

SOCIALINIO DARBO KOKYBĖS VADYBA NYDERLANDUOSE: PRINCIPAI IR POŽIŪRIŠ

Henris Braakenburgas

(Nyderlandų prekybos ir gerovės institutas, Olandija)

Jūs Ekselencija, ponios ir ponai, gerbiami kolegos! Man didelį garbę būtų pakviestam ši popiet pas jus tarti keletą žodžių apie socialinio darbo kokybę. Kad būtų patogiau, pagrindinius savo kalbos teiginius apibendrinau lietuvių kalba (ties sakant, paprasčiau būtų padaryti), kad suprastum te, apie ką ketinu kalbėti, pristatau savo pranešimo turinį:

- kokybės iš istorinės perspektyvos;
- kokybės reglamentuojantys teisės aktai;
- kokybės, vertinama vairiais aspektais;
- kokybės principai;
- kokybės sistema ir politika;
- kokybės skatinimas praktiniame darbe;
- kai kurie metodai ir priemonės;
- išvada.

Kokybės kaip kultūros reiškinys

Turbūt manote, kad mano šalyje, Nyderlanduose, sukaupia daug patirties socialinio darbo kokybės gerinimo srityje. Tačiau taip nėra. Teisės normos, galiojančios kokybės ir globos bei prekybos sektoriuje, vestos aštuntajame dešimtmetyje. Tačiau iš to nereikia daryti išvados, kad anksčiau nesidomėta kokybės klausimu.

Tuomet kokybė buvo suprantama kitaip. Tai buvo statiška savaime, susijusi su valdžios steigiamu standartu ir taisyklių vedimu ir jų laikymosi tikrinimu. Tos staigos, kurios laikosi taisyklių, buvo oficialiai pripažintos. O pripažinimas reiškė gerą kokybę. Šis kokybės savokos turinys apibūdina to laikotarpio visuomenę. Pilietis ir darbuotojas susitaikydavo su tuo, kas buvo parengusi valdžios staiga ar darbdavys. Taip buvo ir pramonės, ir globos bei prekybos sektoriuose.

Šeštajame dešimtmetyje vaizdas mums kisti. Tiek Nyderlanduose, tiek Vakarų Europos šalyse. Geresnį gyvenimo kokybę taip pat išplėtojo žmonių galimybės. Po truputį nustota laikyti kokybę gatavu faktu, imta siekti kokybiškumo rodymų.

Iš pradžių perkant radijo imtuvą, televizorių ar automobilį, pamažu pereinant prie sveikatos priežiūros, švietimo sistemos ir socialinės globos sektoriaus. Ši linkmė iliustruoja daugybę tuometu steigtų vairiausių vartotojų ir klientų organizacijų. Paprastiems vartotojams primestasis veikimo būdas dar si vis mažiau priimtinas. Susimąstyta, ar šitoks metodas apskritai tinkamas. Iš pradžių pramonės sektoriuje, vėliau paslaugų ir administravimo sektoriuose. Pamažu kokybės savaime gijo dinaminis viską ir visą apimanis prasmė.

Nyderlandų globos ir prekybos srityje pastaruosius kelerius metus vartojome *integruotos kokybės* globos savaime. Pramonės srityje – ne tik Nyderlanduose, bet ir užsienyje – ši savaime dar žinoma *bendrosios kokybės vadybos* (total quality management), arba *BKV*, pavadinimu.

Visai neseniai Europos kokybės organizacija išspausdino glaustą, bet labai puikią ataskaitą *Artyn prie europietiškos kokybės vizijos – kelias pirmyn*. Joje organizacija atskleidžia *Europos vertybių chartiją*, t. y. „orumą, lygybę, vairove ir (...) dvasingumą“ pagrįstą kokybės raidos politiką. Bendrosios kokybės vadyba laikoma priemone šiam tikslui siekti. Su ja susijusios šios vertybės ir normos:

- klientas dėmesio centre,
- nuolatinis tobulinimas,
- vis darbuotojų traukimas,
- faktais pagrįsta vadyba,
- vyresnieji kokybės reikalavimų vadybininkai,
- didesnis dėmesys procesams ir prevencijai, o ne pasiklovimas kontrole,
- dokumentuotos ir revizijai prieinamos pagrindiniai procesų sistemos,
- komandos darbu pagrįstas procesų gyvendinimas,
- mokymas ir švietimas.

