

Špela Režun, Rok Ovsenik in Marija Ovsenik

E-Qalin za kakovostno staranje v domu za starejše

POVZETEK

Družbene institucije so ustanovljene s ciljem uresničevanja potreb ljudi. Mednje sodijo tudi domovi za starejše, katerih temeljno poslanstvo je nadomeščanje doma starejšim. Z uvedbo sistemov kakovosti v vse socialnovarstvene institucije do leta 2020 bi rada slovenska država izboljšala naravnost njihovega delovanja na potrebe uporabnikov. Namen prispevka je preveriti, ali uveden sistem kakovosti E-Qalin vpliva na večjo usmerjenost delovanja zaposlenih v potrebe uporabnikov. Za cilj smo si zastavili, da pridobimo odgovor na vprašanje, ali obstajajo razlike med domovi v usmerjenosti v potrebe uporabnikov glede na uveden sistem kakovosti E-Qalin. Uporabili smo kvantitativno metodo raziskovanja. V štirinajstih domovih za starejše smo s standardiziranim Denisonovim vprašalnikom in s pisnim anketiranjem 364 zaposlenih izmerili organizacijsko kulturo. Ugotovili smo, da imajo domovi z uvedenim sistemom kakovosti E-Qalin statistično značilno boljšo organizacijsko kulturo, so bolj prilagodljivi in bolj usmerjeni v potrebe uporabnikov pri delovanju v primerjavi s tistimi, ki E-Qalina nimajo, zato sklepamo, da uvedba sistema kakovosti E-Qalin v dom za starejše dosega svoj namen.

Ključne besede: sistem kakovosti E-Qalin, potrebe starejših, dom za starejše, Denisonov model organizacijske kulture

AVTORICA: Dr. Špela Režun je magistrirala na področju kontrolinga. Načrtovala, vzpostavila in vodila je kontroling v podjetjih Kolinska in Ljubljanske mlekarne. Po sedmih letih dela v gospodarstvu se je leta 2006 zaposlila v javnem zavodu VDC Zagorje ob Savi, kjer je bila odgovorna za razvoj, kakovost in učinkovitost storitev. Trudi se za usmerjenost delovanja javnih institucij na potrebe uporabnikov. Leta 2014 je postala direktorica VDC Zagorje ob Savi. Leta 2015 je zaključila doktorski študij socialne gerontologije.

ABSTRACT

E-Qalin for quality aging in retirement homes

Social institutions are established with the objective of meeting peoples' needs. Among them are retirement homes, the basic mission of which is substituting a home for the elderly. Introducing quality systems in all social security institutions until the year 2020, Slovenia aims to improve the direction of their operation towards the needs of the users. The aim of this paper is to find whether the introduced E-Qalin quality system influences on greater orientation of employees' operation toward the needs of users. Our objective was to answer the question whether there are any differences in the direction towards the needs of users between retirement homes in regard to introduced E-Qalin quality system. We used a quantitative method of research. In fourteen retirement homes, with the standardized

Denison survey, interviewing 364 employees, we measured organizational culture. We find the homes with E-Qalin quality system introduced to have statistically significant better organizational culture, are more adaptive, and more oriented towards the needs of the users in their operation, compared to those that do not have E-Qalin. Therefore, we conclude introduction of the E-Qalin quality system into retirement homes fulfils its goal.

Key words: E-Qalin quality system, elderly needs, retirement homes, the Denison organizational culture model

***AUTHOR: Dr. Špela Režun**, MS.c completed postgraduate studies in the field of controlling. She set, implemented and managed the controlling department at Kolinska and Ljubljanske mlekarne. After 7 years in the economy in 2006 she became assistant director in the public institution VDC Zagorje ob Savi. She is responsible for the development, quality and efficiency. She strives for the orientation of institutions on users. In 2014 she became director of that institution. She is finalizing Ph.d in the field of social gerontology on Alma mater Europea – ECM.*

1 UVOD

V slovenskem nacionalnem programu socialnega varstva 2013–2020 (2013) je en izmed treh ključnih ciljev obvezna uvedba sistemov kakovosti v vse socialnovarstvene organizacije, med katere uvrščamo tudi domove za starejše. Slovenska država bi rada dosegla večjo usmerjenost delovanja institucij v uresničevanje potreb uporabnikov, zato je ključna sprememba organizacijske kulture v dimenziji *Prilagodljivost*¹ (Denison in drugi, 2012). Postavlja se vprašanje, ali z uvedbo sistema kakovosti res lahko spremenimo organizacijsko kulturo, prilagodljivost institucije in z njo usmerjenost zaposlenih v individualne potrebe uporabnikov.

V prispevku nameravamo preveriti, ali uveden mednarodni sistem kakovosti E-Qalin, ki je prilagojen socialnovarstveni storitvi in danes prevladuje v slovenskih domovih za starejše, res vpliva na večjo naravnost delovanja domov v potrebe uporabnikov. Naš cilj je ugotoviti, ali obstajajo razlike v organizacijski kulturi in usmerjenosti v uresničevanje potreb uporabnikov med dvema skupinama slovenskih domov, oblikovanima glede na uporabo sistema kakovosti E-Qalin.

V teoretičnih izhodiščih najprej opredelimo sistem kakovosti E-Qalin in njegovo razširjenost po slovenskih domovih. Nato definiramo potrebe starejših, značilnosti doma za starejše kot institucije in raziskan vpliv organizacijske kulture na uspešnost organizacij s poudarkom na dimenziji *Prilagodljivost*, ki vključuje tudi uresničevanje potreb uporabnikov. Na podlagi ugotovitev različnih avtorjev (Podjed, 2006; Bukovec, 2009; Connors in Smith, 2011; Aydin in Ceylan, 2011; Denison in drugi, 2012; Imperl, 2012; Nayak in Barik, 2013; Rissanen, 2013; Vihma, 2013) o vplivu organizacijske kulture na usmerjenost delovanja organizacije na potrebe uporabnikov postavimo ob zaključku

¹ Dimenzije in poddimenzije modela organizacijske kulture po Denisonu (Denison in drugi, 2012) bomo zaradi večje preglednosti v prispevku zapisovali z veliko začetnico.

teoretičnih izhodišč hipotezo, ki jo z ustreznimi metodami raziskovanja tudi preverimo. Rezultate soočimo z rezultati drugih raziskav in z znanstveno mislijo s področja. Prispevek zaključimo s sklepom o tem, ali je obvezna uvedba sistemov kakovosti v slovenske socialnovarstvene organizacije upravičena, z omejitvami in s predpostavkami prispevka ter z njegovo dodano vrednostjo k znanosti in praksi.

2 SISTEM KAKOVOSTI E-QALIN

Od 99 slovenskih domov za starejše jih ima le tretjina uvedenega enega izmed sistemov kakovosti (Skupnost socialnih zavodov Slovenije, 2014a, str. 4). Od tega jih ima veljavni certifikat kakovosti s strani neodvisne zunanje presojevalske organizacije manj kot 10 %. Devet slovenskih domov je do sedaj pridobilo formalni certifikat ali potrdilo kakovosti E-Qalin, petindvajset domov sistem še uvaja, pet jih je uvajanje sistema opustilo, ostali domovi se v sistem kakovosti E-Qalin še niso vključili (FIRIS IMPERL, 2014a). Po pregledu internetnih strani slovenskih domov za starejše smo ugotovili, da ima pet slovenskih domov uveden drug sistem kakovosti, in sicer ISO 9001. Ugotavljamo, da je prevladujoč sistem kakovosti v slovenskih domovih za starejše E-Qalin, katerega razvoj, ključne cilje, značilnosti in prednosti opisujemo v nadaljevanju.

Sistem kakovosti E-Qalin so leta 2004 v pilotnem projektu začeli razvijati Avstrija, Italija, Luksemburg, Nemčija in Slovenija. Razvoj novega modela kakovosti je bil posledica zahtev razvoja socialnovarstvenih organizacij, njihovih potreb po standardih kakovosti in slabosti obstoječih sistemov kakovosti (FIRIS IMPERL, 2014a).

Prve zunanje certifikacije sistema kakovosti E-Qalin v slovenskih socialnovarstvenih organizacijah so bile realizirane ob zaključku leta 2011 (Imperl T., 2014, str. 16). Ključni cilji modela kakovosti E-Qalin so: spoštovanje uporabnikov storitev; upoštevanje njihovih individualnih potreb; povečanje zaupanja uporabnikov storitev v izvajalce storitev; povečanje kakovosti izvajanja storitev in zadovoljstva zaposlenih; transparentnost in primerljivost uspešnosti izvajalcev storitev; optimizacija procesov; vzpostavitev odgovornosti vsakega zaposlenega za doseganje načrtov, v pripravo katerih je vključen; izboljšanje konkurenčnih prednosti izvajalcev storitev ter razvoj socialnovarstvenih storitev na podlagi procesa stalnih izboljšav (E-QALIN, 2014).

Glavne značilnosti modela kakovosti E-Qalin in njegove prednosti glede na ostale sisteme kakovosti prikazujemo v Tabeli 1.

