



TYRIMO

**„NACIONALINIO SKURDO MAŽINIMO ORGANIZACIJŲ
TINKLO NARIŲ PASLAUGŲ KOKYBĖS ĮSIVERTINIMO
MODELIS“**

ATASKAITA

Ataskaitą parengė:

Rita Augutienė

Ieva Adomaitytė-Subačienė

2018

Vilnius

Bendroji dalis

Ši ataskaita parengta įgyvendinant MB Konsultantas (*prekės ženklas: Valdymo inovacijų agentūra*) – toliau *Konsultantas* ir Nacionalinio skurdo mažinimo organizacijų tinklo – toliau *Tinklo*, pasirašytą 2018 m. spalio 22 d. sutartį Nr. 2018.10.22/1. Sutartyje numatyta, kad *Konsultantas* iki 12.21 dienos turi atlikti tyrimą „Nacionalinio skurdo mažinimo organizacijų tinklo narių paslaugų kokybės įsivertinimo modelis“. Šis tyrimas buvo vykdomas toliau išvardintais etapais:

- atliekamas kokybinis žvalgomasis tyrimas,
- sudaromas kokybės įsivertinimo instrumentas,
- atliekamas pilotinis (bandomasis) *Tinklo* narių paslaugų kokybės įsivertinimas,
- parengiama galutinė tyrimo ataskaita.

Darbai buvo atlikti pagal sutartį. Tyrimo tikslas – įvertinti *Tinklo* narių organizacijų teikiamų socialinių paslaugų kokybę, stiprinti tinklo narių gebėjimus užtikrinti paslaugų kokybę, sukuriant vidinius organizacijų kokybės įsivertinimo instrumentus.

Tyrimas, kuris vyko nuo spalio 22 d. iki gruodžio 21 d. dalyvavo šios organizacijos:

Vilnius: SOPA, VA Caritas Laikinieji namai, VA CARITAS Motinos ir vaiko namai, Romų visuomenės centras, Vilniaus Viltis, SOTAS.

Marijampolės apskritis: Vilkaviškio CARITAS, Marijampolės apskrities Moters veiklos centras, Vilkaviškio rajono kaimo bendruomenių sąjunga/ RK Vilkaviškio skyrius.

Tauragės moters užimtumo ir informacijos centras.

Kokybinis žvalgomas tyrimas

Įvadas

Kokybės samprata tyrinėjama daugybės akademinių ir verslo atstovų dėl šios sąvokos universalumo ir daugiaprasmiškumo. Kokybės socialinių paslaugų srityje yra interpretuojama labai skirtingai. Didėjant socialinių paslaugų poreikiui, šis sektorius patiria spaudimą keisti organizacijų valdymą. Vis daugiau reikšmės ir dėmesio ima teikti vadybai, kuri gali sukurti prielaidas mažesnėmis sąnaudomis pasiekti geresnių rezultatų (Simon, 2018). Tačiau socialinių paslaugų kokybės vertinimas susiduria su dideliais iššūkiais. Paslauga daug sudėtingesnė kokybės vertinimo prasme nei prekė, nes jos savybės yra neapčiuopiamos, ji priklauso ne tik nuo tiekėjo, bet ir nuo kliento ar net išorės aplinkybių. Paslaugų, neįmanoma paprastai apčiuopti, „jos kaskart yra vis kitokios, t.y. jos yra heterogeniškos, nevienodos“ (Pranulis et al, 2000). Socialinio darbo paslauga yra sunkiai objektyviai apibrėžiama dėl didelės veikėjų socialiniame lauke įtakos vienas kitam. Ilgą laiką kokybė buvo suprantama kaip galutinis organizacijos veiklos *rezultatas*. Galutinis socialinių paslaugų rezultatas – atkurti asmenų gebėjimą funkcionuoti visuomenėje, kad jie patys galėtų savimi toliau savarankiškai rūpintis (Žalimienė, 2003), t.y. įgalinti asmenį veikti savarankiškai buvo beveik nematuojamas. Vėliau imta labiau akcentuoti *proceso* kokybę, tai kaip mes teikiame paslaugas, kaip užtikriname žmogaus teises, kaip mes įtraukiame klientus (paslaugų gavėjus) į paslaugų teikimo ir tobulinimo procesą.

Vertinti kokybę ir ieškoti būdų ją užtikrinti maksimaliai atitinkant kliento poreikius yra organizacinės kultūros dalis. Kitaip tariant, organizacijos, kuriuos puoselėja tvirtą į klientą orientuotą organizacinę kultūrą, vertina savo veiklą, kuria rodiklius jai stebėti ir pasilyginti su kitomis organizacijomis. Organizacinę kultūrą bene taikliausiai apibūdino R.E.Quinn (1988), teigdamas, kad tai vertybės ir nuostatos, kurios lemia organizacijos narių santykių su aplinka turinį ir leidžianti organizacijai kryptingai veikti. Organizacinė kultūra kuria darną tarp organizacijos ir darbuotojų, sustiprina socialinės sistemos stabilumą, yra organizacijos veiklos logikos ir kontrolės mechanizmas, nukreipiantis bei formuojantis darbuotojų nuostatas ir elgseną. (Staniulienė, 2010). Kokybės kultūra yra viso to dalis, todėl šiame tyrime svarbi dalis buvo skiriama organizacijos valdymui, vadovų lyderystei, savęs vertinimo praktikai. Šie kriterijai sudarė pirmą klausimyno dalį ir yra pavadinta Organizacijos valdymo dalimis.

Antra svarbi tyrimo dalis yra organizacijos teikiamų paslaugų procesai, t.y. kaip organizacija planuoja paslaugas, kaip jas vertina ir matuoja, kiek svarbus bendradarbiavimas su kitais socialiniais partneriais, darbuotojų etika ir pan. Ši dalis yra viena esminių užtikrinant kokybę, tačiau tuo pačiu

labai sunkiai pamatuojama. Išanalizavus įvairius praktikoje egzistuojančius socialinių paslaugų kokybės standartus, matysime, kad didesnę dalis rodiklių yra skirtų procesui, o ne rezultatui išmatuoti. Bendrasis visuotinės svarbos socialinių paslaugų kokybės modelis (*angl. Common Quality Framework for social services of general interest*) rekomenduoja virš 15 skirtingų proceso ir struktūros rodiklių ir tik 4 rezultato rodiklius.

Trečia tyrime išskirta dalis ir unikali būtent socialinių paslaugų sektoriui, tai santykis su klientu ir kliento įgalinimo praktika. Ši dalis mokslinėje ir praktinėje literatūroje yra aprašoma bene plačiausiai, tai kliento orumo ir teisių aspektai, kliento įtraukimas į sprendimų priėmimo, kliento emocinės aplinkos sukūrimas, gyvenimo kokybės užtikrinimas, galimybė rinktis paslaugas ir teikėją, skūsti paslaugų teikėją.