Nors ataskaitoje visų pirma aptariami pramonės reikalavimai, mano manymu, jos idėja būtų galima lengvai gyvendinti ir socialiniame darbe. Vis dėlto tai sunkus, bet domus dalykas.

Nyderland socialin s globos statymai

Min jau, kad tik aštuntajame dešimtmetyje Nyderlanduose atsirado pirmieji statymai, kuriuose pabr žiamas kokyb s globos ir r pybos sektoriuje aspektas. Iki tol valdžios staigos išd stydavo gana smulkius kokybei keliamus reikalavimus. staigos privalo j laikytis, nor damos b ti oficialiai pripažintos. Sud ting jant ir specializuojantis globos sektoriui, vis labiau plito staig savivaldos id ja. Valdžios staigos apsiribodavo kai kuri pagrindini gairi nustatymu. Buvo tikimasi, kad staigos, draudimo bendrov s ir klient organizacijos susitarusios garantuos aukšt kokyb .

Siekiant tobulinti ir gyvendinti ši politik , visos dalyvaujan ios šalys sudar *kokyb s konsorcium* . Konsorciumo sudarytos sutartys išsirutuliojo Globos kokyb s statym (Kwaliteitswet Zorginstellingen), kuris sigaliojo 1996 m. Šiame statyme yra straipsni , kuriuose numatyta kaip „globos teik jai“ turi garantuoti aukšt savo teikiamos globos kokyb . Štai patys svarbiausi teiginiai:

- Globos teik jas garantuoja tinkamos kokyb s glob , kuri turi b ti suteikta efektyviai, greitai ir klientui tinkamu jo tikr sias reikmes atliepian iu b du;
- Globos teik jai pareigoti sistemingai vykdyti teikiamos globos monitoring ir kontrol , gerinti globos kokyb .

Taigi taisykl s netiesiogiai siejamos tiek su bendr ja kokyb s sistema, kurios turi laikytis staiga, tiek su nenutr kstama cikline kokyb s kontrole. Apie jas dar kalb siu.

Skirtingi kokyb s aspektai

kokyb galima pažvelgti vairiu aspektu. Gaminys ar paslauga, gera vienam, neb tinai bus gera kitam. Štai pavyzdys: Dordrechtas – tai vienas seniausi didmies i Nyderland vakarin je Olandijos provincijoje. Prieš kelerius metus kai kurie universiteto mokslininkai atliko miesto apylink se gyvenan i žmoni nepriklausom gerov s tyrim . Toje apylink je

buvo vos keli želdyn plotai. Joje gyveno daug imigrant , tod l savivaldyb buvo paskelbusi t apylink „problemine sritimi“.

Vietos politikai ir pareig nai kiek sunerimo, kai tyrimo rezultatai parod , kad gyventoj nuomon šiuo klausimu visai kitokia. Priešingai savivaldyb s sp jimams, gyventojai, ties sakant, mažai skund si želdini stoka ir imigrant gausa. Taigi nauj park sodinimo ir imigrant skai iaus mažinimo toje vietov je planai pasirod es visai nereikalingi.

Tyrimas atskleid , kad kartais gana rizikinga projektuoti savo paties su kokybe susijusius l kes ius kitus, šiuo atveju min to konkretaus gyvenamojo rajono gyventojus. Be to, tyrimas rodo, kaip svarbu, vertinant gamini ir paslaug kokyb , traukti ši veickl gyventojus ar vartotojus (šiuo atveju gyventojus). Mano min tame pavyzdyje tai neatsižvelg b tent valdžios staiga, ta iau gali pasitaikyti, kad šitaip pasielgs globos ir r pybos staigos ar pavieniai socialiniai darbuotojai.

Remiantis Nivel (Nyderland sveikatos apsaugos tyrimo centro) duomenimis, klientai labiausiai skundžiasi išdidžiai atlaidžiu ir arogantišku globos specialist elgesiu.

Socialinis darbuotojas r pinasi kokybe kitaip negu klientai. Jis stengiasi geriau dirbti savo darb . Vadinasi, jis nori ir sugeba naudotis savo patirtimi ir geb jimais, žino, kaip organizuoti savo darb ir pagarbiai elgtis su klientais. Kartais d l to kyla konflikt , pavyzdžiui, jeigu nesutampa specialisto ir kliento nuomon s. Mano k tik min tas Dordrechto atvejis – tinkamas nuomoni nesutapimo pavyzdys.

