą kokybės sistemą labai suaktyvėjo. Prasidėjo dažnesni jos susirinkimai, kassavaitiniai netgi būdavo. Ir mes labai skatindavom reikšt savo nuomonę lankytojus, priiminėt sprendimus, pradėt jaust atsakomybę už savo veiksmus ir pastebėjom, kad lankytojai patys gali puikiai priimti sprendimus be mūsų įsikišimo. Mes tik kaip ant kelio užvedėjai būdavom. [...] Visoj toj eigoj proceso jie sužinojo savo teises, pareigas, atsakomybę, patys pradėjo sprendimus priiminėt.“ (Violeta).

Socialinių paslaugų gavėjas, anot Adomaitytės – Subačienės (2019), tampa savarankiškas kai atsiskleidžia jo vidinė galia priimti sprendimus dėl savo gyvenimo, pasirinkimų, ateities. Šiuo atveju dienos centro lankytojai priima tam tikrus jiems aktualius sprendimus grupėje. Grupė yra svarbi įgalinimo priemonė, kurioje skatinamas kritinis sąmoningumas, savitarpio pagalba, sprendžiamos bendros problemos ir mobilizuojami resursai bendro gėrio siekimui (Vencloviene, 2015). Taigi, galima teigti, kad EQUASS paskatino tiek individualaus, tiek grupinio lankytojų įgalinimo procesus priimant jiems svarbius sprendimus.

Kitų informantų pasisakymai patvirtina šiuos teiginius:

„Lankytojai mūsų, jie tapo labiau su savo nuomone, jie drąsiau ją reiškia, jie drąsūs, jie nori pasakyti ir gali pasakyti, jie tokie tapo.“ (Mėta).

„[...] įjungėm jų nuomones, išgirdom, pamatėm rezultatą [...] (Žana).

Informantai, kalbėdami apie EQUASS sistemos diegimo pokyčius ir reikšmę paslaugų gavėjams, atskleidė, kad EQUASS dėka **išsiplėtė į veiklas įtraukiamų paslaugų gavėjų ratas.**

Šis dalyvavimas išsiskyrė tuo, kad veiklose pradėjo dalyvauti paslaugų gavėjai su sunkia negalia. Vienas informantas tai apibūdina kaip savotišką atradimą, nes žmonės su sunkia negalia iki šiol būdavo sunkiau įtraukti.

„Galbūt net labai atradom tokį dalyką, kad įjungėm su sunkia negalia.“ (Žana).

Kitas informantas jautriu atradimu įvardija tai, kad sunkios negalios žmonės gebėjo atlikti savo gyvenimo kokybės įvertinimą:

„Sakyčiau gal tie sunkios negalios žmonės. Jie gebėjo įvertinti save gyvenimo kokybės kontekste. Tai tokie jautrūs atradimai buvo.“ (Mėta).

Taigi, vertinant informantų pasisakymus būtų galima teigti, kad EQUASS suteikė progą įvairių galimybių žmonėms daugiau įsitraukti ir dalyvauti veiklose.

Kategoriją „**Organizacijos tobulėjimas**“ atskleidžia šios penkios subkategorijos: *esamų kokybės elementų patobulinimas, išgryninta veikla, funkcionalesni dokumentai, tobulėjimui įgalinti darbuotojai, organizacijos išskirtinumo patvirtinimas* (žr. 8 pav.).

7 pav. Kategorija „Organizacijos tobulėjimas“

Organizacijos tobulėjimas	Esamų kokybės elementų patobulinimas
	Išgryninta veikla
	Funkcionalesni dokumentai
	Tobulėjimui įgalinti darbuotojai
	Organizacijos išskirtinumo patvirtinimas

Informantų pasisakymuose išryškėjo tai, kad EQUASS diegimo procesą jie vertina kaip didelį pokytį, suteikusį progą organizacijos tobulėjimui. Vienas iš šio pokyčio aspektų – organizacijoje jau *esamų kokybės elementų patobulinimas*. Tobulinimas įvyko papildant kai kuriuos dokumentus ir juose reglamentuotą tvarką, akcentuojant tam tikrus svarbius paslaugų kokybės elementus, įsigilinant į atliekamos veiklos funkcionalumą, tobulinant jau naudojamus dalykus:

„[...] etikos kodeksas, jo. Ten dalis kaip ir buvo jau egzistavo centre, tačiau mes jį papildėm dar tam tikrais gerais dalykais [...] man atrodo, kad tai jau daug kas buvo ir taip, tiesiog tai buvo akcentuojama labiau.“ (Raminta).

„Lyg tai ir naudojom, bet EQUASS metu mes viską pradėjom giliau naudoti. [...] mes jau tą turėjom prieš tai, tai tik tobulinom, kaip aš sakau.“ (Žana).

Vienas informantas pateikia jam gerai išiminius iliustruojantį pavyzdį kaip anksčiau naudotas veiklos tvarkos aprašas buvo šabloniškas, nefunkcionalus ir nenaudingas, o EQUASS paskatino darbuotojus jį pakeisti ir sukurti tokią tvarką, kuri tikrai veikia praktiškai:

„Mes tokį susikūrėm vieną, kurį, prie etikos, kur galvojom, kad mes čia gerai padarėm. Apie psichologinį smurtą, finansinį piktnaudžiavimą, apie mes išskyrėm kaip atpažinti ir ką daryti, kokių veiksmų imtis. [...] seniau turėjom tokį šablonišką, o EQUASS metu tikrai informatyvų susikūrėm, nes ten jeigu sakykim apie savęs žalojimą, tai naujas darbuotojas atėjęs jis pasiskaito ir ką jam daryti, kokie veiksmi.“ (Gerda).

Panašias išvalgas padarė ir Mannikk – Sepp (2014) tyrime dalyvavę EQUASS diegiančių socialinių paslaugų įstaigų darbuotojai. Jie pastebėjo, kad EQUASS diegimas įnešė į organizacijos veiklą daugiau struktūros, geresnį savo atliekamų veiklų supratimą, gebėjimą susikoncentruoti, nusistatyti tikslus ir prioritetus, susitelkti į paslaugų ir pačios organizacijos vystymąsi, tobulėjimą.

Informantų nuomone, EQUASS diegimas padėjo **išgryninti atliekamą veiklą**:

„Tai nebuvo kažkas labai naujo, tik kad reikėjo daugiau apsibrėžti. [...] reikėjo apsibrėžt ir į chartiją įdėt. [...] smagu, kad kažkas taip sugalvojo, sukonkretino, sudėjo viską.“ (Raminta).

Informantai pradėjo geriau suprasti savo atliekamas funkcijas ir jų paskirtį:

„Jeigu mes tai ankščiau darydavom, tai sau to neįvardindavom.“ (Žana).

Atsirado daugiau tikslumo, aiškumo dėl atliekamų funkcijų:

„[...] daug naujų žinių pas mus atėjo, daug naujos ir praktikos gavom, bet ir daug ką sutvirtinom, įsigilinom ir giliau pradėjom suvokti ir toks tikslumas, aiškumas atsirado.“ (Mėta).

Neabejotina, kad išgryninta, konkreti ir apibrėžta, aiški ir neblaškanti veikla suteikia prielaidas paslaugų kokybės tobulinimui. Darbuotojai gali nenaudoti savo laiko ir energijos procedūrų aiškinimuisi, klaidų taisymui, o daugiau susitelkti į tikslus, prasmę, paslaugų kokybės gerinimą.

Informantų nuomone, EQUASS diegimas taip pat sudarė palankias sąlygas, kad **veiklos dokumentai taptų funkcionalesni**, mažiau formalūs, daugiau atspindintys ir padedantys vykdyti praktinę veiklą:

„[...] gera idėja kad supaprastint dokumentus. Man ji labai patiko, nes iš tikrųjų tie dokumentai nėra funkcionalūs ir nieks labai ten jų neskaito, tiesiog pasirašo. Tas toks konkretumas, jei kažkas yra, tai turi būt suprantama [...] Labai svarbu geram funkcionavimui organizacijos.“ (Raminta).

Dėl EQUASS įgyvendinimo organizacijos dokumentai tapo patogesni, labiau orientuoti į konkretaus jų tikslo įgyvendinimą, o ne apsunkinantys praktinę veiklą:

„Bet labai išsigryninom, anketas labai. Pasidarėm labiau konkretnes, labiau orientuotas į tai, kas rūpi iš tikrųjų, o ne ten kas 101 klausimas.“ (Gerda).

Šias informantų išvalgas panašiai atspindi ir Mannikk – Sepp (2014) tyrimas, kuris rodo, kad EQUASS diegimas suteikia galimybę organizacijoms patobulinti, pertvarkyti, modernizuoti jų

egzistuojančią dokumentaciją, apibūdinti efektyvius naudojimosi dokumentais principus, sukurti trūkstamas, reikalingas veiklos procedūras.