Tabela 1: *Pregled značilnosti in prednosti modela kakovosti E-Qalin*

Značilnost	Prednost
Branžno specifičen model upravljanja kakovosti	Usmerjenost na branžno specifične kriterije oz. procesna področja
Transparentnost kriterijev kakovosti	Primerljivost in preverljivost
Stalen proces učenja	Stalno izboljševanje kakovosti
Povečevanje profesionalnosti in privlačnosti delodajalca	Pozitiven učinek na ugled organizacije in njeno poslovanje
Samoocenjevanje	Zbiranje in uvajanje ukrepov izboljšav, ozaveščanje o kakovosti in odgovornosti, sprejemanje sprememb – »izvedbena zagretost«

Značilnost	Prednost
Vključevanje zaposlenih in uporabnikov v vseh korakih razvoja	Večja ozaveščenost in identifikacija z organizacijo ter dvig motivacije zaposlenih
Povzetek vseh bistvenih struktur, procesov in rezultatov v organizacijah znotraj vsake branže	V enaki meri so upoštevani interesi uporabnikov in zaposlenih
Specifične vsebine usposabljanja za izvajalce iz različnih branž	E-Qalin usposabljanja so zasnovana specifično za domove za starejše, izvajalce pomoči na domu, organizacije za osebe z motnjami v duševnem razvoju in centre za socialno delo ter upoštevajo različnost storitev in zahtev
Prilagojen specifičnostim posameznih dežel	Upoštevanje kulturnih, etičnih in pravnih danosti
Mednarodno veljaven kriterij kakovosti	Mednarodna primerljivost
Odprt za različna vodila in filozofije organizacije oz. ustanovitelja	Zaradi sprejemljivosti, praktične potrditve in možnosti identificiranja se lahko takoj vključi v delovni vsakdanjik

Vir: FIRIS IMPERL, 2014b.

V modelu E-Qalin so predvideni ključni procesi in rezultati organizacije, katerih vsebino in cilje si organizacija fleksibilno postavlja glede na zahteve njihovega notranjega in zunanega okolja delovanja. Procesni in rezultati so razdeljeni na pet področij: uporabniki, zaposleni, vodstvo, okolje in učeča se organizacija. Procese in rezultate periodično načrtujemo, izvajamo, analiziramo in izboljšujemo. Dobro je vključiti čim več zaposlenih, pri ključnih procesih za uporabnike, svojce in ostale interesne skupine pa tudi njih (Skupina Fabrika, 2013, str. 4).

Imperl F. (2014, str. 13) ugotavlja, da je za uspešno uvedbo sistema kakovosti E-Qalin, ki se kaže v večji naravnosti delovanja zaposlenih na potrebe uporabnikov, ključno razvojno naravnano vodstvo. Leichsenring (2014, str. 1) poudarja, da je pomembno, da vsi člani organizacije spoznajo, kakšni so obstoječi procesi in rezultati delovanja, in razmišljajo, kako bi jih lahko spremenili na bolje. Pomembno je, da se v domovih za starejše zavedajo pomena sistematičnih pobud iz baze zaposlenih. S sprejemom pobud zaposlenih postanejo le-ti bolj motivirani za doseganje poslanstva ustanove. Postanejo bolj usmerjeni v uresničevanje potreb uporabnikov pa tudi bolj zadovoljni.

Proces stalnih izboljšav v modelu kakovosti E-Qalin poteka po Demingovem krogu PDCA (P – Plan, D – Do, C – Check, A – Act). Pri procesih in rezultatih modela E-Qalin načrtujemo, izvajamo, preverjamo in izboljšave prenašamo v prakso (E-Qalin, 2014). Temeljno poslanstvo doma za starejše, opredeljeno v Zakonu o socialnem varstvu², v ospredje postavlja uresničevanje potreb starejših po Allardtu (1973, str. 8) iz skupine *Imeti* (bivanje, prehrana, varstvo, zdravstvena nega). A to ne zadostuje za kakovostno staranje, saj človek za srečno življenje potrebuje uresničene potrebe iz vseh treh skupin človeških potreb *Biti*, *Ljubiti* in *Imeti* ne glede na starost (Allardt, 1973, str. 20).

Kakovostno delovanje domov za starejše, usmerjeno v potrebe uporabnikov, naj bi bilo usmerjeno v prepoznavanje potreb starejših ljudi in omogočanje njihovega

² V 16. členu ZSV (2007) je zapisano: »Institucionalno varstvo po tem zakonu obsega vse oblike pomoči v zavodu, v drugi družini ali drugi organizirani obliki, s katerimi se upravičencem nadomeščajo ali dopolnjujejo funkcije doma in lastne družine, zlasti pa bivanje, organizirana prehrana in varstvo ter zdravstveno varstvo.«

uresničevanja s ciljem zagotovitve pogojev za kakovostno staranje tudi po preselitvi v institucijo – dom za starejše.

3 POTREBE STAREJŠIH

Človeške potrebe so ena osrednjih raziskovalnih tem že vrsto let. Teorije potreb predpostavljajo, da ljudje ohranjajo oziroma izboljšujejo dobro počutje, če so zmožni zadovoljevati svoje potrebe (Rodriguez, Latkova in Ya-Yen Sun, 2008, str. 166). Ryan in Deci (2000, str. 68) sta potrebo označila kot stanje napetosti v človeku, ki se v primeru uresničitve potrebe sprosti v zadovoljstvo in prispeva k zdravju in dobremu počutju človeka. V primeru neuresničitve pa napetost ostaja in povzroča slabo počutje, slabšanje zdravja in bolezni. Podobno Ramovš (2011, str. 4) potrebe opredeli kot »samodejne vzgibe živega organizma, ki ga nagibajo (motivirajo) in usmerjajo v tako vedenje in sobivanje z okoljem, da se ohranja pri življenju in zdravo razvija«.

Walker in Hagan (2004) sta na osnovi raziskave med angleškim prebivalstvom tretje generacije v letih od 1999 do 2004 ugotovila sedem ključnih področij potreb starejših: dobri medčloveški odnosi, dom in soseščina, dobro psihično počutje in videz, aktivnosti in konjički, zdravje, socialna vloga ter neodvisnost. Allardt (1973, str. 8–20) je različne potrebe strnil v tri glavne skupine, in sicer *Imeti*, *Ljubiti* in *Biti*. Skupino človeških potreb *Imeti* je povezal z materialno življenjsko ravno, materialnimi potrebami, varnostjo in zdravjem. Skupino potreb *Ljubiti* je povezal s socialno mrežo posameznika, z naklonjenostjo ljudi do posameznika, s pripadnostjo in solidarnostjo. Ta skupina potreb se uredničuje v odnosih človeka z drugimi ljudmi, za katere skrbi oz. oni skrbijo zanj. Skupina potreb *Biti* je povezana s kompleksnimi, najtežje merljivimi potrebami, kot so osebna rast, svoboda, neodvisnost in samouresničevanje. Za kakovostno življenje in staranje je pomembno uresničevati potrebe iz vseh treh skupin človeških potreb *Imeti*, *Ljubiti* in *Biti*.

Ramovš (2011, str. 9) ugotavlja, da v nasprotju z večino evropskih držav Slovenija nima sistematičnih raziskav o potrebah starejših ljudi in da niti ni vključena v kako tovrstno mednarodno raziskavo, zato so na Inštitutu Antona Trstenjaka leta 2010 naredili raziskavo o potrebah, zmožnostih in stališčih nad 50 let starih prebivalcev Slovenije. Rezultati in njihova analiza so v obliki člankov različnih avtorjev prikazani v knjigi *Staranje v Sloveniji* (Ramovš, 2013). Rant (2013a, str. 190) ugotavlja, da »tudi star človek potrebuje reden osebni stik z nekom, ki ga ima za svojega«. Če potreba po osebni medčloveškem odnosu ni izpolnjena, je človek osamljen, ne glede na to, da je obkrožen s številnimi ljudmi. Ravno potreba po pristnih medosebnih odnosih je danes pri starejših med najslabše zadovoljenimi. Osamljenost je ena najpogostejših stisk starejših in socialna bolezen današnjega časa. Tudi Valenčak (2013, str. 132–136) ugotavlja velik pomen uresničevanja skupine potreb *Ljubiti* pri starejših. Ljudje na starost najbolj pogrešajo druženje. Milošević-Arnold (2005, str. 1–15) ugotavlja, da potrebe starejših večinoma ostajajo enake kot v mladosti, le način njihovega uresničevanja je drugačen, saj s staranjem človek potrebuje vedno več pomoči sočloveka. Prav tako Ramovš K. (2013, str. 78) navaja, da človek lahko ima enake potrebe ne glede na to, kakšno kronološko starost je že dosegel.

Varga (2003, str. 354) ugotavlja, da določene potrebe človek vse življenje uresničuje v odvisnosti od drugih ljudi. Tako potrebe po varnosti, ljubezni in pripadnosti ter spoštovanju človek v vseh obdobjih svojega življenja lahko uresničuje le v povezavi z drugimi ljudmi. S staranjem njegova odvisnost od okolja narašča in s tem se lahko zmanjšuje njegova svoboda, volja do življenja in zadovoljstvo.

Ramovš (2011, str. 4, 5) opozarja, da ko govorimo o potrebah starejših ljudi, moramo vedno upoštevati vse človeške potrebe ne glede na onemoglost in invalidnost starejšega človeka. Omenja šest dimenzij človeških potreb: telesno, duševno, duhovno, socialno-sožitno, razvojno in bivanjsko. Največje neizkoriščene možnosti za kakovostno staranje do konca življenja vidi v razvoju zadovoljevanja duhovnih potreb v starosti. Frankl (1992, str. 53–62) govori o razvoju notranje, duhovne svobode človeka. Da človek živi ne glede na okoliščine do zadnjega diha. Da se ne sprašuje o tem, kaj sploh še lahko pričakuje od življenja, temveč kaj življenje pričakuje od njega. Živeti je sinonim za stalno fleksibilno prilagajanje človeka zunanjemu okolju in izpolnjevanje življenjskih nalog, ki so pri vsakem človeku enkratne, edinstvene, dane njemu osebno. Tudi trpljenje Frankl razume kot življenjsko nalogo.