Visų šių elementų visumą sudaro prielaidas užtikrinti kokybiškas paslaugas, tačiau savaime nėra kokybės garantas. Kokybės užtikrinimo praktikoje vaizdą padėtų atskleisti paslaugų gavėjų ir kitų suinteresuotų šalių (pvz. partneriai, steigėjai) vertinimas. Visgi, šis tyrimas buvo pirmasis bandymas objektyvizuoti pažvelgti į organizacijų teikiamų paslaugų kokybę, identifikuoti stipriąsias ir tobulintinas sritis.

Tyrimo metodologija

Kokybinė prieiga socialiniuose tyrimuose yra neatskiriama sociologijos tradicijos dalis. Atliekamas prieš kiekybinį, kokybinis tyrimas dažnai padeda suformuluoti teiginius, operacionalizuoti juos siekiant maksimaliai atkartoti būsimų respondentų suvokimą. Žvalgomajam kokybiniam tyrimui pasirinktas fokusuota diskusijų grupė (FGD) metodas. Tai kokybinis tyrimo metodas, leidžiantis gauti pagilintą informaciją apie kokybinius tam tikrų temų aspektus, detaliau nagrinėti konkrečias temas, aptarti jų priežastis, suvokimus, interpretacijas, sužinoti nuomonę, požiūrį ir patirtis, susijusias su analizuojama tema. Diskusiją pagal iš anksto numatytą planą veda moderatorius, kuris seka diskusijos eigą, tikslina reikiamus klausimus, skatina pasisakyti visus dalyvius. Diskusijos metu buvo naudotas pusiau struktūruotas klausimynas, kuris padeda fokusuoti dalyvių diskusiją tam tikra tema (FGD planai ir klausimų pavyzdžiai pateikiami prieduose). Gauti duomenys turinio analizuoti analizės metodu ir apibendrintai pateikiami 2.4. skyriuje.

Žvalgomojo kokybinio tyrimo tikslas - įvertinti *Tinklo* narių socialinių paslaugų kokybės suvokimą, teikiamų socialinių paslaugų pobūdį, teikimo procesą, detalizuoti tyrimo dalyviams svarbius kokybės elementus organizacijų praktikoje bei surinkti idėjas kokybės įsivertinimo klausimyno kūrimui.

Tyrimo uždaviniai:

- aptarti organizacijų teikiamų paslaugų praktiką pagal tris pagrindines dalis: organizacijų vadyba, paslaugų teikimo procesai ir kliento įtraukimas ir teisių užtikrinimas;
- atskleisti tyrimo dalyvių požiūrį į kokybę ir asmenines patirtis;
- įvertinti tyrimo dalyvių organizacijų kokybės kultūros raišką.

Tyrimo apribojimai: šis tyrimas buvo atliktas tik su 10 tinklo organizacijų, todėl neatspindi bendro organizacijų, veikiančių skurdo mažinimo srityje, vaizdo. Taip pat tinklą vienija labai skirtingos organizacijos, tiek savo dydžiu, tiek teikiamų paslaugų pobūdžiu. Bandytas sukurti universalų įsivertinimo instrumentą neturi galimybės atsižvelgti į kai kuriuos praktinius organizacijų ypatumus. Pvz. specializuoti pagalbos centrai teikia paslaugas dažnai nuotoliniu būdu, jų paslaugos apsiriboja konsultavimu ir tarpininkavimu, šios įstaigos labai mažai mažos, todėl daugelis šiame tyrime pasiūlytų vertinimo kriterijų nėra aktualūs ar net įgyvendinami. Galima teigti, kad kokybinio tyrimo išdavoje sukurtas įsivertinimo instrumentas yra aktualus daugiau nei 10 darbuotojų turinčioms organizacijoms, teikiančioms globos bei socialinės priežiūros, užimtumo paslaugas.

Tyrimo eiga

Buvo organizuotos trys fokusuotos diskusijų grupės. Tyrimas vyko 2018 m. lapkričio 15 dieną Vilniuje, dalyvavo 7 dalyviai, 2018 m. lapkričio 16 dieną Tauragėje, dalyvavo 3 dalyviai, 2018 m. lapkričio 20 dieną Marijampolėje, dalyvavo 4 dalyviai. Tyrime dalyvavo 14 dalyvių. Vidutinė interviu trukmė 1,5 – 2 val. Visi interviu buvo įrašomi. FGD pradžioje dalyviams buvo pristatomas tyrimo tikslas, eiga bei konfidencialumo reikalavimai. Diskusijų metu dalyvių buvo prašoma laisvai diskutuoti tam tikrais klausimais (1 priedas). Kiekvienos dalies pabaigoje, dalyvių buvo paprašyta sureitinguoti iš anksto tyrimo autorių parengtus teiginių rinkinius, pasirenkant balą nuo 1 (mažiausiai svarbu) iki 5 (labiausiai svarbu). Reitingavimo rezultatai pateikiami kitame skyriuje.

Tyrimo rezultatų aptarimas

ORGANIZACIJOS VADYBA

Kokybinis tyrimas atskleidė, kad *Tinklo* organizacijos yra labai skirtingos kokybės kultūros kūrimo bei palaikymo kontekste. Iš dalies tai lemia organizacijų veiklos pobūdis bei teikiamos paslaugos, tačiau kartu ir organizacinė branda. Neretai nevyriausybinio sektoriaus organizacijos jaučiasi stiprios santykyje su klientu ir daug silpniau organizacijos vadybos srityje. Tyrime dalyvavusios organizacijos tai patvirtino. Mažiausiai dėmesio organizacijos skiria strateginiam planavimui. Daugelis neturi

strateginio plano ir teigia, kad toks planavimas nėra būtinas, nes jų veiklos finansavimo modelis yra projektinis „nieko čia nesuplanuosi“. Metinis veiklos planavimas taip pat vyksta gana fragmentiškai, tai parodo ir teiginių reitingavimo lentelės rezultatai. Reitingavimo lenteles užpildė viso 10 tyrimo dalyvių. Didesnė dalis jų nurodė, kad *Aiškus su visu kolektyvu aptartas metinis planas ir bendri tikslai* yra mažiau svarbus kokybės elementas. Tačiau, reikia prisiminti, tada, kai darbuotojai gerai suvokia organizacijos kultūrą ir vertybes, supranta veiklos strateginius tikslus, jie išvengia neigiamos emocinės įtampos ir tai garantuoja geresnius veikos rezultatus.

