

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA UPRAVO**

Diplomsko delo

**VPELJAVA IZBOLJŠAV IN RACIONALIZACIJA
DELA V POSTOPKU E-QALIN**

Žan Božič

Ljubljana, avgust 2013

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA UPRAVO**

DIPLOMSKO DELO

**VPELJAVA IZBOLJŠAV IN RACIONALIZACIJA DELA V POSTOPKU
E-QALIN**

Kandidat: Žan Božič
Številka indeksa: 04037310
Študijski program: Univerzitetni študijski program Uprava I. stopnja
Mentor: red. prof. dr. Štefan Ivanko

Ljubljana, avgust 2013

IZJAVA O AVTORSTVU DIPLOMSKEGA DELA

Podpisani Žan Božič, študent univerzitetnega študijskega programa Uprava I. stopnja, z vpisno številko 04037310, izjavljam, da sem avtor diplomskega dela z naslovom: Vpeljava izboljšav in racionalizacija dela v postopku E-Qalin.

S svojim podpisom zagotavljam, da:

- je predloženo delo izključno rezultat mojega lastnega raziskovalnega dela;
- sem poskrbel, da so dela in mnenja drugih avtorjev oz. avtoric, ki jih uporabljam v predloženem delu, navedena oz. citirana v skladu s fakultetnimi navodili;
- sem poskrbel, da so vsa dela in mnenja drugih avtorjev oz. avtoric navedena v seznamu virov, ki je sestavni del predloženega dela ter je zapisan v skladu s fakultetnimi navodili;
- sem pridobil vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti prenesena v predloženo delo in sem to tudi jasno zapisal v predloženem delu;
- se zavedam, da je plagiatorstvo - predstavljanje tujih del, bodisi v obliki citata bodisi v obliki skoraj dobesednega parafraziranja bodisi v grafični obliki, s katerim so tuje misli oz. ideje predstavljene kot moje lastne kaznivo po zakonu (Zakon o avtorstvu in sorodnih pravicah, Ur. list RS, št. 21/95), kršitev pa se sankcionira tudi z ukrepi po pravilih Univerze v Ljubljani in Fakultete za upravo;
- se zavedam posledic, ki jih dokazano plagiatorstvo lahko predstavlja za predloženo delo in za moj status na Fakulteti za upravo;
- je elektronska oblika identična s tiskano obliko diplomskega dela ter soglašam z objavo dela v zbirki »Dela FU«.

Diplomsko delo je lektorirala: prof. Edita Strniša

Ljubljana, 28.8.2013

Podpis avtorja:

POVZETEK

V diplomskem delu je predstavljen evropski standard kakovosti E-Qalin, ki je v Sloveniji prisoten na področju socialnega varstva. V institucionalnem varstvu ima kakovost vedno večji pomen; s pomočjo modela E-Qalin jo je mogoče zagotavljati z opazovanjem in merjenjem storitev, ki so opisane v posameznih kriterijih. Ocenjevanje se izvaja v samoocenjevalnih skupinah, v katere so vključeni tako stanovalci, zaposleni in svojci.

Predstavil sem zavod Dom upokojencev Šmarje pri Jelšah, njegovo poslanstvo, vizijo in programe dela ter pridobitev certifikata E-Qalin, ki ga je pridobil prvi v Sloveniji. V diplomskem delu sem izvedel raziskavo v Domu upokojencev Šmarje pri Jelšah, kako so z uvedbo modela E-Qalin vpeljali izboljšave in racionalizirali delo. S pomočjo anketnega vprašalnika sem dokazal, da je E-Qalin v zavodu izboljšal delovno klimo in komunikacijo, da so s pomočjo modela E-Qalin povečali aktivno vključenost zaposlenih pri oblikovanju delovnih procesov in da so zaposleni ključni pri izpeljavi izboljšav, ki so racionalizirale delovne procese.

Ključne besede: E-Qalin, standard kakovosti, institucionalno varstvo, racionalizacija dela, kakovost

SUMMARY

INTRODUCTION OF IMPROVEMENT AND RATIONALISATION OF WORK THROUGHOUT THE E-QALIN PROCEDURE

European quality standard E-Qualin, which is presented in the field of social assistance in Slovenia, is presented in this diploma paper. In institutional care quality has increasingly larger meaning. With the help of E-Qualin model this quality can be ensured by observation and measurement of service described in individual criterion. Assessment takes place in self assessing groups which include protégés of the Home, employees and relatives.

Institute Home for retired people Šmarje pri Jelšah has been presented as well as its mission, vision, work programme and acquisition of E-Qalín certificate - as the first institute in Slovenia. A research on improvement and rationalisation of work based on E-Qualin has been performed. With the help of questionnaire I have shown that E-Qalín has improved the working climate and communication, institute has actively integrated employees into forming of work process and it has also been proved that employees are vital at implementation of improvement that have rationalised working processes.

Key words: E-Qalín, quality standard, institutional care, rationalisation of work, quality

KAZALO

IZJAVA O AVTORSTVU DIPLOMSKEGA DELA.....	iii
POVZETEK	v
SUMMARY.....	vi
KAZALO.....	vii
KAZALO PONAZORITEV	viii
KAZALO GRAFIKONOV	viii
KAZALO SLIK.....	viii
1 UVOD	1
2 KAKOVOST.....	3
2.1 OPREDELITEV KAKOVOSTI	3
2.2 MODELI OBVLADOVANJA KAKOVOSTI	4
3 STANDARD KAKOVOSTI E-QALIN V SOCIALNEM VARSTVU	7
3.1 INSTITUCIONALNO VARSTVO STAREJŠIH.....	7
3.2 KAKOVOST V INSTITUCIONALNEM VARSTVU	8
3.3 OPREDELITEV MODELA E-QALIN.....	9
3.4 NAMEN IN CILJ MODELA E-QALIN	10
3.5 PRIPRAVA USTANOVE IN VKLJUČITEV MODELA E-QALIN V PROCES DELOVANJA USTANOVE.....	11
3.6 POTEK MODELA E-QALIN V USTANOVI	12
3.7 PREDNOSTI MODELA E-QALIN ZA USTANOVO.....	15
3.8 UVAJANJE IZBOLJŠAV IN RACIONALIZACIJA DELA.....	17
4 PREDSTAVITEV ZAVODA	19
4.1 DOM UPOKOJENCEV ŠMARJE PRI JELŠAH	19
4.2 VIZIJA IN POSLANSTVO DOMA	20
4.3 ORGANIZACIJSKA ZGRADBA ZAVODA.....	22
4.4 PROGRAMI DELA.....	22
4.5 E-QALIN V DOMU UPOKOJENCEV ŠMARJE PRI JELŠAH.....	24
5 RAZISKAVA	27
5.1 ZASNOVA IN IZVEDBA RAZISKAVE	27
5.2 OPREDELITEV PREDPOSTAVK/HIPOTEZ.....	27
5.3 ANALIZA IN INTERPRETACIJA REZULTATOV	27
6 UGOTOVITVE IN PREDLAGANE REŠITVE	35
7 ZAKLJUČEK	37
LITERATURA IN VIRI	40
PRILOGA	42

KAZALO PONAZORITEV

KAZALO GRAFIKONOV

Grafikon 1: Zadovoljstvo s klimo v organizaciji	28
Grafikon 2: Komunikacija med zaposlenimi	28
Grafikon 3: Izboljšanje komunikacije	29
Grafikon 4: Boljše sodelovanje zaposlenih.....	29
Grafikon 5: Pobude za izboljšanje dela	30
Grafikon 6: Sooblikovanje sprememb	30
Grafikon 7: Sodelovanje v modelu E-Qalin	31
Grafikon 8: Aktivna vključenost zaposlenih pri spremembah	31
Grafikon 9: Aktivno sodelovanje zaposlenih pri izboljšavah.....	32
Grafikon 10: Rezultat uvedbe izboljšav	32
Grafikon 11: Večje zadovoljstvo	33

KAZALO SLIK

Slika 1: Vidiki ocenjevanja struktur in procesov	13
Slika 2: Ciklus PDCA	17
Slika 3: Dom upokojencev Šmarje pri Jelšah	19
Slika 4: Organigram Doma upokojencev Šmarje pri Jelšah	22
Slika 5: Plakat E-Qalin v Domu upokojencev Šmarje pri Jelšah	24
Slika 6: Podelitev certifikata E-Qalin	26

1 UVOD

Življenjska doba v evropskih državah se podaljšuje, pričakuje pa se, da se bo v prihodnosti še zvišala. Dejstvo je, da je starost povezana z upadom življenjskih funkcij zaradi različnih vzrokov (bolezen, invalidnost, ...). V Sloveniji in tudi drugod po Evropi je skrb za stare, ki se zaradi takih okoliščin znajdejo v težkem položaju, urejena na več načinov, še vedno pa je institucionalno varstvo eno izmed najrazširjenih oblik varstva starejših.

Od začetka leta 2013 je bilo v Sloveniji na voljo 20.077 mest v 99 domovih upokojencev in posebnih zavodih na 122 lokacijah. Domovi si prizadevajo svojim stanovalcem zagotoviti čim bolj kvalitetno in strokovno ustrezno oskrbo, nego in pomoč ter življenje v takšnih okvirih, kot jih dopuščata njihova visoka starost in zdravstveno stanje. Domovi želijo biti tudi čim bolj odprte ustanove, ki se povezujejo z ožjim in s širšim družbenim okoljem.

V diplomskem delu sem predstavil kakovost in pojmovanje le te v proizvodnih in storitvenih organizacijah. Predstavil sem najpogostejše modele standardov kakovosti, ki jih vpeljujejo organizacije, in njihovo obvladovanje.

V diplomskem delu je predstavljeno institucionalno varstvo starejših ter pričakovanja in dejstva v zvezi s kakovostjo v institucionalnem varstvu. Predstavljen je standard kakovosti, model E-Qalin, vseevropski model upravljanja s kakovostjo v domovih za starejše ljudi, posebnih socialnih zavodih, zavodih za usposabljanje in varstveno delovnih centrih. Za E-Qalin je značilna operativna naravnost in zajema vse hierarhične ravni v organizaciji in pospešuje aktivno vključevanje zaposlenih.

Kakovost storitev v institucionalni oskrbi starejših ni samoumevna, ampak jo je potrebno razvijati, dopolnjevati in nadgrajevati.

Z modelom E-Qalin sem se seznanil v Domu upokojencev Šmarje pri Jelšah, kjer že nekaj let zapored opravljam počitniško delo. Opazil sem, da so zaposleni in stanovalci aktivni pri podajanju predlogov in pobud za izboljšanje kvalitete dela in življenja v zavodu.

V diplomskem delu sem predstavil vpeljavo izboljšav in racionalizacijo dela v postopku E-Qalin.

Zastavil sem naslednje hipoteze:

- Standard kakovosti E-Qalin izboljša delovno klimo in komunikacijo med zaposlenimi v organizaciji.
- Standard kakovosti E-Qalin poveča aktivno vključenost zaposlenih pri oblikovanju delovnih procesov.
- Zaposleni so ključni pri izvedbi oz. izpeljevanju izboljšav.
- Vpeljane izboljšave so racionalizirale delovne procese.

Pri diplomski nalogi sem uporabil opisno oz. deskriptivno metodo s študijo različne domače literature. Za raziskovalno orodje sem uporabil anketni vprašalnik.

Z raziskavo sem želel preveriti, kako deluje E-Qalin v zavodu in kako procesi, ki jih predvideva E-Qalin, delujejo v praksi. Danes vemo, da je dober delavec tisti, ki je zadovoljen.

Zadovoljstvo delavca pa je v največji meri odvisno od tega, kako se na svojem delovnem mestu čuti sprejetega in slišane. E-Qalin je model, ki to v največji možni meri upošteva. V Domu upokojencev Šmarje pri Jelšah je model E-Qalin prežet v vse strukture in procese v ustanovi z največjo možno mero vključevanja in sodelovanja zaposlenih, stanovalcev in svojcev. Na prvo mesto postavlja potrebe in zadovoljstvo vseh vključenih.

Hipoteze, ki sem jih zastavil, sem raziskal s pomočjo anketnega vprašalnika za zaposlene ter podatke grafično predstavil.

V diplomskem delu sem najprej predstavil institucionalno varstvo in kaj se pričakuje pod imenom kakovost v institucionalnem varstvu. Opredelil sem standard kakovosti E-Qalin, namen in cilj modela, pripravo ustanove ter vključitev modela v proces delovanja ustanove.

Opisal sem potek modela E-Qalin v ustanovi, njegove prednosti ter uvajanje izboljšav in racionalizacijo dela.

V diplomskem delu je predstavljen Dom upokojencev Šmarje pri Jelšah, njegova vizija in poslanstvo, organiziranost ter programi dela in prisotnost modela E-Qalin v Domu upokojencev Šmarje pri Jelšah.

V nadaljevanju diplomskega dela je zasnova in izvedba raziskave, analiza in interpretacija rezultatov, preveritve hipotez ter ugotovitve in predlagane rešitve, nato sledi zaključek.

2 KAKOVOST

2.1 OPREDELITEV KAKOVOSTI

Učinkovitost in uspešnost podjetij sta v medsebojni tesni povezavi. Besedi učinek in uspeh sta tisti, ki odražata stanje organizacije. Odražata delovanje ali drugače, kakšen je učinek, in stanje ali drugače, kakšen je uspeh (Ivanko, 1999, str. 3).

Ob tem pa nikakor ne gre spregledati dejstva, da je ob učinkovitosti in uspešnosti v organizaciji velikega pomena zagotavljanje kakovosti.

»Kaj pa pomeni zagotavljanje kakovosti? Pripraviti ljudi do tega, da bolje opravljajo vse tiste koristne stvari, ki bi jih morali opraviti v vsakem primeru« (Crosby, 1990, str. 3).

Kadar se razpravlja o kakovosti, se pravzaprav razpravlja o ljudeh (Crosby, 1990, str. 15).

»Kakovost je zastonj, vendar tega nihče nikoli ne bo vedel, če ne bo obstajal kakšen dogovorjeni sistem za merjenje. Pomanjkanje jasnega načina merjenja je od nekdanj prizadevalo kakovost« (Crosby, 1990, str. 108).

Kadar se razpravlja o kakovosti, je to povezano z nečim, kar je zelo dobro, lahko celo odlično. Vendar je posredi največkrat subjektivna ocena, kajti za nekoga je kakovost nekega izdelka ali storitve dobra, za drugega pa slaba (Ivanko, 2005, str. 215).

Kakovost je enako pomembna, naj si bo to pri kvaliteti izdelkov ali storitev. Uspešno poslovanje proizvodne ali storitvene organizacije je pogojeno s kvalitetno ponudbo izdelkov ali storitev, ki jih ocenjujejo uporabniki. Merilo kakovosti le teh pa je zadovoljstvo (nezadovoljstvo) uporabnika (Ivanko, 2005, str. 215).

Standardna kakovost je tista, ki se ujema s pričakovanji, specifikacijami in jo je mogoče izmeriti in sicer s postopki in izvajalci storitev, ki jih opredeli storitvena organizacija. Subjektivne kakovosti pa ni mogoče natančno izmeriti, saj je določena s subjektivnimi, psihološkimi zaznavami uporabnikov in izvajalcev storitev. Uporabniki ocenjujejo kakovost v skladu s svojimi vrednotami, pričakovanji, čustvi in sposobnostmi zaznavanja (Ivanko, 2005, str. 115).

»Pri storitvah sodelujeta predvsem izkustvena kakovost in kakovost zaupanja. Storitve temeljijo na izkustveni kakovosti, značilno zanje je, da je kakovost bolj subjektivna kot objektivna« (Ivanko, 2005, str. 217).

Uporabniki so tisti, ki določajo ustrezno kakovost izdelkov ali storitev. Kadar organizacija uporabniku ponudi izdelek ali storitev, ki po kakovosti odstopa od konkurence, ter analizira

informacije o zadovoljstvu uporabnikov, bo le ta v prednosti pred ostalimi (Ivanko, 2005, str. 217).

V Evropi se od leta 1990 vsakih pet let opravlja raziskava o razmerah dela in delovnih razmerjih. Tako se dobi poseben vpogled na pogoje in kakovost dela, prav tako pa se odpira vrsta vprašanj, na katere poskušajo najti odgovore in rešitve. V letu 2005 je bila narejena četrta raziskava, kjer so predstavljena stališča delavcev do organizacije dela, delovnega časa, enakih možnosti, usposabljanja ter zdravja, dobrega počutja in zadovoljstva pri delu. Raziskava je bila narejena z delavci iz 31 držav (Arnšek, str. 8).

Od 6. do 8. julija 2006 je potekalo v Helsinkih neformalno srečanje Sveta ministrov za zaposlovanje, socialne zadeve in zdravje. Pisno izjavo iz tega srečanja je uporabila Evropska fundacija za izboljšanje življenjskih in delovnih razmer za predstavitev ugotovitev četrte evropske raziskave o delovnih razmerah: »Na delovnih mestih si je treba prizadevati organizirati delo na tak način, da se povečata tako kakovost dela kot ustvarjalnost in inovativnost zaposlenih, kar posledično pomeni tudi večjo produktivnost« (Arnšek, str. 9).

Po mnenju nekaterih avtorjev, naj bi managerji obvladovali človeške vire zato, ker menijo, da se s človeškimi viri ravna tako kot z vsemi drugimi. Mnenje ni prijazno, ampak je neosebno, saj človeški viri niso samo viri, ampak le ti viri tudi imajo in znajo z njimi razpolagati sami, ne le managerji. Vse bolj se uveljavlja, da se samo poslovanje lahko učinkovito spremeni in se tem končni rezultati, kadar se vključuje človeške vire v poslovno dogajanje. Človeški viri in s tem človeške zmožnosti je treba zato spoštovati in jih znati vključevati v načrtovanje in izvajanje različnih projektov (Lipičnik, 1998, str. 26).