Starc (2013, str. 219) ugotavlja, da starost povzroči spremembe, zaradi katerih se smisel življenja spremeni v določenih pogledih. A to ne pomeni, da smisla življenja ni več, če je človek kreativen in izkoristi možnosti za to, da svojo energijo preusmeri. Pomembno je vse do smrti imeti cilje (Frankl, 1992, str. 83, 84), saj kdor ima za »kaj« živeti, prenese skoraj vsak »kako«. Človek ne glede na starost, onemoglost in invalidnost ne potrebuje življenja brez ciljev. Če človek lastnih ciljev nima več, vedno bolj dela to, kar drugi hočejo, postaja zdolgočasen konformist. Govorimo o bivanjski praznini človeka.

Naj teoretična izhodišča o potrebah starejših zaključimo z angleško modrostjo (Modre misli, 2012, str. 172): »Stari samci imajo enaka veselja kot mladi, le dražje jih stanejo.«, ki simbolično pove, da lahko človeške potrebe v vseh starostnih obdobjih ostajajo enake, okoliščine in pogoji za njihovo uresničevanje pa se spreminjajo. Vse skupine potreb iz trojčka *Imeti, Ljubiti in Biti* naj bi ljudje uresničevali vse svoje življenje, če hočemo kakovostno živeti. Pri ljudeh je prisotna želja po čim večji kontinuiteti življenja v skladu z Atchleyjevo gerontološko teorijo kontinuitete (1999). Ljudje iščemo stalnost v življenju in na starost se ne želimo spremeniti.

Ravno odhod v dom za starejše Atchley (1999, str. 8) omenja kot eno od takšnih sprememb, ki lahko grobo prekine kontinuiteto v življenju človeka in povzroči izgubo volje do življenja. Pečjak (1998, str. 13) navaja, da se večina ljudi upira odhodu v dom. Tudi Squires (2002, str. 62) ugotavlja, da starejši kljub zdravstvenim in starostnim težavam, ki povzročajo številna tveganja pri lastni oskrbi, raje ostanejo sami doma, kot da bi odšli v varno institucionalno varstvo.

V nadaljevanju se želimo soočiti z značilnostmi doma za starejše kot institucije, ki pogosto onemogoča nadaljevanje kontinuitete življenja starejših in uresničevanje njihovih individualnih človeških potreb v skupinah *Imeti, Ljubiti in Biti*, kar je ne glede na starost osnova za kakovostno življenje.

4 DOM ZA STAREJŠE KOT INSTITUCIJA

Mali (2006, str. 17) ugotavlja, da je pomembna značilnost institucij, zaradi katerih so te drugačne od drugih družbenih enot (družine, skupine prijateljev), »v tem, da je njihov namen doseganje jasno opredeljenih ciljev«. Uporabniki institucije so zato prisiljeni delovati tako, kot od njih zahteva institucija. Težko uresničujejo svoje individualne potrebe. Mlinar (2013, str. 14) ugotavlja, da so današnje institucije prevzele vlogo subjekta, človeka, uporabnikom pa dodelile vlogo objekta. Zanje so značilne poenostavitve, standardizirane obravnave ter izključitev vsega in vseh, ki odstopajo od povprečja. Splošni standard izključi individualnost in ponižuje človeka na bolj ali manj prikriti osnovi, ki temelji na ekonomski racionalnosti. Učinkovitost z vidika organizacije se kaže kot neupoštevanje individualnih potreb, dostikrat pa tudi objektivnih zmožnosti in volje posameznika. Institucije omogočajo izpolnjevanje univerzalnih osnovnih človeških potreb skupine *Imeti* po »urniku« (zrak, hrana, pijača, odvajanje ...). Izpolnjevanje človeških potreb v skupinah *Biti* in *Ljubiti* pa je močno omejeno.

Različni raziskovalci (Goffman, 1959, 1968; Kesey, 1977; Weinstein, 1982; Foucault, 1998, 2004, 2008; Mali, 2006, 2008; Dyer in drugi, 2008; Allison, 2010; Hujala in drugi, 2013) domovom za starejše pripisujejo vsaj devet značilnosti totalne institucije: izoliranost od okolja, stigma, omejen diskurz, mortifikacija, birokracija, disciplina in nadzor, avtoriteta zaposlenih in obravnava stanovalcev kot objektov. Totalno institucijo Goffman (1968, str. 11) opredeli kot organizacijo, v kateri so uporabniki izolirani od zunanjega sveta. Čeprav Goffman opisuje značilnosti psihiatrične bolnišnice, njene karakteristike posploši tudi na domove za starejše. Goffman v svoji dramaturški teoriji (1959) prvi opozori na fenomen totalne institucije, ki deluje tako, da daje oskrbo in rehabilitacijo v skladu z jasnimi pravili delovanja. Pogosto prikrajša uporabnika za njegove človeške pravice in onemogoča izpolnjevanje individualnih potreb.

Weinstein (1982, str. 267) piše, da raziskovalci totalnih institucij opozarjajo na njihov škodljiv vpliv na uporabnike. Kot strogo avtoritativni sistemi silijo uporabnike k spremembi mišljenja in vedenja, tako da jih ponižujejo, jim postavljajo pravila in omejujejo njihove pravice s ciljem njihove popolne prilagoditve institucionalnemu redu.

Goffman (1968, str. 17) ugotavlja, da smo ljudje navajeni spati, delati in živeti na različnih krajih, z različnimi »soigralci«, brez stalnega racionalnega načrta. M. Ovsenik in R. Ovsenik (2014, str. 31–34) opozarjata, da smo ljudje vse življenje aktivni, skrbimo za družinski proračun, otroke in dom ter osebno in profesionalno rastemo, nato pa bi se nenadoma morali zazibati v pasivnost.

In ravno to se zgodi, ko človek postane uporabnik totalne institucije. Ves čas je lociran le na enem kraju, je pod stalnim nadzorom avtoritete, ostane brez prave zasebnosti, dela v istem času iste aktivnosti kot ostali, vse aktivnosti so načrtovane in usmerjene v doseganje ciljev institucije. Suibhne (2011, str. 1) ugotavlja, da tudi po petdesetih letih od izdaje Goffmanove knjige *Asylums* njeno bistvo ostaja aktualno. Pomembno je opozarjanje vseh institucij na humano delo z uporabniki in spoštovanje njihovih pravic. Ramovš J. (2013, str. 31) piše, da v institucijah in domovih za starejše pozornost posvečajo predvsem uresničevanju potreb *Imeti* (fiziološke potrebe, varnost, zdravje).

Ključni za kakovostno življenje starejših pa so dobri odnosi zaposlenih do njih, prijazna in spoštljiva komunikacija ter omogočanje uresničevanja potreb v skupini *Ljubiti*. Staranje je obremenjujoča perspektiva za vsakogar (Ovsenik M., 2011).

Zaradi negativnih značilnosti institucij, ki onemogočajo individualno uresničevanje človeških potreb zlasti v skupinah *Ljubiti* in *Biti*, so se v Evropi pojavile težnje po deinstitucionalizaciji (EEG, 2012, str. 9). A zelo pomembno je ustrezno razumevanje deinstitucionalizacije tako s strani politike in medijev kot tudi direktorjev in zaposlenih v domovih. Milošević-Arnold (2005, str. 30, 31) piše, da deinstitucionalizacije ne smemo razumeti samo kot proces zapiranja domov za starejše in njihovega popolnega nadomeščanja z različnimi programi oskrbe v skupnosti. Deinstitucionalizacijo domov za starejše je potrebno razumeti predvsem kot odpiranje domov navzven in delovanje po sodobnih modelih, pri katerih gre za holistično razumevanje človeka, uporabnika, kot subjekta v oskrbi. Starejšemu človeku je potrebno omogočiti, da tudi pri bivanju v instituciji uresničuje vse tri skupine človeških potreb *Ljubiti*, *Biti* in *Imeti* ter nadaljuje s kontinuiteto svojega življenja.

Pomemben element deinstitucionalizacije v domovih za starejše je povezan s spremembo paradigme njihovega delovanja, ki temelji na humani organizacijski kulturi in je povezana z uvedbo sistemov kakovosti, ki v ospredje postavljajo aktivno vlogo uporabnikov storitev in stalno izboljševanje kakovosti storitev z uporabniki in za njih. Mednarodni sistem kakovosti E-Qalin je kot orodje vodstvu in zaposlenim v domovih za starejše v pomoč pri stalnih izboljšavah in napredku v dobro kakovostnejšega življenja uporabnikov (EEG, 2012, str. 69, 154).

4.1 ORGANIZACIJSKA KULTURA IN USMERJENOST DELOVANJA ZAPOSLENIH V POTREBE UPORABNIKOV

Organizacijska kultura ima bistven vpliv na rezultate delovanja vsake organizacije (Connors in Smith, 2011, str. 2). Pričakovan rezultat delovanja domov za starejše je vzpostavljanje domačega okolja bivanja, v katerem lahko stanovalci uresničujejo individualne potrebe v skupinah *Ljubiti*, *Biti* in *Imeti* ter kontinuirano nadaljujejo svojo življenjsko zgodbo. Pomemben rezultat uspešnega delovanja doma so zadovoljni stanovalci (Imperl, 2012, str. 60). Aydin in Ceylan (2011, str. 1203) sta ugotovila močno korelacijo med organizacijsko kulturo in zadovoljstvom zaposlenih ter med organizacijsko kulturo in usmerjenostjo zaposlenih v potrebe uporabnikov. Organizacijska kultura ima statistično značilen vpliv na zadovoljstvo zaposlenih in njihovo usmerjenost v potrebe uporabnikov (Nayak in Barik, 2013, str. 47). Tudi Bukovec v svoji doktorski disertaciji ugotavlja, da na organizacijsko kulturo vpliva uveden sistem kakovosti (2009, str. 164). Raziskava o povezavi med sistemi kakovosti in organizacijsko kulturo v 75 iranskih bolnišnicah je pokazala, da le-ta obstaja. Z uvedbo sistema kakovosti organizacijska kultura postane bolj usmerjena na uporabnika (Mosadegh Rad, 2006, str. 606).