Pokalbių su informantais metu atsiskleidė, kad EQUASS reikšmingai prisideda prie organizacijos tobulėjimo, nes **tobulėjimui įgalina darbuotojus**. Vienas informantas pasakoja, kad EQUASS diegimo pradžioje tikėjosi, kad gaus tam tikras formalizuotas tvarkas, tačiau taip nebuvo. Po kurio laiko darbuotojai patys tapo motyvuoti kurti savo veiklos procedūras, jas diskutuoti, keisti, tobulinti:

„Aš atsimenu pirmuose mokymuose, kad nu - kokios čia bus tvarkos, kur nuleista, bet paskui patys kūrėm, patys tobulinom. Yra kažkas nepasiteisina, žiūrim, keičiam, darom kitaip.“ (Žana).

Kitas informantas pasakoja kaip darbuotojams buvo perduotos tam tikros svarbios atsakomybės. Kai kurie darbuotojai gavo tokių naujų atsakomybių, su kuriomis jie niekad nesusidūrė arba būdavo tik pasyvūs stebėtojai:

„[...] mūsų direktorė ji tas atsakomybes mums atidavė. Ir ką seniau ji tik darydavo. Ir nebebijojo atiduoti. O mūsų padėjėjos gavo naujų atsakomybių, kurių jos nedarydavo. Vat reikia organizuoti kažką. Jos seniau eidavo pasyviai, ką socialinė sugalvoja, tą mes ir darom. Dabar jos gavo naujų atsakomybių, jos pačios organizuoja, jos irgi paaugo. Kaip sakant, mes kiekvienas palipom keliais laipteliais aukščiau.“ (Gerda).

Šie informantų pasisakymai rodo, kad organizacijos darbuotojai tapo įgalinti, o organizacijos kultūra tapo labiau išlaisvinta. Anot Adomaitytės – Subačienės (2019), išlaisvinta organizacijos kultūra reiškia, kad nėra griežtos hierarchijos, darbuotojams deleguojama atsakomybė už priimtus sprendimus, jie neturi iš anksto numatytų problemų sprendimų modelių, tačiau atsižvelgia į kliento poreikius, stiprybes ir ieško galimybių jį įgalinti.

Taip pat informantai pastebi, kad EQUASS sertifikato turėjimas jiems reiškia jų pačių ir visos **organizacijos išskirtinumo patvirtinimą**:

„[...] lankytojai žino kad tai yra, darbuotojai irgi žino, tai toks, sakyčiau, vertinimas organizacijos. [...] Ne tiek ir daug tokių organizacijų, tai toks išskirtinumas.“ (Raminta).

„[...] atėjo labiau toksai supratimas, kad kokybiškai dirbam. Jeigu mes atitinkam tuos principus, mes tikrai tai darom, ne popieriuje, o realiame gyvenime. Tai atėjo toks supratimas, kad įstaiga brandi teikiant socialines paslaugas, žino ką pasiūlyti, tobulinam savo veiklą.“ (Žana).

„Manau, kad tai buvo labai gera proga pasitikrint įstaigai kaip ji dirba, kaip ji teikia paslaugas Lietuvos ir Europos lygmeniu. Kad tikrai patobulėjo ir dar labiau tobulės įstaiga ir teiks ir toliau kokybiškas paslaugas.“ (Violeta).

Panašu, kad informantai pabrėžia vidinį paslaugų teikėjų ir paslaugų gavėjų jaučiamą išskirtinumą. Jie didžiuojasi būdami organizacijos, kuri yra gerai vertinama ir išskirtinė iš kitų, dalimi. Tyrimai rodo, kad EQUASS diegimą organizacijoje gali paskatinti ir poreikis jausti išorinį išskirtinumą, t.y. turėti patvirtinimą, kad organizacija atitinka tam tikrus reikalavimus arba pagerinti organizacijos viešąjį įvaizdį (Melao ir kt., 2016). Visgi galima manyti, kad vidinis išskirtinumas ir vidinės priežastys sukuria gilesnę standarto diegimo ir įgyvendinimo prasmę.

Informantų pasisakymai patvirtina, kad išskirtinumo pojūtis nėra jaučiamas vien tik dabartiniame etape – darbuotojai toliau kuria socialinių paslaugų kokybės tobulinimo ateities vizijas, planuoja teikti vis labiau kokybiškas socialines paslaugas.

Taigi, kokybinio interviu metu atsiskleidė informantų nuomonė apie EQUASS diegimo metu įvykusius pokyčius ir pastebėtus rezultatus. Išryškėjo kaip informantai vertina EQUASS diegimo proceso poveikį trimis lygmenimis: darbuotojų, paslaugų gavėjų ir organizacijos.

Darbuotojų lygmenyje buvo pastebimas EQUASS diegimo proceso metu ir vėliau vykęs darbuotojų tarpusavio sąveikos stiprėjimas ir augimas, profesinių kompetencijų plėtojimas, profesinės veiklos įprasminimas. Paslaugų gavėjų lygmenyje socialiniai darbuotojai pastebėjo, kad pasiektas padidėjęs paslaugų gavėjų įsitraukimas. Organizacijos lygmenyje informantai atskleidė, kad pastebėjo EQUASS diegimo metu įvykusių pokyčių paskatintą organizacijos tobulėjimą.

3.2.3. Rekomendacijos EQUASS diegimo proceso tobulinimui

Analizuojant informantų pasisakymus apie EQUASS ateitį ir šios socialinių paslaugų kokybės užtikrinimo sistemos galimybes, išryškėjo kategorija „**EQUASS tobulinimo kryptys**“, kurią atskleidžia šios su tobulėjimu susijusios subkategorijos: *proceso organizavimo tobulinimas* ir *žmogiškųjų išteklių tobulinimas* (žr. 8 pav.).

8 pav. Kategorija „EQUASS tobulinimo kryptys“

**EQUASS
tobulinimo
kryptys**

Proceso organizavimo tobulinimas

Žmogiškųjų išteklių tobulinimas

Informantai, kalbėdami apie tai, kaip būtų galima pagerinti EQUASS, minėjo, kad svarbus **proceso organizavimo tobulinimas**:

Vienas iš proceso organizavimo tobulinimo elementų – proceso stebėseną. Anot informantų, įdiegus paslaugų kokybės sistemą jos rezultatai ryškėja nuolat. Svarbu tai pastebėti, vystyti ir nuolat tobulinti EQUASS principais puoselėjamą socialinių paslaugų kokybę:

„[...] manau, kad reikalinga daugiau laiko dar, kad tai taptų iš tikrųjų kasdienybe.“ (Raminta).

„[...] tie dokumentai, kaip ir sakė konsultantai, kad turi dirbti ir netgi po to jau ir mes jau ir gavom sertifikatą ir vis tiek dar buvo, kad keičiam, dar vis tiek neišgaunam ko norim. [...] su individualiu planu taip, ir šiemet tobulinsime. Vis pamatom, kad kažką turime pridėti. [...] dabar kuo toliau, tuo tie principai tiesiog pritampa prie mūsų. [...] Jis nėra toksai rėmuose. Visada gali sugalvoti kaip pakeisti, ką patobulinti, ką įvesti naujo.“ (Žana).

Šie informantų pasisakymai išryškina nuolatinį tobulėjimą, kuris yra labai svarbus veiksnys, prisidedantis prie socialinio darbo profesinių uždavinių įgyvendinimo. Socialiniai darbuotojai negali pasitikėti nustatytais ir nuolat naudojamais profesiniais metodais aplinkose, kurios yra institucionalizuotos, tad įvairiose profesinės veiklos situacijose nuolat turi ieškoti lanksčių sprendimų (Naujanienė, Eidukevičiūtė ir Ruškus, 2018).

Kai kurie informantai reiškė tam tikrą kritiką išorinio EQUASS audito procesui ir siūlė diegimo metu įgyvendinti proceso stebėseną atliekant tarpinius auditus.

Vienas informantas teigė, kad toks pasiūlymas jam kilo todėl, kad EQUASS diegimas buvo ilgas ir įdomus procesas, o išorinis auditas buvo pačioje pabaigoje ir palyginti trumpas procesas. Audito metu reikėjo pademonstruoti viską, kas per ilgą laiką buvo sukurta, įdiegta. Tai įstaigos bendruomenei sukėlė tam tikrą susijaudinimą, nes norėta pristatyti kuo daugiau:

„[...] daugiau tų parengiamųjų susitikimų būtų, o ne tai, kad toks kaip egzaminas. O atrodo, kad tu juk visą laiką darei tai, kuo tikėjai, o kai jau reikia kalbėti, tai atrodo lyg tai.. Nežinau, galbūt tokių tarpinių auditų kas kažkiek laiko.“ (Raminta).