»Za sodobno družbo je značilna vse večja medsebojna delitev dela. Ljudje postajajo vse bolj odvisni drug od drugega. Tudi če bi hotel, sodobni človek ne bi mogel živeti kot izoliran posameznik, brez stikov z drugimi ljudmi. Njegovo življenje je namreč odvisno od soljudi. Če hoče sodoben človek živeti, je prisiljen sodelovati z drugimi. Človek sam opravi zelo malo, z drugimi pa vse« (Mihaljčič, 2006, str. 9).

2.2 MODELI OBVLADOVANJA KAKOVOSTI

Model celovitega obvladovanja kakovosti TQM (Total Quality Management) je model, ki je hkrati usmerjen na zadovoljevanje kupca oziroma uporabnika in na poslovno uspešnost. Zajema kakovost izdelkov oziroma storitev, procese, delovne razmere in okolje (Ivanko, 2005, str. 217).

V tistih organizacijah, ki delujejo skladno z modelom TQM, imajo zaposleni enoten pogled na kakovost, in sicer da je kakovost skladnost s pričakovanji kupcev in da je kakovost to, kar zahtevajo stranke in so za to pripravljene plačati (Ivanko, 2005, str. 218).

Sistem obvladovanja kakovosti, kamor spadajo standardi serije ISO 9000 (International Standards Organization, Geneva), so usmerjeni na dokumentiranje notranjih procesov in

notranjim presojam, kar pa še ne zagotavlja uspešnosti organizacije. Delo v organizaciji po standardu ISO 9000 izboljša učinkovitost na operativnem nivoju. Zato je nastal izboljšan model ISO 9001:2000, ki daje poudarek na proces sistema vodenja kakovosti, posebej na neprestano uvajanje izboljšav. Sicer pa sistem pokriva celoten potek realizacije posameznega proizvoda ali storitve (Ivanko, 2005, str. 219).

Model kakovosti serqual (Service Quality) meri neskladje med uporabnikovim zaznavanjem in pričakovanjem kakovosti storitev. Je najpogosteje uporabljen model pri merjenju kakovosti storitev. Model je sestavljen iz dveh delov in v vsakem uporabniki storitev preko ankete odgovarjajo na 22 trditev. V prvem delu odgovarjajo na to, kakšno storitev bi morala organizacija ponuditi, v drugem delu pa na to, kakšna storitev jim je bila v resnici ponujena. Vendar je pri modelu zaznati veliko mero subjektivnosti pri odgovorih uporabnikov (Ivanko, 2005, str. 223-225).

HACCP kratica pomeni Hazard Analysis Critical Control Points – Analiziranje tveganja kritičnih kontrolnih točk (KTT) in temelji na zagotavljanju varnosti in neoporečnosti živil za potrošnje. Za vsako blago se pripravi spremljanje kritičnih kontrolnih točk in nadzor. Za vzpostavitev sistema nadzora kritičnih kontrolnih točk mora sama poskrbeti vsaka organizacija, ki skladišči živila in je zakonsko predpisan (Ivanko, 2005, str. 225).

Primerjalno presojanje (Benchmarking) je orodje, s katerim se lahko stalno primerjajo izdelki, poslovna zmogljivost in delo organizacije s tistimi, ki so vodilna na določenem področju. S pomočjo primerjalnega presojanja se izboljšujejo poslovni procesi organizacije in se išče konkurenčna prednost za izboljšanje delovanja v prihodnje. Najbolj učinkovit je takrat, kadar ga v organizaciji nepretrgoma uporabljajo. Ob tem organizacija dobro spozna svoje izdelke, storitve in procese (Ivanko, 2005, str. 227).

Uravnoteženi sistem kazalnikov uspešnosti je model, pri katerem gre za uravnoteženost finančnih in nefinančnih informacij o uspešnosti uresničevanja ciljev organizacije. Pri tem gre za celoten nadzor nad uresničevanjem strategije z dejavniki pojasnjevanja in udejanjanja vizije in strategije, posredovanja in povezovanja strateških ciljev in kazalnikov uspešnosti, načrtovanje zastavljenih ciljev in usklajevanje strateških pobud ter učinkovito pridobivanje strateških povratnih informacij (Ivanko, 2005, str. 228, 229).

Model odličnosti EFQM je model, ki si v organizaciji prizadeva za kakovost oziroma odličnost pri uporabnikih, zadovoljstvo zaposlenih in vpliva na družbo, kar doseže z izvajanjem strategije, upravljanjem s sposobnostmi zaposlenih in upravljanjem s partnerstvom in viri, ter procesi. Model EFQM vsebuje merila, ki se uporabljajo za ocenjevanje, kako organizacija pridobiva v smeri odličnosti. V modelu teče proces samoocenjevanja v organizaciji, prav tako pa se ocenjuje vloga organizacije, ki se prijavi za priznanje, ki ga podeljuje Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo. Cilj in namen podeljevanja je med drugim razširiti zavedanje o evropskem modelu celovitega vodenja kakovosti oziroma odličnosti poslovanja, povečati zavedanje o kakovosti in prizadevanje za nenehno izboljševanje kakovosti poslovanja v Sloveniji in spodbujati slovenske gospodarske družbe, zavode in druge pravne

osebe ter državne organe k uvajanju sistemov sodobnega, učinkovitega in celovitega doseganja kakovosti ter k načrtovanju in izvajanju sodobnega procesa poslovanja za zagotovitev konkurenčnosti proizvodov in storitev. V Sloveniji po zgledu EFQM podeljuje ministrstvo državno nagrado za odličnost pod kratico PRSPO (Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo, 2013).

Skupni ocenjevalni okvir (CAF – Common Assessment Framework) je evropski model kakovosti za organizacije v javnem sektorju. Zagotavlja učinkovitost in uspešnost upravnih organizacij v javni upravi, kjer je oteženo merjenje rezultatov. Učinkovitost in uspešnost se zato v javni upravi ugotavlja s tako imenovanimi povezovalnimi modeli, ki vključujejo več meril uspešnosti, zlasti pa upoštevajo usmerjenost k procesom in strankam ter nefinančne rezultate. V državah članicah Evropske unije so se povezali ministri, pristojni za javni sektor in model CAF je rezultat sodelovanja (Ivanko, 2005, str. 239).

CAF je začetna stopnja na poti k priznanju za odličnost, kar pomeni, da je samoocena po CAF osnova za prijavo za pridobitev poslovne odličnosti (Ivanko, 2005, str. 240).

Model CAF je dosegljiv v javnih medijih in je brezplačen (Ivanko, 2005, str. 243).

Organizacije, ki se želijo intenzivno ukvarjati z uporabo upravljanja kakovosti, se lahko povežejo s katero od organizacij, ki so specializirane za upravljanje kakovosti, kot sta Evropski sklad za obvladovanje kakovosti ali Akademija Speyer (Speyer Academy), ki s svetovanjem pomagata razvijati poglobljeno uporabo kakovosti, in/ali sodelovanje v njunih nagradnih shemah, ki vključuje tudi evropsko nagrado za kakovost (Ivanko, 2005, str. 245, 246).

3 STANDARD KAKOVOSTI E-QALIN V SOCIALNEM VARSTVU

3.1 INSTITUCIONALNO VARSTVO STAREJŠIH

Ena od oblik bivanja oz. varstva starejše populacije je institucionalno bivanje, kar pomeni, da so starostniki nameščeni v dom. Po kriterijih Organizacije združenih narodov je taka oblika varstva starejših namenjena 5 % starostnikom, ki so starejši nad 65 let. V teh ustanovah lahko starejši bivajo tudi samo začasno, kadar gre za proces rehabilitacije ali bivanja za določen čas (zima, krizne situacije,...). Večini starejših pa predstavlja namestitev v zavod, bodisi zaradi bolezni, invalidnosti ali fizične oslabelosti, dokončno obliko namestitve, saj zavod v svoji osnovni funkciji nudi socialno varstvene storitve v smislu zagotavljanja osnovnih življenjskih potreb ter osnovnega zdravstvenega varstva. Uporabnikom oz. stanovalcem zavod zagotavlja zadovoljevanje njihovih potreb, ki si ji v bistvu sami ne morejo več zagotavljati. Zavodi s svojo prostorsko urejenostjo dajejo možnost stanovalcem, da imajo določeno mero zasebnosti, hkrati pa imajo stanovalci možnost ob vsakem času biti skupaj z drugimi stanovalci, kar omogoča družabnost med njimi. Vendar tak način domskega varstva zadovoljuje osnovne storitve, saj je usmerjen storilnostno, kar pomeni, da zadovoljuje le del osebnosti stanovalcev. Posameznik v institucionalnem varstvu je podrejen domskim zakonitostim, kar pripelje do enoličnosti in formalnosti. Takšne skupinske oblike bivanja so v zadovoljevanju potreb stanovalcev oz. posameznikov, za katere so namenjene, povprečne (Hojnik-Zupanc, 1994, str. 2-3).

Na spletni strani Skupnosti socialnih zavodov Slovenije, ki je krovna organizacija splošnih in posebnih socialno varstvenih zavodov Slovenije, je opisana dejavnost, namen in cilji izvajalcev, ki so namenjeni skrbi za starejše v Sloveniji.

Te predstavljajo predvsem domovi upokojencev, katerih osnovna dejavnost je izvajanje institucionalnega varstva za starejše. Zakon o socialnem varstvu uvršča institucionalno varstvo v javno službo ter opredeljuje socialnovarstvene storitve kot obliko, ki je namenjena odpravljanju osebnih stisk in težav starejših od 65 let in drugih oseb, ki zaradi starosti, bolezni ali drugih razlogov ne morejo živeti doma.

Institucionalno varstvo po zakonu obsega vse oblike pomoči v zavodu, drugi družini ali drugi organizirani obliki, s katerimi se upravičencem nadomeščajo ali dopolnjujejo funkcije doma in lastne družine, zlasti bivanje, organizirana prehrana, varstvo ter zdravstveno varstvo.

Domovi upokojencev morajo zagotavljati osnovne storitve, in sicer bivanje oziroma namestitev v eno-, dvo- ali več posteljnih sobah, vzdrževanje prostorov in perila, organizirano in zdravstvenemu stanju primerno prehrano ter tehnično oskrbo, osebno pomoč, socialno oskrbo ter varstvo, zdravstveno nego in zdravstveno rehabilitacijo, osnovno zdravstveno in specialistično konziliarno dejavnost, ki jo v domovih izvajajo zdravstveni domovi ali zasebni zdravniki. Vse storitve v okviru osnovne dejavnosti so standardizirane. Odstopanja od standarda so dopustna navzgor zaradi boljših (nadstandardnih) bivalnih

pogojev, odstopanja navzdol pa zaradi bivalnih pogojev, ki so nižji od standardnih. Omenjena odstopanja seveda vplivajo tudi na višino cene oskrbe.

V domovih upokojencev lahko nudijo tudi dodatne storitve, kot so različne dodatne oskrbne ali druge storitve za stanovalce domov, ki niso zajete v standardiziran obseg posamezne kategorije oskrbe. Nudijo lahko dnevno varstvo za starejše, ki živijo doma, in vključuje oskrbne in zdravstvene storitve. Prav tako lahko imajo v ponudbi oskrbne in zdravstvene storitve za stanovalce oskrbovanih stanovanj, zagotavljajo ustrezno prehrano in zdravstveno nego ter druge oblike pomoči posamezniku in družini na domu, storitve socialnega servisa na domu za starejše oziroma druge, ki takšno pomoč potrebujejo. Lahko sodelujejo z drugimi sorodnimi organizacijami, društvi in posamezniki za izvajanje različnih oblik dejavnosti, namenjenih starejšim ljudem zunaj doma ter opravljajo druge storitve za starejše v njihovem domačem okolju. Cene storitev tega dela dejavnosti določajo organi upravljanja domov. Domovi lahko po zakonu opravljajo tudi tako imenovane tržne dejavnosti, pridobljena sredstva pa namenjajo za izboljševanje pogojev za izvajanje svoje osnovne dejavnosti.

Za spremljanje in nadziranje dejavnosti domov upokojencev je pristojno Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve, Ministrstvo za zdravje, socialna inšpekcija, Zavod za zdravstveno zavarovanje Slovenije ter Računsko sodišče. Domovi pa morajo imeti zagotovljeno tudi notranjo in zunanjo revizijo poslovanja.

Preko pristojnih organov domov in Ministrstva za delo, družino in socialne zadeve je mogoče urejati pritožbe v zvezi z izvajanjem dejavnosti.

Domovi upokojencev se trudijo stanovalcem zagotavljati kvalitetno oskrbo in nego. Prav tako si prizadevajo, da bi življenje stanovalca v ustanovi naredili prijazno kljub njegovim oviram, ki jih prinašata visoka starost in zdravstveno stanje. Domovi se trudijo biti odprte ustanove, ki se želijo povezovati z ožjim in širšim družbenim okoljem (Skupnost socialnih zavodov Slovenije, 2013).

3.2 KAKOVOST V INSTITUCIONALNEM VARSTVU

V sodobni družbi je podaljševanje življenjske dobe velik dosežek sodobnega časa. Življenjska doba v razvitih evropskih državah je presegla 80 let tako za ženske kot za moške, pričakuje pa se zviševanje življenjske dobe tudi v bodoče. Vendar je v visoki starosti največkrat prisotno upadanje življenjskih funkcij zaradi kroničnih bolezni, invalidnosti, splošne oslabelosti, kar pomeni, da so starostniki bolj ali manj odvisni od tuje pomoči. Dolžnost države je, da se starejšim ljudem, ki se znajdejo v takih okoliščinah, zagotovi ustrezna oskrba in podpora in s tem največja možna kakovost življenja, kar je sprejeto v strateških dokumentih, sprejetih v Evropski uniji (Imperl, 2012, str. 5).

»Kakovost človeškega življenja se meri po tem, koliko in v kakšni medsebojni skladnosti so zadovoljene vse njegove potrebe. Še tako dobro zadovoljevanje nekaterih potreb ob zanemarjanju drugih pomembnih potreb povzroča življenjske motnje, lahko pa izniči vse

zadovoljstvo obstoječe zadovoljitve. Pogosta današnja izkušnja je, da imajo stari ljudje dobro zadovoljene materialne potrebe, so zdravi in duševno čili, vendar pa so nezadovoljni, ker so osamljeni in frustrirani na področju medčloveških odnosov« (Ramovš, 2003, str. 87).

Ramovš navaja, da je za kakovost življenja in zadovoljstvo starostnikov v instituciji potrebno dobro poznati delovanje zavoda in staranje človeka v njem. Doseči je potrebno individualizacijo pristopov v ustanovi, in sicer tako da ustanova zagotavlja stanovalcu pomoč pri vključevanju in življenju v zavodu. Skupaj z njim, preko pogovorov, išče rešitve, obelodani pričakovanja in strahove glede bivanja v ustanovi. Prav tako naj v ustanovi poskrbijo, da novo sprejetega stanovalca povežejo s stanovalcem, ki ima pozitivne izkušnje z bivanjem v zavodu. Ustanovi je tudi v pomoč osebni načrt stanovalca, ki ga je potrebno narediti skupaj z njim, da se le ta lažje vključi v novo okolje (Ramovš, 2003, str. 349-351).

V letu 2013 je bila sprejeta Resolucija o nacionalnem programu za obdobje 2013-2020, ki zajema razvoj sistema socialnega varstva v tem obdobju, v kateri so opredeljena osnovna izhodišča za razvoj sistema, cilji in strategije razvoja socialnega varstva, določena je mreža javne službe socialnovarstvenih storitev in javnih socialnovarstvenih programov. V resoluciji je opredeljen tudi način njihovega izvajanja in spremljanja ter odgovornost posameznih akterjev na različnih ravneh (ReNPSV13-20, 1).

V resoluciji o nacionalnem programu socialnega varstva za obdobje 2013-2020 so opisani splošni in trije ključni cilji, ki se neposredno nanašajo na razvoj sistema socialnega varstva v tem obdobju, kjer je tretji izmed ciljev tudi izboljševanje kakovosti storitev in programov ter drugih oblik pomoči s povečanjem učinkovitosti upravljanja in vodenja izvajalskih organizacij, povečanjem njihove avtonomije ter upravljanjem kakovosti in zagotavljanjem večjega vpliva uporabnikov in predstavnikov uporabnikov na načrtovanje in izvajanje storitev.

Za doseganje vsakega od treh ključnih ciljev je v Resoluciji določen po en kazalnik in njegova ciljna vrednost do leta 2020. Kazalnik in njegova ciljna vrednost za tretji, v prejšnjem odstavku opisani cilj do leta 2020, je spremljanje kakovosti v organizacijah, ki izvajajo storitve in programe na področju socialnega varstva. Pri spremljanju se bodo uporabili certificirani sistemi upravljanja kakovosti. V Sloveniji je na tem področju trenutno približno 20 odstotkov izvajalcev socialno varstvenih storitev in 3,6 odstotkov izvajalcev socialno varstvenih programov, ki uporabljajo take sisteme upravljanja kakovostno. V resoluciji je zapisan cilj do leta 2020, in sicer da vsi izvajalci socialnovarstvenih storitev in vsi izvajalci javnih verificiranih socialnovarstvenih programov, ki imajo vsaj 10 zaposlenih, pridobijo certifikat katerega izmed certificiranih sistemov upravljanja kakovosti ter da se kazalniki sistema za upravljanje s kakovostjo uporabljajo tudi pri nadzorih in ocenjevanju uspešnosti izvajalcev (ReNPSV13-20, 2).