V storitvenih organizacijah, kakršna je tudi dom za starejše, je potrebno za izgradnjo uspešne organizacijske kulture posebno pozornost posvetiti vsem zaposlenim, še posebno pa tistim, ki delajo neposredno z uporabniki storitev v tako imenovani »prvi liniji«. Ti

najbolj poznajo potrebe uporabnikov in oni so tisti, ki v pretežni meri določajo, kako bodo potrebe uporabnikov uresničene, kar predstavlja eno izmed poddimenzij modela organizacijske kulture po Denisonu (Denison in drugi, 2012, str. 25).

Denison organizacijsko kulturo razčleni na štiri dimenzije (Denison in drugi, 2012): *Razvojna usmerjenost, Vključenost, Skladnost in Prilagodljivost*. Vsako izmed dimenzij pa še na tri poddimenzije. V prispevku se osredotočamo na četrto dimenzijo *Prilagodljivost*, ki vključuje poddimenzije: *Usmerjenost na potrebe uporabnikov, Ustvarjanje sprememb in Učeha se organizacija*. Denison s soavtorji (2012, str. 7) ugotavlja, da je za uspešno delovanje organizacij v današnjem hitro spreminjajočem se okolju nujno potrebna velika prilagodljivost njihovega delovanja. To pa je mogoče doseči le s fleksibilnim delovanjem vseh njenih članov in zaposlenih. Podjed (2006, str. 585) navaja, da je fleksibilnost ena ključnih značilnosti organizacijske kulture uspešnih postmodernih organizacij. Za obstoj in uspešno menedžiranje organizacij danes je ključen prenos odgovornosti z menedžerjev na posameznika, kar aktivira samoorganizacijo posameznih enot znotraj organizacije. Ovsenik in Ambrož (2006, str. 161) ugotavljata, kako pomembno je, da so zaposleni vključeni v načrtovanje delovnih ciljev in da se miselno vključujejo v uresničevanje ciljev organizacije. Ovsenik in Ambrož (2006, str. 152) menita: »Človeški viri so investicija, zato je potrebno skrbeti zanje.«

Vihma (2013, str. 45) ugotavlja, da je ključen dejavnik kakovosti življenja starejših, ki prispeva k domačemu vzdušju v domu za starejše, prilagodljiv odnos zaposlenih do stanovalcev. Zaveda se, da je domačnost institucije velikokrat v nasprotju z zakonodajo in s pravilniki, ki regulirajo delovanje institucije, in da so omejitve v finančnih sredstvih. A odnos zaposlenih do stanovalcev, ki je fleksibilen, lahko v marsičem preseže te omejitve. Rissanen (2013, str. 28) med najpomembnejšimi faktorji za kakovostno domačo oskrbo starejših navaja odnos zaposlenih do njih. Pomembno je, da se vse pozornosti ne nameni le izvrševanju predpisov in varnosti, ampak tudi temu, kar si uporabnik želi in potrebuje. Marsikatera aktivnost, ki si jo stanovalec želi opravljati, je v neskladju z varnostnimi predpisi doma in zakonodajo, zato je fleksibilnost zaposlenih z usmerjenostjo v potrebe uporabnikov še kako pomembna.

Dimenzija *Prilagodljivost* je v Denisonovem modelu organizacijske kulture opredeljena s tremi poddimenzijami (Denison in drugi, 2012, str. 7): *Ustvarjanje sprememb, Organizacijsko učenje in Usmerjenost v uporabnika*. Organizacija je uspešnejša, če je proaktivna, ustvarja spremembe, gradi na organizacijskem znanju in uresničuje potrebe svojih uporabnikov (Denison in drugi, 2012, str. 2). Glede na to, da uveden sistem kakovosti po raziskavah (Mosadegh Rad, 2006, str. 606; Bukovec, 2009, str. 160) pozitivno vpliva na organizacijsko kulturo, ki vključuje dimenzijo *Prilagodljivost* in z njo *Usmerjenost v potrebe uporabnikov*, postavljamo naslednjo hipotezo, ki jo bomo preverjali v nadaljevanju prispevka: Slovenski domovi za starejše, ki imajo uveden sistem kakovosti E-Qalin, imajo boljšo organizacijsko kulturo ter so bolj prilagodljivi in usmerjeni v uresničevanje potreb uporabnikov.

5 METODA RAZISKAVE

Uporabili smo metodo kvantitativnega raziskovanja, in sicer pisno spraševanje zaposlenih v domovih za starejše s standardiziranim Denisonovim anketnim vprašalnikom (Denison in drugi, 2012, str. 179–182). Pridobljene kvantitativne podatke smo kvantitativno obdelovali z osnovno in napredno statistično analizo. Vzorec, način zbiranja podatkov in raziskovalni instrument ter obdelavo podatkov opisujemo v nadaljevanju.

5.1 VZOREC

Za enote raziskovanja, vzorec, smo izbrali štirinajst domov za starejše, kar po podatkih Skupnosti socialnih zavodov Slovenije (2014) predstavlja 14,3 % vseh domov v Sloveniji. Vzorčenje je bilo neslučajnostno. Enote v vzorcu smo izbrali po sistemu kvot (kvotni vzorec). Izbrali smo polovico domov za starejše (sedem), ki nimajo uvedenega sistema kakovosti E-Qalin (v nadaljevanju ne E-Qalin domovi) in polovico domov (sedem), ki imajo uveden sistem kakovosti E-Qalin (v nadaljevanju E-Qalin domovi). Kljub neslučajnostnemu vzorcu smo s skrbno izbiro vključenih enot zagotovili reprezentativnost vzorca. Sedem domov v vsaki skupini smo izbrali na podlagi pripravljenosti njihovih direktorjev za sodelovanje (priročni vzorec) in raznovrstnosti glede na velikost, število zaposlenih, starost, koncept delovanja, lastništvo in zaporedni mandat vodenja, ki ga ima sedanji direktor. Domovom zagotavljamo anonimnost v raziskavi, zato vzorca ne prikazujemo v obliki tabele, iz katere bi bile razvidne lastnosti posamezne enote, ampak navajamo le skupen opis značilnosti vzorca. V vzorcu je deset javnih domov in štirje koncesionarji. Od koncesionarjev sta dva v lasti podjetij, en v lasti cerkve in en v javno-zasebnem partnerstvu. Najstarejši dom v vzorcu je star 68 let, najnovejši pa dve leti. Povprečna starost domov v vzorcu je 25 let. Štirje domovi spadajo v drugo generacijo bolnišničnega modela, pet jih je na prehodu v tretjo generacijo socialnega modela, dva že lahko uvrstimo v čisto tretjo generacijo, trije so na prehodu v četrto generacijo gospodinjskih skupin. Največji dom v vzorcu ima 245 stanovalcev, najmanjši 70 stanovalcev. Povprečno število stanovalcev v domovih v vzorcu je 173.

Število zaposlenih v proučevanih domovih se giblje od 40 v najmanjšem domu do 230 v največjem. V vzorcu zaposlenih, ki so prostovoljno izpolnili pisne vprašalnike, je bilo zajetih 354 zaposlenih iz štirinajstih domov. V vzorcu je 185 zaposlenih iz E-Qalin domov in 169 zaposlenih iz ne E-Qalin domov, s čimer smo se približali načrtovanemu kvotnemu vzorcu tudi pri zaposlenih. Sociodemografske značilnosti anketiranih zaposlenih v domovih za starejše so zelo podobne podatkom za celotno populacijo, ki so razvidni iz Kumulativnega statističnega poročila 2013 za slovensko institucionalno varstvo (Skupnost socialnih zavodov Slovenije, 2014a, 2–22). S tem lahko sklepamo na reprezentativnost našega vzorca. V vzorec zaposlenih smo zajeli 88 % oseb ženskega spola in 12 % moškega spola. Na področju zdravstvene nege je zaposlenih 48 % anketirancev, 24 % jih dela v osnovni oskrbi, 16 % v socialni oskrbi, 8 % v administraciji in računovodstvu ter 4 % na vodstvenih položajih. Po stopnji izobrazbe ima največ, 68 % zaposlenih v vzorcu dokončano srednjo šolo, 26 % višjo,

visoko ali univerzitetno, 5 % ima dokončano osnovno šolo in 1 % ima pridobljen znanstveni magistririj. Večina zaposlenih v vzorcu, 41 %, je stara od 41 do 50 let. 29 % je starih od 31 do 40 let. Mlajših od 30 let je 15 % zaposlenih. Starejših od 50 let je 15 % zaposlenih. Povprečna starost zaposlenih v vzorcu je 41,3 leta. 50 % zaposlenih je starejših od 42 let, 50 % pa mlajših.

5.2 RAZISKOVALNI INSTRUMENT IN NAČIN ZBIRANJA PODATKOV

Pri anketiranju smo uporabili standardizirani Denisonov vprašalnik (Denison in drugi, 2012, str. 179–182). Od švicarskega profesorja Denisona smo pridobili dovoljenje za uporabo njegovega standardiziranega merskega instrumenta v raziskovalne namene. Vprašalniku smo dodali sklop vprašanj, ki se nanaša na sociodemografske podatke anketirancev. Na osnovi spola, starosti, izobrazbe, delovne dobe in delovnega področja anketirancev v vzorcu ugotovimo značilnosti vzorca in sklepamo na njegovo reprezentativnost. Drugi sklop vprašanj sestoji iz standardiziranih šestdesetih trditev za ugotavljanje organizacijske kulture po Denisonovem modelu (Denison in drugi, 2012, str. 179–182).