Kito informanto nuomone, būtų naudinga tarpinį bandomąjį auditą atlikti diegimo proceso eigoje, maždaug viduryje, kad organizacija galėtų įsivertinti esamą situaciją, tikslingiau nukreipti diegimo procesą, susikoncentruoti į rekomendacijas:

„Bandomojo audito vidury koksai peržiūrėjimas. Nes kai tas bandomasis auditas buvo prieš mėnesį iki tikrojo, tai ką tu prieš mėnesį jau patobulinsi. Kad toks auditas gal būtų vidury proceso. Kada tu tikrai

pamatai ar įstaiga eina ta linkme, o ne kada lieka mėnuo ir tau rankos nusvyra, nes tu dirbai, tarkim, metus ir tau pasako, kad žinai, nu daug ko trūksta.“ (Žana).

Dar vienas informantų išsakytas EQUASS proceso tobulinimo pasiūlymas – pailginti diegimo proceso laikotarpį:

„[...] viskas per greitai labai, kad EQUASS galėtų tiesiog būt diegiamas kokie du metai. Kad ateitų tas suvokimas, nes labai viską taip greitai darėm. Ir kartais tikrai tas suvokimas ateidavo paskui negu tu padarai tą procesą.“ (Žana).

„[...] turėjom tik vienerius metus. Mano manymu tai nėra ilgas laiko tarpas tai kokybės sistemai, nes ji gana sudėtinga yra [...]“ (Violeta).

Informantų pasisakymai rodo, kad jiems EQUASS diegimo procesas nebuvo varginantis, jie norėjo gilintis, o ne skubėti ir kuo greičiau užbaigti. Tai reiškia, kad darbuotojai pajuto diegimo proceso naudą ir laiko vertę paslaugų kokybės gerinimui.

Dar informantai mano, kad EQUASS būtų svarbus **žmogiškųjų išteklių tobulinimas**:

Vienas informantas kalba apie tam tikros tematikos išorės mokymus (pavyzdžiui, gyvenimo kokybės, įgalinimo), kurie turėtų būti organizuojami EQUASS standarto diegimo proceso pradžioje. Tikėtina, kad toks pasiūlymas kyla siekiant efektyviau ir optimaliau atlikti diegimo plano užduotis, negaišti laiko keičiant ir taisant tam tikrus iki mokymų jau atliktus darbus:

„[...] mokymai, kurie vyko, tarkim dėl EQUASS kokybės tam tikrų principų, tai jie galėjo anksčiau truputį vykti. Ten gyvenimo koncepcijos, įgalinimo. [...] galėjo viskas vykti pradžioje. [...] buvom pasirengę tą dokumentą, paskui supratom, kad lyg ir ne taip“ (Žana).

Kitas informantas išsako visiškai tokį patį pasiūlymą ir priduria, kad po mokymų įvykę tam tikrų diegimo veiklų keitimai įnešė sumaištį ir nepasitenkinimo darbuotojų tarpe:

„[...] visa kokybė, ir įgalinimas, visi tie, kur mes daugiausiai dirbom, kur mes galėjom tą pradėti daryti pačioje pradžioje, jie kažkaip buvo nukelti į pačią pabaigą. [...] Jei jie būtų pačioje pradžioje tai būtų lengviau. Daug ką ne taip supratom, pradėjom daryti ne taip, kaip reikia. Tada vėl viską tą perdaryti, nes vieną dieną atsistoji ir sakai – žinot, tą, ką darėm negerai, darysim taip. Tas įnešdavo tokį chaosą, tokį nepasitenkinimą. Nu tai va, tai nežinai kaip daryti, o mes čia darom.“ (Gerda).

Kitas informantas siūlo sudaryti konsultantų apsikeitimo galimybes - siekiant EQUASS diegimo procesą papildyti skirtingomis patirtimis ir įžvalgomis:

„[...] gal ir gerai kartais konsultantams būtų vidury etapo kaip nors apsikeisti, nes kiekvienas turi savo įžvalgą. Gerai, jei jos sutampa, jei ta sritis panaši, bet o jeigu ne, tai būdavo ir žinau, kad kolegos konsultuodavosi su kitais konsultantais.“ (Žana).

Toks pasiūlymas rodo, kad EQUASS diegimo proceso metu vyko daug profesinių ieškojimų, kuriuose išorės konsultanto vaidmuo ir indėlis buvo labai svarbus.

Taigi, informantai atskleidė savo pamąstymus ir pasiūlymus dėl EQUASS proceso tobulinimo. EQUASS tobulinimo kryptys, anot informantų – tai proceso organizavimo ir žmogiškųjų išteklių tobulinimas.

DISKUSIJA

Empirinis tyrimas padėjo atskleisti kaip socialiniai darbuotojai, dirbantys dienos centruose su suaugusiais intelekto negalia turinčiais žmonėmis, vertina EQUASS diegimo procesą. EQUASS paslaugų kokybės sistemos diegimas Lietuvoje yra ganėtinai naujas ir beveik netyrinėtas reiškinys. Dėl to šio tyrimo rezultatai suteikia reikšmingų mokslinių ir praktinių žinių apie EQUASS taikymo ypatumus Lietuvos kontekste. Tyrimu buvo atskleisti EQUASS diegimo sunkumai, sėkmės ir geroji patirtis, EQUASS poveikis ir pokyčiai paslaugų gavėjams, organizacijai bei jos darbuotojams, tolimesnės galimos EQUASS tobulinimo kryptys.

Šio tyrimo rezultatai didele dalimi sutapo su užsienio socialinių paslaugų organizacijose atliktais EQUASS poveikio tyrimais. Europos mokslininkų tyrimų išvadose akcentuojama, kad EQUASS diegimo ir taikymo proceso sėkmei itin didelę įtaką turi darbuotojų įsitraukimas, motyvacija, pozityvus požiūris (Mannikk – Sepp, 2014; Melao, 2016). Šis tyrimas atskleidė panašius rezultatus ir papildė mokslines įžvalgas tuo, kad EQUASS proceso sėkmei labai svarbu mažinti išankstines neigiamas nuostatas, didinti darbuotojų informuotumą ir supratimą apie paslaugų kokybės standartus.

Europos socialinių paslaugų organizacijose atliktų tyrimų duomenimis, EQUASS procesas kritiškai vertinamas dėl biurokratinių procesų gausos ir padidėjusio darbo krūvio (Melao ir kt., 2018). Šiame tyrime dalyvavę informantai patvirtino tokias įžvalgas, tačiau papildė supratimu, kad EQUASS dokumentacijos rengimas ir padidėjęs darbo krūvis negali būti vertinamas vien tik kritiškai, nes sukuria ir daug teigiamų pokyčių, sudaro sąlygas tobulėti, atskleidžia ir išryškina atliekamos veiklos prasmę.

Tyrimas išryškino vieną iš dažniausiai pasitaikančių kliūčių socialinių paslaugų organizacijos pokyčiams – darbuotojų pasipriešinimą. Neigiamas darbuotojų nusistatymas, nenorėjimas keistis, motyvacijos trūkumas buvo pastebimas ir kitose Lietuvoje vykdytose socialinių paslaugų kokybės gerinimo iniciatyvose. Darbuotojų pasipriešinimas pokyčiams vykdam deinstitutionalizaciją, stacionarios globos pertvarkos procesus aprašytas Genienės ir Šumskienės (2016), Griciūtės ir Senkevičiūtės – Doviltės (2018) tyrimuose. Šis tyrimas gali papildyti mokslines įžvalgas tuo, kad diegiant EQUASS darbuotojų pasipriešinimas ir neigiamas nusistatymas gali būti pastebimas tik proceso pradžioje, tačiau vėliau viskas kinta. Darbuotojai pradeda pastebėti, kad EQUASS nėra vien tik formalus procesas, jis veikia praktinėje veikloje. Vykstant EQUASS diegimo metu inicijuojamoms veikloms padaugėja darbuotojų bendravimo, susitikimų, kontaktų su vadovais, o tai kuria tarpusavio pasitikėjimą, atrandamos ir pajuntamos organizacijos bendruomenę vienijančios, panašios vertybės.

Šis tyrimas taip pat išryškino socialiniame darbe dažnai keliamą paslaugų kokybės rezultatų matavimo dilemą. EQUASS standartas sulaukia kritikos dėl kiekybinio socialinio darbo rezultatų matavimo (Adomaitytė – Subačienė, 2019), tačiau pripažįstama, kad rezultatus ir paslaugų efektyvumą matuoti svarbu (Gečienė ir Gudžinskienė, 2018). Šio tyrimo rezultatai gali papildyti mokslines išvagas tuo, kad EQUASS diegimo proceso pradžioje rezultatų matavimas atrodo sudėtingas ir varginantis procesas, reikalaujantis naujų įgūdžių, ilgų ieškojimų, tačiau vėliau rezultatai tampa lengviau atrandami ir pastebimi, sukelia netikėtų įspūdžių ir darbuotojų pasitenkinimą savo atliekama veikla.