3.3 OPREDELITEV MODELA E-QALIN

»Model E-Qalin je vseevropski model upravljanja s kakovostjo v domovih za ostarele, posebnih socialnih zavodih, zavodih za usposabljanje in varstveno delovnih centrih, ki ga je

razvila posebna skupina ekspertov s področja socialnega varstva in upravljanja kakovosti. Za E-Qalin je značilna operativna naravnost, ki zajema vse hierarhične ravni v organizaciji in pospešuje aktivno vključevanje zaposlenih. Na takšen način je v pomoč in podporo tako zaposlenim kot tudi njihovim uporabnikom« (Bureau Veritas, 2007).

»Model E-Qalin je v okviru projekta Evropske unije Leonardo da Vinci (2004 – 2007) razvila, testirala in ocenila skupina, sestavljena iz uporabnikov, vodij domov, predstavnikov poklicnih združenj in izobraževalnih ustanov, ustanoviteljev in vodstvenih delavcev domov za starejše in domov za nego, strokovnjakov za obvladovanje kakovosti in socialno gerontologijo. Prilagoditi model E-Qalin uporabi v praksi je pomagalo skoraj 50 pilotnih domov iz Avstrije, Nemčije, Italije, Luksemburga in Slovenije. Po končani pilotni fazi so v več kot 250 ustanovah za institucionalno oskrbo in na številnih seminarjih ter delavnicah pridobivali povratne informacije o prilagojenosti modela specifičnim danostim življenja in dela v stacionarnih ustanovah« (Wallner in dr., 2009, str. 7).

Za model E-Qalin je značilno, da zajema vse strukture v organizaciji in je naravnano operativno. Aktivno pospešuje vključevanje zaposlenih. Sistem upravljanja s kakovostjo E-Qalin za doseganje kakovosti, vključuje strukture, procese in rezultate ustanove. S samoocenjevanjem se preverja kakovost vseh treh področij. Model E-Qalin, ki je v bistvu model za obvladovanje kakovosti, je namenjen podpori in pomoči zaposlenim in stanovalcem. Z uvedbo modela E-Qalin se predvidevajo učinki na področju upravljanja, in sicer na področju uporabnikov, ki imajo boljše kakovost storitev. Prav tako je prisotna večja motiviranost in zadovoljstvo zaposlenih. Hkrati je model E-Qalin pomoč vodstvu ter ostalim zaposlenim v ustanovah pri zagotavljanju in izpopolnjevanju kakovostnih storitev. E-Qalin ima učinek tudi na področju mednarodne primerljivosti ustanov. Pomembno pa je tudi certificiranje posameznih dejavnosti (Bureau Veritas, 2007).

V zloženki E-Qalin (Qualität zieht Kreise - Qualitätsmanagement nach Maß für die Altenpflege, 2005) je zapisano, da je E-Qalin praktično usmerjen model, ki je prijazen do izvajalcev in uporabnikov. Prednostno je orientiran po potrebah za stanovalce, njihove svoje, sodelavce.

Theol Pater Leonhard Gegotsch MI, predsednik IBG (Institut der Kamillianer für Bildung im Gesundheitsdienst) je zapisal: »Menedžerska kvaliteta v domovih za starejše in negovalnih domovih želi nuditi učinkovito in transparentno oskrbo in nego in skozi to kvaliteto oskrbe in nege v domovih obvarovati« (Europäischer E-Qalin® Kongress, Qualität zieht Kreise - Qualitätsmanagement nach Maß für die Altenpflege, 2005).

3.4 NAMEN IN CILJ MODELA E-QALIN

»Model E-Qalin je zasnovan tako, da meri zadovoljstvo vseh vpletenih v sistem - tako uporabnikov kot zaposlenih. Sestavljen je namreč iz področja »Strukture in procesi« in področja »Rezultati«. Področje »Strukture in procesi« je razdeljeno na pet vidikov: stanovalci, zaposleni, vodstvo, okolje in učeča se organizacija. Za vsak vidik so opredeljeni

različni kriteriji: politika spremljanja in obveščanja; modeli delovnega časa; vrednote organizacije in zasnova organizacijske kulture; komuniciranje in sodelovanje, praktično učenje, itd. Področje »Rezultati« je razčlenjeno na pet vidikov: stanovalci, zaposleni, vodstvo, družbeni učinek in usmerjenost v prihodnost. Za vse vidike so predlagani različni kazalniki kot na primer: zasebnost, pripadnost zaposlenih, stroški osebja, zadovoljstvo svojcev, odzivnost doma na družbene spremembe, upravljanje raznolikosti, itd. Za celotno področje je definirano 25 kazalnikov. Posebnost E-Qalina je samoocenjevanje na podlagi Demingovega kroga in z vključevanjem« (Bureau Veritas, 2007).

Z modelom E-Qalin se sproži proces sprememb, kar pa ne pomeni, da dobro delujoče obstoječe strukture in procese v ustanovi zavrže, ampak da pokaže na njih, kot tudi, kaj vse je smiselno in potrebno spremeniti. Ustanova je pri tem samostojna, saj sama določi kaj in kdaj želi spremeniti. Model E-Qalin se prilagaja ustanovi, pomaga raziskati njeno storilnost, prevzema njeno sestavo in kulturo, išče možnosti izboljšanj v že obstoječih organiziranih procesih in njihovih povezavah v ustanovi. V Poslovniku E-Qalin zaradi tega niso opisani primeri reševanja ter ukrepi za izboljšanje ali rezultati, ker je smiselno, da ustanova sama ugotovi, kako in po kateri poti doseči zastavljene cilje in jih zaključiti. E-Qalin ustanovo k temu tudi vabi. Ustanovi je tudi prepuščeno, s katerimi instrumenti, ki so na voljo, bo delovala (npr. uporaba instrumentov vodenja, sistemov kazalnikov) (Wallner in dr., 2009, str. 13).

V DRK - Deutsches Rotes Kreuz Senioren und Pflegeheim (Dom Rdečega križa za starejše in nego) v Meiningenu so zapisali: »Inovativna strategija za bodočnost življenjskega pomena obdržati zadovoljstvo uporabnikov in obstoj zavoda na socialnem tržišču« (Europäischer E-Qalin® Kongress, Qualität zieht Kreise - Qualitätsmanagement nach Maß für die Altenpflege, 2005).

3.5 PRIPRAVA USTANOVE IN VKLJUČITEV MODELA E-QALIN V PROCES DELOVANJA USTANOVE

V Evropi se je do sedaj uporabljala vrsta ukrepov za izboljšanje storilnosti in kakovosti na zdravstvenem in socialnem področju, ki pa niso bili učinkoviti. Težave so povzročali obstoječi sistemi, saj so lahko prenesli kakovostne ukrepe v prakso socialnih in zdravstvenih ustanov le z nekaterimi omejitvami. Za povečanje in dolgoročno zagotavljanje kakovosti storitev, kot so nega in oskrba ter pri dodatni ponudbi storitev starejšim, je nujno uporabljati ustrezne oblike instrumentov upravljanja, v kolikor ustanova želi ostati primerljiva z ostalimi ali svojo primerljivost v kvaliteti storitev celo povečati. Zaradi vse večjega krčenja finančnih sredstev v javnem sektorju in napovedanih demografskih sprememb se pričakuje, da bodo spremembe v socialni zakonodaji šle v smer vse večje uporabe raznih instrumentov za zagotavljanje kakovosti na socialnem področju. Ukrepi v socialni zakonodaji bodo na eni strani zagotavljali pomembne podatke potrebne za načrtovanje, ustanove bodo po tem morale dokazovati učinkovito porabo javnih sredstev (Wallner in dr., 2009, str. 11).

Wallner in drugi v Poslovníku E-Qalin (2009, str. 11) navajajo, da so zato razvili in implementirali lasten sistem upravljanja kakovosti, ki ga lahko uporabljajo domovi po vsej Evropi. Zahteve za model upravljanja kakovosti so definirane in so naravnane na stanovalce, njihove potrebe in vrednote po kakovosti življenja. Naravnane so na zaposlene in na upoštevanje veljavnih nacionalnih okvirnih pogojev. Naravnane so na možnost uporabe in primerjave po vsej Evropi ter na obstoječe vire. Prav tako pa naravnano zajema rezultate, strukture in procese in vzpostavitev stalnega učnega procesa v domu.

V organizacijah stalno potekajo spremembe, kajti realizirajo projekte, adaptirajo stavbo ipd., zato je potrebno določiti primeren čas za uvedbo sistema upravljanja kakovosti, saj ga le tako lahko oblikujejo aktivno. Tega časa ni na pretek, zaradi tekočega dogajanja v organizacijah, zato se sistem kakovosti verjetno nikjer ne uvede pod optimalnimi pogoji (Wallner in dr., 2009, str. 12).

Prav tako Wallner in drugi tudi navajajo (2009, str. 12), da že samo razmišljanje v organizacijah o lastni storilnosti, sproži proces sprememb, ki pa terja pozitiven pristop in ga je potrebno pozitivno oblikovati, z lastno odločitvijo kako hitro bodo spremembe izpeljali. Razvoj organizacije in njena smer v modelu E-Qalin je odvisna zgolj in le od organizacije same. Model E-Qalin sistemsko podpira nadaljnji razvoj tako procesov, kot organizacijskih področij in delovanje ustanove na splošno. Spodbuja razmišljanje o lastni organizaciji, kako ozavestiti uporabljene posamezne instrumente in ozavestiti kje in v kakšnem stanju se organizacija nahaja, hkrati pa model E-Qalin nima izpisanih standardov, ki bi jim organizacija morala slediti in jih izpolniti. Standarde si oblikuje sama in to na vsakem področju posebej. Model E-Qalin je zasnovan tako, da sproti kaže, kako daleč je organizacija na poti do dobre organizacije in kje je potrebno ukrepanje. Od odločitve organizacije same je odvisno, kaj bodo vključili v oblikovanje nadaljnjega razvoja. Povezanost in potencialne sinergije, ki se nahajajo znotraj in zunaj organizacije in, ki so na voljo, se prepoznajo preko modela E-Qalin v procesu samoocenjevanja, hkrati pa si model E-Qalin prizadeva za sinergije v organizaciji, saj so obravnavane kot pomemben vidik nadaljnjega razvoja organizacije (Wallner in dr., 2009, str. 12).

3.6 POTEK MODELA E-QALIN V USTANOVİ

»Pri modelu E-Qalin predstavljajo nadaljnji razvoj organizacije, podobno kot stebri v hiši, na eni strani »strukture in procesi« doma za starejše in nego ter na drugi strani »rezultati«. Stebra prikazujeta, da imata znotraj modela E-Qalin naravnano na procese in naravnano na rezultate enak pomen« (Wallner in dr., 2009, str. 13).

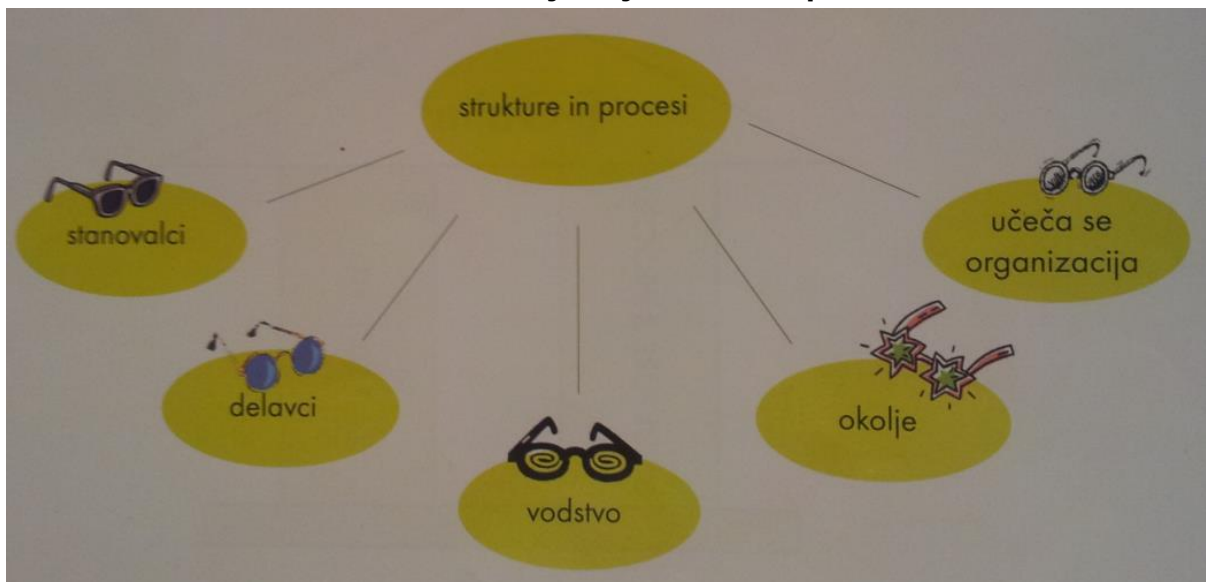
»Področje »strukture & procesi« zajema postopke, instrumente in načela organizacije. Model postavlja vprašanja KAJ, KDO in KAKO v domu za starejše in nego. Drugo področje predstavljajo rezultati, ki so posledica prej opisanih aktivnosti. Model E-Qalin obravnava kakovost struktur, procesov in rezultatov ter postopanje z njimi. Cilj modela ni določiti, kako morajo biti domovi za starejše in nego zgrajeni ter organizirani. Ta odprtost omogoča, da je model možno uporabiti v različnih organizacijah« (Wallner in dr., 2009, str. 13).

Wallner in drugi navajajo (2009, str. 14), da so strukture in procesi v modelu E-Qalin, razčlenjeni od zelo splošnih v bolj podrobnejša področja ustanove.

Model E-Qalin struktur in procesov ne določa vnaprej, ampak jih opredeli vsaka ustanova sama, ker ob tem upošteva svoje cilje, ki so lahko za vsako ustanovo drugačni. Prav zato v Poslovniku niso navedeni primeri možnih struktur in procesov v domovih.

V ustanovi obstajajo različni pogledi na procese v ustanovi zaradi različni interesnih skupin. Vsak izmed interesne skupine ocenjuje kakovost procesov subjektivno. Stanovalci, delavci, svojci in ostali dajejo ocene iz svojega zornega kota. Kakovost struktur in procesov se objektivno oceni šele po tem, ko se spoznajo in pregledajo vsi različni pogledi. Model E-Qalin opredeljuje strukture in procese iz petih vidikov, in sicer iz vidika stanovalcev, delavcev, svojcev, okolja in učeče se organizacije (Wallner in dr., 2009, str. 14).

Slika 1: Vidiki ocenjevanja struktur in procesov



Vir: Wallner in drugi (2009, str. 14)

V poslovniku E-Qalin je opisan postopek poteka modela E-Qalin v ustanovi, in sicer Wallner in drugi navajajo, da podobno kot se pogleda skozi očala, povzame poglede znotraj posameznih vidikov. Vidik stanovalci zajema vse procese, postopke in ravnanja, usmerjene k stanovalcem oz., ki se nanašajo na njih. Vidik zajema vsa delovna področja doma za starejše in nego, ki so bistvena za stanovalce. K temu področju se lahko analogno (enako) uvrsti tudi vidik delavci in vodstvo. Vidik okolje zajema vse systemske partnerje, ki niso zajeti v že imenovanih vidikih, kot na primer svojci in mediji. Gre predvsem za prepletenost med organizacijo in njenimi partnerji ter za sinergije ali zahteve, ki lahko iz tega izhajajo. Imperl prav tako navaja, da je vidik učeča se organizacija definiran kot del, katerega cilj je nadaljnji razvoj organizacije. Omenjeni vidik združuje postopke, instrumente in metode za preverjanje uspehov doma za starejše ter nego in njihov dolgoročni nadaljnji razvoj. Pri tem model nima naloge definirati pogojev, saj je zaželeno, da je uporaben za različne velikosti in strukturo

domov. Odločitev, katera pot do učeče se organizacije je v posameznem primeru smiselna, je prepuščena domu. Uporaba modela E-Qalin pri tem pomeni pomoč in hkrati vzpodbudo za stalno izboljšanje ter nadaljnji razvoj. Vsak vidik se deli na tako imenovane delne vidike, v katerih so strnjene relevantne teme vsakega vidika (npr. sprejem v dom, zasebnost, komuniciranje), ki jih lahko podrobneje precizirajo kriteriji. Na tem nivoju se posamezni kriteriji ocenjujejo z delnimi koraki ciklusa PDCA/I. Takšno razčlenjevanje je osnova, s katero se ponazori model organizacije in je hkrati vodilo, ki omogoči tistim, ki ga uporabljajo, sistematičen prikaz vseh storitev, ki so v vsakem kriteriju in jih organizacija izvaja. Analiza, zakaj postopki tečejo na način, kot so opisani, pa pomaga odkriti možnosti za izboljšave (Wallner in dr., 2009, str. 15).

»Proces samoocenjevanja je sestavljen iz večih delnih korakov, ki jih vedno gradimo drug na drugega: izobraževanje → izbor osrednje in ocenjevalnih skupin → določitev kriterijev za samoocenjevanje → proces samoocenjevanja → združevanje predlogov in ugotovitev → projekti izboljšav« (Wallner in dr., 2009, str. 19).