Kitos dalyvaujan ios šalys, pavyzdžiui, staigos vadovyb , finansuotojas ar draudimo kompanija, kokyb suvokia savaip. Gal j s manimi ir nepatik site, bet gana turting Nyderland socialin s globos sektorius nuolat m gina veikti viet skai iaus slaugos namuose ir namie teikiam paslaug tr kum . Sudaromi laukian i j s rašai ir kartais žmon ms tenka laukti pus met ar ilgiau, kol jiems paskiria viet slaugos namuose ar paslaug namuose teik j . Tam reikia dideli atitinkamos staigos vadovyb s pastang . Vadybininkai daro visk , k gali, kad maž t klient stacionarioje staigoje ir atsirast vietos naujiems klientams. Tokiomis s lygomis

vadybininkams lengva skirtingo turinio frazės „tur ti laisv viet“ ir „teikti aukštos kokyb s paslaugas“ palaikyti tapa iomis. Be to, per daug lengvai iš akira io išnyksta kiti svarb s kokyb s aspektai, pavyzdžiui, deramas darbuotoj instruktavimas ir klientams palankios aplinkos sudarymas.

Draudimo kompanijos, kurios kartu su valdžios staigomis yra pagrindin s globos ir r pybos paslaug finansuotojos, vaidina keist dvejop vaidmen kokyb s srityje. Viena vertus, jos kartu su klient organizacijomis atstovauja tiems žmon ms, kuriems skirtos globos paslaugos ir reikalauja viso, kas geriausia apdraustiesiems asmenims. Antra vertus, joms, kaip finansuotojoms, geriau, kad išlaidos b t

kuo mažesn s. Taigi, j manymu, kokyb – tai optimalus kainos ir kokyb s santykis: kuo daugiau kuo geresni paslaug už kuo mažesn kain . Vartotojas ne visados laimi iš šios nuostatos. Mano manymu, tai, kad daugelis draudimo kompanij dabar virto pelno organizacijomis, nepad jo joms geriau suprasti, kas yra kokyb .

Taigi apibendrinu: kokyb – labai subjektyvi s voka. Tai, kas yra kokyb , priklauso nuo aplinkybi ir nuo to, kas kokyb apibr žia. Vartotojui arba klientui kokyb yra vienas dalykas, o socialiniam darbuotojui, vadybininkui, finansuotojui ar valdžios staigai – visai kitas. Kartais galima steb ti blog jant kokyb , ir tai skatina siekti pa ios aukš iausios kokyb s esamomis s lygomis.

Mano koleg s Gabrielle Verbeek sudaryta diagrama iliustruoja vairias dalyvaujan i šali paži ras ir su jomis susijusias normas bei vertybes (1 lentel).

1 lentel . Kai kurios kokybės supratimo socialiniame darbe normos ir vertybė (Gabrielle Verbeek)

PIRMINIS R PYBOS PROCESAS	GLOBOS INSTITUCIJA	GLOBOS RINKA
Klientai: Individuali r pyba Gyvenimo kokyb Paslaugos, orientuotos klient Individualus pasirinkimas	Vadyba: Vidin organizacijos darba Institucijos veiklos t stinumas Orientacija produkt Orientacija rink	Valstybės politika: Visuomen s gerov s ir sveikatos lygmuo Ekonomin situacija Žmoni s moningumas R pybos paslaug prieinamumas
Socialiniai darbuotojai: Orientacija profesij Naudojam metod kokyb Bendradarbiavimas su klientais Bendradarbiavimas su kolegomis	Draudikai: Orientacija rink Draudimo paslaug paketas R pybos efektyvumas Teikiam r pybos paslaug kainos	

Šiuolaikin s kokyb s gerinimo id jos grindžiamos daugiadimensiniu kokyb s supratimu. Tod l visi skirtingi m s k tik aptarti poži iriai susilieja vadinam j kokyb s sistem .

Apie tai kalb siu v liau. Baigdamas ši savo kalbos dal , nor iau pateikti kai kuriuos teiginius apie kokyb . Jie galb t pasirodys jums ypa dom s (2 lentel).