Dar vienas šio tyrimo radinys, kuris išryškino pozityvius EQUASS įtakojamus pokyčius – padidėjusi darbuotojų orientacija į paslaugų gavėjus, geresnis įsigilinimas į jų poreikius, įtraukimas į sprendimų priėmimą. Paslaugų teikėjai įgijo daugiau supratimo ir žinių, pradėjo naudoti atitinkamus metodus, kurie atskleidė pozityvų, į asmenį orientuotą požiūrį. Šiame tyrime dalyvavusių informantų išvagos sutampa su Mannikk – Sepp (2014) tyrimo dalyvių išvalgomis, kurios rodo, kad dėl EQUASS diegimo socialinės paslaugos tapo labiau orientuotos į paslaugų gavėją, pozityvių rezultatų siekimą, o paslaugų teikėjai ir paslaugų gavėjai šiame procese dalyvauja daug artimiau. Tai reiškia, kad EQUASS dėka institucijose teikiamos socialinės paslaugos gali tapti labiau įgalinančios žmogų su negalia, mažiau paternalistiškos. Pernelyg globėjišką dienos centrų darbuotojų elgesį ir požiūrį į paslaugų gavėjus pabrėžia ankstesni moksliniai tyrimai iš organizacijų, kuriose nėra taikoma EQUASS kokybės sistema (European Union Agency for Fundamental Rights, 2012; Badia ir kt., 2013).

Svarbus šio tyrimo atradimas, pabrėžiantis EQUASS standarto išskirtinumą iš kai kurių kitų paslaugų kokybės gerinimo iniciatyvų – ryški orientacija į darbuotojų įgalinimą. EQUASS įgalina paslaugų teikėjus kurti savo veiklos procedūras, diskutuoti, tobulinti. Darbuotojai nebėra pasyvūs stebėtojai ir vykdytojai, jiems suteikiamos svarbios atsakomybės ir iniciatyvų laisvė. Didelis dėmesys skiriamas žemesnės kvalifikacijos darbuotojų įtraukimui į organizacijos veiklą ir kokybės gerinimą. Siekiama, kad visi darbuotojai atlikdami savo kasdienes funkcijas pasijaustų esantys svarbia paslaugų kokybės užtikrinimo dalimi. Tai leidžia manyti, kad EQUASS standarto diegimas Lietuvos socialinių paslaugų institucijose pagerins esamą mikroklimatą, prisidės prie išlaisvintos kultūros kūrimo. Lietuvoje nemažai socialinių paslaugų institucijų vis dar pasižymi dominuojančiu biurokratišku klimatu, kuris sukuria būtinybę vykdyti reglamentus ir priskirtas funkcijas, o tai sudaro kliūčių socialiniams darbuotojams teikti kokybišką pagalbą (Rimkus, 2015).

Taigi, tikėtina, kad EQUASS standarto diegimas Lietuvos socialinių paslaugų organizacijose turi geras perspektyvas. Būtų vertinga ateities mokslinius tyrimus nukreipti į šio standarto taikymo ypatumus ir poveikį organizacijoms.

IŠVADOS

1. Svarbiausi socialinių paslaugų kokybės suaugusiems žmonėms su negalia užtikrinimo veiksniai – efektyvus Jungtinių Tautų neįgaliųjų teisių konvencijos įgyvendinimas, deinstitutionalizacija ir įtraukimas į bendruomenę, gerai išvystytos ir prieinamos bendruomeninės paslaugos, tinkamai vertinami socialinių paslaugų poreikiai, sudarytos galimybės pilnavertiškai priimti sprendimus dėl savo gyvenimo. Pažymėtina, kad šių veiksmų įgyvendinimui Lietuvoje skiriamas nepakankamas dėmesys.

Taip pat svarbūs socialinių paslaugų kokybės suaugusiems žmonėms su negalia užtikrinimo teisiniai aspektai – tinkamas paslaugų kokybės reglamentavimas. Lietuvos nacionaliniuose teisės aktuose akcentuojami pagrindiniai kokybiškų socialinių paslaugų ypatumai – kompleksiskumas, individualumas, prieinamumas, asmenų savarankiškumo ir motyvacijos skatinimas, įtraukimas į sprendimų priėmimą, orientacija į asmenų poreikius, orumo užtikrinimas. Tačiau nėra aiškiai apibrėžiama socialinių paslaugų kokybės samprata ir nėra konkrečių įtvirtintų būdų kaip užtikrinti paslaugų kokybę, įvertinti ir išmatuoti paslaugų teikimo rezultatus.

Objektyvioji ir subjektyvioji socialinių paslaugų kokybė turi būti efektyviai užtikrinama tiesioginėse jų teikimo aplinkose. Dienos centruose teikiamos paslaugos sukuria geras sąlygas žmonėms su negalia pajavairinti savo laiką, gauti reikiamą priežiūrą ir pagalbą. Objektyviosios šių paslaugų kokybės siekiama ją reglamentuojant privalomais teisės aktais ir prižiūrint kontrolės institucijoms. Tačiau stokojama apibendrintos informacijos, kuri padėtų suprasti kaip dienos socialinės globos paslaugų kokybė atitinka formalius reikalavimus. Siekiant subjektyviosios šių paslaugų kokybės ir pasitenkinimo iš klientų pusės, svarbu, kad paslaugos įgytų daugiau bendruomeninių bruožų, įvairovės, atspindėtų klientų individualius poreikius ir interesus.

2. Socialinių paslaugų kokybės standartų taikymo poreikis socialinių paslaugų organizacijose atsiranda dėl didėjančių paslaugų gavėjų lūkesčių ir kitų veiksnių, kurie skatina organizacijas būti moderniomis, lanksčiomis, nuolat analizuoti, vertinti ir tobulinti teikiamų paslaugų kokybę, kurti pasitikėjimą, gerinti darbuotojų žinias ir įgūdžius. Organizacijose yra diegiami paslaugų kokybės vertinimo modeliai, tokie kaip Europos kokybės vadybos fondo modelis, Bendrasis vertinimo modelis, Paslaugų kokybės modelis, Europos socialinių paslaugų kokybės sistema (EQUASS).

EQUASS standartą taikančių organizacijų tyrimai rodo, kad jos yra patenkintos standarto diegimu, taiko praktiškai ir jaučia naudą, pastebi gerėjančius darbo procesus, didėjančią klientų ir darbuotojų pasitenkinimą. Lietuvoje EQUASS modelio diegimas vykdomas savanoriškai, organizacijoms individualiai ir nepriklausomai siekiant savo teikiamų socialinių paslaugų kokybės. Lietuvoje iki šiol atlikta labai mažai tyrimų siekiant išanalizuoti EQUASS taikymo ypatumus.

EQUASS socialinių paslaugų kokybės principai glaudžiai susiję su socialiniu darbu, atspindi socialinio darbo profesijos esmines, pamatines vertybes. EQUASS kokybės sistemos diegimas organizacijose sukuria prielaidas efektyviai panaudoti socialinio darbo žinias, įgūdžius, gebėjimus ir vertybes, siekti nuolatinio tobulėjimo, mokymosi, socialinių paslaugų kokybės gerinimo, orientuotis į individualius kliento poreikius, lūkesčius, veiksmingai įgalinti.

3. Empiriniu tyrimu nustatyta, kad EQUASS kokybės sertifikatą įgijusiuose dienos centruose dirbantys socialiniai darbuotojai:

- 3.1. EQUASS diegimo procesą vertina išskirdami diegimo sunkumus ir sėkmes. Diegimo proceso sunkumais laikomi: darbuotojų pasipriešinimas pokyčiams, sudėtingas rezultatų išmatavimas, sudėtingas dokumentų rengimo procesas, supratimo apie EQUASS procesą stoka bei tam tikros situacijos, kuriose nebuvo numatyta paslaugų gavėjų reakcija į veiklų pokyčius. Diegimo procesas vertinamas kaip sėkmingas dėl to, kad buvo paskatintos kūrybiškos veiklos, darbuotojai sėkmingai prisitaikė prie pokyčių, buvo pasiekti tam tikri rezultatai, padidėjo orientacija į paslaugų gavėjus, išryškėjo paslaugų gavėjų galia, atėjo supratimas, kad EQUASS veikia praktinėje veikloje, buvo jaučiamas nuolatinis tobulėjimo jausmas.
- 3.2. EQUASS diegimo proceso metu įvykusius pokyčius vertina trimis lygmenimis: darbuotojų, paslaugų gavėjų ir organizacijos. Darbuotojų lygmenyje pastebimas EQUASS diegimo proceso metu ir vėliau vykęs darbuotojų tarpusavio sąveikos stiprėjimas ir augimas (didesnis susitelkimas, stipresnis tarpusavio bendrumo jausmas ir bendros vertybės), profesinių kompetencijų plėtojimas (komunikaciniai, socialiniai, pažinimo ir poreikių vertinimo gebėjimai), profesinės veiklos įprasminimas (vertybinis susipratimas, veiklos tikslingumo pajautimas). Paslaugų gavėjų lygmenyje pastebėta, kad pasiektas paslaugų gavėjų įsitraukimas (efektyvus informacijos supratimas ir įsisavinimas, dalyvavimas sprendimų priėmimo, išsiplėtęs įtraukiamų paslaugų gavėjų ratas). Organizacijos lygmenyje pastebėtas EQUASS diegimo metu įvykusių pokyčių paskatintas organizacijos tobulėjimas (esamų kokybės elementų patobulinimas, išgryninta veikla, funkcionalesni dokumentai, tobulėjimui įgalinti darbuotojai, organizacijos išskirtinumo patvirtinimas).
- 3.3. įžvelgia EQUASS tobulinimo kryptis, kurias sieja su diegimo proceso organizavimu ir žmogiškųjų išteklių plėtojimu.