Tyrimo dalyvavusios organizacijos nepakankamai dėmesio skiria veiklos vertinimui, aptarimui ir įtraukimui į metinį planavimą, o taip pat savanorių ir naujų darbuotojų mentorystei. Pusė užpildžiusių reitingavimo lenteles, nurodė, kad šis aspektas kokybei yra mažiausiai svarbus. Visgi, savanoriai iš esmės yra organizacijos dalis, komunikuojanti klientams ir išorinei aplinkai organizacijos vertybes, jie turi suvokti organizacijos veiklos principus, todėl jų parengimas yra labai svarbus. Nepakankamas dėmesys yra skiriama darbuotojų nuolatiniams tobulėjimui ir kvalifikacijos tobulinimui, vos viena organizacija nurodė, kad turi darbuotojų kvalifikacijos kėlimo planus ir aiškią tvarką. Kitas svarbus aspektas yra darbuotojų kvalifikacija ir motyvacija. Nors tyrimo dalyviai nurodė, kad šie aspektai labai svarbūs kokybės užtikrinimui, tačiau praktikoje retai veikia aiškios kvalifikacijos tobulinimo bei motyvavimo sistemos. Organizacijos dažniau remiasi vidine darbuotojų motyvacija, ir socialiniu jautrumu.

1 lentelė. Dalies „Organizacijos valdymas“ reitingavimo rezultatai (nurodomas pasirinkimų proc. nuo visų atsakiusių)

Teiginys/ reitingo balai	1	2	3	4	5
Organizacijos vadovas ir jo lyderystės gebėjimai			20%	30%	50%
Darbuotojų kvalifikacija		10%	10%	60%	20%
Darbuotojų motyvacija			10%	40%	50%
Galimybė gauti superviziją ir nuolat kelti kvalifikaciją		40%	40%	10%	10%
Aiškus su visu kolektyvu aptartas metinis planas ir bendri tikslai		30%	40%	20%	10%
Nuolatinis savo veiklos aptarimas ir įsivertinimas		40%	30%	20%	10%
Bendradarbiavimas su kitomis organizacijomis	10%	10%	50%	30%	
Darni komanda ir pasitikėjimo atmosfera		10%	10%	30%	50%

Naujų darbuotojų, savanorių mentorystės programa	50%	30%	10%		10%
--	-----	-----	-----	--	-----

KLIENTAS

Antra kokybės vertinimo sritis yra kliento įgalinimo praktikos bei santykiai su klientu. Šis dalis apima tokius aspektus kaip kliento informavimas, teisių užtikrinimas, fizinė ir emocinė aplinka, įgalinimo praktika, konfidencialumas ir pan. Tyrimo dalyviai nurodė, kad vienas svarbiausių elementų yra individualus darbas su klientu ir kliento įgalinimas. Pastarosios dvi sritys buvo pasirinktos kaip pačios svarbiausios reitingavimo lentelėje. Viso šios dalies reitingavimo lentelės užpildė 14 tyrimo dalyvių. Mažiausiai svarbi sritis tyrimo dalyviams pasirodė *Aiški skundų tvarka organizacijoje*. 9 iš 14 nurodė, kad šis kokybės aspektas pagal svarbą yra paskutinis (2 lentelė). Visgi skundų tvarka ir galimybė išreikšti nepasitenkinimą paslauga ar paslaugos teikėju yra nurodoma daugelyje tarptautinių kokybės standartų. Kadangi Lietuva paveldėjusi paternalistinę socialinės globos sistemą, dažniausiai socialinės paslaugos yra traktuojamos kaip dovana, bet ne kaip profesionali paslauga. Šią praktiką rekomenduojama keisti. Skundų tvarka ne tik parodo organizacijos brandą, tačiau taip pat įgalina klientus priimti sprendimus ir atstovauti savo teises. Nes klientų teisės, tarp jų teisė pasirinkti, dalyvių nurodyta kaip labai svarbi kokybės dalis. *Tinklo* organizacijos pasižymi stipriomis socialinio darbo vertybėmis, ypač akcentuojamas individualus požiūris į klientą, tačiau mažiau svarbu tam teisiniai ir vadybiniai paslaugų kokybės aspektai.

2 lentelė. Dalies „Klientas“ reitingavimo rezultatai (nurodomas pasirinkusių konkretų balą, dalyvių skaičius).

Teiginys/ reitingo balai	1	2	3	4	5
Užtikrinti kliento teises, tarp jų teisę pasirinkti		1	3	3	6
Detalus ir individualus poreikių vertinimas			2	6	5
Kliento subjektyvi gyvenimo kokybė		2	4	6	1
Kliento ar šeimos narių pasitenkinimas paslaugomis		2	4	3	4
Kliento įgalinimas (gebėjimas savarankiškai pasirinkti)			1	2	10
Kliento socialinio tinklo subūrimas	2	5	1	6	
Kliento aktyvus dalyvavimas kuriant pagalbos planą ir jį keičiant	1		1	6	7

Aiški skundų tvarka organizacijoje	9	2	1		1
Detalus kliento informavimas apie teikiamas paslaugas, terminus ir sąlygas (nuo priėmimo iki išleidimo)		3	2	1	7

PASLAUGŲ TEIKIMO PROCESAS

Trečioji vertinimo dalis apima paslaugų teikimo procesą, jo reglamentavimą, paslaugų kompleksiskumą ir kitus panašius aspektus. Kalbant apie procesą, tyrimo dalyviai akcentuoja santykius su klientu: „žmonės, kurie ateina, jeigu neturės santykio, neateis. Jie ateina nusivylę, netikintis savimi, be santykio neįvyktų tas pasitikėjimas savimi. Be santykio, nevyktų pokytis“. 12 iš 14 dalyvių reitingavimo lentelėje nurodė, kad individualus darbas su klientu yra svarbiausias elementas (3 lentelė).

3 lentelė. Dalies „Paslaugų teikimo procesas“ reitingavimo rezultatai (nurodomas pasirinkusių konkretų balą, dalyvių skaičius).

Teiginys/ reitingo balai	1	2	3	4	5
Paslaugų kompleksiskumas (pasiūlyti kuo įvairesnių paslaugų)	3	2	6	1	3
Aiški paslaugų teikimo tvarka bei taisyklės	1	3	4	2	4
Aiškūs ir išmatuojami veiklos rezultatai	2	1	5	3	3
Partnerių tinklas teikiant paslaugas (NVO, savivaldybė, bažnyčia, VTAT ir t.t.)		2	2	7	3
Šeimos narių ir kitų artimųjų įtraukimas	2	4	2	6	
Komandinis darbas, atvejo vadyba ir kiti metodai				4	10
Individualus darbas su kiekvienu klientu atskirai			1	1	12

Santykis ir emocinis klimatas išskiria NVO organizacijas iš kitų, dažniausiai viešojo sektoriaus organizacijų, tačiau tuo pačiu neretai organizacijose trūksta aiškiai reglamentuotų tvarkų. Tvarkos ir aprašai reitinge pasiskirsto ties viduriu. Paslaugų reglamentavimas NVO srityje dažnai traktuojamas kaip perteklinė biurokratija. Tyrimo dalyviai taip pat nurodo, kad komandinis darbas ir atvejo vadybos metodai yra vieni svarbiausių kokybės elementų. Tai rodo *Tinklo* organizacijų vertybinį požiūrį į neformalaus bendravimo ir santykių svarbą. Formalumų galima išvengti kai organizacija yra maža. Jeigu kolektyvą sudaro 3-5 darbuotojai, reglamentavimas yra mažiau svarbus, tačiau kita vertus, vidaus tvarkos reikalingos klientams. Jie turėtų būti supažindinami su paslaugų teikimo sąlygomis. Darbuotojai gali remtis teisės aktų reikalavimais, tačiau organizacijai adaptuotos vidaus tvarkos padeda įtraukti klientus į paslaugų teikimą. Organizacijos neretai per mažai dėmesio skiria veiklos vertinimui. Veiklos rezultatai yra skaičiuojami remiantis formaliais paslaugų finansuotojų reikalavimais, tačiau nėra vidinių organizacijos veiklos vertinimo sistemų, kurios padėtų tobulinti paslaugas.