Wallner in drugi navajajo (2009, str. 19), da se je potrebno o modelu E-Qalin izobraziti, da bi razumeli, kako naj in kako lahko uporabimo E-Qalin kot instrument in filozofijo. Ponujeno je izobraževanje za procesnega vodjo, s katerim se pridobi znanje o modelu E-Qalin. Procesni vodje v organizaciji določijo člane osrednje skupine in člane ocenjevalnih skupin. Prav tako je potrebno pred pričetkom izvajanja modela E-Qalin pripraviti ustrezne načrte, če se želi zagotoviti učinkovito izvajanje samoocenjevanja. Vsaka tri leta se ponovi proces samoocenjevanja vseh kriterijev in kazalnikov, kar zahteva veliko časa, zato se ga mora že na začetku leta načrtovati zaradi tekočega dela, ki mora biti opravljeno. Zato naj se takrat ne bi izvajali ali celo na novo organizirali projekti v organizaciji. Osrednjo skupino vodi direktor kot procesni vodja. V njej so predstavniki funkcionalnih področij (pogosto so to vodilni delavci). Osrednja skupina (v kolikor ustanova nima posebne ocenjevalne skupine za vodstvo) mora oceniti kriterije pri vidikih »vodstvo«, »okolje« in »učeca se organizacija« ter kazalnike za vse vidike. Osrednja skupina združi ocene kriterijev za vidik »stanovalci« in »zaposleni« v oceno, ki je zavezujoča za vso ustanovo. Za predlagane izboljšave, ki so bile definirane v skupinah za samoocenjevanje, se nazadnje sprejmejo izvedbeni ukrepi in določi njihov vrstni red za pripravo seznama izboljšav (Wallner in dr., 2009, str. 19).

Ocenjevalne skupine za delavce so sestavljene interdisciplinirano. Koliko skupin in njihovih članov bo v ustanovi, je odvisno od velikosti ustanove. Člani teh skupin na samoocenjevalnih srečanjih obdelajo vnaprej definirane kriterije z vidika stanovalcev in zaposlenih. Vsak kriterij obdelata in ocenita vsaj dve različni skupini, kar prinese več različnih aspektov. V samoocenjevalnih skupinah naj bi bila zastopana oziroma upoštevana področja ustanovitelja, uprave, kuhinje, tehnične službe, nege in oskrbe, terapevtskih služb, socialne službe, zdravniki (Wallner in dr., 2009, str. 19-20).

Wallner in drugi tudi ugotavljajo (2009, str. 20), da je uspešnost ocenjevalnih skupin odvisna od učinkovitega moderiranja skupin, zato je smiselno imenovati moderatorje za ocenjevalne skupine in jih dopolnilno izobraziti za moderatorje po modelu E-Qalin, kjer bodo pridobili

ustrezne veščine, znanje in spretnosti. Namreč ni smiselno in niti ni možno, da bi procesni vodja moderiral vsa srečanja vseh ocenjevalnih skupin. Procesni vodja mora poskrbeti za kriterije in določiti, katere kriterije bo posamezna ocenjevalna skupina obravnavala. Ocenjevalni kriteriji za vidik stanovalci in delavci, se izberejo za vsako ocenjevalno skupino za delavce ter se določi čas za delo skupine. Vidike vodstvo, okolje in učeča se organizacija obravnava izključno osrednja skupina ali ocenjevalna skupina vodstvo. Samoocenjevanje poteka na srečanjih samoocenjevalnih skupin. Naloga osrednje skupine pa je združiti rezultate vseh ocenjevalnih skupin. Pomemben faktor pri srečanjih samoocenjevalnih skupin je moderiranje, kajti s tem v zvezi je pogojena sama organizacija, ki zajema prostor, čas, projektor, računalnik itd. ter sama vsebina, s pripravo dokumentacije s pomočjo programske opreme, ki omogoča vnašanje in obdelavo podatkov na vsakem srečanju. Osrednja skupina zbere podatke in rezultate vseh ocenjevalnih skupin, ki se združijo v skupno oceno organizacije. Nato se na osrednji skupini opredelijo področja potrebnih izboljšav ter določijo tiste, ki so prednostne. Obdobje samoocenjevanja se zaključijo, ko se dokumentirajo in ocenijo vsi kriteriji. Vodstvu vsakega doma je pomembno, da iz rezultatov samoocenjevanja izpelje najpomembnejše izboljšave, kajti ni potrebno izvesti vseh možnih izboljšav. Smiselno je izbrati tiste, ki so za ustanovo najpomembnejše in realne v času. Ustanova s tem prepreči kopičenje ukrepov, ki bi lahko preobremenili ustanovo ali bi celo imeli manjši pomen pri nadaljnjem razvoju. Za obseg in vrsto ukrepov za doseganje izboljšav mora ustanova določiti tiste, ki so prednostni in jih prilagoditi v času in obsegu. Tehtnost in določanje prednostnih nalog je pomembna naloga ustanove (Wallner in dr., 2009, str. 20).

3.7 PREDNOSTI MODELA E-QALIN ZA USTANOVO

»Umetnost vodenja in upravljanja iz systemske perspektive je vzdrževati v kreativnem napetostnem razmerju silo sprememb ter silo ohranjanja stanja, da bi na eni strani izrabili nove možnosti in priložnosti za organizacijo ter na drugi strani ne bi prehitro in brez refleksije opustili utečenih struktur in procesov« (Wallner in dr., 2009, str. 21).

»Potreba po spremembah se ne ustavi pred domovi za starejše in nego. Demografski razvoj, naraščajoče znanje na strokovnih področjih in večja težnja ljudi k individualnosti stojijo nasproti omejenim virom in odpirajo nove razprave. Klic po ustrezni prilagoditvi postaja glasen. Odgovorni v politiki in podjetjih so pod vedno večjim pritiskom, posamezniki so bolj kot kdajkoli prej odvisni od ustanov, ki prevzemajo skrb ter varstvo otrok in starejših ljudi« (Wallner in dr., 2009, str. 21).

Wallner in drugi navajajo (2009. str. 21), da se domovi za starejše prilagajajo zahtevam časa in vsaj nekateri so že pripravljeni na spremembe. Tiste ustanove, ki so pripravljene za in na spremembe, imajo dobre temelje za uspeh. Izvajanje stalnih sprememb je rezultat ukvarjanja z lastno ustanovo in njenim uspehom. Model E-Qalin omogoča primerljivost uspehov ustanov v ožjem in širšem okolju, kar omogoča preglednost kakovosti storitev in stanovalci se bodo za namestitve v zavodsko varstvo odločali glede na kakovost storitev posameznih ponudnikov. Domovi za starejše bodo vse bolj prepoznani na podlagi kakovosti storitev in z njimi bodo gradili tudi svoj ugled. Ugled pa ne učinkuje le na vedenje morebitnih

bodočih stanovalcev, ampak tudi na vedenje bodočih delavcev. Dobro in kvalitetno opravljene storitve opravijo dobri delavci, ki jih ustanova privabi kot dober delodajalec z dobrim imenom in ugledom. Uvedba modela E-Qalin v ustanovo je dobra pot za aktivno oblikovanje ugleda ustanove (Wallner in dr., 2009, str. 21).

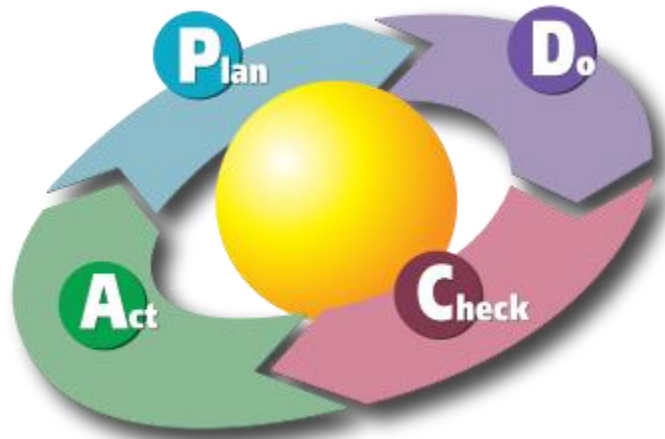
V Poslovniku E-Qalin Wallner in drugi ugotavljajo (2009, str. 22), da je namen naravnosti na rezultat pokazati, da samo opravljanje storitev, ki so zakonsko obvezujoče za ustanovo, ne zadostuje za dolgoročni razvoj organizacije. Model E-Qalin zagotavlja zavestno opazovanje in merjenje storitev in s tem omogoči, da ustanova določi, kje se nahaja, kar je izhodišče za razvoj ustanove vnaprej. Pri oblikovanju vizije doma, ki je osnovni strateški dokument ustanove, se oblikujejo vodila, v katerih so opredeljeni cilji in določeni instrumenti ter ciljna naravnost. Na poti do teh ciljev se razvoj ustanove meri s pomočjo kazalnikov. Pri modelu E-Qalin so kazalniki notranji in zunanji potrjeni rezultati. Preko njih se meri uspešnost ustanove in se jih da usmerjati. So pa uporabni tudi za primerjavo med ustanovami, na primer med domovi upokoencev. Za ustanovo je dobrodošlo delo s kazalniki, ne samo zaradi količine ocene potekov, ampak se na tej osnovi odloča, kako vnaprej. Domovi za upokoence so kot storitvene organizacije postavljeni s kvantifikacijo storitev pred velik izziv, in sicer se kazalniki in njihovi rezultati spreminjajo glede na potrebe v posamezni organizaciji. Kadar se spremeni strategija, je potrebno spremeniti tudi kazalnike. Imperl prav tako ugotavlja, da je naloga modela E-Qalin ozavestiti, da v domovih upokoencev ni smiselno delati s kazalniki le v okviru samoocenjevanja, ampak sproti, kajti kazalniki so namenjeni samokontroli, in slediti ciljem. Rezultati dajejo povratno informacijo, kaj storitev v ustanovi obsega in odlike posameznih storitev. Vodstvo doma ima v okviru samoocenjevanju posebno zadolžitev, in sicer mora delavce spodbuditi k ukvarjanju z lastno organizacijo, kar posledično pomeni tudi z lastnim uspehom in svojo soudeležbo. Odločitev za samoocenjevanje je izključno odgovornost vodstva ustanove, prav tako izpeljevanje ukrepov za izboljšave iz rezultatov samoocenjevanja, ter določitev smeri in sprejemanje odločitev. Model E-Qalin vsebuje tudi kriterije na področju vodenja, kajti v dolgoročni razvoj doma po modelu E-Qalin niso vključeni samo delavci, ampak tudi vodstvo (Wallner in dr., 2009, str. 22).

Wallner in drugi svetujejo (2009, str. 23) v zvezi s samoocenjevanjem, da le to sproži pri delavcih, stanovalcih in drugih različna pričakovanja, ki jih ne gre spregledati ali puščati, ampak jih je treba usmerjati že pri načrtovanju. V kolikor vodstvo že pred začetkom procesa določi realne cilje ocenjevanja, se izogne prevelikim pričakovanjem udeleženih, saj so predvsem pričakovanja glede rezultatov zelo visoka in različna znotraj organizacije. Uspešnost samoocenjevanja je v največji meri odvisen od tega, kako so procesi v organizaciji opazovani in zaznani (Wallner in dr., 2009, str. 23).

3.8 UVAJANJE IZBOLJŠAV IN RACIONALIZACIJA DELA

»Logika ocenjevanja temelji na ciklusu PDCA (Plan-Do-Check-Act) po Deming« (Wallner in dr., 2009, str. 24).

Slika 2: Ciklus PDCA



Vir: G. Bulsuk (2009)

»Procesni krogotok se začne z načrtovanjem (PLAN) postopka. V skladu z načrtovanjem sledi izvedba (DO), ki se jo spremlja, nato se preveri doseganje načrta (CHECK). Na podlagi rezultata preverjanja se ugotavlja potreba po izboljšavi, ki se jo vpelje v prakso (ACT). Pri vsakem koraku se vprašamo, katere osebe/funkcije so vsakokrat odgovorne. Uporaba tega krogotoka vodi do stalnih izboljšav organizacije« (Wallner in dr., 2009, str. 24).

Wallner in drugi v Poslovníku E-Qalin (2009, str. 25) opisujejo, kako so v krogotok vključeni zaposleni. Dom najprej načrtuje izvedbo pogovorov z delavci. Izdela se vodilo, ki predvideva vsebine pogovorov (npr. povratne informacije vodilnim) ter časovni načrt (PLAN). Po izvedbi pogovorov (DO) se delavce vpraša, kako so jih občutili (CHECK). Rezultat bi lahko bila želja delavcev govoriti tudi o ravnanju v zvezi z vsebino obdelane teme. Vodilo se spremeni v skladu s tem (ACT) in načrtuje se ponovno izvedbo pogovorov z delavci (PLAN). Poleg klasičnega ocenjevanja po ciklusu PDCA je vključevanje delavcev, stanovalcev, svojcev in drugih pri modelu E-Qalin posebej pomembno. Prav zato je bil ciklus PDCA razširjen in dodan je »involve«, kar pomeni vključenost. Najprej se v ciklusu PDCA/I načrtuje, nato uresničuje, sledi preverjanje in popravki in na koncu se pri vsakem krogotoku preveri udeležba oz. kdo je v tem krogotoku vključen. Model E-Qalin ni narejen tako, da bi karkoli predpisoval, ampak prepušča samostojnost pri vseh odločitvah ustanovi, zato morajo preverjati smiselnost vključenih oseb pri ciklusu PDCA skupine v okviru samoocenjevanja, ki so primerne za preverjanje. V Poslovníku je posebej opozorjeno, da je pomembnejše kot količina oseb njihova primernost oziroma relevantnost pri posameznih procesih. Pri modelu E-Qalin pomeni involvement vključevanje za proces pomembnih oseb, zato je smotrno sprotno preverjanje primernosti oseb in na splošno, kako je z udeleženoostjo in ali je smiselno vključiti doslej neudeležene osebe. Relevantnost oseb, ki so vključene, doprinese k dobri in hitrejši

komunikaciji tako navznoter kot navzven. V domovih upokoјencev je potrebno poleg procesov sprememb nanje pripraviti tudi udeležene v tem procesu, kar se doseže z komunikacijo in pa tako, da udeleženci postanejo soudeleženi (Wallner in dr., 2009, str. 25).

V poslovniku E-Qalin so opisani posamezni koraki ciklusa PDCA/I, ki so osnova za ocenjevanje kriterijev. Ciklus PDCA/I vsebuje delne korake (Wallner in dr., 2009, str. 26).

Delni koraki PDCA/I, ki jih lahko analiziramo so štiri, in sicer je prvi po vrsti načrtovanje (PLAN). Pri načrtovanju so v pomoč vprašanja, ki sprašujejo po tem, kako je postopek sistematično načrtovan in kdo vse sodeluje pri načrtovanju postopka. Drugi korak je izvajanje/poskusno izvajanje (DO), ki kaže dejansko stanje posameznega procesa. Pri tem so v pomoč vprašanja, ki sprašujejo, kako se izvajajo postopki v domu za starejše in kdo sodeluje pri spremljanju izvajanja. Tretji korak je preverjanje (CHECK), s katerim se sprašujemo, kako se analizirajo podatki spremljanja, uresničevanje načrta in doseganje ciljev, kako do teh podatkov in kdo sodeluje pri analizi in dopolnjevanju načrta. Četrti korak je prenos v prakso (ACT), pri katerem je bistvo izpeljevanje izboljšav oz. kako se izpeljujejo izboljšave, koga se seznaniti in kdo sodeluje pri tem. Predstavljen krogotok uporabimo pri ocenjevanju vsakega kriterija modela E-Qalin (Wallner in dr., 2009, str. 26).

V poslovniku je navedeno, da ob začetku samoocenjevanja najprej sledi razlaga ciklusa PDCA/I, nato se razdeli ocenjevalna dokumentacija udeležencem na samoocenjevalni skupini (model, delovni katalog in ocenjevalne obrazce). Udeleženci lahko posamično izpolnijo ocenjevalne obrazce v pripravi na samoocenjevanje. Upošteevane so možnosti, da se lahko zgodi, da udeleženi nimajo informacij za posamezne kriterije, kar se da preprečiti s skupnimi razpravami na srečanjih samoocenjevalnih skupin. Moderiranje samoocenjevalnih skupin pomeni, da moderator vzpodbudi udeležence, da med sabo izmenjajo svoja mnenja in ocene, saj so osebni pogledi na delovno področje in zorni koti posameznikov različni, prav tako so različna delovna področja udeležencev. Za vsak kriterij udeleženci izpolnijo ocenjevalni obrazec in kriterij točkujejo. Pomembna je priprava na ocenjevanje kriterija. Pri tem je dobrodošla pomoč v smislu pripravljenih opisov posameznih kriterijev. Udeleženci samoocenjevalne skupine si ta opis preberejo in zapisano primerjajo z lastno organizacijo. Nato odgovarjajo na vprašanja iz ciklusa PDCA/I. Vsak korak pri ocenjevanju kriterija v ciklusu PDCA/I se oceni in hkrati vnese podatke v obstoječo dokumentacijo v ustanovi. Dokumentacija oziroma vsa dokazila so obvezna. To so delovna navodila, koncepti, zapisniki, opombe, pripombe, dogovori idr. To so dokazila in so tistim, ki niso udeleženi pri samoocenjevanju določenega kriterija, vir informacij. Hkrati pa je ob ponovnem ocenjevanju lažje argumentirati in razložiti, kako je prišlo do ponovnega ocenjevanja (Wallner in dr., 2009, str. 26, 27).

4 PREDSTAVITEV ZAVODA

4.1 DOM UPOKOJENCEV ŠMARJE PRI JELŠAH

Dom upokojencev Šmarje pri Jelšah je javni socialno varstveni zavod, ki nudi namestitev stanovalcem že vse od leta 1976. Ustanovitelja sta Skupščini Občine Šmarje pri Jelšah in Šentjur, ki sta leta 1974 na tej lokaciji odobrili gradnjo doma in jo financirali.

Dom stoji v neposredni bližini vseh vitalnih delov kraja, kot so: pošta, banka, zdravstveni dom, lekarna, sakralni objekt, železniško in avtobusno postajališče, kulturni dom, knjižnica, trgovine.

S sloganom doma »V toplém objemu starosti« prijazno nagovarjajo stanovalce in obiskovalce.

Dom leži ob vznožju sv. Barbare in sv. Roka, obdan z zelenimi površinami in je hkrati odmaknjen od prometa in hrupa. Dom nudi socialne in zdravstvene storitve 197 stanovalcem in ima možnost sprejema v dnevno varstvo 10-15 oseb. Vsi zaposleni imajo urejeno delovno okolje.