Anketirani zaposleni v domovih so na petstopenjski Likertovi lestvici izrazili stopnjo strinjanja z navedenimi trditvami. Uporaba lestvice strinjanja nam omogoča kvantifikacijo prisotnosti posameznih dimenzij in poddimenzij organizacijske kulture in neposredno primerjavo med organizacijami, ki so predmet proučevanja. Osem trditev v vprašalniku je reverzibilnih. Vprašalnik je standardiziran, kar pomeni, da dosega visoko stopnjo veljavnosti in zanesljivosti merjenja značilnosti organizacijske kulture in tudi neposredno primerjavo med organizacijami. Za preverjanje hipoteze, postavljene v uvodu prispevka, bomo uporabili pridobljene podatke, ki se nanašajo na dimenzijo *Prilagodljivost* in njene tri poddimenzije: *Ustvarjanje sprememb*, *Učeka se organizacija* in *Usmerjenost v uporabnike*.

S sistematičnim zbiranjem empiričnih podatkov smo začeli septembra 2013. 6. 9. 2013 in 4. 10. 2013 smo izvedli pilotni raziskavi v dveh domovih za starejše in ugotovili, da načrtovane metode raziskovanja in pridobivanja podatkov ter instrumenta ni potrebno spreminjati. Maja 2014 smo začeli z glavno raziskavo. Od septembra 2013, ko smo izvedli pilotno raziskavo, do oktobra 2014, ko smo končali s pridobivanjem empiričnih podatkov, se okoliščine delovanja slovenskih domov za starejše niso bistveno spremenile, zato smo pridobljene podatke iz pilotne raziskave v dveh domovih uporabili kot del podatkov glavne raziskave. Domova, v katerima smo izvedli pilotno raziskavo, sta tako prvi dve enoti v našem vzorcu. V vseh preostalih dvanajstih obiskanih domovih smo ponovili enake metode in uporabili instrumente iz pilotne raziskave. Z empiričnim pridobivanjem podatkov smo končali 18. 10. 2014, ko smo obiskali zadnji dom v vzorcu.

5.3 KVANTITATIVNA OBDELAVA PODATKOV

Z anketiranjem zaposlenih v domovih za starejše v vzorcu smo ugotovili značilnosti organizacijske kulture domov. Podatke iz raziskave smo statistično obdelali z osnovnimi in naprednimi statističnimi analizami. S pomočjo statističnega programa

SPSS 22 in MS Excel 2013 smo izvedli: metodo analize frekvenc za opisovanje pojavov (struktura vzorca po spolu, delovnem področju, stopnji izobrazbe, starosti in delovni dobi) in metodo osnovnih statističnih t-testov ter analizo variance za testiranje razlik v organizacijski kulturi med proučevanima skupinama (E-Qalin domovi in ne E-Qalin domovi).

Med domovi smo preverjali obstoj statističnih razlik v organizacijski kulturi v dimenziji *Prilagodljivost* po treh poddimenzijah: *Ustvarjanje sprememb*, *Organizacijsko učenje* in *Usmerjenost v potrebe uporabnikov* glede na to, ali imajo v svoje delovanje vpeljan sistem kakovosti E-Qalin ali ne. Razlike v organizacijski kulturi smo preverjali po merjenih dimenzijah in poddimenzijah. Ker smo preverjali razlike med dvema skupinama domov, in sicer med skupino, ki ima vpeljan sistem kakovosti E-Qalin, in skupino, ki tega sistema kakovosti nima, pri čemer smo vzeli v obravnavo spremenljivke, ki so po svoji definiciji ordinalne, a imajo naravo intervalnih spremenljivk, smo uporabili t-test za neodvisne vzorce in normalno porazdeljene podatke. Z omenjenim statističnim testom smo primerjali aritmetične sredine v obeh skupinah, pri čemer nas je zanimalo, ali so izkazane razlike statistično značilne in se torej nahajajo znotraj intervala zaupanja ali pa so le naključne.

Za vsako spremenljivko dimenzije organizacijske kulture pri *Prilagodljivosti* so v Tabeli 2 prikazani rezultati Levenovega testa homogenosti varianc (F-statistika in stopnja statistične značilnosti), s katerim preverjamo predpostavko o homogenosti varianc med skupinama, nato pa še rezultati t-testa enakosti aritmetičnih sredin (vrednost t, stopinje prostosti in statistična značilnost). Če je tveganje za zavrnitev predpostavke o homogenosti varianc pri Levenovem F-testu večje od 5 % ($p > 0,05$) in torej ugotovimo, da se variabilnost v skupinah ne razlikuje statistično značilno, uporabimo t-test enakih varianc. V nasprotnem primeru, ko variabilnost med skupinama ni enaka, uporabimo t-test ob predpostavki neenakosti varianc. Vse vrednosti t, ki so na nivoju $p < 0,05$, nakazujejo, da lahko s tveganjem, manjšim od 5 %, trdimo, da obstajajo v celotni populaciji statistično značilne razlike.

6 REZULTATI Z ANALIZO IN RAZPRAVO

Rezultate analize razlik po posameznih dejavnikih organizacijske kulture pri dimenziji *Prilagodljivost* med E-Qalin in ne E-Qalin domovi prikazujemo v Tabeli 2 in 3.

Pri analizi razlik petnajstih dejavnikov dimenzije organizacijske kulture *Prilagodljivost* med E-Qalin in ne E-Qalin domovi se kot statistično značilne razlike na nivoju $p < 0,05$ izkažejo pri dejavniku *Upoštevanje idej* (P/OU_3), preostale razlike pa se izkažejo kot statistično značilne že na nivoju $p < 0,01$ v smeri boljših rezultatov za E-Qalin domove. Izjemi sta dejavnika *Odsotnost odpora do sprememb* (P/US_4) in *Odsotnost zanemarjanja potreb stanovalcev* (P/UU_4), pri katerima pa razlike ob homogenosti variance med skupinama domov niso statistično značilne ($p > 0,05$).

Tabela 2: *Analiza razlik vrednosti spremenljivk dimenzije Prilagodljivost med E-Qalin in ne E-Qalin domovi*

		Levenov test		t-test		
		F	Sig.	t	df	Sig. (dvostranski)
(P/US_1) fleksibilno delovanje**	EV	11,826	0,001			
	RV			4,884	351	0,000
(P/US_2) dobra odzivnost**	EV	12,514	0,000			
	RV			3,898	325	0,000
(P/US_3) stalne izboljšave**	EV	9,905	0,002			
	RV			6,605	326	0,000
(P/US_4) odpor do sprememb (R)	EV	0,011	0,917	-0,974	343	0,331
	RV					
(P/US_5) medoddelčno sodelovanje pri spremembah**	EV	2,182	0,141	6,142	345	0,000
	RV					
(P/UU_1) spremembe na predlog stanovalcev, svojcev**	EV	15,913	0,000			
	RV			3,835	325	0,000
(P/UU_2) delo na podlagi potreb stanovalcev**	EV	3,796	0,052	4,091	350	0,000
	RV					
(P/UU_3) razumevanje potreb stanovalcev**	EV	24,625	0,000			
	RV			4,492	308	0,000
(P/UU_4) zanemarjanje potreb stanovalcev	EV	2,494	0,115	0,794	349	0,428
	RV					
(P/UU_5) pristnost stikov s stanovalci in svojci**	EV	5,789	0,017			
	RV			6,123	326	0,000
(P/OU_1) napake kot priložnost za učenje**	EV	2,918	0,089	3,659	351	0,000
	RV					
(P/OU_2) vzpodbujanje inovativnosti**	EV	0,779	0,378	5,946	343	0,000
	RV					
(P/OU_3) neupoštevanje idej (R)*	EV	11,378	0,001			
	RV			2,015	348	0,045
(P/OU_4) učenje je cilj**	EV	2,036	0,155	4,010	346	0,000
	RV					
(P/OU_5) poznavanje vseh del**	EV	1,475	0,225	3,533	346	0,000
	RV					

Legenda: ** - $p < 0,01$; * - $p < 0,05$; NS – ni razlike/signifikantno; EV – predpostavka enakosti varianc; RV – predpostavka različnosti varianc; F – F-statistika; Sig. – statistična značilnost; t – vrednost t; df – stopinje prostosti; P/US – poddimenzija Prilagodljivosti – Ustvarjanje sprememb; P/UU – poddimenzija Prilagodljivosti – Usmerjenost v uporabnike; P/OU – poddimenzija Prilagodljivosti – Organizacijsko učenje.

Vir: Lastna raziskava.

Tabela 3: Razlike med povprečnimi vrednostmi spremenljivk dimenzije Prilagodljivost med E-Qalin in ne E-Qalin domovi

	Imajo E-Qalin	Nimajo E-Qalin	Razkorak
(P/US_1) fleksibilno delovanje**	3,57	3,13	0,44
(P/US_2) dobra odzivnost**	3,97	3,54	0,43
(P/US_3) stalne izboljšave**	4,16	3,53	0,63
(P/US_4) odpor do sprememb (R)	2,77	2,88	-0,11
(P/US_5) medoddelčno sodelovanje pri spremembah**	3,89	3,23	0,67
(P/UU_1) spremembe na predlog stanovalcev, svojcev**	4,04	3,65	0,39
(P/UU_2) delo na podlagi potreb stanovalcev**	4,21	3,83	0,37
(P/UU_3) razumevanje potreb stanovalcev**	3,96	3,50	0,45
(P/UU_4) zanemarjanje potreb stanovalcev (R)	3,57	3,46	0,11
(P/UU_5) prisotnost stikov s stanovalci in svojci**	4,28	3,70	0,58
(P/OU_1) napake kot priložnost za učenje**	4,25	3,90	0,34
(P/OU_2) vzpodbujanje inovativnosti**	3,85	3,18	0,66
(P/OU_3) neupoštevanje idej (R)*	3,25	3,00	0,25
(P/OU_4) učenje je cilj**	4,33	3,94	0,39
(P/OU_5) poznavanje vseh del**	3,43	3,05	0,39

Legenda: ** $p < 0,01$; * $p < 0,05$.