Įsivertinimo instrumento parengimas ir naudojimo rekomendacijos

Socialinių paslaugų kokybės vertinimas yra labai sudėtinga ir kompleksinė sritis, apie kurią plačiai diskutuoja tiek vadybos, tiek sociologijos ar socialinio darbo mokslų sričių ekspertai. Skirtingai nuo kokybės vadybos, socialinių paslaugų kokybės vadyba apima labai skirtingai ir dažnai objektyviai sunkiai pamatuojama sritis, pvz., klientų įgalinimas, kliento orumo užtikrinimas, socialinė įtrauktis, gyvenimo kokybė ir pan.

Atliekant kokybės įsivertinimą, reikia atsižvelgti į šiuos apribojimus:

Vertinant socialinių paslaugos kokybę neteisinga būtų atsižvelgti tik į vieną kažkurį aspektą: tik į kliento poreikius arba tik į organizacijos pasirinktus kriterijus. Reikia užtikrinti šių požiūrių dermę, paslaugos teikimo fizinės sąlygos turi mažesnę poveikį rezultatams nei su asmenų asmeninėmis aplinkybėmis, įskaitant psichologines, socialines ir kultūrinės, susijusios priežastys (Netten et al, 2012), o jas išmatuoti yra labai sudėtinga. Dėl šių priežasčių rekomenduojama taikyti ne tik kiekybines, bet ir kokybines vertinimo priemones. Nepriklausomai nuo pasirinkto konkretaus kokybės rodiklio, pastebimi rezultatai gali kisti tiek dėl su paslauga susijusių veiksnių, tiek veiksnių, kurie nepriklauso nuo paslaugos. Kitaip tariant, yra sunku įvertinti, ar pokytis įvyko dėl paslaugos. Socialinio darbo paslaugos rezultatai apibūdinami atsižvelgiant ne tik į teigiamą paslaugų poveikį, bet ir į poveikio socialinę vertę. Taigi, kartais rezultatai gali būti nepriimtini klientui, bet socialiai pateisinami (pvz. vaikų paėmimas iš šeimos).

Nepaisant naujausių socialinio darbo kokybės vertinimo tyrimų, retai galima įvertinti viso socialinio tinklo rezultatus. Dėl to viešajame sektoriuje pastaruoju metu vertinant paslaugų rezultatus buvo sutelktas dėmesys į paslaugų gavėjų pasiektus rezultatus – įgalinimą. Tačiau toks vertinimas yra labai sudėtingas ir ilgas. Poveikis klientui gali rasti ilgoje perspektyvoje, todėl gali būti matuojamas gyvenimo kokybės perspektyvoje prieš ir po socialinio darbuotojo intervencijos. Tam galima naudoti patvirtintas klientų gyvenimo kokybės vertinimo skales. Siekiant objektyvesnio socialinių paslaugų kokybės vertinimo, būtina atlikti tiek organizacijos vidinį įsivertinimą, tiek klientų ar kitų suinteresuotų šalių (pvz. tėvų, globėjų) vertinimą. Nors šio tyrimo tikslas buvo sukurti organizacijų vidinio įsivertinimo instrumentą, būtina atkreipti dėmesį, kad teikti pagrįstas išvadas apie paslaugų kokybę, galima tik atlikus ir klientų bei suinteresuotų šalių apklausą. Socialinių paslaugų kokybės užtikrinimo procesas yra veiksmingas tuomet kai tampa organizacijos kokybės kultūros dalimis, siekiant nuolatinio tobulėjimo.

Šiame darbe kuriant įsivertinimo klausimyną, buvo remiamasi šiais kokybės modeliais ir rekomendacijomis:

- Globos norma, patvirtinta LR SADM ministro įsakymu 007 m. vasario 20 d. Nr. A1-46.¹
- Savanoriška Europos socialinių paslaugų sistema (VEQF for SS –angl.- *Voluntary European Quality Framework for Social Services*).
- Bendrasis visuotinės svarbos socialinių paslaugų kokybės modeliu (CQF for SSGI; EK, 2010 – angl. *Common Quality Framework for Social Services of General Interest*).
- Europos socialinių paslaugų kokybės standartu EQUASS, www.equass.com
- Bendruoju vertinimo modeliu (BVM).

Atsižvelgiant į kokybinio tyrimo rezultatus, aukščiau paminėtus tarptautinius standartus bei jų siūlomus rodiklius, klausimynui formuoti buvo sukurta trijų dalių kokybės rodiklių matrica. Kiekvienoje dalyje pateikiama 6 kategorijos, kurioms buvo kuriami teiginiai (2 priedas).

4 lentelė. Kokybės rodiklių (kategorijų) matrica

I dalis.	Organizacijų vadyba	
Organizacijos vizija, misija (kaip supranta darbuotojai, ar žino)	Darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo tvarka	Darbuotojų atrankos ir motyvacijos sistema
Metinis planas/ strateginis planas	Vadovų lyderystė	Įstaigos rezultatų matavimas, įtraukiant suinteresuotas šalis

¹ <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.292682?jfwid=ck9gyaxf2>

		(savivaldybė, klientai, VTAT ir pan.)
II dalis.	Klientas	
Klientų įtraukimas į paslaugų teikimą	Individualių poreikių vertinimas ir planų parengimas	Fizinės sąlygos klientams
Informavimas apie teises	Emocinė klientų savijauta	Galimybė skųsti paslaugas
III dalis.	Paslaugų teikimas	
Įgalinimo praktika	Paslaugų teikimo tvarkos, aprašai (ar pakankamai aišku darbuotojams ir klientams)	Etikos kodeksas ir konfidencialumas
Socialinė kliento įtrauktis ir darbas su bendruomene	Santykiai su klientais ir išnaudojimo prevencija	Partnerystė su kitomis įstaigomis siekiant paslaugų kompleksškumo ir tęstinumo

Klausimynas buvo parengtas kiekvienai kategorijai priskiriant konkrečius teiginius. Teiginius įvertinti galima skalėje nuo 4 iki 0. Visiems darbuotojams užpildžius klausimyną, skaičiuojamas suminis kiekvienos kategorijos vidurkis. Detali balų skaičiavimo lentelė pateikiama 2 priede. Pagal suminį kategorijų vidurkį yra pateikiamas vizualinis organizacijos profilis naudojant RADAR diagramą² (1 paveikslas). RADAR (*angl., Results, Approach, Deployment, Assessment and Review*) metodika įgalina organizacijas atlikti savęs vertinimą ir pagal nustatytus kriterijus vizualiai pavaizduoti tobulintinas sritis. Tai leidžia atlikus pasiektų rezultatų analizę, įvertinti bei peržiūrėti, kaip tie metodai (požiūriai) buvo panaudoti (pritaikyti); ten, kur reikia metodus (požiūrius) patobulinti (Adomaitienė, 2015).