REKOMENDACIJOS

Rekomendacijos parengtos vadovaujantis empirinio tyrimo metu išryškėjusiomis įžvalgomis ir gautais rezultatais.

1. Socialiniams darbuotojams

- 1.1. Siekiant sumažinti galimą darbuotojų pasipriešinimą paslaugų kokybės sistemų diegimui, rekomenduojama susipažinti su Lietuvoje ir užsienio šalyse naudojamomis socialinių paslaugų kokybės užtikrinimo sistemomis, jų rezultatais ir poveikiu socialinių paslaugų kokybei. Tai galima daryti dalijantis gerąja patirtimi su kokybės sistemas įsidiegusiais kolegomis, organizuojant EQUASS įsidiegusių įstaigų viešinamos informacijos apie šio proceso diegimą sistemingą aptarimą ir analizę savo įstaigose.
- 1.2. Siekiant veiksmingo paslaugų gavėjų įgalinimo labai svarbu įtraukti juos į visus socialinių paslaugų teikimo etapus. Tai svarbu daryti plačiai - tiek individualiuoju lygmeniu (pvz. kartu rengiant individualų socialinės globos planą), tiek organizacijos lygmeniu (pvz. formuojant organizacijos viziją, misiją, bendras vertybes ir pan.).

2. Socialinių paslaugų organizacijoms

- 2.1. Atsižvelgiant į tai, kad socialiniams darbuotojams kyla sunkumų vertinant socialinių paslaugų teikimo rezultatus, labai svarbu imtis priemonių, kurios padėtų stebėti, fiksuoti ir matuoti objektyvius ir subjektyvius teikiamų paslaugų kokybės rezultatus. Tai galima daryti tiek sertifikuotų paslaugų kokybės sistemų pagalba, tiek kuriant paslaugų kokybės rezultatų išmatavimo įrankius patiems.
- 2.2. Užtikrinti organizacijoje naudojamos dokumentacijos aiškumą, paprastumą, funkcionalumą sudarant galimybes paslaugų teikimo tvarkas ir procedūras kurti patiems darbuotojams ir paslaugų gavėjams.
- 2.3. Siekti, kad darbuotojai pasijaustų esantys svarbia socialinių paslaugų kokybės dalimi, perduodant daugiau atsakomybių už socialinių paslaugų kokybę ir suteikiant progų žemesnės kvalifikacijos darbuotojų paslaugų kokybės gerinimo iniciatyvoms.
- 2.4. Siekiant gerinti socialinių paslaugų kokybę, didinti darbuotojų ir paslaugų gavėjų pasitenkinimą, skatinti nuolatinį organizacijos mokymąsi ir tobulėjimą svarbu diegti socialinių paslaugų kokybės sistemas.

3. Mokslininkams, tyrėjams

- 3.1. Siekiant didinti socialinių paslaugų teikėjų susidomėjimą ir motyvaciją diegti paslaugų kokybės užtikrinimo sistemas, svarbu tirti šių sistemų veikimą, pristatyti rezultatus ir naudą Lietuvos socialinių paslaugų organizacijoms, viešinti tyrimų rezultatus, plėsti žinomumą.
- 3.2. Rengiant būsimus socialinius darbuotojus akcentuoti, kad sėkmingai praktinei veiklai svarbus nuolatinis, tęstinis savarankiškas tobulėjimas ir mokymasis, išankstinių nuostatų neturėjimas, palankus požiūris į pokyčius.

LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. Adomaitytė - Subačienė, I. (2015). Socialinių paslaugų kokybės standartizavimas Lietuvoje. *Socialinė teorija, empirija, politika ir praktika*, 11, 54-65. Prieiga per internetą: <https://www.zurnalai.vu.lt/STEPP/article/view/8375>
2. Adomaitytė - Subačienė, I. (2019). Socialinio darbo kokybės konstravimas kliento įgalinimo perspektyvoje (daktaro disertacija). Prieiga per internetą: <http://epublications.vu.lt/object/elaba:36479377/index.html>
3. Alčiauskaitė, L., ir Šinkariova, L. (2018). Judėjimo negalią turinčių asmenų išsilavinimo ir užimtumo reikšmė prisitaikymui prie negalios. *Pedagogika*. 2018, t. 129, Nr. 1, p. 112–125. Prieiga per internetą: https://pdfs.semanticscholar.org/6917/320d3900e924632faf5dba37d27ed17b9549.pdf?_ga=2.13075383.1862195633.1602578529-2047060071.1601917890
4. Andrijauskaitė, L. (2015). Socialinių paslaugų sistema Lietuvoje viešojo valdymo modernizavimo kontekste (daktaro disertacija). Prieiga per internetą: https://repository.mruni.eu/bitstream/handle/007/14401/24966_disertacija_Andrijauskaite_WEB.pdf?sequence=1&isAllowed=y
5. Badia ir kt. (2011). Personal factors and perceived barriers to participation in leisure activities for young and adults with developmental disabilities. *Research in Developmental Disabilities*. 2011 Nov-Dec, 32(6), 2055-2063. Prieiga per internetą: <https://europepmc.org/article/med/21985988>
6. Bagdonienė, L. ir Hopenienė, R. (2009). Paslaugų marketingas ir vadyba. Kaunas: Technologija.
7. Bitinas, B. (2013). Rinktiniai edukologiniai raštai. II tomas. Edukologinis tyrimas: sistema ir procesas. Ugdymo tyrimų idėjos ir problemos. Prieiga per internetą: <http://talpykla.elaba.lt/elaba-fedora/object/elaba:4354227/datastreams/MAIN/content>
8. Bugnienė, A. Socialinių paslaugų kokybės stacionarioje socialinės globos įstaigoje užtikrinimas: socialinių darbuotojų patirtys (magistro baigiamasis darbas). Prieiga per internetą: <https://vb.mruni.eu/object/elaba:64964513/MAIN>
9. Butler, S. ir kt. (2019). Adult day services in a rural region: Challenges and opportunities. GSA 2019 Annual Scientific Meeting. Prieiga per internetą: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC6844666/>
10. BVM. Bendrasis vertinimo modelis (2013). Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerija. Prieiga per internetą: <https://vakokybe.vrm.lt/lt/bendrojo-vertinimo-modelio-esme>

11. Čižikienė, J. (2019). The Role Of Leadership in Adopting Quality Management System in Social Service Sector. *Journal of Intercultural Management*. 11. 179-199. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/335122347_The_Role_Of_Leadership_in_Adopting_Quality_Management_System_in_Social_Service_Sector
12. Dimitriadis, V., Kousoulis, A., Sgantzios, M., Hadjipaulou, A., Lionis, C. (2014). Implementing a System to evaluate Quality Assurance in Rehabilitation in Greece. *Disability and Health Journal*. 8. 10, p. 35-46. Prieiga per internetą: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1936657414000958?via%3Dihub>
13. EQUASS (2017). EQUASS Assurance ženklo pripažinimo principai, kriterijai ir rodikliai. Prieiga per internetą: <http://www.equass.lt/wp-content/uploads/EQUASS-Assurance-2018-Principai-Kriterijai-and-Rodikliai-LT-1.pdf>
14. EQUASS Lietuva (2020). Apie projektą. Prieiga per internetą <http://www.equass.lt/apie-projekta/>
15. European Union Agency for Fundamental Rights (2012). Choice and control: the right to independent living. Experiences of persons with intellectual disabilities and persons with mental health problems in nine EU Member States. Prieiga per internetą: https://fra.europa.eu/sites/default/files/choice_and_control_en_13.pdf
16. Fields, N., Anderson, K. ir Dabelko-Schoeny, H. (2014). The Effectiveness of Adult Day Services for Older Adults. *Journal of applied gerontology : the official journal of the Southern Gerontological Society*. 33. 130-163. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/260999076_The_Effectiveness_of_Adult_Day_Services_for_Older_Adults
17. Gaižauskaitė, I. ir Valavičienė N. (2016). Socialinių tyrimų metodai: kokybinis interviu. Prieiga per internetą: https://repository.mruni.eu/bitstream/handle/007/16209/12_Socialini%20tyrim%20metodai-Kokybinis-interviu.pdf?sequence=1&isAllowed=y
18. Gaugler, J. (2013). The Process of Adult Day Service Use. *Geriatric nursing (New York, N.Y.)*. 35. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/258634797_The_Process_of_Adult_Day_Service_Use
19. Gečienė, J. ir Gudžinskienė, V. (2018). Socialinės globos įstaigų, teikiančių paslaugas senyvo amžiaus asmenims, darbuotojų požiūris į teikiamų paslaugų kokybę. *Socialinė teorija, empirija*,

politika ir praktika. 17, 37-56. Prieiga per internetą:
<https://repository.mruni.eu/bitstream/handle/007/15646/34613036.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