Vir: Lastna raziskava.

Največje razlike v dejavnikih Prilagodljivosti med E-Qalin in ne E-Qalin domovi je mogoče opaziti pri medoddelčnem sodelovanju pri spremembah (P/US_5), vzpodbujanju inovativnosti (P/OU_2) in stalnih izboljšavah (P/US_3) pa tudi pri prisotnosti stikov s stanovalci in svojci (P/UU_5). Relativno velike razlike se izkažejo še pri razumevanju potreb stanovalcev (P/UU_3), fleksibilnem delovanju (P/US_1) in dobri odzivnosti (P/US_2), saj so razkoraki višji od 0,4 ocene. Razkoraki, ki se nahajajo med 0,3 in 0,4 ocene, so statistično značilni na nivoju $p < 0,05$. Pri dejavniku upoštevanje idej zaposlenih (P/OU_3) prihaja do razkoraka, ki je statistično značilen na nivoju $p < 0,05$ in znaša 0,25. Razkorak dejavnika odsotnost zanemarjanja potreb stanovalcev znaša 0,11 in je pozitiven za domove, ki so vključeni v E-Qalin, a je majhen in tudi ni statistično značilen. Vsi obravnavani razkoraki po dejavnikih dimenzije Prilagodljivost se izkažejo kot pozitivni za domove, ki so vključeni v E-Qalin, le dejavnik odsotnost odpora do sprememb (P/US_4) je pozitiven za domove, ki nimajo modela kakovosti, a razlika ni statistično značilna.

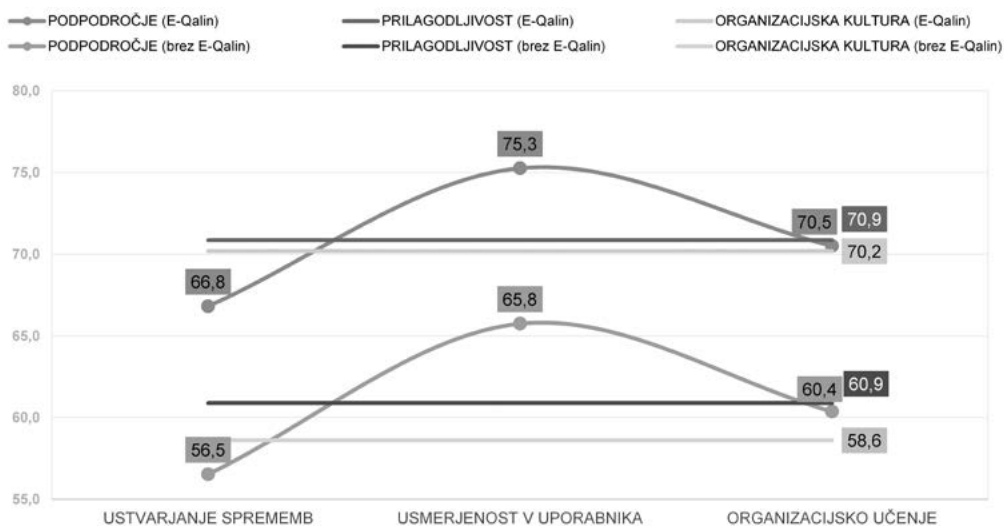
Na Sliki 1 nazorno in ločeno prikazujemo rezultate za E-Qalin in ne E-Qalin domove po Denisonovi metodologiji za merjenje organizacijske kulture (Denison in drugi, 2012). Povprečje domov, ki so vključeni v E-Qalin, po dimenziji organizacijske kulture Prilagodljivost in treh njenih poddimenzijah: Ustvarjanje sprememb, Organizacijsko učenje in Usmerjenost v uporabnike ter po organizacijski kulturi na splošno predstavljajo modri odtenki linij; povprečje domov, ki pa niso vključeni v E-Qalin, predstavljajo oranžni odtenki linij. Prikaz na Sliki 1 predstavlja povzetek predhodne analize. Iz Slike 1 je mogoče najprej razbrati, da v organizacijski kulturi med slovenskimi domovi glede na vključenost v E-Qalin obstajajo razlike. Hkrati vidimo, da tista področja, ki se pri eni skupini domov izkažejo kot slabša, veljajo kot slabša tudi pri drugi skupini domov in obratno – tista področja, ki se kažejo kot pozitivna pri eni skupini domov, se kažejo kot pozitivna tudi pri drugi skupini. Prisotnost po poddimenzijah, dimenziji organizacijske kulture in organizacijski kulturi na splošno smo izračunali po formuli: aritmetična sredina

poddimenzije [1,5] je zmanjšana za eno stopnjo, da bi lahko povprečna vrednost 1, ki pomeni popolno neprisotnost poddimenzije, zavzela vrednost 0. Nato razliko delimo s štiri (kvartilni razredi) in jo pomnožimo še s 100, da bi bila dobljena vrednost lažje predstavljiva – asociirana na delež (%).

Prisotnost dimenzije (poddimenzije) organizacijske kulture = $((\mu-1)/4) \times 100$

Iz Slike 1 je tako za vsako poddimenzijo *Prilagodljivosti* razvidno nahajališče glede na celotno organizacijsko kulturo in glede na povprečje dimenzije *Prilagodljivost*. Za domove, vključene v E-Qalin, so rezultati boljši tako na nivoju splošne organizacijske kulture kot na dimenziji *Prilagodljivost* in hkrati tudi po vseh treh poddimenzijah (*Ustvarjanje sprememb*, *Usmerjenost v uporabnika* in *Organizacijsko učenje*).

Slika 1: Razlike v organizacijski kulturi dimenzije *Prilagodljivost* po poddimenzijah glede na vključenost domov v model kakovosti E-Qalin



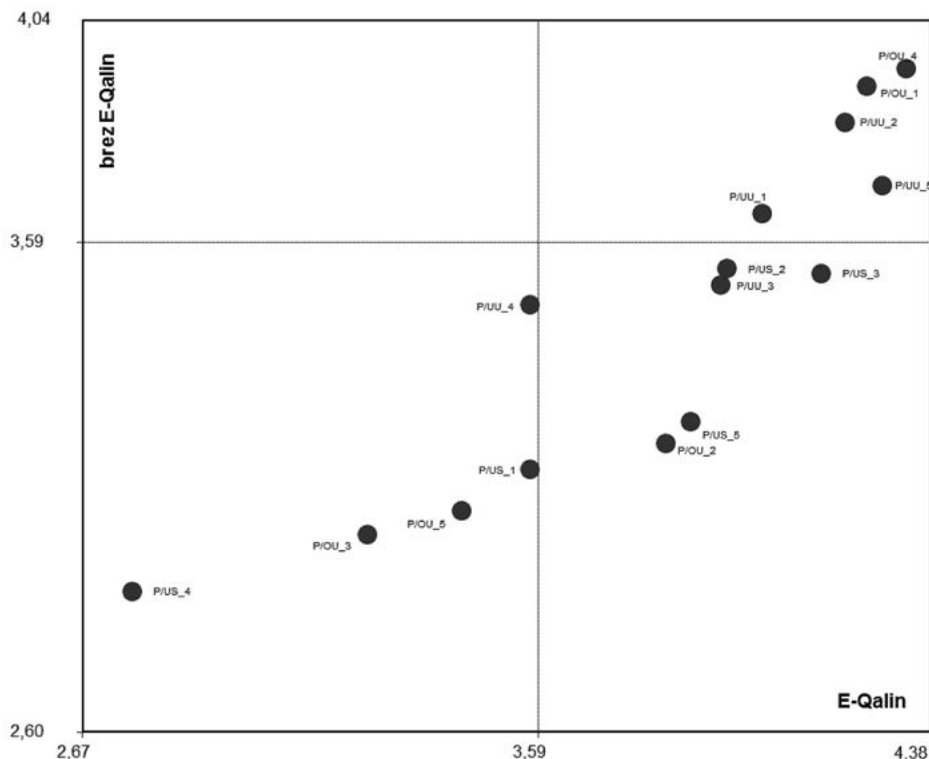
Vir: Lastna raziskava po Denisonovem modelu (Denison in drugi, 2012).

Za namene dodatne primerjave dimenzije *Prilagodljivost* domov glede na njihovo vključenost v E-Qalin smo na Sliki 2 vse spremenljivke dimenzije *Prilagodljivost* postavili na ravnino, ki jo povprečna vrednost izmerjene organizacijske kulture na obeh oseh razdeli na štiri kvadrante. Levi zgornji kvadrant predstavlja dejavnike, ki se glede na povprečje vseh domov pri domovih, ki imajo E-Qalin, izkažejo kot podpovprečno prisotni in so nadpovprečno prisotni pri domovih brez E-Qalina. Ti dejavniki predstavljajo prednosti domov brez E-Qalina v primerjavi s tistimi, ki so vključeni v E-Qalin. Desni zgornji kvadrant predstavlja elemente, pri katerih se tako domovi brez E-Qalina kot tudi domovi z E-Qalinom uvrščajo nad povprečje prisotnih značilnosti organizacijske kulture in ki kot taki predstavljajo pozitivne elemente organizacijske kulture slovenskih domov. V spodnjem levem kvadrantu so elementi, ki se glede na povprečno organizacijsko kulturo v domovih pri obeh skupinah domov izkažejo kot podpovprečno prisotni.