Įsivertinimo rezultatai

Tinko organizacijų pilotinis kokybės įsivertinimas vyko 2018 m. gruodžio mėn. Viso įsivertinimo anketą užpildė 10 tinklo narių organizacijų, 51 darbuotojas. Kiekvienai organizacijai buvo paruošta atskira anketa, todėl kiekviena organizacija galėjo matyti savo įsivertinimo rezultatus. Darbuotojai galėjo pildyti anketą anonimiškai, rezultatai RADAR principu buvo generuojami automatiškai. Šioje ataskaitoje pateikiami apibendrinti visų pilotiniame vertinime dalyvavusių organizacijų duomenys. Nors instrumente buvo numatyta balų skaičiavimo metodika, t.y. už kiekvieną kategoriją organizacija galėjo surinkti tam tikrą balų skaičių, pateikiamoje schemoje rezultatai vaizduojami apibendrinti. Skaičiuojant rezultatus buvo skaičiuojama, kad maksimalus įvertinimas už kategoriją gali būti 4 balai.

² <https://www.statisticshowto.datasciencecentral.com/radar-chart-simple-definition-examples/>

Įsivertinimo apribojimai

Kai kurių organizacijų rezultatai buvo pateikti pernelyg optimistiškai (pvz. pagal visus kriterijus organizacijos veiklas įvertinta maksimaliu balu). Tikėtina, kad vertinant objektyviai ir nešališkai, rezultatai būtų mažiau palankūs. Viena vertus, tai galima paaiškinti besiformuojančia kokybės kultūra, darbuotojai dar nėra pratę kritiškai reflektuoti savo veiklas. Kita vertus, dalis darbuotojų galėjo neteisingai interpretuoti teiginius, kai kurie teiginiai buvo neaiškūs. Tai taip pat rodo organizacijos darbuotojų lojalumą, tikėtina, kad darbuotojai norėjo pateikti palankesnę organizacijos vaizdą. Pilotinis vertinimas yra įrankis atrasti apribojimus, netikslumus ir tobulinti įsivertinimo klausimą. Visgi, šioje ataskaitoje pateikiami visi duomenys, gauti vertinimo metu.

Tobulintinos sritys

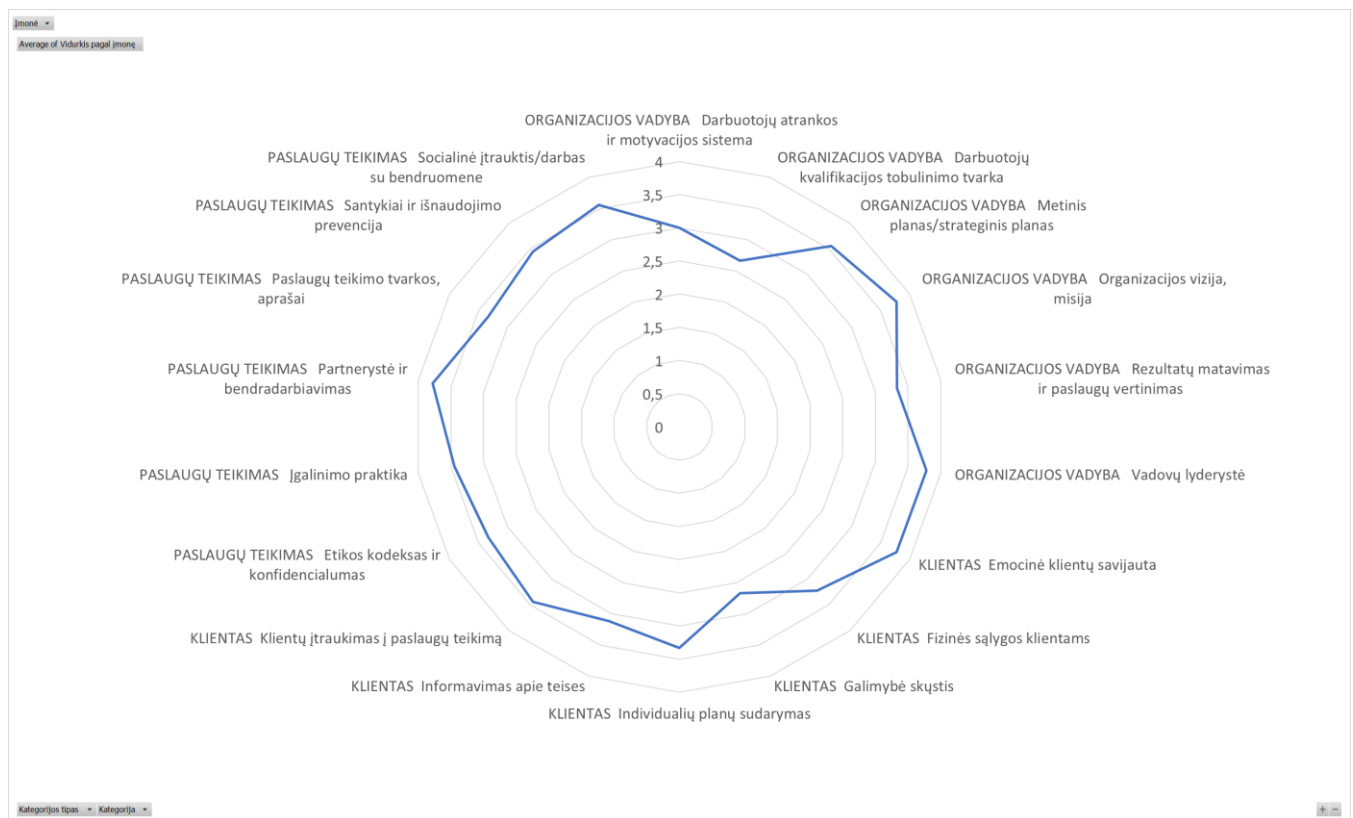
Tinklo organizacijų darbuotojai palankiausiai įvertino tokias sritis kaip: socialinė įtrauktis ir darbas su bendruomene, organizacijos vizija, misija, vadovų lyderystė, emocinė klientų savijauta, partnerystė ir bendradarbiavimas. Šios kategorijos surinko vidutiniškai 3,5 i 3,8 balus. Kokybinis žvalgomas tyrimas taip pat patvirtino, kad šioms sritims organizacijos skiria daugiausia dėmesio, santykio su klientu kūrimas ir emocinė aplinka yra stiprus nevyriausybinių sektoriaus organizacijų privalumas. Stipriai įvertintas sritis plačiau aptarti nėra aktualu, organizacijos visada gali ieškoti būdų jas tobulinti (1 paveikslas).