2 lentel . Apie kokyb

- Kokyb yra baletas, ne futbolas. (Crosby).
- Kokyb yra b das, kuriuo r pybos paslaug teik jai efektyviai, rentabiliai ir pagal numatytus tikslus naudoja skirtas l šas (Socialin s r pybos pertvarkymo komisija).
- Kokyb yra lygmuo, iki kurio visos produkto, proceso ir paslaugos savyb s pateisina l kes ius, siejamus su to produkto, proceso ar paslaugos paskirtimi. (Sertifikavimo taryba).
- Socialin s r pybos kokyb yra socialin s paramos, teikiamos asmenims, kuriems padedama integruoties visuomen ir pasir pinti savimi arba kurie to mokomi, lygmuo (dr. Gintaras Razaitis, Savanori centras).
- Kokyb yra r pybos (sveikatos apsaugos) tiksl ir suteiktos r pybos paslaug atitikimas (Donabedian).
- D l skonio nesigin ijama. (Posakis).

Kai kurie kokybės principai

Norčiau atkreipti į šiuos dalykus, mano manymu, svarbiausi kokybės prielaidos globos ir rūpybos

srityje. Joms pritarus kiekvienas Nyderlandų gyventojas. Jeigu siekiame, kad kokybė gerėtų, toliau išvardyti aspektai turėtų būti teisingos mėsos kursų žymintys gairės (3 lentelė).

3 lentelė. Socialinio darbo kokybės principai

-
- D mesio centras – klientas;
 - Teisė informacijai;
 - Teisė skųstis ir kreiptis reikiamus asmenis ar institucijas;
 - Rūpybos paslaugų prieinamumas;
 - Efektyvumas ir rentabilumas;
 - Profesionalumas;
 - Atskaitomybė ir skaidrumas.
-

- *D mesio centras – klientas.* Socialinio darbo pradžios taškas – tai piliečių, vartotojų arba klientų interesas. Vadinas, kliento nuomonai labai svarbi nustatant globos pobūdį ir globos paslaugų teikimo būdą. Tačiau nederėtų išleisti iš akių ir kitų asmenų interesus. Tačiau minėtų kitų šalių interesus visuomet reikėtų sieti su kliento interesu.
- *Teisė gauti informaciją.* Klientai privalo turėti galimybę rinkti jiems svarbią informaciją, pavyzdžiui, apie savo teises socialinio globos ir apie tai, kur gauti reikiamas paslaugas. Nyderlanduose veikia išplėtotas socialinių konsultantų tinklas ir daugybė informacijos centrų. Kaip papildomą priemonę mėsos institutas leidžia nuolat atnaujintam nemažos apimties almanachui, kuriame kas šešė mėnesiai daugiau kaip tūkstantyje informacinių puslapių pateikiama informacija socialiniais klausimais. Dabar šis almanachas išleidžiamas ir kompaktiniame diske.
- *Prieinamumas.* Žinoti, kur kreiptis, būtina klientui, – vienas dalykas, o sugebėjimas iš tikrųjų pasinaudoti šiais patogumais ir paslaugomis – visai kitas. Paslaugos turėtų būti teikiamos ten, kur gyvena klientas, arba netoliese. Jos turėtų būti pasiekiamos telefonu, taip pat ir fiziškai, pavyzdžiui, kėdėje ant ratų. Be to, paslaugų kaina turėtų būti nuosaiki. Prieinamumas atsiranda, kai išnyksta paslaugų pageidavimą asmenų rašai ar panašūs dalykai. Nyderlanduose tokie rašai kelia daugybę dos.
- *Efektyvumas ir sparta.* Juos reikia suprasti kaip kuo mažesnį biurokратиškumą, nereikalingą taisyklių ir procedūrų panaikinimą, atsiperkančią, optimalaus kainos ir kokybės santykio siekiančią vadybą. Pažymėtina, kad staigos patalpos galbūt geriau žino, kaip joms sparčiau dirbti. Taigi sparta, be kita ko, užtikrina decentralizacijos politiką ir nuo viršaus iki apačios nusidriekusi vadybos pakopų likvidavimas.
- *Profesionalumas.* Socialinių darbuotojų išsilavinimas turėtų būti toks, kad jie pajęgtų atlikti keliamas užduotis. Tas pat pasakytina apie kitus socialinių staig darbuotojus ir savanorius. Staiga privalo organizuoti papildomus mokymo ir lavinimo kursus darbuotojams, neatitraukdama jų nuo darbo.
- *Atskaitomybė ir skaidrumas.* Socialinio globos ir paslaugų organizavimas turėtų būti toks, kad visoms jame dalyvaujantioms šalims būtų aišku, kas už ką atsakingas. Procedūros, protokolai ir taisyklės turėtų būti aiškios, paprastai suformuluotos ir prireikus standartizuotos. Turėtų būti lengva kontroliuoti jų efektyvumą. Tas pat pasakytina ir apie staigos finansinius aspektus.
- *Teisė skųstis.* Klientas privalo turėti teisę ir galimybę skųstis, jeigu, jo manymu, suteikta globa ar paslaugos neatitinka standartų arba jei jis nesutinka su sprendimais. Nyderlanduose tai reguliuoja statymas: staigose veikia skundų nagrinėjimo vidaus komisijos, be to, yra ir išorinės nepriklausomos ekspert komisijos, kurioms galima pateikti skundus. Pagaliau skundus