Slika 3: Dom upokojencev Šmarje pri Jelšah



Vir: Dom upokojencev Šmarje pri Jelšah (2013)

Stanovalci lahko po želji in glede na zdravstveno stanje izbirajo namestitev v:

- 34 - enoposteljnih sobah
- 41 - dvoposteljnih sobah
- tri ali več posteljne sobe
- in enim apartmajem z lastno kopalnico, oziroma souporabo kopalnice.

Zdravstvene storitve in storitve oskrbe nudi 93 zaposlenih skladno s predpisano kadrovske zakonodajo (Dom upokojencev Šmarje pri Jelšah, 2013).

Dejavnosti javno socialno varstvenega zavoda obsegajo osnovno dejavnost (Dom upokojencev Šmarje pri Jelšah, 2013):

- splošna zunaj bolnišnična zdravstvena dejavnost
- druge zdravstvene dejavnosti (FT, DT)
- dejavnost nastanitvenih ustanov za bolniško nego
- dejavnost nastanitvenih ustanov za oskrbo starejših in invalidnih oseb
- drugo socialno varstvo brez nastanitve za starejše in invalidne osebe
- drugo drugje nerazvrščeno socialno varstvo brez nastanitve

Gospodarska dejavnost kot dodatna dejavnost (Dom upokojencev Šmarje pri Jelšah, 2013):

- Proizvodnja kruha, svežega peciva in slaščic
- Počitniški domovi in letovišča
- Restavracija in gostilne
- Slaščičarne in kavarne
- Priložnostna priprava in dostava jedi
- Druga oskrba z jedmi
- Strežba pijač
- Fotokopiranje, priprava dokumentov in druge posamične pisarniške dejavnosti
- Predšolska vzgoja
- Umetniško ustvarjanje
- Druge nerazvrščene dejavnosti za prosti čas
- Dejavnosti pralnic in kemičnih čistilnic
- Frizerska dejavnost
- Kozmetična in pedikerska dejavnost

4.2 VIZIJA IN POSLANSTVO DOMA

Direktorica Doma upokojencev Šmarje pri Jelšah Majda Koren, je ob imenovanju za direktorico doma priložila Vizijo Doma upokojencev Šmarje pri Jelšah za obdobje 2005 do 2013. V njej je zapisala, da je vizija tista, ki vzpodbuja in stremi k temu, da dolgoročne težnje zavoda pripelje do najboljših rezultatov na vseh področjih. Je hkrati projekcija zavoda za prihodnost. Vizija je način komuniciranja vodstvenega kadra, ki je ključna pri usmerjanju postopkov in ostalih zaposlenih skladno s perspektivo zavoda, saj se le ta spreminja. Aktiviranje posameznikov je skupni cilj, saj se tako lahko preseže zastavljeno. V viziji je zapisano, da je le ta sestavljena iz poslanstva, pričakovanj, ciljev in strategij, teženj in usmeritev. Skupna oziroma krovna vizija je pomembna za uglasitev ciljev v podsistemih zavoda, začrtane najosnovnejše smernice, uravnavanje podsistemov in generiranje razvojnih pospeškov, strategije, ki vodijo k uspehom (Koren, 2005).

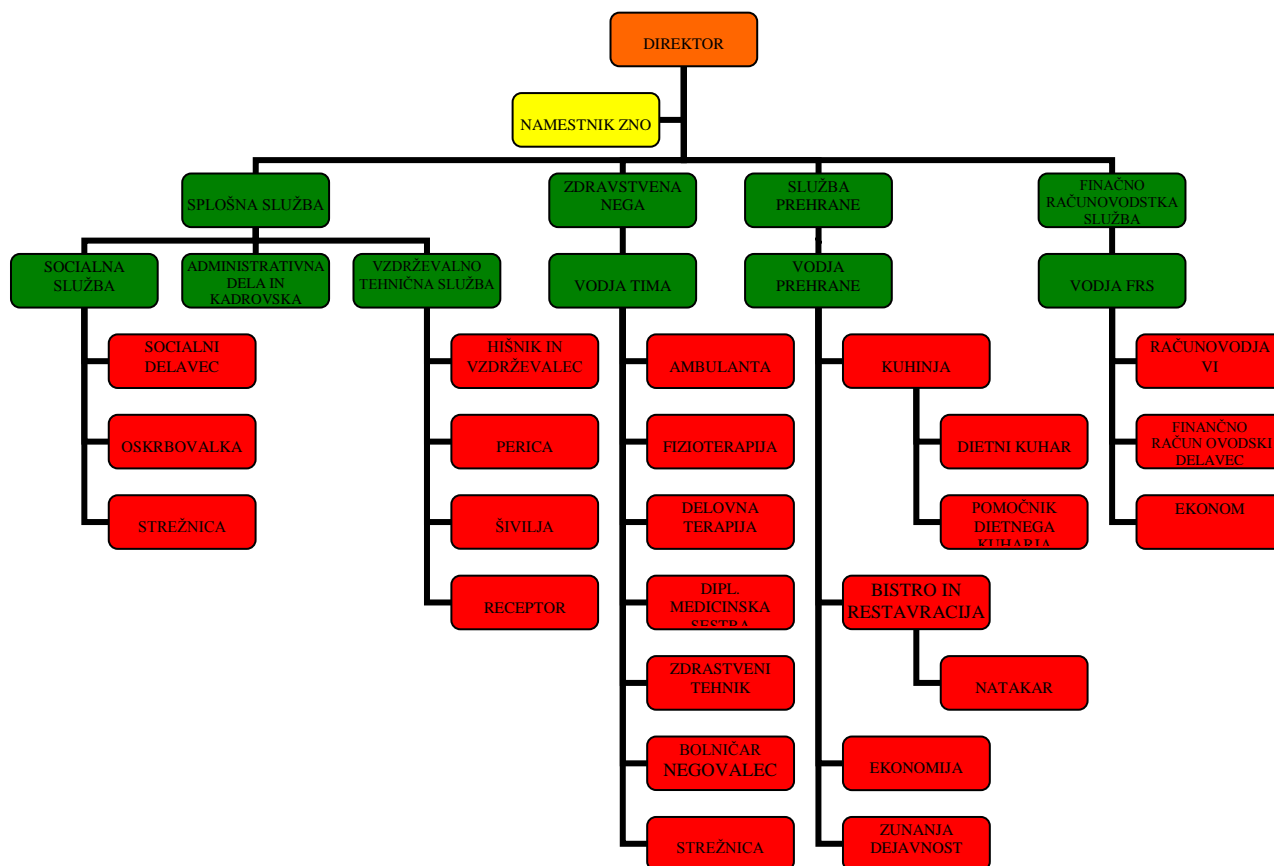
V viziji je direktorica doma zapisala, da le ta pomeni posamezniku orientacijo, da svojo kariero usmeri v podjetje, kjer bo uresničil svoje poklicno poslanstvo. Prav tako mora zaposleni skozi svojo ustvarjalnost doživljati zadovoljstvo in začutiti smisle dobrega dela namenjenega strokovnemu, poklicnemu delu, ki postaja prepleteno z zasebnim življenjem in omogoča tudi osebno rast. Strateški cilji Zavoda so zasnovani v skladnosti (soglasju - sozvočju) oblikovalcev vizije in v medsebojni motivacijski napetosti kot osnovne vzpodbude. Motivacija in ustvarjalnost zaposlenih, uporabnikov in svojcev deluje v nasprotju z normami, ki določajo statiko in togost zavoda. V viziji zavoda je tudi zapisana vizija vodstva, in sicer estetsko in funkcionalno urediti okolje in da se ustvarjalnost izkazuje v novih storitvah in sprejemljivosti za novosti, ki so skladne z aktualnimi razvojnimi cilji in sposobnostjo vodstva za njihovo uresničitev. Zapisano je, da so vsi cilji skupni cilji in so podprti s strani kolektiva. Potrebno je videti zunanje cilje, ki so hkrati cilji lastnikov; države, stanovalcev, svojcev, društev in potreb širše lokalne skupnosti. Zadovoljstvo stanovalcev je skupni cilj in v zavodu je potrebno delovati tako, da bo cilj izpolnjen (Koren, 2005).

V današnjem času je kakovost oskrbe starejših izziv za prihodnost. Imperl je v svojem delu (2012, str. 80) zapisal ugotovitev o Domu upokojencev Šmarje pri Jelšah, ki jo je poimenoval primer dobre prakse. Klasični dom s prvotno arhitekturo 2. generacije, korak za korakom spreminjajo (adaptirajo) v 3. generacijo z elementi 4. generacije. Namesto prvotnih oddelkov so v vsaki etaži doma naredili več jeder s kuhinjo, jedilnico in dnevnim prostorom, ki so namenjeni 8 do 12 stanovalcem. Starostniki, ki imajo sobe v bližini skupnih jeder, so pridobili prostor za dnevno druženje in aktivnosti z gospodinjenjem. Jedra imajo referenčno osebo. Še vedno imajo organizirano centralno kuhinjo, pralnico in skupno gospodinjenje, zato še niso prave gospodinjske skupine, a so na dobri poti, saj so osnovna načela udeležili na tako zasnovanih jedrih (Imperl, 2012, str. 80).

4.3 ORGANIZACIJSKA ZGRADBA ZAVODA

Na spletni strani Doma upokoencev Šmarje pri Jelšah je objavljen organigram, ki prikazuje hierarhično lestvico zaposlenih.

Slika 4: Organigram Doma upokoencev Šmarje pri Jelšah



Vir: Dom upokoencev Šmarje pri Jelšah (2011)

4.4 PROGRAMI DELA

Na spletni strani Doma upokoencev Šmarje pri Jelšah so razvidni programi dela v zavodu.

Najprej je predstavljeno področje zdravstvene nege in oskrbe, pri katerem je navedeno, da je osnova dejavnosti zdravstvene nege in oskrbe pomoč posamezniku pri opravljanju življenjskih funkcij na podlagi štirinajstih osnovnih življenjskih aktivnosti. Stanovalcu nudi pomoč pri doseganju dobrega fizičnega, psihičnega in socialnega počutja.

Strokovno usposobljeno osebje (diplomirane medicinske sestre, fizioterapevt, delovni terapevt, zdravstveni tehniki, bolničarji, bolniški strežniki in ostali) izvajajo delo timsko. Ekipe skrbi za celovito oskrbo in strokovno izvajanje zdravstvene nege. Temelji zdravstvene nege so usmerjenost k starostniku in sprejemanju njegovih želja. Zelo velik poudarek je na področju zdravstvene vzgoje tako stanovalcev kot njihovih svojcev. Stanovalci doma imajo

zagotovljeno osnovno zdravstveno varstvo. Izvaja ga Zdravstveni dom Šmarje pri Jelšah. Zdravnik iz zdravstvenega doma prihaja v dom 3-krat tedensko, v preostalem času je zagotovljena zdravniška pomoč, ki jo nudi dežurni zdravnik. V dom redno prihajajo specialist psihiater, internist, dermatolog in po potrebi zobozdravnik. V skladu s Pravili obveznega zdravstvenega zavarovanja so stanovalci razvrščeni v štiri tipe zdravstvene nege.

Celostna oskrba stanovalcev v domu zajema osnovno oskrbo in dodatno oskrbo, ki je razdeljena v tri kategorije.

Kot druga po vrsti ja opisana socialna služba, ki je poleg zdravstvene nege in oskrbe ena izmed temeljnih dejavnosti, ki ima zelo veliko vlogo že pred sprejemom stanovalca v dom, ob samem sprejemu in v času bivanja v domu. S prosilci in njihovimi svojci opravi prve razgovore, posreduje natančne informacije o bivanju v domu, seznanji jih s pravili doma, z možnostmi in aktivnostmi, ki jih ponuja dom in ceno oskrbe. Stanovalcem nudi pomoč pri vključevanju v domsko življenje, pri reševanju osebnih stisk in težav, pomoč pri reševanju pravnih in drugih zadev. Intenzivno sodeluje tudi z drugimi ustanovami in službami.

Kot tretja po vrsti je opisana služba fizioterapije, ki se v domu izvaja od leta 1983. Cilj fizioterapije je izboljšanje, vzdrževanje in ohranitev telesnih zmogljivosti stanovalcev ter kvalitetnejše življenje v starosti. Stanovalce, ki so sprejeti na novo, ustrezno opremijo z ustreznimi ortopedskimi pripomočki in jih naučijo uporabljati le-te. Pripomočki stanovalcem omogočajo večjo samostojnost pri zadovoljevanju osnovnih življenjskih potreb in vključevanju v domsko življenje. Stanovalce, ki to potrebujejo, aktivno vključujejo v proces zdravljenja in rehabilitacije. Načrtna gibalna dejavnost v starosti bistveno prispeva h kvaliteti življenja starostnikov, še posebej oslabeledih in tistih s posebnimi potrebami. Fizioterapevt je del strokovnega tima, vključuje pa se tudi v druge aktivnosti doma.

Kot četrta po vrsti je opisana delovna terapija, ki je nepogrešljiva dejavnost predvsem pri mobilnih stanovalcih. Preko različnih aktivnosti skuša stanovalcem v domu osmisлити življenje in jim omogočiti čim hitrejšo vključitev v novo bivalno okolje. Delovni terapevt in stanovalec skupaj poiščeta dejavnost, ki jo bo stanovalec opravljal in si s tem krajšal čas. Aktivnosti, ki posamezniku ustrezajo glede na življenjske izkušnje, pozitivno vplivajo na kakovost življenja posameznika, na človekovo dostojanstvo in ga motivira za aktivno preživljanje življenja v domu. Delovna terapija ima veliko vlogo pri vzpostavljanju kontakta z lokalno skupnostjo in pri organizaciji prireditev, ki se dogajajo v ustanovi.

Kot zadnje je opisano dnevno varstvo, ki je oblika institucionalnega varstva, v katero se vključujejo starejše osebe, ki še ne potrebujejo zahtevnejše zdravstvene nege in stacionarne oskrbe. Nudi se osnovna oskrba, ki zajema prehrano, varovanje, bivanje in počitek, razvedrilo, skrb za osebno higieno, zdravstveno nego, socialno oskrbo in dnevni prevoz po veljavnem domskem ceniku. Posamezne storitve se izvajajo glede na potrebe posameznika. V dom prihajajo vsak dan za čas, ki je prilagojen potrebam posameznika. Takšna oblika varstva razbremenjuje družinske člane in tako podaljšuje bivanje starostnikov v domačem okolju.

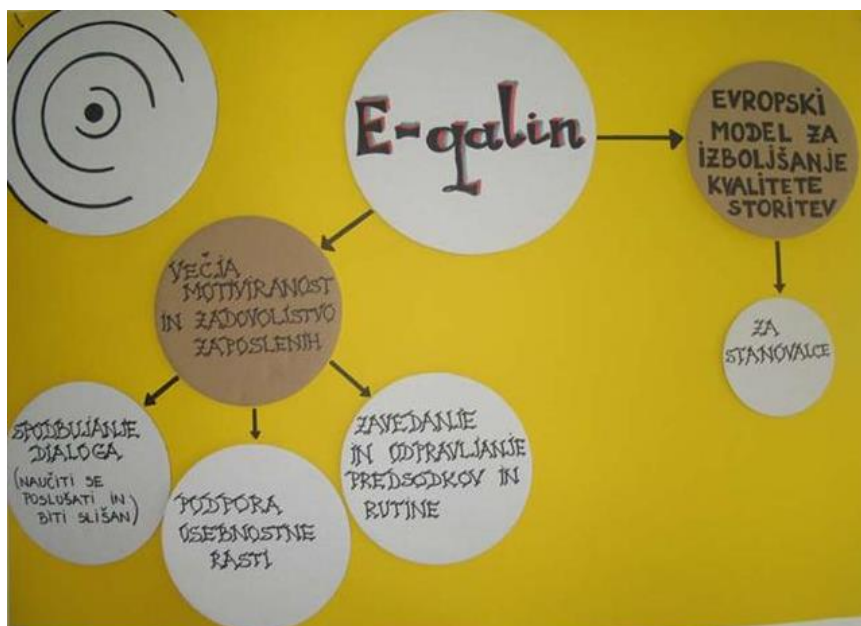
V domu je poskrbljeno tudi za dodatne storitve kot so: pedikura, manikira, bife, masažne storitve, frizerski salon in prevozi.

Domovi si prizadevajo svojim stanovalcem zagotoviti čim bolj kvalitetno in strokovno ustrezno oskrbo, nego in pomoč ter življenje v takšnih okvirih, kot jih dopuščata njihova visoka starost in zdravstveno stanje. Domovi želijo biti tudi čim bolj odprte ustanove, ki se povezujejo z ožjim in širšim družbenim okoljem.

V domu je na voljo tudi vrsta aktivnosti in dejavnosti, kot so: skupno petje s harmonikarjem, miselne igre - ohranjanje kognitivnih funkcij, skupinska telovadba, okupacijska delovna terapija - ročna dela, aktivnosti v stanovanjskih skupinah, druženje v skupinah za samopomoč, izposoja knjig v domski knjižnici, izposoja dnevnega časopisja, sodelovanje v pevskem zboru, literarno ustvarjanje in sodelovanje pri domskem glasilu, sodelovanje pri sestavi jedilnika, možnost duhovne oskrbe - molitvene ure, bralne ure v sodelovanju s Knjižnico Šmarje, vrtičkarstvo, prostočasne aktivnosti za ohranjanje samostojnosti, vzpodbujanje ustvarjalnosti v okviru delavnic delovne terapije, kulturne in družabne prireditve (nastopi pevskih in folklornih skupin, gledališke predstave, likovne razstave, pustna tombola, slavnostna božičnonovoletna večerja, ličkanje,...), pikniki, izleti stanovanjskih skupin, sprehodi, voščila ob rojstnih dnevih, možnost prinosa potrebščin iz trgovine, aktivno sodelovanje stanovalcev v kreiranju življenja v domu, urejanje cvetličnih gredic, prostovoljno delo, maše, Svet stanovalcev, skupni sestanki stanovalcev, vključevanje v aktivnosti podeželskega življenja (ovčereja, praščereja) (Dom upokojencev Šmarje pri Jelšah, 2013).