V spodnjem desnem kvadrantu se nahajajo elementi, ki so nadpovprečno prisotni v skupini domov, ki imajo E-Qalin, in podpovprečno v skupini domov brez E-Qalina. Ti elementi predstavljajo prednosti domov z E-Qalinom v primerjavi s tistimi brez E-Qalina.

Iz Slike 2 je razvidno, da domovi, ki niso vključeni v sistem kakovosti E-Qalin, nimajo nobene prednosti v dimenziji *Prilagodljivost* v primerjavi z E-Qalin domovi. Pri tretjini dejavnikov dimenzije *Prilagodljivost* pa se izkaže, da je le-ta v večji meri prisotna v domovih, ki so vključeni v E-Qalin. E-Qalin domovi so bolj prilagodljivi in usmerjeni v potrebe uporabnikov. Zavedajo se ugotovitev Ovsenikove in Ambroža (2000, str. 22–34), ki ugotavljata, da postajajo organizacije v današnjem okolju vedno bolj odvisne od njega. Spremembe v okolju bistveno vplivajo na njihovo delovanje. Ključno je, da organizacija opazi razlike v okolju in jih vsebinsko poveže s potrebnimi spremembami v svojem delovanju. Samo dovolj dinamične in odprte organizacije so se namreč sposobne odzivati vsem spremembam v okolju, se usmeriti na potrebe uporabnikov in preživeti.

Slika 2: Razlike v dejavnikih organizacijske kulture dimenzije *Prilagodljivost* glede na vključenost domov v model kakovosti E-Qalin



Vir: Lastna raziskava.

Večina pozitivnih dejavnikov organizacijske kulture dimenzije *Prilagodljivost*, ki vključuje poddimenzije *Ustvarjanje sprememb*, *Organizacijsko učenje* in *Usmerjenost v uporabnike*, ki smo jih preverjali v naši raziskavi, je pogojena z vključenostjo v sistem kakovosti E-Qalin.

7 SKLEP

Z raziskavo smo potrdili uvodoma postavljeno hipotezo, ki pravi, da obstajajo razlike v organizacijski kulturi in *Usmerjenosti zaposlenih v uresničevanje potreb uporabnikov* glede na to, ali imajo domovi uveden mednarodni sistem kakovosti E-Qalin ali ne.

Prav v vseh elementih organizacijske kulture, v katerih smo ugotovili statistično značilne razlike med skupinama E-Qalin in ne E-Qalin domov, so se kot boljši izkazali E-Qalin domovi. Tudi *Usmerjenost zaposlenih v uresničevanje potreb stanovalcev* se kot statistično značilno bolj prisotna izkaže v E-Qalin domovih.

Na podlagi pričujoče raziskave lahko zapišemo, da uvedba sistema kakovosti E-Qalin v dom za starejše uresničuje svoj namen. S tem dokazujemo upravičenost tretjega postavljenega ključnega cilja v Resoluciji o nacionalnem programu socialnega varstva 2013–2020 (2013), in sicer izboljševati kakovost storitev in programov preko učinkovitega vodenja vpeljanega sistema kakovosti za boljše uresničevanje potreb uporabnikov.

7.1 OMEJITVE IN PREDPOSTAVKE RAZISKAVE

Kljub potrditvi uvodoma postavljene hipoteze se nam postavlja vprašanje, ali je sistem kakovosti E-Qalin resnično vzvod za spremembo organizacijske kulture, naravnane na potrebe uporabnikov, ali pa se za sistem kakovosti E-Qalin odločajo le tisti, ki so že prej delali na pozitivnih dejavnikih organizacijske kulture in so zaradi tega rezultati pri njih boljši. Na to raziskovalno vprašanje bi lahko odgovorili le z longitudinalno raziskovalno študijo, pri kateri bi ugotavljali značilnosti organizacijske kulture domov pred vstopom v sistem kakovosti E-Qalin ter po končanem triletnem ciklu samoocenjevanj in izboljššav oz. po pridobljenem certifikatu kakovosti E-Qalin. To je prav gotovo zanimiva možnost nadaljnje raziskovanja na tem področju.

S spletnim anketiranjem bi hitreje, lažje in ceneje pridobili podatke, vendar verjamemo, da smo z osebnim pristopom in obiskom vseh domov v vzorcu dobili kakovostnejše podatke in širši vpogled v predmet raziskovanja. Večina zaposlenih v domovih pri delu ne uporablja računalnikov, zato smo s fizično izpisanimi vprašalniki dosegli večje število zaposlenih. Predpostavljamo, da so anketiranci in intervjuvanci pošteno in izčrpno odgovarjali na postavljena vprašanja. Od njihovih odgovorov je odvisna glavna dodana vrednost empirične raziskave. Zavedamo se, da sta vedno možni manipulacija in izmikanje resničnemu vpogledu v stanje v posameznem domu. Glede na to, da smo domove za starejše v vzorcu izbrali tudi na podlagi interesa direktorja doma, da pridobi odkrit pogled neodvisnega raziskovalca na njihovo organizacijsko kulturo in usmerjenost delovanja v potrebe uporabnikov, pa predvidevamo, da takšnih manipulacij ni bilo. Vsem direktorjem smo obljubili povratne informacije o rezultatih raziskave, ki jih bodo vključili v razmišljanje o možnih izboljšavah delovanja njihovega doma v prihodnosti.

Omejitve pri obravnavanju raziskovalnega problema se nanašajo tudi na izbiro vzorca domov, ki je zajel 14,3 % celotne slovenske populacije domov za starejše.

7.2 OPIS PRISPEVKA K ZNANOSTI IN PRAKSI

Prvič smo v slovenskih domovih za starejše primerjalno izmerili organizacijsko kulturo. Uporabili smo mednarodni standardizirani Denisonov vprašalnik in tako omogočili nadaljnje primerjave organizacijske kulture slovenskih domov z organizacijami po svetu. Prav tako smo kot prvi skušali sistematično ugotoviti vpliv uvedbe sistema kakovosti E-Qalin na organizacijsko kulturo slovenskih domov za starejše in posledično njihovo boljše uresničevanje potreb uporabnikov, starejših v domovih.

Kakovostno delovanje slovenskih domov za starejše, ki je usmerjeno v podpiranje uresničevanja individualnih potreb uporabnikov v vseh treh skupinah človeških potreb *Ljubiti, Biti in Imeti* ter podpiranje kontinuitete njihovih življenj po preselitvi v institucijo, presega trenutno slovensko zakonodajo in zahteva nekaj več od predpisanega, napisanega. Imperl F. (2014, str. 13) ugotavlja, da je za odločitev o vpeljavi sistema kakovosti E-Qalin v dom za starejše in njegovo uspešno uvedbo, ki se kaže v večji naravnosti zaposlenih na potrebe uporabnikov, ključno razvojno naravnano vodstvo doma.

Sistemi kakovosti zaenkrat niso del obveznega izvedbenega sistema slovenske zakonodaje, ampak le del strategije, zapisane v Nacionalnem programu socialnega varstva 2013–2020. A za večjo usmerjenost delovanja slovenskih domov za starejše v potrebe uporabnikov bi bila poleg večje proaktivnosti slovenskih direktorjev, spremembe organizacijske kulture domov in delovanja zaposlenih potrebna tudi večja proaktivnost politike na področju sprememb zastarele zakonodaje socialnega varstva in nestimulativne delovne zakonodaje. Zaskrbljujoče je dejstvo, da že desetletje pripravljajoča Predlog zakona o dolgotrajni oskrbi in zavarovanju za dolgotrajno oskrbo (ZVOZDO) in Predlog zakona o socialnovarstveni dejavnosti (ZSVD), ki bosta med drugim pomembno vplivala na prihodnjo sistemsko ureditev podpore in pomoči starejšim ljudem v Sloveniji, »ne sežeta dlje od zavedanja pomembnosti potreb starejših, kot jih opredeljujejo že predhodni programi in strategije« (Podpečan, 2013, str. 258). Ne prinašata premišljene identifikacije aktualnih potreb starejših in njihove implementacije v razvojne strategije in tudi ne v konkretne programe, ki bi pomagali zagotavljati okolje za kakovostno staranje v Sloveniji.

Dokler ne bo sistemsko podprtih zakonskih zahtev za kakovostno delovanje domov za starejše in sankcioniranja neakovostnega delovanja, bodo obstajale velike razlike v kakovosti življenja uporabnikov različnih domov za starejše po Sloveniji.

LITERATURA

- Allardt Erik (1973). *Research reports. About dimensions of welfare. An Exploratory Analysis of a Comparative Scandinavian Survey*. Research group for comparative sociology University of Helsinki. V: http://worlddatabaseofhappiness.eur.nl/hap_bib/freetexts/allardt_e_1973.pdf (sprejem: 3. 8. 2013).
- Allison Theresa (2010). *Transcending the limitations of institutionalization through Music: Ethnomusicology in a Nursing Home*. (Dissertation). Urbana: University of Illinois.
- Atchley Robert C. (1999). *Continuity and adaptation in aging: creating positive experiences*. London: The Johns Hopkins University.
- Aydin Bulent in Ceylan Adnan (2011). What is the joint effect of employee satisfaction and customer orientation on the organizational culture in metalworking manufacturing? *The International Journal of Human Resource Management*. 22 (5): 1203–1215.
- Bukovec Boris (2009). *Nova paradigma obvladovanja sprememb*. Nova Gorica: Fakulteta za uporabne družbene študije.