20. Gečienė, J. ir Raišienė, A. (2018). Service Quality of Organizations Providing Long-Term Social Care. *European Scientific Journal*. 14. 1-15. Prieiga per internetą:
https://www.researchgate.net/publication/327973930_Service_Quality_of_Organizations_Providing_Long-Term_Social_Care

21. Genienė, R. ir Šumskienė, E. (2016). Stacionarios globos pertvarka Lietuvoje institucionalizmo teorijos požiūriu. *Socialinė teorija, empirija, politika ir praktika*. 12(12), 74-89. Prieiga per internetą:
https://www.researchgate.net/publication/291955261_Stacionarios_globos_pertvarka_Lietuvoje_institucionalizmo_teorijos_poziuriu

22. Gričiūtė, J. ir Senkevičiūtė – Doviltė, L. (2018). Lietuvos socialinės globos įstaigų, dalyvaujančių pertvarkos procese, darbuotojų motyvacijos vertinimas. *Socialinis darbas. Patirtis ir metodai*, 2018, Nr. 21(1), p. 35-56. Prieiga per internetą:
<https://www.vdu.lt/cris/handle/20.500.12259/59945>

23. Gudelytė, U. ir Ruškus, J. (2019). „Padėk man nuspręsti“: socialinio darbuotojo vaidmuo teikiant pagalbą intelekto negalia turintiems asmenims priimant sprendimus. *Socialinis darbas. Patirtis ir metodai*, 2019, T. 23(1), p. 11-50. Prieiga per internetą:
<https://www.vdu.lt/cris/handle/20.500.12259/100786>

24. Guus van Beek (2019). Projekto „Socialinių paslaugų kokybės gerinimas, taikant EQUASS kokybės sistemą“ EQUASS diegimo priemonių įgyvendinimo stebėsenos ir įvertinimo tyrimo galutinė ataskaita. Prieiga per internetą:
http://www.euro.lt/media/force_download/?url=/uploads/main/esproducts/docs/109592_d42f9ef2d769efb2bd92162f9104d519.pdf

25. Jungtinių Tautų neįgaliųjų teisių konvencija (2006). Prieiga per internetą:
http://www.ndt.lt/wp-content/uploads/seni_failai/Neigaliuju_teisiu_konvencija.pdf

26. Kandravičienė, A. (2013). Asmens, turinčio proto negalia, ir aplinkos sąveika: socialinės karjeros diskursas (daktaro disertacija). Prieiga per internetą:
<https://vb.vdu.lt/object/elaba:1906548/>

27. Kardelis, K. (2002). Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. 2-asis pataisytas ir papildytas leidimas. Kaunas: Mokslo ir enciklopedijų leidybos centras.

28. Kiaunytė, A. ir Ruškus, J. (2010) Pokyčius patiriančių socialinių darbuotojų emocinės reakcijos ir elgsenos modeliai sprendžiant konfliktus. *Filosofija. Sociologija*. 21(4), p. 268-276. Prieiga per internetą: <http://mokslozurnalai.lmaleidykla.lt/publ/0235-7186/2010/4/268-276.pdf>
29. Kiaunytė, A. ir Večkienė, N.P. (2011). Socialinių darbuotojų, patiriančių pokyčius profesinėje veikloje, poreikis paramai: supervizijos perspektyva. *Sveikatos ekonomika ir vadyba*. Vol. 21, Nr. 7, p. 207-215. Prieiga per internetą: <https://sm-hs.eu/wp-content/uploads/2019/02/239-789-1-PB.pdf>
30. Klidzienė, V. (2019). Inovatyvių socialinių paslaugų plėtra kompleksinę negalią turintiems asmenims „n“ savivaldybėje (magistro baigiamasis darbas). Prieiga per internetą: <https://vb.vdu.lt/object/elaba:29009843/>
31. Kučiauskienė, P. (2017). Suaugusiųjų, turinčių proto negalią, savarankiškumo plėtotės galimybės (magistro baigiamasis darbas). Prieiga per internetą: <https://vb.vdu.lt/object/elaba:22576722/>
32. Labutytė, B. (2015). Socialinių paslaugų neįgaliesiems teikimo sistemos Lietuvoje kaitos analizė (magistro baigiamasis darbas). Prieiga per internetą: <https://vb.lsu.lt/object/elaba:8710504/>
33. Levickaitė, K. (2018). Paslaugų, teikiamų asmenims, turintiems proto ir/ar psichosocialinę negalią, deinstitutionalizacijos procesų Vilniaus mieste analizė. Prieiga per internetą: http://lnf.lt/wp-content/uploads/2019/01/KL_Vilniaus-analize%CC%87_GALUTINE%CC%87.pdf
34. Lietuvos neįgaliųjų forumas (2016). Alternatyvi ataskaita dėl Jungtinių Tautų neįgaliųjų teisių konvencijos įgyvendinimo Lietuvoje. Prieiga per internetą: http://draugija.lt/wp-content/uploads/2016/01/JT_Neigaliuju_teisiu_konvencijos_Alternatyvioji_ataskaita-1.pdf
35. Lietuvos Respublikos neįgaliųjų socialinės integracijos įstatymas (1991). Lietuvos aidas, 1991-12-13, Nr. 249-0.
36. Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministro 2006 m. balandžio 5 d. įsakymas Nr. A1-92 „Dėl socialinių paslaugų srities darbuotojų profesinės kompetencijos tobulinimo tvarkos aprašo bei socialinių darbuotojų atestacijos tvarkos aprašo patvirtinimo“. *Valstybės žinios*, 2006-04-20, Nr. 43-1569.
37. Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministro 2007 m. vasario 20 d. įsakymas Nr. A1-46 „Dėl socialinės globos normų aprašo patvirtinimo“. *Valstybės žinios*, 2007-02-24, Nr. 24-931.
38. Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministro 2014 m. gruodžio 31 d. įsakymas Nr. A1-684 „Dėl socialinės globos įstaigų licencijavimo taisyklių patvirtinimo“. *TAR*, 2014-12-31, Nr. 21299.

39. Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministro 2014 m. vasario 14 d. įsakymas Nr. A1-83 „Dėl perėjimo nuo institucinės globos prie šeimoje ir bendruomenėje teikiamų paslaugų neįgaliesiems ir likusiems be tėvų globos vaikams 2014–2020 metų veiksmų plano patvirtinimo“. *TAR, 2014-02-17, Nr. 1624.*
40. Lietuvos Respublikos socialinių paslaugų įstatymas (2006). Valstybės žinios, 17- 589.
41. Lietuvos socialinių darbuotojų etikos kodeksas (2017). Prieiga per internetą: <http://www.lsd.lt/files/lsdalt/Lietuvos%20socialini%C5%B3%20darbuotoj%C5%B3%20etikos%20kodeksas.pdf>
42. Lietuvos statistikos departamentas (2020). *Globos įstaigos suaugusiems neįgaliesiems.* Prieiga per internetą <https://osp.stat.gov.lt/statistiniu-rodikliu-analize?hash=5cefc529-8c4e-4dfb-ab43-128cc49470b0#/>
43. Lukauskienė, A. ir Ruževičius, J. (2013). Bendrojo vertinimo modelio veiksmingumo didinimo galimybių tyrimas. *Verslo ir teisės aktualijos*, Nr. 8, p. 90-119.
44. Mannik-Sepp, M. (2014). Impact Study of the EQUASS Assurance Impact Study of the EQUASS Assurance Quality System. Prieiga per internetą: <https://equass.be/equass/images/Documents/Publications/Impact%20study%20of%20the%20EQUASS%20Assurance%20Quality%20system%20-%20Mariliis%20Mnnik-Sepp.pdf>
45. Marimon, F., Melao, N., ir Bastida, R. (2019). Motivations and benefits of quality management systems in social services: mediation of the implementation process. *Total Quality Management & Business Excellence.* Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/334657812_Motivations_and_benefits_of_quality_management_systems_in_social_services_mediation_of_the_implementation_process
46. Melao, N. (2016). The Impacts of EQUASS Assurance on Social Service Providers: Results from a Survey. Managerial Report, Instituto Politécnico de Viseu, Viseu. Prieiga per internetą: https://equass.be/The_Impacts_of_EQUASS_Assurance_on_Social_Services.pdf
47. Melao, N. ir kt. (2016). EQUASS Assurance Certification: The View of Pioneer Adopters. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/312174108_EQUASS_Assurance_Certification_The_View_of_Pioneer_Adopters
48. Melao, N., Amorim, M., Marimon, F. ir Alegre, I. (2018). Quality management systems in European social service organizations: A survey of EQUASS Assurance pioneer adopters. *International Journal of Quality & Reliability Management.* 35. 354-372. 10.1108/IJQRM-10-2016-