Silpniausiai įsivertinimo metu įvertintos kategorijos buvo darbuotojų kvalifikacijos kėlimas, darbuotoja atranka ir motyvacija (sritis: Organizacijos vadyba) bei galimybė skūstis (sritis: Paslaugų teikimas). Šios sritis vidutiniškai buvo įvertintos 2-2,5 balo, tai reiškia, kad maždaug pusė darbuotojų vertina šias sritis prastai. Nevyriausybinius sektorius dažniau didesnę reikšmę skiria darbui su klientais ir mažesnę reikšmę vediniems organizacijos procesams. Visgi, socialiniai darbuotojai ir kiti specialistai yra pagrindinis kokybės garantas teikiant socialines paslaugas. Fragmentiška, poreikiais nepagrįsta kvalifikacijos kėlimo sistema, ribotos galimybės gauti supervizijos paslaugas gali ilgainiui lemti darbuotojų perdegimą ir veiklos veiksmingumo nuosmukį. Gana dažnai nevyriausybinių organizacijos organizacinę vadybą traktuoja kaip perteklinę biurokratiją, remiasi darbuotojų vidine motyvacija ir vertybėmis, tačiau daugelis tarptautinių socialinių paslaugų kokybės standartų pabrėžia, kad darbuotojų motyvacija ir kvalifikacija yra neatskiriama kokybės dalis. Tarptautinis socialinių paslaugų kokybės standartas Equass įpareigoja organizacijas ne tik užtikrinti nuolatinę kvalifikacijos tobulinimą, bet taip užtikrinti individualų kiekvieno darbuotojų kvalifikacijos poreikių planavimą.

Antra svarbi aptarti sritis yra skundų tvarka. Teikiant paslaugas pažeidžiamoms visuomenės grupėms, gebėjimas ir motyvacija pateikti skundą yra labiau susijusi su įgalinimu, negu su objektyviai nepatenkintais klientais. Kitaip tariant, socialinių paslaugų teikėjas turi sudaryti visas sąlygas įvairiomis priemonėmis išreikšti savo poreikius, lūkesčius, nepasitenkinimą ir kitaip mokytis save atstovauti.

Kitos tobulintinos sritys yra paslaugų gavėjams aiškūs ir detalūs paslaugų teikimo aprašai bei procedūros. Tai padėtų ne tik klientams suteikti tikslią informaciją apie paslaugos eigą ir organizacijos vidaus taisykles, bet užtikrintų naujų darbuotojų lankstesnę integraciją ir paslaugų tęstinumą.

1 paveikslas. Tinklo narių kokybės įsivertinimas kriterijus



Išvados ir tobulinimo sritys:

- Organizacijos per mažai dėmesio skiria strateginiam planavimui bei metinių planų rengimui. Dažniau prisirišima prie projekcinio finansavimo sąlygų.
- Organizacijos retai atlieka veiklos vertinimas, nėra sukūrę konkrečių veiklos rezultatų matavimo rodiklių.
- Dažnai trūksta aiškios ir visiems žinomos darbuotojų kvalifikacijos kėlimo ir motyvacijos tvarkos.
- Tyrime dalyvavusios organizacijos akcentuoja individualų darbą su klientu, kliento teises, tačiau mažiau dėmesio skiria teisiniams ir vadybiniais paslaugų teikimo aspektams, tokiems kaip skundų tvarka.
- Kai kuriose organizacijoje trūksta aiškaus paslaugų reglamentavimo bei vidinių tvarkų. Paslaugų teikimo procesai paremti formaliais teisės aktų arba finansuotojų reikalavimais, tačiau nėra adaptuoti konkrečiai organizacijai.
- Organizacijos neretai per mažai dėmesio skiria veiklos vertinimui. Veiklos rezultatai yra skaičiuojami remiantis formaliais paslaugų finansuotojų reikalavimais, tačiau nėra vidinių organizacijos veiklos vertinimo sistemų, kurios padėtų tobulinti paslaugas.

Rekomendacijos įsivertinimo atlikimui:

- *Tinklo* organizacijos yra labai skirtingos. Įsivertinimo instrumentą verta taikyti, jeigu organizacija didesnė nei 10 darbuotojų arba yra teikiamos globos, socialinės priežiūros ir užimtumo paslaugos. Specializuoti pagalbos centrai, teikiantys konsultavimo paslaugas, galėtų pildyti tik 3 klausimyno dalį „Paslaugų teikimo procesas“.
- Atliekant paslaugų kokybės įsivertinimą, būtina kartu atlikti klientų ir suinteresuotų šalių apklausas.
- Įsivertinimo klausimyną rekomenduojama pildyti visiems organizacijoms darbuotojams, rezultatus reiktų publikuoti viešai ir aptarti darbuotojų susitikimų metu. Įsivertinimo rezultatai turėtų būti naudojami kuriant metinį planą.
- Nustačius tobulintinas sritis, kai konkrečioje kategorijoje balų skaičius yra mažesnis negu 8 arba bent vieno teiginio suminio vertinimo vidurkis yra 1 arba 0, reikėtų detalai nagrinėti vertinimo rezultatų priežastis ir paruošti koregavimo planą.