galima sišti teismui arba specialiam drausmės komitetui. Jeigu abejojama valdžios staigų objektyvumu, galima kreiptis valstybės ombudsmen .

Panašiai taisyklė turėtų galioti ir socialiniams darbuotojams. Socialinis darbuotojas taip pat privalo turėti teisę skųstis, jeigu nesutinka su kliento skundu.

Kokybės sistema ir kokybės politika

Nyderland globo teikėjai pareigoti atlikti sistemingą siūlomų globos paslaugų kokybės monitoringą, vadybą ir ją gerinti. Apie tai užsiminiau, aptardamas savo šalies statymus. Svarbus šio sipareigojimo vykdymo instrumentas yra vadinamoji kokybės sistema.

Ties sakant, kokybės sistema – tai tik vadybos taisyklių rinkinys. Jos tikslas – garantuoti nuolatines geros kokybės paslaugas ir kuo veiksmingiau užkirsti kelią klaidoms ir nesėkmėms. Verslo srityje tai turėtų garantuoti sklandų darbą ir paslaugomis patenkintus klientus. Iš esmės to paties tikslo siekia ir globos kokybės sistemos.

Kokybės sistemos pobūdis trejopas:

- *Kliento reikmės*: pirmoji kokybės sistemos charakteristika šitokia: reikia pažinti kliento reikmes, norint teikti reikiamas paslaugas. Kitaip sakant, tai yra „paklaus orientuota“ sistema (priešinga „pasiūlymų orientuotai“ sistemai, kai staiga nustato, kas klientui

gera!). Gera kokybės sistema turi numatyti procedūras nuolat registruoti šiuos paklausimus, pavyzdžiui, apklausiant (galimus) klientus, konsultuojantis su klientų organizacijomis, kitais globos teikėjais ir dalyvaujantiomis staigomis.

- *Klientų vykdomas vertinimas*: klientų pasitenkinimas – tai kokybės standartas. Klientų nuomonė svarbi, siekiant nustatyti, kur kokybės trūksta ir ją reikia gerinti. Taigi kokybės sistema visados numato globos paslaugų vartotojų vertinimo procedūras. Pavyzdžiui, naudojantis vertinimo apklausomis, interviu, konsultuojantis su klientų taryba arba pasikliaujant išoriniais ekspertais. Šitaip bus gaunama grąžinamoji informacija, kuria remiantis nuolat daromos pataisos.
- *Rezultatų matavimas*: versle ir pramonėje visa kokybės sistema skirta rezultatams matuoti, kadangi tai yra organizacijos ir darbo proceso gerinimo pagrindas. Nereikia registracijos ir statistikos, norint stebėti atliekamo darbo kokybę. Remiantis grąžinama informacija, darbo procesas galima vis tiksliau suderinti. Olandijos socialinio darbo praktikoje socialinio darbo matavimas vis labiau populiarėja. Tai jau vis dar tobulinami vienareikšmiški kokybės rodikliai.