0187. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/321989654_Quality_management_systems_in_European_social_service_organizations_A_survey_of_EQUASS_Assurance_pioneer_adopters
49. Melao, N., Bastida, R. ir Marimon, F. (2019) Assessing a quality model for the social sector: an empirical study of the EQUASS model. *Total Quality Management & Business Excellence*, 30 (1-2), 221-243. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/321075781_Assessing_a_quality_model_for_the_social_sector_or_an_empirical_study_of_the_EQUASS_model
50. Melao, N., Guia, S. ir Amorim, M. (2017) Quality Management and Excellence in the third sector: examining European Quality in Social Services (EQUASS) in non-profit social services. *Total Quality Management & Business Excellence*, 28:7-8, 840-857. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/291558258_Quality_Management_and_Excellence_in_the_third_sector_examining_European_Quality_in_Social_Services_EQUASS_in_non-profit_social_services
51. Naujanienė, R., Eidukevičiūtė, J. ir Ruškus, J. (2018). Socialinių darbuotojų lūkesčiai supervizijai kaip atsakas į praktikos lauko kompleksiskumą ir neapibrėžtumą. *Socialinis darbas. Patirtis ir metodai*. 22. 35-62. Prieiga per internetą: https://www.vdu.lt/cris/bitstream/20.500.12259/99607/1/ISSN2029-5820_2018_N_22_2.PG_35-62.pdf
52. Neįgaliųjų individualių specialiųjų poreikių tenkinimo tyrimas, įvertinant Jungtinių Tautų neįgaliųjų teisių konvencijos nuostatų įgyvendinimo efektyvumą Lietuvoje: apklausos rezultatų ataskaita. (2018). Vilnius: Lietuvos neįgaliųjų draugija. Prieiga per internetą: <http://www.ndt.lt/wp-content/uploads/Ne%C4%AFgali%C5%B3j%C5%B3-poreiki%C5%B3-tyrimo-ataskaita-2018-12-07-GALUTINIS.pdf>
53. Neįgaliųjų socialinės integracijos veiklos rezultatų ir Jungtinių Tautų neįgaliųjų teisių konvencijos ir jos fakultatyvaus protokolo 2018 m. stebėsenos ataskaita (2019). Vilnius: Neįgaliųjų reikalų departamentas. Prieiga per internetą: http://www.ndt.lt/wp-content/uploads/JT_neigaliuju_tesiu_konvencijos_stebesenos_ataskaita_GALUTINE.pdf
54. Paurienė, G. (2014). Grindžiamoji teorija: samprata, atsiradimo istorija, bendrieji tyrimo proceso aspektai. *Visuomenės saugumas ir viešoji tvarka*. 2014 (11), p. 176-188. Prieiga per internetą: <https://repository.mruni.eu/bitstream/handle/007/14954/Paurien%c4%972.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

55. Prakapas, R. ir Butvilas, T. (2011). Mokslinio tiriamojo darbo logografika studijoms. Mokomasis leidinys. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas. Prieiga per internetą: <https://www.mruni.eu/lt/mokslas/leidyba/leidiniai/?file=275304&id>
56. Pundziūtė, Z. ir Stankuvienė, D. (2011). Svarbiausi sėkmingos proto negalios asmenų integracijos į darbo rinką principai. Metodinė priemonė. Prieiga per internetą: <http://esf.socmin.lt/katalogas/pdb/Produktai/VP1-1.3-SADM-02-K-01-004%20Proto%20negalios%20asmenu%20integracijos%20i%20darbo%20rinka%20principai.pdf>
57. Raudeliūnaitė, R., Šavareikaitė, D. (2014). Negalios socialiniai vaizdiniai Lietuvos dienraščiuose. *Socialinis darbas*, 2013, 12(1), p. 75–92. Prieiga per internetą: https://www.mruni.eu/upload/iblock/4a5/006_raudeliunaite_savareikaite.pdf
58. Ryan, C., Bergin, M. ir Wells, J. (2019). Work-related stress and well-being of direct care workers in intellectual disability services: a scoping review of the literature. *International Journal of Developmental Disabilities*. 1-22. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/332048371_Work-related_stress_and_well-being_of_direct_care_workers_in_intellectual_disability_services_a_scoping_review_of_the_literature
59. Rimkus, V. (2015). Neapibrėžtumo aspektai socialiniame darbe. *Tiltai*, 2015, 1, p. 99–113. Prieiga per internetą: <http://journals.ku.lt/index.php/tiltai/article/download/1053/pdf>
60. Rupšienė, L. (2007). Kokybinio tyrimo duomenų rinkimo metodologija. Prieiga per internetą: https://epale.ec.europa.eu/sites/default/files/kokybiniu_tyrimu_duomenu_rinkimo_metodol.pdf
61. Ruškė, J. (2014). Asmenų su negalia orumo konstravimas sąmoningumo ugdymosi strategijomis (daktaro disertacija). Prieiga per internetą: <https://gs.elaba.lt/object/elaba:2164692/2164692.pdf>
62. Ruškus, J. (2014). Jungtinių Tautų Neįgaliųjų teisių konvencija keičia pasaulį. *Socialinis darbas. Patirtis ir metodai*. 2014, [T.] 13(1), 143-145. Prieiga per internetą: <https://www.vdu.lt/cris/handle/20.500.12259/31010>
63. Ruškus, J. (2017). Lygybės ir nediskriminavimo neįgaliesiems gali tekti laukti dar šimtą metų, jei... *Socialinis darbas. Patirtis ir metodai*. 2017, T. 20(2), 117-122. Prieiga per internetą: <https://www.vdu.lt/cris/handle/20.500.12259/36199>
64. Ruškus, J. ir kt. (2014). Įgalinimo samprata socialinių paslaugų kontekste. *Socialinis darbas. Patirtis ir metodai*. 2013, [T.] 12(2), 9-42. Prieiga per internetą: <https://www.vdu.lt/cris/handle/20.500.12259/30831>

65. Socialinių paslaugų priežiūros departamento 2019 metų veiklos ataskaita (2019). Socialinių paslaugų priežiūros departamentas. Prieiga per internetą: <http://www.sppd.lt/lt/veikla/ataskaitos/>
66. Šumskienė, E. (2014). Psichikos sveikatos priežiūros deinstitucionalizacija Lietuvoje: minimalūs pokyčiai „maksimalistinėse“ organizacijose. *Socialinė teorija, empirija, politika ir praktika*. 8. 89-99. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/330710301_Psichikos_sveikatos_prieziuros_deinstitucionalizacija_Lietuvoje_minimalus_pokyciai_maksimalistines1_organizacijose
67. Uzdilaitė, I. (2018). *Lietuvoje teikiamų socialinių paslaugų kokybės vertinimas* (magistro baigiamasis darbas). Prieiga per internetą: <http://www.kv.ef.vu.lt/wp-content/uploads/2014/02/Uzdilait%C4%97-J.-Lietuvoje-teikiam%C5%B3-socialini%C5%B3-paslaug%C5%B3-kokyb%C4%97s-vertinimas.pdf>
68. Valstybinio audito ataskaita. Asmenų su negalia socialinė integracija. (2020). Vilnius: Valstybės kontrolė. Prieiga per internetą: <https://www.vkontrole.lt/failas.aspx?id=4114>
69. Večkienė, N., Brunevičiūtė, R., ir Eidukevičiūtė, J. (2018). Tarpdisciplininis bendradarbiavimas kuriant vienijančią aplinką. *Tiltai (1)*, p. 95-114. Prieiga per internetą: <http://journals.ku.lt/index.php/tiltai/article/view/1759/pdf>
70. Večkienė, N.P. ir Eidukevičiūtė, J. (2016). Komunikacinės kompetencijos raiška profesinio identiteto paieškoje. *Tiltai*, 3, p. 17-36. Prieiga per internetą: https://www.vdu.lt/cris/bitstream/20.500.12259/35599/3/ISSN2351-6569_2016_N_3.PG_17-36.pdf
71. Vencloviėnė, M. (2015). Įgalinimo samprata ir veiksniai socialinio darbo metodų perspektyvoje. *Filosofija-sociologija*, 113-121. Prieiga per internetą: <http://mokslozurnalai.lmaleidykla.lt/publ/0235-7186/2015/2/113%E2%80%93121.pdf>
72. Videikienė, S., ir Šimanskienė, L. (2014). Pokyčių valdymo kliūtys organizacijose: teoriniai ir praktiniai aspektai. *Management of Organizations: Systematic Research*. 70. 107-120. Prieiga per internetą: https://www.vdu.lt/cris/bitstream/20.500.12259/1109/1/ISSN2335-8750_2014_N_70.PG_107-120.pdf
73. Žalimienė, L. (2001). Socialinių paslaugų kokybę lemiantys veiksniai. *Socialinė teorija, empirija, politika ir praktika*, Nr. 1, 99-102. Prieiga per internetą: <http://www.journals.vu.lt/STEPP/article/view/8504>
74. Žalimienė, L. (2003). Socialinės paslaugos. Vilnius: Vilniaus universitetas.