PRIEDAI:

1. Kokybinio tyrimo klausimų pavyzdžiai.
2. Socialinių paslaugų kokybės įsivertinimo klausimynas įstaigoms.

Naudotų šaltinių ir literatūros sąrašas:

1. Adomaitienė R., (2015). *Visuotinės kokybės vadyba (VKV)*. Mokymo medžiaga skiriama. Vilniaus universitetas.
2. Blom B., Moren S., (2012). "Evaluation of Quality in Social-Work Practice". *Nordic Journal of Social Research*. Vol. 3.
3. Dowling M., (2002) *An Empowering Approach to Measuring Quality in Social Care Services in England*. The Innovation
4. Neteen A., Forder J. (2010). Measuring Productivity: an Approach to Measuring Quality Weighted Outputs in Social Care. *Public Money and Management*. Vol. 30.
5. Pranulis V., Pajuodis A., Urbonavičius S., Virvilaitė R. Marketingas. (2002) Vilnius: The Baltic Press.
6. Mohr. S., (2018). Managerialism and its impact on social work. Prieiga internetu: www.researchgate.net
7. Quinn R. E. (1988) *Beyond rational management*. San Fransicko: Jossey-Boss.
8. Staniulienė S. (2010). Organizacinė kultūra. VDU, 2010.
9. Žalimienė L. (2003). *Socialinės paslaugos*. VU specialiosios psichologijos laboratorija. Vilnius
10. Žalimienė L. (2015) „Socialinių paslaugų kokybę lemiantys veiksniai“, *Socialinė teorija, empirija, politika ir praktika*. T. 1.
11. LR SADM ministro įsakymas Dėl Socialinės globos normų aprašo patvirtinimo, 2007 m. vasario 20 d. Nr. A1-46.
12. Voluntary European Quality Framework for Social Services. 2010 m. spalio 8 d., Europos komisija Socialinės apsaugos komitetas.
13. KOMISIJOS KOMUNIKATAS EUROPOS PARLAMENTUI, TARYBAI, EUROPOS EKONOMIKOS IR SOCIALINIŲ REIKALŲ KOMITETUI IR REGIONŲ KOMITETUI. Visuotinės svarbos paslaugų Europoje kokybės sistema. Briuselis, 2011.12.20.
14. Europos socialinių paslaugų kokybės standartas EQUASS, prieiga internetu: www.equass.com
15. Bendrasis vertinimo modelis, prieiga internetu: <http://vakokybe.vrm.lt/lt/bendrojo-vertinimo-modelio-esme>

Tyrimas atliktas projekto „Nevyriausybines organizacijas vienijančių asociacijų institucinis stiprinimas“, finansuojamo Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministerijos pagal „Nevyriausybinių organizacijų ir bendruomenių plėtros“ programą, rėmuose.



NACIONALINIS SKURDO MAŽINIMO
ORGANIZACIJŲ TINKLAS



Kokybinio tyrimo (FGD) klausimai:

Įvadas. Kas jums yra kokybė bendrąja prasme? (asociacijų kortos).

1 dalis. Paslaugų teikimas:

Kalbant apie socialines paslaugas, kiek jums atrodo svarbūs yra kliento (paslaugų gavėjo) ir darbuotojo santykiai? Kaip tuos santykius išmatuoti?

Kaip vyksta poreikių nustatymas ir individualaus paslaugų plano sutarymas?

Papasakokite, kaip įtraukiami klientai ar šeimos nariai?

Pati paslaugų teikimo eiga ir procesai yra kažkur aprašyti? Kaip supažindinami klientai su šia tvarka arba kaip įvedami nauji darbuotojai?

Kiek jums svarbu partnerystės su kitomis organizacijomis ir kodėl svarbu?

2 dalis. Organizacijos vadyba

Pagrindinis kokybės vadybos principas yra planuoti savo veiklą, daryti tai, ką planuoja ir vertinti, ką darai. Kaip tai veikia jūsų organizacijose. Pasidalinkite savo planavimo praktika.

Socialinių paslaugų kokybė skiriasi nuo kitų sistemų, kad čia svarbiausia darbuotojai, jie yra svarbiausias įrankis teikiant paslaugas. Kokia jūsų organizacijose darbuotojų atrankos, mokymų ir motyvavimo praktika? Kas jums atrodo svarbiausia?

Kaip vyksta veiklos vertinimas?

Kiek svarbu bendradarbiavimas su kitais partneriais?

3 dalis. Klientas

Kaip įtraukiami klientai į paslaugų teikimą? Papasakokite kokį pvz, atėjo x klientas ir ...

Kaip vyksta individualus poreikių nustatymas ir pagalbos planavimas?

Ar visada svarbu kliento socialinė aplinka, kaip ją įtraukiate, ar ieškote? Kodėl svarbu?

Kiek asmuo turi teisę pasirinkti? Tarkim gauti arba ne paslaugas, jų atsisakyti?

Kaip matuojate arba stebite pažangą kliento? Kaip su juo aptariate?

SOCIALINIŲ PASLAUGŲ KOKYBĖS ĮSIVERTINIMO KLAUSIMYNAS ĮSTAIGOMS ©

KLAUSIMŲ VERTINIMO SKALĖ

Visiškai sutinku / taip	Iš dalies sutinku / iš dalies taip	Nei sutinku, nei nesutinku	Iš dalies nesutinku / iš dalies ne	Visiškai nesutinku / ne, nežinau
4	3	2	1	0
I Dalis. ORGANIZACIJOS VADYBA				
	Teiginys		Kategorija	Maks. balas
1.	Man, organizacijos darbuotojui, yra aiški organizacijos misija/ vizija		Organizacijos vizija, misija	4
2.	Aš, dirbantis organizacijoje, esu (buvau) įtrauktas į organizacijos (ar jos padalinio) metinio/ strateginio veiklų plano kūrimą ar jo aptarimą?		Metinis planas/ strateginis planas	4
3.	Klientų ar jų šeimos narių apklausos, paslaugų vertinimai mūsų organizacijoje yra vykdomi reguliariai		Rezultatų matavimas ir paslaugų vertinimas	4
4.	Informacija apie apklausų rezultatus, kitas organizacijos veiklų tobulinimą liečiančias situacijas darbuotojams yra pristatoma aiškiai;		Rezultatų matavimas ir paslaugų vertinimas	4
5.	Man, kaip darbuotojui, yra aiškus kliento pasiektos pažangos matavimas ir jį visi darbuotojai atlieka nuolat		Rezultatų matavimas ir paslaugų vertinimas	4
6.	Dirbant organizacijoje yra aiškiai nustatyta (aprašyta ar aptarta) darbuotojų kvalifikacijos kėlimo tvarka?		Darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo tvarka	4
7.	Darbuotojai periodiškai (kartą metuose) dalyvauja supervizijos procese		Darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo tvarka	4
8.	Vykdomos veiklos aptarimai (pvz. metiniai pokalbiai) yra organizacijos kultūros dalis, padedanti man, kaip darbuotojui, tobulėti		Darbuotojų atrankos ir motyvacijos sistema	4
9.	Naujai įsidarbinti ketinantiems asmenims yra pateikiami specialūs atrankos irankiai: standartizuoti testai, klausimai, kiti specialūs reikalavimai		Darbuotojų atrankos ir motyvacijos sistema	4
10.	Mūsų organizacijos vadovas (padalinio vadovas) yra bendradarbiaujantis ir palaikantis		Vadovų lyderystė	4
11.	Mūsų organizacijos vadovas tinkamai atstovauja organizacijos interesus išorėje		Vadovų lyderystė	4