Kokybės sistemose traukiami vairūs kokybės raidos aspektai ir principai (4 lentelė):

4 lentelė. *Kokybės sukūrimo metodai*

-
- politikos ir strategijos sukūrimas;
 - darbuotojų profesinių paslaugų kokybės gerinimas;
 - protokolų ir procedūrų rengimas;
 - kokybiškų posistemių rengimas (pvz., tarpkomandinis tikrinimas);
 - klientų traukimas;
 - darna ir principas, pagal kurį kokybės vienoje srityje sulygoja kokybę kitoje srityje.
-

Grandininė kokybė suprantama kaip viso kelio, kur globos sistemoje nueina klientas, su sistema susijusių žmonių ir staigų (pvz., šeimos gydytojas, bendrosios praktikos gydytojas, socialinis darbuotojas, slaugos staiga), kokybė.

Praktika parodys, kaip kokybės sistema pamažu

išsirutulioja iš dabar egzistuojančių tyrimo praktikos ir subsistemų suartėjimo ir integracijos. Kartais susiformuoja gera vidaus globos tyrimo ir monitoringo sistema, nors vis dar stings panašios išorinės globos sistemos. Tai jau tai nebėda, jeigu turima omenyje, kad galutinis tikslas – viena integruota sistema.

Tyrimai rodo, kad kokybės sistemos raida – tai iš etapų sudarytas procesas, kur matome daugelyje staigų. Pirmiausia idėja aptariama ir svarstoma (orientacija), po to numatomos priemonės (pvz., darbuotojų mokymas) ir gyvendinami konkretūs projektai, ir pagaliau gyvendinamas sistemingas visa apimantis siekis.

Pramonėje jau seniai naudojami vadinamieji *kokybės modeliai* vertinti visos sistemos kokybę. Gerai žinomas pavyzdys vadinamasis *ISO (Tarptautinis standart organizacijos) modelis*. Šiame kokybės modelyje teikiant visas globos paslaugas apsiribojama keletu pagrindinių aspektų, pavyzdžiui, (ISO) kliento pasitenkinimas, organizacijos veiksmingumas ir (tik neseniai atsiradęs) neigiamos takos visuomenei ir aplinkai šalinimas. Pagrindinis tikslas – kruopšti gamybos ir paslaugų vadyba, remiantis standartizuotomis

procedūromis.

Kokybės gerinimas dirbant praktin globos darb

Baigdamas savo pranešimą, noriu atkreipti dėmesį į tai, kaip būtų galima gerinti globos kokybę.

Mano manymu, pats pirmiausias ir svarbiausias dalykas, kur turėtumėte aptarti vadybininkų grupė ir socialiniai darbuotojai, – kokybė: kokia ji yra, kokia turėtų būti ir kodėl svarbu ją gerinti. Visa tai apibendrinu formule $Q = MC^2$, kur M – motyvacija, C – susidomėjimo supratimas, o 2 – faktas, kad kokybę gerinti reikia ne vienam, o kartu su kitais, grupėje (už tai dėkojant p. Einšteinui). Kai kokybės sąvoka suprasta, jau nebeatrodys taip sunku bendrai kurti kokybės politikos vaizdą. Jis darys vis aiškesnis,

5 lentelė. Kokybės gerinimas etapais

-
1. Rėmimo paslaugų kriterijai ir normos apibrėžimas; kokios situacijos pageidaujama;
 2. Praktinis situacijos tyrimas ir registravimas, kiek manoma daugiau naudojant vertinamą duomenį;
 3. Veiklos, kuri turėtų pagerinti situaciją, planavimas;
 4. Patobulintos veiklos gyvendinimas pagal 3-į planą;
 5. Vertinami rezultatai ir prireikus veikla toliau tobulinama.
-

jeigu tik bus stengiamasi neapleisti darbo.

Pagrindiniam sistemingo kokybės gerinimo strategijos modeliui galėtų naudoti keliapakopos metodą, sudarytą iš šių elementų (5 lentelė):

Literaturoje šis dalykas dar vadinamas *kokybės ratu* arba *cikliniu metodu*, pabrėžiant, kad kokybės gerinimas privalo būti nenutrūkstamas planavimo, veiksmų, tikrinimo, grąžtamosios informacijos, pakartotinio suderinimo ir t. t. procesas.

minimas pakopas pažvelgti praktiškai, pastebėjus, kad:

1. Namie teikiamos paslaugos turėtų būti pasiekiamos 24 valandas per parą, o ne maksimaliai 12, kaip yra dabar.

2. Tyrimai rodo: tuose rajonuose, kur gyvena daug senų žmonių, dažniausiai reikalingos 24 valandas trunkančios namuose teikiamos paslaugos.