75. Žalimienė, L. (2007). Socialinės globos paslaugų pagyvenusiems žmonėms standartizavimas: Lietuvos praktika ir užsienio šalių patirtis. *Gerontologija*, 8(1), 44–54. Prieiga per internetą: http://www.gerontologija.lt/files/edit_files/File/pdf/2007/nr_1/2007_44_54.pdf

76. Žalimienė, L. ir Lazutka, R. (2009). Socialinės globos paslaugos Lietuvoje: nuo hierarchinio prie mišrios globos ekonomikos modelio. *Pinigų studijos*, 2009/2, 22-36. Prieiga per internetą: <https://www.lb.lt/uploads/documents/docs/publications/zalimiene.pdf>

SANTRAUKA

Magistro baigiamojo darbo tema – „Socialinių paslaugų kokybės sistemos diegimas dienos centruose, teikiančiuose paslaugas suaugusiems asmenims turintiems intelekto negalią“.

Atliktas kokybinis tyrimas, kuriame dalyvavo 5 socialiniai darbuotojai, dirbantys dienos centruose, teikiančiuose paslaugas suaugusiems asmenims su intelekto negalia, kurie yra įdiegę EQUASS paslaugų kokybės sistemą. Duomenys surinkti dalinai struktūruoto interviu metu.

Tyrimo tikslas - išanalizuoti kaip socialiniai darbuotojai, dirbantys dienos centruose su intelekto negalią turinčiais suaugusiais asmenimis, vertina EQUASS diegimo procesą.

Tyrimu nustatyta, kad EQUASS kokybės sertifikatą įgijusiuose dienos centruose dirbantys socialiniai darbuotojai:

- EQUASS diegimo procesą vertina išskirdami diegimo sunkumus ir sėkmes bei gerąsias patirtis;
- EQUASS diegimo proceso metu įvykusius pokyčius vertina darbuotojų, paslaugų gavėjų ir organizacijos lygmenimis. Darbuotojų lygmenyje pastebimas EQUASS diegimo proceso metu ir vėliau vykęs darbuotojų tarpusavio sąveikos stiprėjimas ir augimas, profesinių kompetencijų plėtojimas, profesinės veiklos įprasminimas. Paslaugų gavėjų lygmenyje pastebėta, kad pasiektas paslaugų gavėjų įsitraukimas. Organizacijos lygmenyje pastebėtas EQUASS diegimo metu įvykusių pokyčių paskatintas organizacijos tobulėjimas;
- įžvelgia EQUASS tobulinimo kryptis, kurias sieja su diegimo proceso organizavimo ir žmogiškųjų išteklių plėtojimu.

Reikšminiai žodžiai: EQUASS, paslaugų kokybė, dienos centras, socialiniai darbuotojai.

SUMMARY

The topic of the master's thesis is "The implementation of the social services quality system in day care centers for people with intellectual disabilities".

A qualitative study was conducted. 5 social workers were involved in the study. They are working in EQUASS certificated day care centers for people with intellectual disabilities. Data were collected during a partially structured interview.

The aim of the study is to analyze how social workers evaluate the EQUASS implementation process.

The study found that social workers:

- evaluates the EQUASS implementation process by describing the implementation difficulties and highlighting the implementation successes and good practices;

- evaluates the changes that have taken place during the EQUASS implementation process at the level of employees, service users and the organization. At the level of employees, they notice the strengthening and growth of the interaction between employees during the process of EQUASS implementation and later, the development of professional competencies, and the meaning of professional activities. At the level of service users, it has been observed that the involvement of service users has been achieved. At the organizational level it was observed that the organizational improvement was caused by the changes that took place during the implementation of EQUASS;

- sees opportunities for improving EQUASS in the areas of process organization and human resources.

Keywords: EQUASS, service quality, day center, social workers.

PRIEDAI

1 priedas

Interviu gairės

1. Papasakokite apie savo vaidmenį EQUASS diegimo procese.
 - a. Kokias funkcijas vykdėte EQUASS diegimo procese?
 - b. Kaip vertinate savo vaidmenį atliekant šias funkcijas?
 - i. Kodėl taip vertinate?
 - ii. Gal galite pateikti iliustruojančių pavyzdžių?
 - c. Papasakokite su kokiais sunkumais susidūrėte EQUASS diegimo procese?
 - i. Kaip manote, kodėl?
 - ii. Kas padėjo įveikti šiuos sunkumus?
 - iii. Kokių buvo neišsprendžiamų sunkumų?
 - d. Kokius EQUASS diegimo proceso momentus įvertintumėte kaip labiausiai jums pavykusius?
 - i. Kodėl taip vertinate?
 - ii. Kokios galėtų būti šios sėkmės prielaidos?
 - e. Pateikite pavyzdžių, kurie iliustruotų efektyvų bendradarbiavimą su komanda diegiant EQUASS?
 - i. Kodėl pateikėte būtent šiuos pavyzdžius?
 - ii. Kaip vertinate savo vaidmenį bendradarbiaujant su komanda?
 - iii. Kodėl taip vertinate?
 - f. Pateikite pavyzdžių, kurie iliustruotų efektyvų bendradarbiavimą su paslaugų gavėjais diegiant EQUASS?
 - i. Kodėl pateikėte būtent šiuos pavyzdžius?
 - ii. Kaip vertinate savo vaidmenį bendradarbiaujant su paslaugų gavėjais?
 - iii. Galbūt prisimenate atvejų, kuomet bendradarbiavimas su paslaugų gavėjais jums paliko slogų įspūdį?
 - iv. Galbūt prisimenate atvejų, kuomet bendradarbiavimas su paslaugų gavėjais jus nustebino?
2. Kaip vertinate EQUASS diegimo procesą?

- a. Kaip vertinate išorės konsultantų (auditorių) dalyvavimą EQUASS diegimo proceso etapuose?
 - i. Gal galėtumėte pateikti pavyzdžių apie išorės konsultantų (auditorių) komunikaciją su jumis?
 - ii. Kaip vertinate komunikaciją?
 - iii. Kodėl taip vertinate?
 - iv. Gal galėtumėte pateikti pavyzdžių apie išorės konsultantų (auditorių) suteiktą pagalbą?
 - v. Kaip galėtumėte įvertinti gautą pagalbą?
 - vi. Kodėl taip vertinate?
 - b. Kaip vertinate šiuos EQUASS diegimo proceso valdymo elementus?
 - i. Kaip sekėsi planuoti laiką?
 - ii. Kaip vertinate tikslų įgyvendinimą?
 - iii. Kaip vyko veiklos kontrolė?
 - iv. Gal dar turite ką pridurti apie EQUASS diegimo proceso valdymą?
 - c. Kaip sekėsi įgyvendinti EQUASS kokybės principus?
 - i. Kurie principai buvo įgyvendinami lengvai?
 - ii. Kodėl buvo lengva?
 - iii. Kurie principai buvo įgyvendinami sudėtingiau?
 - iv. Kokie iššūkiai dėl to kilo?
3. Kaip vertinate EQUASS diegimo poveikį?
- a. Kaip dalyvavimas EQUASS procese paveikė jus profesiniu požiūriu?
 - b. Gal galėtumėte pateikti iliustruojančių pavyzdžių apie tai, kaip pasikeitė jūsų profesinė veikla?
 - c. Kaip dalyvavimas EQUASS diegimo procese prisidėjo prie jūsų kvalifikacijos tobulinimo?
 - d. Kokių naujų žinių, įgūdžių, gebėjimų įgijote dalyvaudami EQUASS diegimo procese?
 - e. Kuo tai skiriasi nuo jau turėtų žinių, įgūdžių, gebėjimų?
 - f. Kaip dalyvavimas EQUASS diegimo procese patirtis paveikė jūsų komandą?
 - g. Gal galėtumėte pateikti pavyzdžių kaip pasikeitė jūsų komanda?
 - h. Kaip dalyvavimas EQUASS diegimo procese patirtis paveikė jūsų organizaciją?
 - i. Gal galėtumėte pateikti pavyzdžių kaip pasikeitė jūsų organizacija?

- j. Kaip dalyvavimo EQUASS diegimo procese patirtis paveikė jūsų paslaugų gavėjus?
 - k. Kaip dalyvavimas EQUASS diegimo procese patirtis paveikė jus asmeniškai?
 - l. Kaip dalyvavimas EQUASS procese atsiliepė jūsų asmeninėms nuostatomis ir vertybėms?
4. Kaip, jūsų nuomone, galėtų būti tobulinamas EQUASS diegimo procesas?
- a. Ką reikėtų padaryti, kad EQUASS diegimo procesas būtų efektyvesnis?
 - i. Klientams
 - ii. Darbuotojams
 - iii. Organizacijoms
 - iv. Kitais lygmenimis
 - b. Kodėl taip padėtų tobulinti EQUASS procesą?
 - c. Ką rekomenduotumėte keisti EQUASS diegimo projekto išorės vykdytojams?
 - d. Kodėl taip manote?