4.5 E-QALIN V DOMU UPOKOJENCEV ŠMARJE PRI JELŠAH

Slika 5: Plakat E-Qalin v Domu upokojencev Šmarje pri Jelšah



Vir: Dom upokojencev Šmarje pri Jelšah (2011)

Na spletni strani Doma upokojencev Šmarje pri Jelšah je opisano vpeljevanje modela E-Qalin in pridobivanje certifikata.

»V začetni fazi je E-Qalin nastajal na področju domov za starejše in tekom let prešel na druga področja socialnovarstvenih storitev z namenom dviga kakovosti storitev in življenja za uporabnike in njihove svojce, po drugi strani pa uspešno voditi ustanovo, kakovostne pogoje za delo zaposlenih in posledično večje zadovoljstvo vseh, ki v ustanovi živijo, delujejo oziroma se z njo kakorkoli povezujejo. Certifikat s področja kakovosti omogoča ob osnovnem pomenu, potrditvi kakovosti dela, tudi primerljivost med ustanovami v Sloveniji in v širšem mednarodnem področju. Postopek izvaja podjetje Bureau Veritas, ki je v slovenskem prostoru edino certifikacijsko podjetje za E-qalin v Sloveniji. Model E-qalin je nastajal v skupnem sodelovanju različnih strokovnjakov s področja upravljanja kakovosti, področja vodenja socialnovarstvenih ustanov, zastopnikov poklicnih združenj, ustanoviteljev domov in uporabnikov storitev iz Avstrije, Italije, Nemčije, Luksemburga, Nizozemske in Slovenije. Dom upokojencev Šmarje pri Jelšah se je pridružil v začetni fazi kot eden izmed šestih domov iz Slovenije. Na povabilo podjetja Firis smo se udeležili prvih izobraževanj in leta 2006 uspešno zaključili pilotno fazo uvajanja. V samoocenjevalne procese, kjer poteka delo v obliki dinamičnega skupinskega dela, so vključeni vsi ključni partnerji: stanovalci, svojci in zaposleni. Osnovna naloga samoocenjevanja je analiza zastavljenih posameznih struktur in procesov v ustanovi po sistemu PDCA-I (načrtovanje, preizkus, preverjanje, izvedba in vključenost), ki terja sistematičnost dela in sistematično zastavitev procesov. Analiza posameznega področja nam nakazuje potrebne spremembe in potrebo po izboljšavah. Izboljšave na področju struktur in procesov, ki so rezultat skupnih odločitev, se izvajajo prav tako po sistemu PDCA-I. Ta način nas zavezuje k načrtnemu doseganju svojih ciljev in rezultatov. Vsako leto poteka anketiranje stanovalcev, svojcev in zaposlenih. Rezultati anket kažejo razvoj ustanove, potrebe po spremembah in zadovoljstvo s storitvami, ki jih ustanova ponuja« (Dom upokojencev Šmarje pri Jelšah, 2013).

V Domu upokojencev Šmarje pri Jelšah so zaključili prvo samoocenjevalno obdobje v projektu E-Qalin– standard kakovosti in se približujejo drugemu samoocenjevalnemu obdobju.

V mesecu decembru 2011 so na spletni strani Doma upokojencev Šmarje pri Jelšah objavili, da so uspešno zaključili samoocenjevalno obdobje v projektu E-Qalin. Javnost so seznanili, da so bili prvi v Sloveniji, ki so poskušali pridobiti certifikat na področju socialnega varstva, kar jim je tudi uspelo. Napisali so, da jim bo certifikat potrdil pravilno usmerjenost procesov in pravo pot v doseganju zadovoljstva stanovalcev, zaposlenih in svojcev. Hkrati pa se zavedajo, da pridobitev certifikata ne pomeni počitka, ampak pomeni razvoj kakovosti na področju socialnega varstva v prihodnje

S prijaznim sporočilom v obliki pisma so iz uprave doma upokojencev sporočili novico o pridobitvi certifikata kakovosti na področju socialnega varstva E-Qalin v Sloveniji. Čestitali so vsem zaposlenim, stanovalcem in svojcem ter zaželeli tudi v bodoče veliko idej za izboljšanje. Prav tako so se zahvalili tistim, ki so bili vključeni v neposredno presojo.

Prav tako so na spletni strani Doma upokoencev Šmarje pri Jelšah objavili slavnostni dogodek ob podelitvi certifikata, ki so se ga udeležili stanovalci, delavci, svojci, predstavniki lokalne skupnosti, predstavniki podjetja Firis in predstavniki podjetja Biro Veritas, ki podeljujeta certifikate E-Qalin. Napisali so, da so ponosni na to, da jim je uspelo pridobiti certifikat na področju socialnega varstva kot drugemu v Evropi (Dom upokoencev Šmarje pri Jelšah, 2013).

Slika 6: Podelitev certifikata E-Qalin



Vir: Dom upokoencev Šmarje pri Jelšah (2011)

5 RAZISKAVA

5.1 ZASNOVA IN IZVEDBA RAZISKAVE

Pri diplomski nalogi sem uporabil opisno oz. deskriptivno metodo s študijo različne domače literature. Za raziskovalno orodje sem uporabil anketni vprašalnik. Podatke, ki sem jih pridobil s pomočjo ankete, sem grafično predstavil. Anketa je bila prostovoljna in anonimna, vprašanja so bila zaprtega in odprtega tipa. Raziskavo sem opravil v mesecu maju 2013. V raziskavi je sodelovalo 73 zaposlenih v Domu upokojencev Šmarje pri Jelšah, ki so zaposleni na različnih delovnih področjih, od vodstvenih delavcev do vseh delavcev v zdravstveni negi ter ostalih.

V Domu upokojencev Šmarje pri Jelšah so certifikat kakovosti E-Qalin pridobili 2.12.2011. Novo ocenjevalno obdobje za pridobitev ponovnega certifikata bo trajalo do konca leta 2014.

5.2 OPREDELITEV PREDPOSTAVK/HIPOTEZ

V diplomskem delu sem zastavil naslednje hipoteze:

- standard kakovosti E-Qalin izboljša delovno klimo in komunikacijo med zaposlenimi v organizaciji;
- standard kakovosti E-Qalin poveča aktivno vključenost zaposlenih pri oblikovanju delovnih procesov;
- zaposleni so ključni pri izvedbi oz. izpeljevanju izboljšav;
- vpeljane izboljšave so racionalizirale delovne procese.

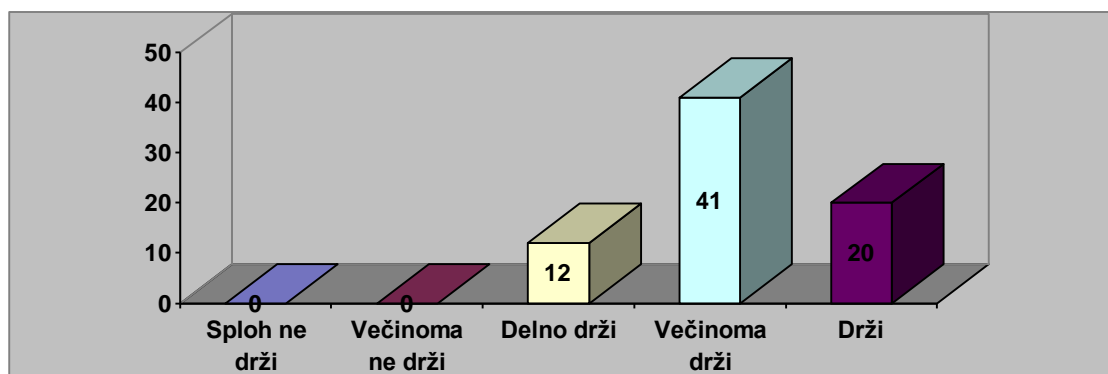
5.3 ANALIZA IN INTERPRETACIJA REZULTATOV

NUMERIČNA INTERPRETACIJA

V raziskavi je sodelovalo 64 (88%) žensk in 9 (12%) moških, od tega 7 (10%) zaposlenih, ki so stari med 18 in 30 let, 13 (18%) zaposlenih, ki so stari od 30 do 40 let, 36 (49%) zaposlenih, ki so stari od 40 do 50 let in 17 (23%) zaposlenih, ki so stari nad 50 let. V raziskavi je sodelovalo 11 (15%) delavcev, ki so v domu zaposleni do 5 let, 7 (10%) delavcev, ki so v domu zaposleni od 5 do 20 let, 25 (34%) delavcev, ki so v domu zaposleni od 10 do 20 let in 30 (41%) delavcev, ki so v domu zaposleni več kot 20 let. V raziskavi so sodelovale 3 (4%) diplomirane medicinske sestre, 12 (17%) tehnikov zdravstvene nege, 20 (28%) bolničark/bolničarjev, 14 (20%) strežnic, 8 (12%) kuharic/kuharjev, 4 (5%) oskrbovalke, 4 (5%) računovodske delavke, 2 (3%) fizioterapevтки, 1 (1%) socialna delavka, 1 (1%) hišnik, 1 (1%) receptor, 1 (1%) natakarica, 1 (1%) delovni terapevt in 1 (1%) direktor.

1. S klimo, ki je v organizaciji, sem zadovoljen/zadovoljna.

Grafikon 1: Zadovoljstvo s klimo v organizaciji

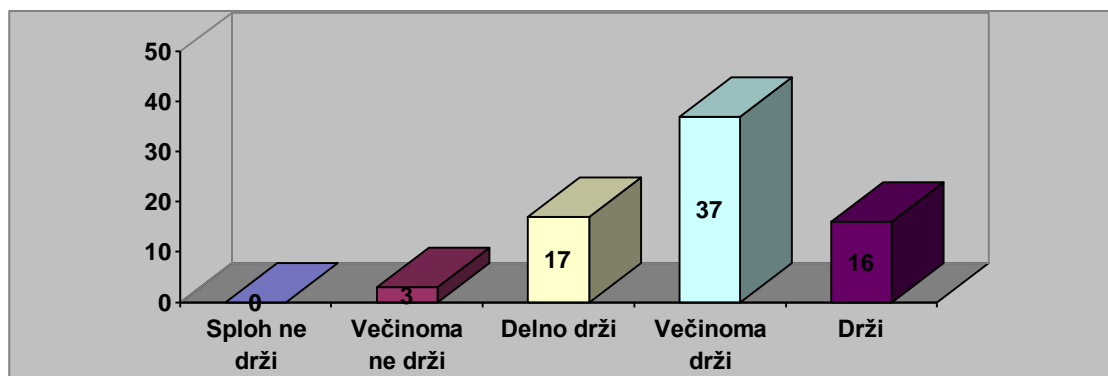


Vir: lastna anketa (maj 2013)

Na vprašanje, kako so zaposleni zadovoljni s klimo v organizaciji, ni nihče odgovoril sploh ne drži (0%), nihče z odgovorom večinoma ne drži (0%), 12 (16,4%) zaposlenih je odgovorilo z odgovorom delno drži, 41 (56,2%) jih je odgovorilo večinoma drži ter 20 (27,4%) z odgovorom drži. Odgovori kažejo na to, da so delavci zadovoljni s klimo v organizaciji.

2. Komunikacija med zaposlenimi je dobra.

Grafikon 2: Komunikacija med zaposlenimi

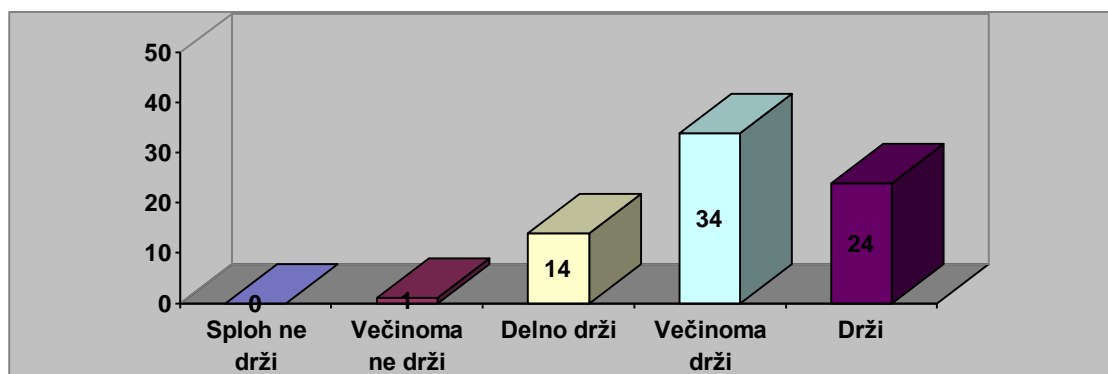


Vir: lastna anketa (maj 2013)

Na vprašanje, ali je komunikacija med zaposlenimi dobra, nihče ni odgovoril z odgovorom sploh ne drži (0%), 3 (4,1%) zaposleni so odgovorili večinoma ne drži, 17 (23,4%) jih je odgovorilo delno drži, 37 (50,6%) jih je odgovorilo z odgovorom večinoma drži ter 16 (21,9%) z odgovorom drži. Po analizi odgovorov lahko sklepam, da je komunikacija med zaposlenimi dobra.

3. *Komunikacija med zaposlenimi in nadrejenimi se je s pomočjo modela E-Qalin izboljšala.*

Grafikon 3: Izboljšanje komunikacije

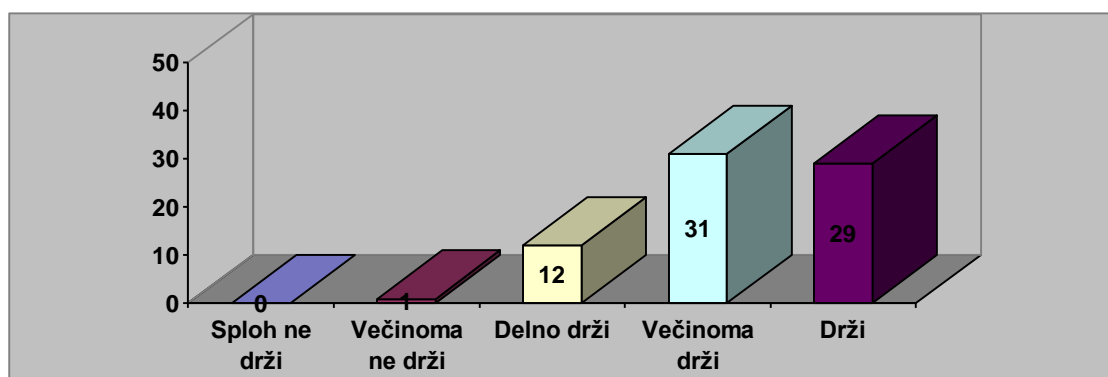


Vir: lastna anketa (maj 2013)

Na vprašanje, ali se je komunikacija med zaposlenimi in nadrejenimi s pomočjo modela E-Qalin izboljšala, ni nihče odgovoril z odgovorom sploh ne drži (0%), 1 (1,4%) zaposlen je odgovorili večinoma ne drži, 14 (19,1%) jih je odgovorilo delno drži, 34 (46,6%) jih je odgovorilo z odgovorom večinoma drži ter 24 (32,9%) z odgovorom drži. Po analizi odgovorov sklepam, da se je komunikacija s pomočjo modela E-Qalin med zaposlenimi in nadrejenimi izboljšala.

4. *S pomočjo modela E-Qalin smo zaposleni začeli bolj sodelovati drug z drugim.*

Grafikon 4: Boljše sodelovanje zaposlenih

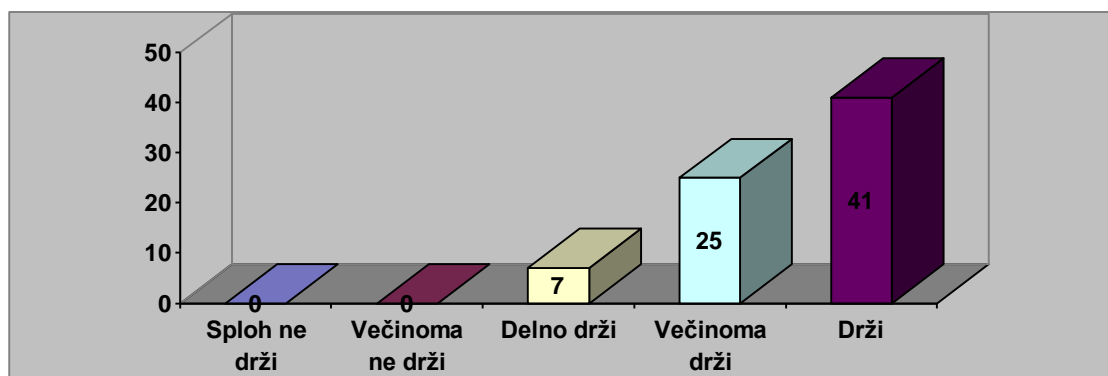


Vir: lastna anketa (maj 2013)

Na vprašanje, ali so zaposleni s pomočjo modela E-Qalin začeli bolj sodelovati drug z drugim, ni nihče (0%) odgovoril z odgovorom sploh ne drži, 1 (1,4%) zaposlen je odgovorili večinoma ne drži, 12 (16,4%) jih je odgovorilo delno drži, 31 (42,5%) jih je odgovorilo z odgovorom večinoma drži ter 29 (39,7%) z odgovorom drži. Po analizi odgovorov sklepam, da so zaposleni s pomočjo modela E-Qalin začeli bolj sodelovati drug z drugim.