3. Planuojame socialinį darbuotojų darb

pamainomis. Telkiame savanorius, kurie padėtų teikti kai kurias paprasčiausias paslaugas.

4. Informuojame klientus, instruktuojame savanorius ir pradėdami dirbti pagal pakeistą schemą.

5. Klausiname klientus, ar jie patenkinti, prašome savanorius pasidalyti patirtimi, apdorojame gautas išvadas.

Metodai ir instrumentai

Globos ir rėmimo sektoriuje sukurta labai daug metodų ir sistemų, kurie vienokiu ar kitokiu būdu pabrėžia kokybės gerinimą. Kai kurie metodai puikiausiai tinka socialiniams darbuotojams, tiek dirbant individualiai, tiek grupėmis. Kitus metodus labiau tinka naudoti procese traukiant klientus, kai kurie skirti būtent vadybos reikalams. Apžvalgoje, kuri jums dabar pristatysiu, pastebėsite daugelį mano minėtų metodų. Kai kuriuos noriu

6 lentelė. Metodai ir darbo procedūros, taikomos gerinti socialinio darbuotojo mokymo kokybę

Darbuotojas	Bendros komandos	Darbuotojas ir klientas	Darbuotojai ir organizacija
Savo vertinimas	Pokalbis	Priemonės, kuri imama, kai klientas pareiškia skundą	vertinimo susitikimai
Mokymas darbo vietoje	Diskusijos su klientais	Klientų grupės	Profesinis orientavimas
Praktinės konsultacijos	Metodinis darbo mokymas	Grįžtamoji informacija iš kliento	Lankymas
Kontrolis ir priežiūra	Komandinis tikrinimas	Paslaptingas klientas	Rinkos tyrimas
Pokalbis	Kokybės ciklai	Konsultantas	Programos vertinimas
forminimo dokumentais	R mokymo planas	Klientų taryba	Duomenų bazė
Individualaus mokymo protokolas	Komandinis mokymasis	Taryba	Kokybės ciklas

aptarti plačiau (6 lentelė).

Savo vertinimas, supervizija ir intervizija. Geros mokymo darbo prielaida – tai savo, kaip socialinio darbuotojo, individualaus funkcionavimo supratimas. Jeigu nežinote, kaip jums vertinti svarbius gyvenimo klausimus, jeigu nesuprantate, kokie jūsų pranašumai ir silpnybės, gebėjimai ir trūkumai, gali būti sunku sijausti kito žmogaus situaciją, suprasti jo reikmes ir tinkamai reaguoti.

Šiuo atveju *supervizija ir intervizija* būtų naudingi metodai socialinio darbuotojo ar jo grupės profesionalumui didinti. Supervizija – tai labiau patyrusi kolegė teikiamos konsultacijos naujokams – socialinio darbo studentams ar savanoriams arba tiems, kuri laukia kitos užduotys. Superviziją sudaro trys susiję elementai:

- patirtis, kuri reikia apmąstyti;
- tikslus šios patirties išdystymas;
- šios patirties apibendrinimas platesniu aspektu, t. y. naudojantis kitą asmenį patirtimi, siejant ją su literatūra ir pan.

Intervizija – tai kai du ar daugiau profesionali darbuotojų komentuoja savo atliekamas užduotis. Gera intervizija skatina abišal ar daugiašalį mokymąsi. Beveik kiekvienoje organizacijoje lengva organizuoti ir superviziją, ir interviziją. Jeigu reikia pagalbos, galima kreiptis vien iš socialinio darbo mokyklai ar universiteto fakultetui. Turime specialią protokolą, kuriame padėtis sistemingai mokytis supervizijos.

Nyderlanduose labai populiarius *savo vertinimo metodus*. Šis metodas naudojasi vadinamaisiais kompetencijos profiliais, kurie apibūdina, ko tam tikromis lygomis reikia

tikėtis iš socialinio darbuotojo. Štai keli šios lėkės pavyzdžiai:

- sugebėti nustatyti ir analizuoti kliento reikmes;
- sudaryti veiksmų planą;
- sistemingai atlikti plane numatytus veiksmus;
- duoti ataskaitas ir vertinti;
- bendradarbiauti su grupe;
- sugebėti dirbti organizacijoje ir būti jai naudingam;
- sivaizduoti, kaip reikėtų tobulinti savo profesinius sugebėjimus.