- Connors Roger in Smith Tom (2011). *Change the culture, change the game*. New York: Penguin.
- Denison David, Hooijberg Robert, Lane Nancy in Lief Colleen (2012). *Leading Culture Change in Global Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- EEG - The European Expert Group on the Transition from Institutional to Community Based Care (2012). *Common European Guidelines on the Transition from Institutional to Community Based Care*. V: <http://deinstitutionalisationguide.eu/> (sprejem: 14. 4. 2014).
- E-QALIN (2014). *Das E-Qalín Qualitätsmanagementsystem*. V: <http://www.e-qalin.net/> (sprejem: 25. 10. 2014).
- FIRIS IMPERL (2014a). *Kaj je E-QALIN?* V: <http://www.firis-imperl.si/izobrazevanje/e-qalin/splosne-informacije-o-e-qalinu/pregled-pomembnih-prednosti-modela-upravljanja-kakovosti-e-qalin/> (sprejem: 26. 10. 2014).
- FIRIS IMPERL (2014b). *Pregled pomembnih prednosti modela upravljanja kakovosti E-Qalín*. V: <http://www.firis-imperl.si/izobrazevanje/e-qalin/splosne-informacije-o-e-qalinu/pregled-pomembnih-prednosti-modela-upravljanja-kakovosti-e-qalin/> (sprejem: 26. 10. 2014).
- Foucault Michel (1998). *Zgodovina norosti v času klasicizma*. Ljubljana: Dan.
- Foucault Michel (2004). *Nadzorovanje in kazen*. Nastanek zapora. Ljubljana: Krtina.
- Foucault Michel (2008). *Vednost-oblast-subjekt*. Ljubljana: Krtina.
- Frankl E. Viktor (1992). *Kljub vsemu reči življenju da*. Celje: Mohorjeva družba.
- Goffman Erving (1959). *The presentation of self in everyday life*. New York: Doubleday Anchor Books.
- Goffman Erving (1968). *Asylums*. Essays on the Social Situation of Mental patients and Other Inmates. Harmondsworth: Penguin.
- Hujala Anneli in Rissanen Sari (2013). *Organizational Aesthetics – a New Dimension of Wellbeing?* V: *Designing Wellbeing in Elderly Care Homes*, ur. Anneli Hujala, Sari Rissanen in Susann Vihma, 114–129. Helsinki: Aalto University.
- Imperl Franc (2012). *Kakovost oskrbe starejših – izziv za prihodnost*. Logatec: Firis Imperl&Co.
- Imperl Franc (2014). *Možne strategije razvoja domov za starejše*. *Kakovostna starost*, 17 (4): 2–20.
- Imperl Tanja (2014). *10 let modela E-QALIN v Sloveniji*. *Pogled nazaj*. PPT prezentacija na 9. konferenci E-QALIN v Sloveniji, 24. 10. 2014.
- Kesey Ken (1977). *Let nad kukavičjim gnezdrom*. Maribor: Obzorja.
- Leichsenring Kai. 2014. *The E-Qalín quality management system*. V: <http://interlinks.euro.centre.org/model/example/e-qalin> (sprejem: 20. 10. 2014).
- Mali Jana (2006). *Koncept totalne ustanove in domovi za stare*, *Socialno delo*, 45 (1/2): 17–27.
- Mali Jana (2008). *Od hiralnic do domov za stare ljudi*. Ljubljana: Fakulteta za socialno delo.
- Milošević-Arnold Vida (2005). *Socialno delo s starimi ljudmi*. Ljubljana: Fakulteta za socialno delo.
- Mlinar Zdravko (2013). *O razkrivanju in aktiviranju človeških potencialov v vseživljenjskem okolju*. V *Staranje v Sloveniji*, ur. Jože Ramovš, 9–19.
- Mosadegh Rad in Ali Mohammad (2006). *The impact of organizational culture on the successful implementation of total quality management*. *TQM Magazine*. 18 (6): 606–625.
- Nayak Bandana in Barik Anil (2013). *Assessment of the link between Organizational culture and job satisfaction (Study of an Indian Public Sector)*. *International Journal of Information, Business & Management*. 5 (4): 47–61.
- Ovsenik Marija in Ambrož Milan (2000). *Ustvarjalno vodenje poslovnih procesov*. Portorož: Turistica, Visoka šola za turizem.
- Ovsenik Marija (2011). *Staranje – izziv znanosti*. Laško: Konferenca Dejavno staranje in prostovoljstvo v luči vseživljenjskega učenja.
- Ovsenik Marija in Ambrož Milan (2006). *Upravljanje sprememb poslovnih procesov*. Portorož: Turistica, Visoka šola za turizem.
- Ovsenik Marija, Ovsenik Rok in Albreht Saša (2014). *Creativity, challenge in old age*. DIT 2014, book of manuscripts: 31–34.
- Pečjak Vid (1998). *Psihologija tretjega življenjskega obdobja*. Ljubljana: Znanstveni inštitut Filozofske fakultete Univerze.
- Podjed Dan (2006). *Antropološki vidiki postmoderne organizacije*. *Organizacija*. 39 (9): 585–590.
- Ramovš Jože (2011). *Potrebe, zmožnosti in stališča starejših ljudi v Sloveniji*. *Kakovostna starost*. 14 (2): 3–21.

- Ramovš Jože (2013). *Staranje v Sloveniji*. Ljubljana: Inštitut Antona Trstenjaka.
- Ramovš Ksenija (2013). Medgeneracijsko sožitje in solidarnost. V: *Staranje v Sloveniji*, ur. Jože Ramovš, 63–97. Ljubljana: Inštitut Antona Trstenjaka.
- Rant Maja (2013). Sobivanje in samovanje v starosti. V: *Staranje v Sloveniji*, ur. Jože Ramovš, 119–129. Ljubljana: Inštitut Antona Trstenjaka.
- Rant Maja (2013a). Prostovoljsko druženje s starim človekom. V: *Staranje v Sloveniji*, ur. Jože Ramovš, 189–196. Ljubljana: Inštitut Antona Trstenjaka.
- Rant Maja (2013b). Samostojnost in pomoč pri vsakodnevnih opravilih. V: *Staranje v Sloveniji*, ur. Jože Ramovš, 269–278. Ljubljana: Inštitut Antona Trstenjaka.
- Resolucija o nacionalnem programu socialnega varstva za obdobje 2013–2020 (ReNPSV13–20). Ur. l. RS 39/2013. (6. 5. 2013).
- Rissanen Sari in Hujala Anneli (2013). Afterword: Managing Wellbeing. V: *Designing Wellbeing in Elderly Care Homes*, ur. Anneli Hujala, Sari Rissanen in Susann Vihma, 20–35. Helsinki: Aalto University.
- Rodriguez Ariel, Latkova Pavlina in Sun Ya-Yen (2008). The relationship between leisure and life satisfaction: application of activity and need theory. *Social Indicators Research*. 2008 (86): 163–175.
- Ryan R. M. in Deci E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*. 55 (1): 68–78.
- Skupina Fabrika (2013). *Merjenje zadovoljstva. Osnovna individualna analiza OA*. Ljutomer: interno gradivo.
- Skupnost socialnih zavodov Slovenije (2013a). *Poudarki iz kumulativnega statističnega poročila 2012*. Pregled področja institucionalnega varstva starejših in odraslih s posebnimi potrebami. Ljubljana: interno gradivo.
- Skupnost socialnih zavodov Slovenije (2014a). *Poudarki iz kumulativnega statističnega poročila 2013*. Pregled področja institucionalnega varstva starejših in odraslih s posebnimi potrebami. V: <http://www.ssz-slo.si/Media/Default/documents/publikacije/Poudarki%20iz%20kumulativnega%20statisti%C4%8Dnega%20poro%C4%8Dila%202013%20Skupnost%20socialnih%20zavodov%20Slovenije.pdf> (sprejem: 29. 10. 2014).
- Squires Amanda (2002). *Rehabilitation of the Older Person: A Handbook for the Interdisciplinary Team*. V: http://books.google.si/books?id=CLMDEF56bIIC&printsec=frontcover&hl=sl&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false2002 (sprejem: 1. 4. 2013).
- Starc Martina (2013). Doživljanje sreče. 199–221. V: *Staranje v Sloveniji*, ur. Jože Ramovš, 151–165. Ljubljana: Inštitut Antona Trstenjaka.
- Suibhne Seamus Mac (2011). Erving Goffman's Asylums 50 years on. *The British Journal of Psychiatry*. V: <http://bjp.rcpsych.org/content/198/1/1.full.pdf> (sprejem: 25. 9. 2014).
- Varga Renata (2003). Teorija motivacije Abrahama Maslowa v humanistični psihologiji. *Socialna pedagogika*. 7 (3): 339–360.
- Vihma Susann (2013). Homelike Design in Care Residences for Elderly People. V: *Designing Wellbeing in Elderly Care Homes*, ur. Anneli Hujala, Sari Rissanen in Susann Vihma, 36–51. Helsinki: Aalto University.
- Walker Alan in Hagan Catherine (2004). *Growing older – Quality of Old Age*. Hennessy: Open University Press.
- Weinstein M. (1982). *Goffman's Asylums and the Social Situation of Mental Patients*. V: <http://orthomolecular.org/library/jom/1982/pdf/1982-v11n04-p267.pdf> (sprejem: 23. 4. 2013).
- Zakon o socialnem varstvu (ZSV). Ur. l. RS 3/2007. V: <http://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?urlid=20073&stevilka=100> (sprejem: 20. 3. 2013).

Kontaktne informacije:

Špela Režun

spela.rezun@vdc-zagorje.si