5. Pri modelu E-Qalin mi je všeč, da lahko dajem pobude za izboljšanje dela.

Grafikon 5: Pobude za izboljšanje dela

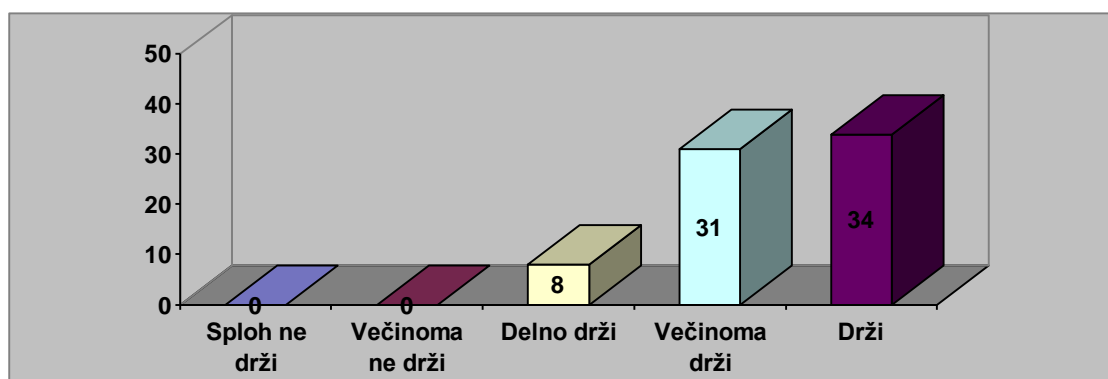


Vir: lastna anketa (maj 2013)

Na vprašanje, ali je zaposlenim všeč, da lahko pri modelu E-Qalin dajejo pobude za izboljšanje dela, ni nihče odgovoril z odgovorom sploh ne drži (0%), prav tako ni nihče (0%) odgovoril z odgovorom večinoma ne drži, 7 (9,6%) jih je odgovorilo delno drži, 25 (34,2%) jih je odgovorilo z odgovorom večinoma drži ter 41 (56,2%) z odgovorom drži. Po analizi odgovorov lahko sklepam, da je zaposlenim všeč, da lahko pri modelu E-Qalin dajejo pobude za izboljšanje dela.

6. Pri modelu E-Qalin lahko sooblikujem spremembe, ki se tičejo reorganizacije dela.

Grafikon 6: Sooblikovanje sprememb

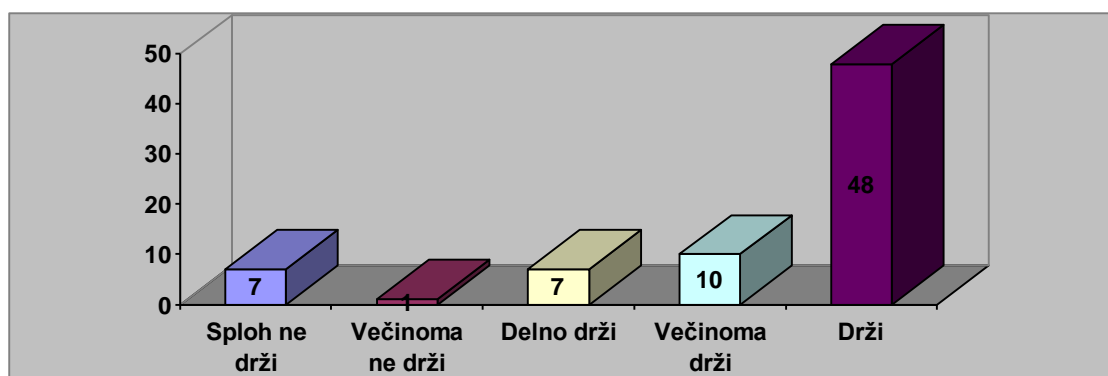


Vir: lastna anketa (maj 2013)

Na vprašanje, ali lahko zaposleni pri modelu E-Qalin sooblikujejo spremembe, ki se tičejo reorganizacije dela, ni nihče (0%) odgovoril z odgovorom sploh ne drži, prav tako ni nihče (0%) odgovoril z odgovorom večinoma ne drži, 8 (11%) jih je odgovorilo delno drži, 31 (42,4%) jih je odgovorilo z odgovorom večinoma drži ter 34 (46,6%) z odgovorom drži. Po analizi odgovorov sklepam, da zaposleni pri modelu E-Qalin lahko sooblikujejo spremembe, ki se tičejo reorganizacije dela.

7. V vseh letih, odkar smo vpeljali model E-Qalin v dom, sem sodeloval/la v eni od skupin (samoocenjevalna, projektna, osrednja, ...)

Grafikon 7: Sodelovanje v modelu E-Qalin

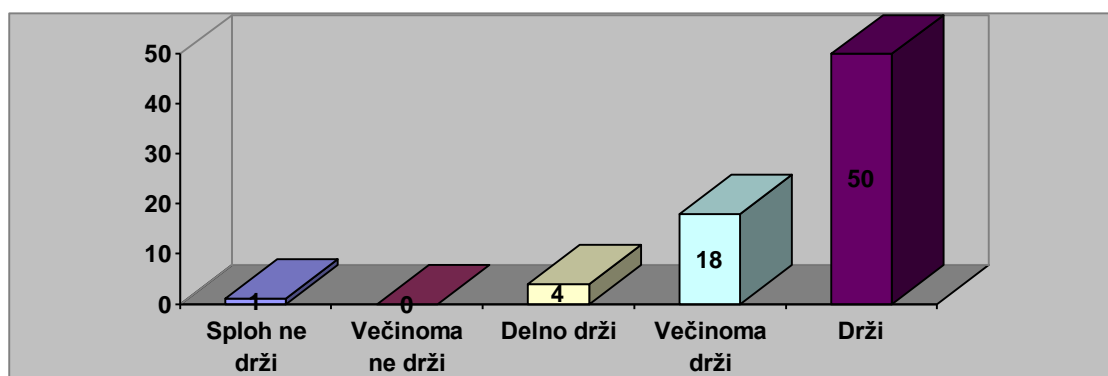


Vir: lastna anketa (maj 2013)

Na vprašanje, ali so zaposleni v vseh letih, odkar je bil vpeljan model E-Qalin sodelovali v eni od skupin (samoocenjevalna, projektna, osrednja,...), je 7 (9,6%) zaposlenih odgovorilo sploh ne drži, 1 (1,3%) je odgovoril z odgovorom večinoma ne drži, 7 (9,6%) jih je odgovorilo delno drži, 10 (13,7%) jih je odgovorilo z odgovorom večinoma drži ter 48 (65,8%) z odgovorom drži. Po analizi odgovorov lahko sklepam, da nekateri zaposleni odkar so vpeljali model E-Qalin niso sodelovali v nobeni od skupin, vseeno pa je največji delež odgovorov nakazal na to, da so zaposleni sodelovali v vsaj eni od skupin (samoocenjevalna, projektna, osrednja,...).

8. Aktivna vključenost zaposlenih pri razvoju in spremembah v domu je nujna.

Grafikon 8: Aktivna vključenost zaposlenih pri spremembah



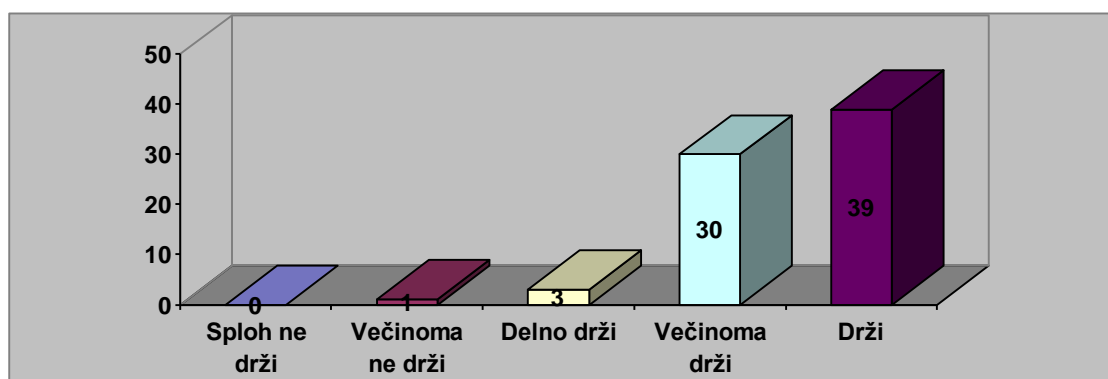
Vir: lastna anketa (maj 2013)

Na vprašanje, ali je aktivna vključenost zaposlenih pri razvoju in spremembah v domu nujna, je 1 (1,4%) zaposlen odgovoril sploh ne drži, nihče (0%) ni odgovoril z odgovorom večinoma ne drži, 4 (5,5%) zaposleni so odgovorili delno drži, 18 (24,7%) jih je odgovorilo z

odgovorom večinoma drži ter 50 (68,4%) z odgovorom drži. Po analizi odgovorov sklepam, da so zaposleni mnenja, da je aktivna vključenost zaposlenih pri razvoju in spremembah v domu nujna.

9. Zaposleni smo aktivno sodelovali pri načrtovanju in vpeljevanju izboljšav.

Grafikon 9: Aktivno sodelovanje zaposlenih pri izboljšavah

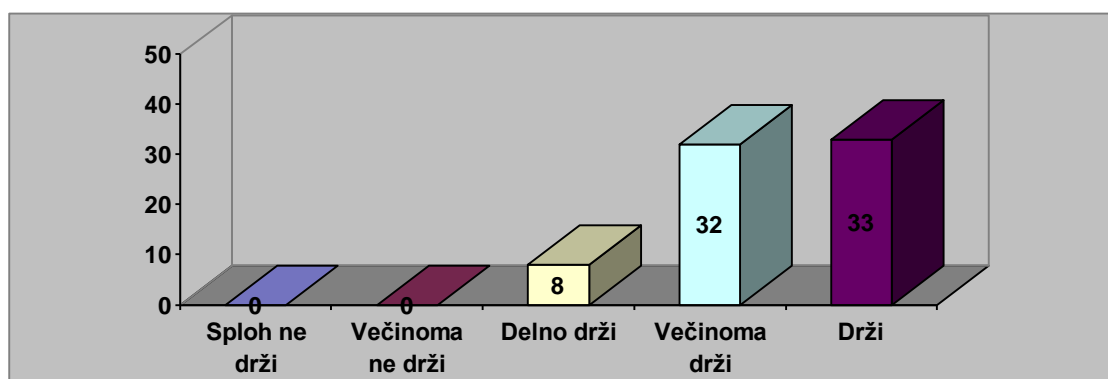


Vir: lastna anketa (maj 2013)

Na vprašanje, ali so zaposleni aktivno sodelovali pri načrtovanju in vpeljevanju izboljšav, ni nihče (0%) odgovoril sploh ne drži, 1 (1,4%) zaposleni je odgovoril z odgovorom večinoma ne drži, 3 (4,1%) zaposleni so odgovorili delno drži, 30 (41,1%) jih je odgovorilo z odgovorom večinoma drži ter 39 (53,4%) z odgovorom drži. Po analizi odgovorov sklepam, da so zaposleni aktivno sodelovali pri načrtovanju in vpeljevanju izboljšav.

10. Prihranek časa in olajšanje dela je rezultat uvedbe izboljšav.

Grafikon 10: Rezultat uvedbe izboljšav



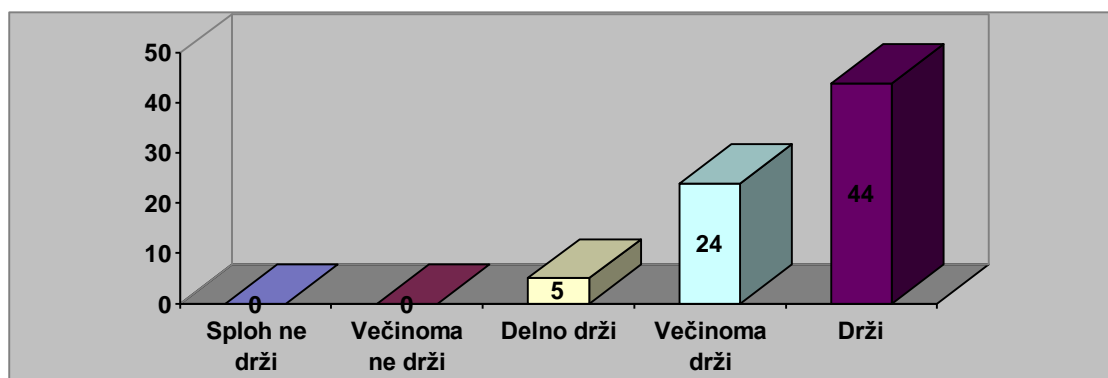
Vir: lastna anketa (maj 2013)

Na vprašanje, ali je prihranek časa in olajšanje dela rezultat uvedbe izboljšav, ni nihče (0%) odgovoril z odgovorom sploh ne drži, prav tako ni nihče (0%) odgovoril z odgovorom

večinoma ne drži, 8 (11%) jih je odgovorilo delno drži, 32 (43,8%) jih je odgovorilo z odgovorom večinoma drži ter 33 (45,2%) z odgovorom drži. Po analizi odgovorov sklepam, da je prihranek časa in olajšanje dela rezultat uvedbe izboljšav.

11. Uvajanje izboljšav prinaša večje zadovoljstvo zaposlenim, stanovalcem in svojcem.

Grafikon 11: Večje zadovoljstvo



Vir: lastna anketa (maj 2013)

Na vprašanje, ali uvajanje izboljšav prinaša večje zadovoljstvo zaposlenim, stanovalcem in svojcem, ni nihče (0%) odgovoril z odgovorom sploh ne drži, prav tako ni nihče (0%) odgovoril z odgovorom večinoma ne drži, 5 (6,8%) jih je odgovorilo delno drži, 24 (32,9%) jih je odgovorilo z odgovorom večinoma drži ter 44 (60,3%) z odgovorom drži. Po analizi odgovorov lahko sklepam, da uvajanje izboljšav prinaša večje zadovoljstvo zaposlenim, stanovalcem in svojcem.

Na zadnje, 12. vprašanje, kjer so zaposleni vpisali izboljšavo, ki jim je najbolj olajšala delo in prihranila na času, so anketiranci odgovorili:

- boljša komunikacija med zaposlenimi/vpisalo 10 zaposlenih
- novi delovni čas/vpisalo 17 zaposlenih
- uvedba stanovanjskih skupin/vpisalo 26 zaposlenih
- komunikacija med zaposlenimi in nadrejenimi/vpisalo 7 zaposlenih
- možnost dajanja pobud za izboljšanje dela/vpisali 3 zaposleni
- boljše sodelovanje med delovnimi skupinami/vpisalo 6 zaposlenih
- možnost oblikovanja sprememb v organizaciji/vpisal 1 zaposlen
- stalna prisotnost istih oseb v stanovanjskih skupinah/vpisala 2 zaposlena
- boljše sodelovanje drug z drugim/vpisali 3 zaposleni
- nabava voza za odvoz perila/vpisali 4 zaposleni
- kontajner za plenice/vpisal 1 zaposlen
- dvigalo za dvigovanje ljudi/vpisal 1 zaposlen
- delo v manjših skupinah/vpisala 2 zaposlena
- kosilo na oddelku deli kuhar/vpisal 1 zaposlen

- novi kvalitetnejši stroji/vpisal 1 zaposlen
- pozna se odgovornost posameznika in ne kolektivna odgovornost/ vpisal 1 zaposlen
- transportno dvigalo za odvoz perila/vpisalo 6 zaposlenih
- fotografije vseh zaposlenih na vidnem mestu/vpisal 1 zaposlen
- tuširnice ob sobah/vpisal 1 zaposlen
- več izobraževanj v ustanovi/vpisal 1 zaposlen
- možnost menjave delovnega mesta/vpisal 1 zaposlen
- plani dela, ki zajemajo natančen proces dela/vpisala 2 zaposlena

Podani odgovori kažejo na to, da je bilo v Domu upokojencev Šmarje vpeljanih veliko sprememb pri delu, ki so izboljšale delovne procese, kar se kaže v množičnosti različnih odgovorov. Zaposleni so z naštetim pokazali, da znajo prepoznati izboljšave, ki jim racionalizirajo delovne procese. Izboljšave predlagajo zaposleni in jih sami tudi izpeljejo.

6 UGOTOVITVE IN PREDLAGANE REŠITVE

Po opravljeni raziskavi sem preveril in dokazal hipoteze, postavljene na začetku diplomskega dela. Z opravljeno analizo ankete so se potrdile hipoteze, ki sem jih zastavil na začetku diplomske naloge.

Hipoteza 1: Standard kakovosti E-Qalin izboljša delovno klimo in komunikacijo med zaposlenimi v organizaciji.

Raziskava je pokazala, da standard kakovosti E-Qalin izboljša delovno klimo in komunikacijo med zaposlenimi v organizaciji, saj je večina zaposlenih zadovoljna z delovno klimo v organizaciji, s komunikacijo med zaposlenimi ter da sta se komunikacija in sodelovanje med zaposlenimi s pomočjo modela E-Qalin izboljšala. Model E-Qalin torej daje precejšen poudarek zaposlenim, na njihovo zadovoljstvo, ter na delo, ki ga izvajajo. Več storitev pri delu je dorečenih in zapisanih, kar pomeni, da so vse spremembe in izboljšave, ki so jih vpeljali, zapisane. Vodstvo in zaposleni so bolj povezani med seboj in morebitne težave hitreje rešujejo. Povezanost med vodstvom in zaposlenimi je zelo pomembna, saj le tako lahko spremenimo na boljše določene stvari oz. procese.

Hipoteza 2: Standard kakovosti E-Qalin poveča aktivno vključenost zaposlenih pri oblikovanju delovnih procesov.