Remdamasis profiliniais aprašymais, socialinis darbuotojas gali nustatyti, kokiam, jo manymu, profesiniam lygmeniui jis priklauso. Tai galima padaryti, pavyzdžiui, pildant specialią anketą. Gautus rezultatus vėliau rekomenduojama aptarti su kitu grupės nariu ir diskusijos metu nustatyti, ar reikalingas papildomas mokymas, ar rekomenduojama keisti užduočių pobūdį.

Vienas šio metodo variantas yra vadinamasis *kompetencijų savivados grupinis metodas*. Čia jau ne darbuotojas, o visa grupė smulkiai analizuoja ir vertina savo veiklą.

Standartai ir protokolai. Tai gairės socialiniams darbuotojams ar globos paslaugų teikėjams, kuriomis vadovaudamiesi jie turi veikti tam tikromis lygomis. Kaip pavyzdį galėtume paminėti Nyderlanduose naudojamą protokolą, kuriame nurodyta, kaip turi elgtis mokytojas, jeigu šeimoje taria kraujomaišą ar seksualinį vaiko išnaudojimą. Norint sukurti standartus, gali prireikti susaukti rajoninius ar vis šalį apimančius susirinkimus sužinoti gyventojų nuomonę.

Konsultavimas su klientais. 1996–1997 metais Nyderlanduose priimti statymai, numatantys privalom konsultavimą su globos ir jaunimo globos paslaugas gaunaniais klientais. Statyme kalbama apie *klient tarybas*, tačiau smulkiau nenurodoma, kaip praktiškai šias tarybas sudaryti. Vis dėlto tarybos turėtų atstovauti atitinkamos staigos klientams. Su taryba reikėtų tartis visada, kai atvejais svarbus visiems atitinkamos kategorijos klientams.

Greta šios statymo numatytos formos, be

abejoniškas, yra daug kitokių galimybių traukti klientus paslaugų kokybės gerinimui. Galima atlikti apklausas ar sudaryti *vartotojų komisijas*, tai yra tam tikrą ekspertų forumą. Ši komisija galėtų dalyvauti diskusijoje su vadovybe arba organizacijos socialiniame darbuotojų grupėje.

Dar viena galimybė traukti klientus kokybės gerinimui – *konsultanto* paskyrimas. Jei klientai galėtų kreiptis anonimiškai, jeigu turėtų skundą. Taip pat galima naudotis *paslaptingojo kliento* metodu. Šio metodo esmė šitokia: klientu apsimetęs asmuo, vadovybei apie jį nieko nežinantis, siekia patikrinti paslaugų kokybę. Tai būtų galima atlikti pagal vartotojų organizacijos užsakymą.

Išvados

Ponios ir ponai, papasakojau jums apie kokybės vadybą Nyderlandų socialinio rūpybos sektoriuje. Nurodžiau, kaip Vakarų visuomenėje kokybės supratimas iš statinio virto dinaminiu. Taip pat kalbėjau apie kokybės savybų subjektyvumą ir pabrėžiau, kaip svarbu žinoti, kas nustato standartus ir normas.

Be to, minėjau savo šalies statymus, reguliuojančius kokybės klausimus, ir

atitinkamą globos staigą priešvaidinti sudaryti visą apimančią integruotą kokybės sistemą. Pagaliau parodyčiau, kaip praktiškai galima gerinti kokybę, ir aptariau keletą metodų ir būdų, kurie šiuo atveju galėtų būti naudingi. Žinoma, liko dar daug kas nepasakyta apie kokybę, tačiau manau, kad rytdienai numatytose darbo grupėse turėtume progos tai aptarti.

Literatūra:

1. **Verbeek G.** Kwaliteit als werkwoord. NIZW, 1997.
2. **Haarsma L.** Gebruikers aan het woord. NIZW, 1999.
3. **Haterd J. and Keijsers G.** Competentieprofiel agogisch medewerker Stichting Vertizontaal. NIZW 2000.
4. **Verbeek G.** Het spel kwaliteit en zorg. Lemma, 1996.
5. **Sluijs E. M. and Wagner C.** Kwaliteitssystemen in zorginstellingen. Nivel, 2000.
6. **Towards a European Vision of Quality.** European Organisation for Quality, 2000.e