12	Organizacijos vadovas geba valdyti konfliktines situacijas	Vadovų lyderystė	4
----	--	------------------	---

II Dalis. KLIENTAS



Teiginys	Kategorija	Maks. balas 48
1. Kaip manote, jūsų klientai yra įtraukiami į pagalbos planos sudarymą, paslaugų teikimo jiems planavimą	Klientų įtraukimas į paslaugų teikimą	4
2. Organizacijoje klientai gali bet kada išsakyti savo pasiūlymus veiklos tobulinimui	Klientų įtraukimas į paslaugų teikimą	
3. Organizacijoje realiai, kiekvienu atveju yra daromas individualių poreikių vertinimas, pagalbos planų sudarymas	Individualių planų sudarymas	4
4. Individualių pagalbos planų peržiūra vyksta reguliariai ir atsižvelgiant į kliento pageidavimą	Individualių planų sudarymas	4
5. Organizacijoje yra aiški klientų informavimo apie jų teises sistema, kurią taiko darbuotojai	Informavimas apie teises	4
6. Klientai žino ir supranta savo teises	Informavimas apie teises	4
7. Organizacijoje visų pirma vertinamas asmens orumas	Emocinė klientų savijauta	4
8. Siekiant kokybiško rezultato, organizacijoje yra akcentuojama kliento ir darbuotojo santykių svarba	Emocinė klientų savijauta	4
9. Organizacijoje yra aiški ir klientui (jo artimiesiems) žinoma skundų pateikimo tvarka	Galimybė skųstis	4
10. Organizacijoje yra aiški skundų nagrinėjimo tvarka, apie išvadas informuojami klientai	Galimybė skųstis	4
11. Fizinės paslaugų klientam teikimos sąlygos (patalpos, jų pritaikymas, vieta ir pan.) yra tinkamos ir pritaikyto jų poreikiams	Fizinės sąlygos klientams	4

III Dalis. PASLAUGŲ TEIKIMO PROCESAS

Teiginys	Kategorija	Maks. balas 48
1. Organizacija turi aiškią paslaugų teikimo tvarką (kuri yra aprašyta ir aptarta su darbuotojais)	Paslaugų teikimo tvarkos, aprašai	4
2. Paslaugos yra paprastai, aiškia ir suprantama klientams kalba aprašytos ir pateikiamos internete, atmintinėse ar pan.	Paslaugų teikimo tvarkos, aprašai	4
3. Organizacijoje yra darbuotojų etikos kodeksas, kuris visiems žinomas, juo remiamasi kasdienėje veikloje	Etikos kodeksas/ konfidencialumas	4
4. Organizacijos yra aiški konfidencialios informacijos naudojimo tvarka, kurią žino ir taiko visi darbuotojai	Etikos kodeksas/ konfidencialumas	4



5.	Organizacijos veikloje į pagalbą teikimą skatinama įtraukti kitas organizacijas, skatinamas bendradarbiavimas	Partnerystė ir bendradarbiavimas	4
6.	Organizacijoje vykdomi bendri projektai, bendros veiklos su kitais partneriais, kitomis organizacijomis	Partnerystė ir bendradarbiavimas	4
7.	Organizacijos veikloje į pagalbą teikimą skatinama įtraukti šeimos narius, artimuosius, bendruomenės narius	Socialinė kliento įtrauktis ir darbas su bendruomene	4
8.	Į organizacijos vykdomas veiklas įtraukiami savanoriai, yra aiškiai veiklos bei darbo su savanoriais kryptis	Socialinė kliento įtrauktis ir darbas su bendruomene	4
9.	Klientas turi teisę rinktis paslaugas ir atsisakyti pagalbos	Įgalinimo praktika	4
10.	Klientas turi teisę dalyvauti pagalbos proceso aptarime	Įgalinimo praktika	4
11.	Organizacija vadovaujasi aiškiai įgalinimo paradigma, ją supranta ir taiko visi darbuotojai	Įgalinimo praktika	4
12.	Organizacijoje yra sukurta aiškiai bendravimo su klientais tvarka, užkertanti kelią galimam išnaudojimui ar nemandagiam elgesiui	Santykiai ir išnaudojimo prevencija	4

BALŲ SUVESTINĖ PAGAL KATEGORIJAS

ORGANIZACIJOS VADYBA	Surinkti balai pagal kategorijas	KLIENTAS	Surinkti balai pagal kategorijas	PASLAUGŲ TEIKIMAS	Surinkti balai pagal kategorijas
Organizacijos vizija, misija		Klientų įtraukimas į paslaugų teikimą		Paslaugų teikimo tvarkos, aprašai	
Metinis planas/ strateginis planas		Informavimas apie teises		Partnerystė ir bendradarbiavimas	
Rezultatų matavimas ir paslaugų vertinimas		Emocinė klientų savijauta		Etikos kodeksas ir konfidencialumas	
Darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo tvarka		Fizinės sąlygos klientams		Socialinė įtrauktis/ darbas su bendruomene	
Darbuotojų atrankos ir motyvacijos sistema		Individualių planų sudarymas		Įgalinimo praktika	
Vadovų lyderystė		Galimybė skųstis		Santykiai ir išnaudojimo prevencija	
BENDRAS		BENDRAS		BENDRAS	
BENDRA SURINKTŲ BALŲ SUMA					

REZULTATŲ INTERPETAVIMAS:

144 - 100 balų: tai stipri ir kokybiškai dirbanti organizacija, turinti tvirtą organizacinę kultūrą, planuojanti ir nuolat vertinanti savo veiklą, gebanti įtraukti į paslaugų teikimą suinteresuotas šalis, užtikrinanti darbuotojų ir klientų gerovę. Tai nuolat tobulėjanti organizacijos, atitinkanti pažangiausias socialinių paslaugų teikimo praktikas.

100 – 80 balai: tai tobulėjanti organizacija, turinti aiškias paslaugų teikimo gaires, ieškanti būdų įtraukti klientus ir besimokanti vertinti ir tobulinti savo paslaugas. Organizacija aiškiai gali identifikuoti tobulintinas sritis ir siekia paslaugų kokybės.

80 – 48 balai: tai auganti organizacija, kuriai dar trūksta esminių paslaugų kokybės elementų. Nėra aiškiai apibrėžtos paslaugų teikimo tvarkos, klientų įtraukimo praktika silpna, nėra paslaugų kokybės vertinimo modelių, darbuotojų kvalifikacijos užtikrinimo sistemos.

Mažiau nei 48 balai: tai besikurianti arba stagnuojanti organizacija, kuriai trūksta esminių paslaugų kokybės vertinimo elementų. Ši organizacija neturi aiškių paslaugų teikimo tvarkų, neužtikrina bendradarbiavimo su partneriais, nėra rūpinamasi kliento teisėmis bei gerove.

Šis instrumentas yra MB Konsultantas intelektinė nuosavybė. Jį naudoti galima tik su autorių sutikimu. Autorystę gina LR autorių ir gretutinių teisių įstatymas.