Opravljena raziskava je potrdila, da standard kakovosti E-Qalin poveča aktivno vključenost zaposlenih pri oblikovanju delovnih procesov. Zaposlenim je všeč, da lahko dajejo pobude za izboljšanje dela, da lahko sooblikujejo spremembe, ki se tičejo reorganizacije dela, in da sodelujejo v skupinah, ki so oblikovane v modelu E-Qalin. Posamezni obravnavani kriteriji se ves čas obravnavajo in spremljajo, tako da se procesi sproti izboljšujejo.

Hipoteza 3: Zaposleni so ključni pri izvedbi oz. izpeljevanju izboljšav.

Raziskava je dokazala, da so zaposleni ključni pri izvedbi oz. izpeljevanju izboljšav. Večina zaposlenih se strinja, da je vključenost zaposlenih pri razvoju in spremembah v domu nujna. Aktivno so sodelovali pri načrtovanju in vpeljavi izboljšav. Zaposleni tako vedo, da prinese aktivna vključenost v E-Qalin izboljšave, posredno pa njihovo zadovoljstvo in kvaliteto dela. Delo v različnih skupinah E-Qalin prinaša večjo povezanost in s tem pozitivno spremembo, saj se s tem spremeni tudi odnos do drugih zaposlenih. Zaposleni se med sabo spoznavajo, sodelujejo in povezujejo. Delo v skupinah terja od zaposlenih preverjanje, samoocenjevanje in izboljšanje posameznih kriterijev, ki so v bistvu opis njihovega dela in dela zavoda na splošno.

Hipoteza 4: Vpeljane izboljšave so racionalizirale delovne procese.

Iz dobljenih rezultatov je razvidno, da so vpeljane izboljšave racionalizirale delovne procese, saj se večina zaposlenih zaveda, da je rezultat uvedbe izboljšav prihranek časa in olajšanje dela, s tem pa je tudi zadovoljstvo zaposlenih, stanovalcev in svojcev večje. Prav tako so zaposleni z odgovori na zadnje vprašanje v anketi pokazali, da prepoznajo izboljšave in se jih zavedajo. Množičnost različnih odgovorov kaže, koliko izboljšav je racionaliziralo delovne procese, ki so jih sami predlagali in izpeljali, zato je tudi zadovoljstvo zaposlenih na zavidljivem nivoju. S tem se potrjuje tudi pravilo, ki pravi, da če je zadovoljen zaposleni, je zadovoljen tudi stanovalec.

Model E-Qalin torej z vpeljavo izboljšav doprinese k racionalizaciji dela v ustanovi.

Pozitivne lastnosti modela E-Qalin v ustanovi so:

- izboljšana komunikacija med vodstvom in zaposlenimi
- boljše sodelovanje med zaposlenimi
- možnost dajanja pobud za izboljšanje dela
- možnost sooblikovanja sprememb za reorganizacijo dela
- aktivna vključenost pri razvoju in spremembah v domu
- aktivno sodelovanje pri načrtovanju in vpeljavi izboljšav
- zadovoljstvo z rezultati uvedbe izboljšav
- izboljšanje zadovoljstva zaposlenih, stanovalcev in svojcev

Glede na to, kar so pokazali rezultati ankete, predlagam, da v Domu upokojencev Šmarje pri Jelšah:

- vključijo v eno od skupin tudi tiste zaposlene, ki do sedaj še niso sodelovali
- pogostejše spreminjanje sestave skupin zaposlenih, da se kdo ne bi počutil odrinjenega
- zaposlenim nudijo izobraževanja s področja odnosov; velikega pomena je dober odnos med vodstvom in zaposlenimi
- se poudarja delo v skupinah, kar deluje povezovalno
- izkušnje v zvezi s standardom kakovosti E-Qalin širijo in prenesejo naprej

Glede na pozitiven odnos zaposlenih do modela E-Qalin v Domu upokojencev Šmarje pri Jelšah in glede na to, da so v domu s pomočjo modela E-Qalin racionalizirali postopke dela in vpeljali nemalo izboljšav z vključevanjem zaposlenih, stanovalcev in svojcev ugotavljam, da je smiselno z modelom nadaljevati in ga s svojim zgledom in izkušnjami širiti naprej.

7 ZAKLJUČEK

Zagotavljanje kakovosti v organizacijah je vedno večjega pomena tako za uporabnike kot izvajalce proizvodov in storitev. V organizacijah se zavedajo, da so pričakovanja uporabnikov subjektivna in odvisna od več faktorjev ter da je uspešnost poslovanja odvisna od zadovoljstva le teh.

Kakovost, ki jo pričakujejo uporabniki, je odvisna od izvajalcev oziroma ponudnikov proizvodov ali storitev, kar je vezano na ogromno vplivov in dejavnikov v sami organizaciji.

Prav tako se kakovost v organizacijah odraža v zadovoljstvu zaposlenih in sicer kako so zadovoljni z organizacijo dela, delovnim časom, enakimi možnostmi, usposabljanjem, dobrim počutjem, odnosom do zdravja in zadovoljstvom pri delu. V kolikor se v organizacijah daje temu velik poudarek, toliko večja je kakovost pri delu, kar posledično prinese tudi večjo produktivnost.

Učinkovitost poslovanja in s tem končni rezultati se izboljšajo, kadar so v načrtovanje in izvajanje projektov v organizaciji vključeni zaposlene. To pomeni, da so človeški viri še kako pomembni za kakovost organizacije.

Znani so različni modeli obvladovanja kakovosti, kot so: model celovitega obvladovanja kakovosti (TQM), standardi serije ISO 9000, model kakovosti serqual, HACCP, primerjalno presojanje, uravnoteženi sistem kazalnikov, model odličnosti EFQM, evropski model kakovosti za organizacije v javnem sektorju (CAF) in drugi. Vsem je skupni imenovalec kakovost, a z različnimi načini in pristopi, s katerimi želijo izboljšati kakovost s ciljem zadovoljiti uporabnike in izvajalce.

Splošno znano dejstvo je, da se življenjska doba podaljšuje. V starosti, ko človek ne zmore več skrbeti zase, je ena izmed oblik institucionalno varstvo, kjer zaposleni nudijo vso oskrbo in nego, ki je za njih zavezujoča.

Zaposleni v institucionalnem varstvu si prizadevajo zagotoviti čim bolj kvalitetno nego in oskrbo svojim uporabnikom. Življenju uporabnika želijo poleg osnovne dejavnosti dodati smisel kljub bolezni in ostalim težavam, kar pa ni enostavno. Med domovi upokojencev v Sloveniji je razlika v mnogih segmentih, a tisti domovi, ki si želijo pridobiti certifikat standarda kakovosti E-Qalin in že delajo po modelu E-Qalin, dosegajo kvaliteto na enak način; to je z aktivnim vključevanjem zaposlenih, stanovalcev in njihovih svojcev.

Sistem upravljanja s kakovostjo vključuje strukture, procese in rezultate posameznega zavoda, ki se preverja s samoocenjevanjem. Učinki so predvsem v boljši kakovosti storitev za uporabnike, v večji motiviranosti in zadovoljstvu zaposlenih, nacionalni in mednarodni primerljivosti domov upokojencev in certificiranju, s katerim zavod pridobi (ali pa tudi ne) standard kakovosti.

Model E-Qalin meri zadovoljstvo vseh vpletenih, tako zaposlenih kot uporabnikov in njihovih svojcev. Naravnani so tako, da poziva dom za starejše, naj si sam razjasni, kako doseči cilje. Cilj je zadovoljstvo zaposlenih, uporabnikov in njihovih svojcev.

Z modelom E-Qalin je razvit sistem upravljanja s kakovostjo, ki ga že s pridom uporabljajo nekateri domovi v Evropi in hkrati omogoča primerljivost med njimi. Zaradi enakih principov in vsebine, ki temeljijo oz. so naravnani na stanovalce, njihove potrebe in vrednote, naravnani na zaposlene, naravnani na procese, strukture in rezultate so zavodi, ki v svoj sistem dela vključijo E-Qalin, primerljivi v kakovosti med seboj, hkrati pa je danes kakovost vse bolj najpomembnejši razlog pri izbiri posameznika, kadar se le ta odloča za institucionalno varstvo. Model E-Qalin je zasnovan tako, da instituciji pokaže, kje so potrebni ukrepi na poti do boljše kakovosti. Glede na opisano, je model E-Qalin nikoli končan proces, saj so izboljšave vedno možne, kajti nikoli ni neka zadeva tako dobra, da ne bi mogla biti še boljša. Institucija ima odprte roke pri vključevanju oz. izbiri v oblikovanju nadaljnjega razvoja. Vse, kar je na voljo na tej poti, instituciji kaže proces samoocenjevanja.

Pri modelu E-Qalin v instituciji so strukture in procesi opredeljeni iz petih vidikov, in sicer stanovalci, delavci, vodstvo, okolje in učeča se organizacija. Vsi ocenjujejo kakovost procesov iz svojega zornega kota in šele, ko se spoznajo in primerjajo ti različni pogledi, se lahko kakovost struktur in procesov v instituciji oceni objektivno. Ocenjevanje poteka na različnih samoocenjevalnih skupinah, ki jih vodi moderator in so sestavljene interdisciplinarno, kjer se zabeležijo pripombe, ocene in predlagane izboljšave. Ključna oseba za model E-Qalin v instituciji je procesni vodja. Za predlagane izboljšave se sprejmejo ukrepi in določi vrstni red izpeljave izboljšav.

Eden izmed pomembnih dejavnikov uspeha pri modelu E-Qalin v instituciji je pripravljenost na spremembe. Domovi upokojencev bodo v prihodnosti prepoznavni po kakovosti in s tem tudi po ugledu, kar pomeni, da bo tisti zavod, ki mu bo kakovost na prvem mestu, imel povpraševanje in s tem posledično zasedena mesta v zavodu. Ni dovolj le opravljanje storitev za razvoj institucije, ampak opazovanje in merjenje storitev pokaže, kje se institucija nahaja, kar je izhodišče za sprejemanje ukrepov.

Ocenjevanje v instituciji je izredno pomembno. Temelji na načrtovanju (PLAN), nato sledi izvedba (DO), ki se jo spremlja, nakar se preveri doseganje načrta (CHECK). Ko se rezultat preveri in se ugotovi potreba po izboljšavi, se jo vpelje v prakso (ACT). Prav tako je pomembno, kdo je vključen (INVOLVE) v ocenjevanju. Vsa ocenjevanja se zabeležijo. Ti dokumenti so dokazila o delovanju modela E-Qalin v instituciji.

V Domu upokojencev Šmarje pri Jelšah, ki je javno socialno varstveni zavod od leta 1976, z jasno začrtano vizijo in poslanstvom ter dobro zasnovanimi programi dela so v letu 2006 zaključili pilotno fazo uvajanja E-Qalin.

V decembru 2011 je Bureau Veritas opravil prvo certificiranje in certifikat kakovosti E-Qalin so v Domu upokojencev Šmarje pri Jelšah kot prvi v Sloveniji in drugi v Evropi tudi dobili.

Glede na to, da model E-Qalin v Domu upokojencev Šmarje pri Jelšah poteka kontinuirano, sem raziskavo zastavil iz tega področja, in sicer sem proučeval vpeljavo izboljšav in racionalizacijo dela v postopku E-Qalin.

Z raziskavo sem preveril, kako deluje E-Qalin v zavodu in kako procesi E-Qalin delujejo v praksi. Z analizo anketnega vprašalnika so se potrdile štiri hipoteze, ki sem jih zastavil, in sicer da standard kakovosti E-Qalin izboljša delovno klimo in komunikacijo med zaposlenimi v organizaciji. Naslednji hipotezi, ki sta se potrdili, sta, da standard kakovosti E-Qalin poveča aktivno vključenost zaposlenih pri oblikovanju delovnih procesov in da so zaposleni ključni pri izvedbi oz. izpeljevanju izboljšav. Kot zadnja je potrjena hipoteza, da so vpeljane izboljšave racionalizirale delovne procese.

V Domu upokojencev Šmarje pri Jelšah se je model E-Qalin uveljavil in jim predstavlja način razmišljanja in življenja v zavodu. Povezanost vseh ključnih akterjev daje dobre rezultate, zato bodo na tak način delovali tudi v prihodnje.

LITERATURA IN VIRI

LITERATURA

- Crosby, Philip B. (1990). *Kakovost je zastoj*. Gospodarski vestnik, Ljubljana.
- Gregotsch, Theor Pather Leonhard (2005). *Qualität zieht Kreise - Qualitätsmanagement nach Maß für die Altenpflege*. Bundesministerium für soziale sicherheit generationen und konsumentenschutz, Wien.
- Hojnik-Zupanc, Ida (1994). *Institucionalno bivanje starih ljudi*. Gerontološko gibanje Slovenije, Ljubljana.
- Imperl, Franc (2012). *Kakovost oskrbe starejših - izziv za prihodnost*. Firis Imperl & CO. d.n.o., Logatec.
- Ivanko, Štefan (1999). *Urejenost podjetja – strukture in procesi*. Visoka šola za management, Koper.
- Ivanko, Štefan (2005). *Teorija organizacije*. Fakulteta za upravo, Ljubljana.
- Koren, Majda (2005). *Vizija Doma upokojencev Šmarje pri Jelšah za obdobje 2005 do 2013*. Dom upokojencev Šmarje pri Jelšah, Šmarje pri Jelšah
- Lipičnik, Bogdan (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Gospodarski vestnik, Ljubljana.
- Marolt, Janez, Gomišček, Boštjan (2005). *Management kakovosti*. Moderna organizacija, Kranj.
- Mihaljčič, Zlatko (2006). *Poslovno komuniciranje*. Založništvo Jutro, Ljubljana.
- Ramovš, Jože (2003). *Kakovostna starost. Socialna gerontologija in gerontagogika*. Institut Antona Trstenjaka in Slovenska akademija znanosti in umetnosti, Ljubljana.
- Wallner, Johannes, Bader, Eva, Bramböck Martina. (2009). *Poslovník E-qalin Slovenija, verzija 3.0*. Firis Imperl & CO. d.n.o., Logatec.

VIRI

- (2013). *Resolucija o nacionalnem programu socialnega varstva za obdobje 2013–2020* (ReNPSV13–20). Ur. list RS, št. 39/2013.
- Arnšek, T. (2013). *Obremenjenost strokovnih delavcev in strokovnih sodelavcev ob izvajanju storitve institucionalno varstvo starejših*, str. 8-9. Privzeto 16.7.2013 iz http://www.id.gov.si/fileadmin/id.gov.si/pageuploads/Varnost_in_zdravje_pri_delu/KONFERENCE/7_Konferenca/T.Arnsek_-Kvaliteta_storitve_IVS-obremenjenost_kadrov.pdf.
- Bureau Veritas Slovenija, d.o.o. (2007). *Upravljanje s kakovostjo*. Privzeto 16.7.2013 iz <http://www.bureauveritas.si/>.
- Deutsches Rotes Kreuz (2005). *Punkten mit E-Qalin®: das 1 x 1 der Selbstbewertung*. Privzeto 16.7.2013 iz http://www.e-qalin.net/fileadmin/pdf/Pilothaeuser_Workshops.pdf.
- Dom upokojencev Šmarje pri Jelšah (2013). *V toplem objemu starosti*. Privzeto 16.7.2013 iz <http://dusmarje.si/default.aspx>.

- G. Bulsuk, K (2009). *Taking the First Step with the PDCA (Plan-Do-Check-Act) Cycle*. Privzeto 16.7.2013 iz <http://www.bulsuk.com/2009/02/taking-first-step-with-pdca.html>.
- MGRT (2013). *Poslovna odličnost PRSPO*. Privzeto 16.7.2013 iz http://www.mirs.gov.si/si/delovna_podrocja/poslovna_odlicnost_prspo/prspo_drzavna_nagrada_za_odlicnost/
- RBS – Center fir Altersfroen. (2013). *E-Qalin*. Privzeto 16.7.2013 iz <http://www.rbs.lu/icc/Internet-de/nav/30e/30e6034b-b6f0-0721-18a5-53432700266c.htm>.
- SSZS (2013). *Splošno o domovih in posebnih zavodih*. Privzeto 16.7.2013 iz <http://www.ssz-slo.si/splosno-o-domovih-in-posebnih-zavodih>.

	Sploh ne drži	Večinoma ne drži	Delno drži	Večinoma drži	Drži
1. S klimo, ki je v organizaciji, sem zadovoljen/zadovoljna.	1	2	3	4	5
2. Komunikacija med zaposlenimi je dobra.	1	2	3	4	5
3. Komunikacija med zaposlenimi in nadrejenimi se je s pomočjo modela E-Qalin izboljšala.	1	2	3	4	5
4. S pomočjo modela E-Qalin smo zaposleni začeli bolj sodelovati drug z drugim.	1	2	3	4	5
5. Pri modelu E-Qalin mi je všeč, da lahko dajem pobude za izboljšanje dela.	1	2	3	4	5
6. Pri modelu E-Qalin lahko sooblikujem spremembe, ki se tičejo reorganizacije dela.	1	2	3	4	5
7. Odkar smo vpeljali model E-Qalin v dom, sem sodeloval/la v eni od skupin (samoocenjevalna, projektna, osrednja, ...)	1	2	3	4	5
8. Aktivna vključenost zaposlenih pri razvoju in spremembah v domu je nujna.	1	2	3	4	5
9. Zaposleni smo aktivno sodelovali pri načrtovanju in vpeljevanju izboljšav.	1	2	3	4	5
10. Prihranek časa in olajšanje dela je rezultat uvedbe izboljšav.	1	2	3	4	5
11. Uvajanje izboljšav prinaša večje zadovoljstvo zaposlenim, stanovalcem in svojcem.	1	2	3	4	5
12. Vpišite prosim izboljšavo, ki Vam je najbolj olajšala delo in prihranila na času.					
